



## CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E CIÊNCIAS HUMANAS

## A Política Nacional de Educação Digital (PNED) e o papel do gestor escolar

*The National Digital Education Policy (PNED) and the role of the school manager*

Adriana Santos<sup>1</sup>

ID <https://orcid.org/0000-0003-1762-3856>

Anubis Graciela de Moraes Rossetto<sup>2</sup>

ID <https://orcid.org/0000-0001-8657-2816>

### RESUMO

Na sociedade contemporânea, um dos maiores desafios enfrentados pelo Estado e pela sociedade em geral é a inclusão digital da população, especialmente no âmbito escolar. Neste cenário, a Lei 14.533/23 institui a Política Nacional de Educação Digital (PNED), que visa articular programas, projetos e ações entre os entes federados e setores governamentais para potencializar e melhorar as políticas públicas relativas ao acesso, uso de recursos, ferramentas e práticas digitais, com ênfase nas populações mais vulneráveis. Logo, surge a problemática deste estudo: Qual é o papel, os desafios e as possibilidades do gestor escolar para garantir o desenvolvimento da Educação Digital Escolar, apontada na Política Nacional de Educação Digital (PNED) com base na Lei 14.533/23? Para investigar essa problemática, este artigo adota uma abordagem qualitativa, baseada em uma pesquisa bibliográfica de cunho exploratório. O gestor escolar desempenha um papel central na integração das tecnologias e na implementação da PNED nos currículos escolares, sendo responsável por liderar, organizar e acompanhar esse processo no ambiente educacional. Além disso, cabe a ele oferecer suporte, recursos e orientações para professores e demais membros da comunidade escolar, garantindo que a Educação Digital Escolar seja efetivamente incorporada e acessível a todos.

**Palavras-chave:** Gestor Escolar; Educação Digital Escolar; Política Nacional de Educação Digital - PNED.

### ABSTRACT

*In contemporary society, one of the greatest challenges faced by the State and society in general is the digital inclusion of the population, especially in schools. In this scenario, Law 14.533/23 instituted the National Digital Education Policy (PNED), which aims to articulate programs, projects, and actions between federated entities and government sectors to enhance and improve public policies regarding access, use of digital resources, tools, and practices, with an emphasis on the most vulnerable populations. Therefore, the problem of this*

<sup>1</sup> Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul) Câmpus Passo Fundo - adriana.021184@gmail.com

<sup>2</sup> Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul) Câmpus Passo Fundo - anubisrossetto@inful.edu.br



study arises: What is the role, challenges, and possibilities of the school manager in ensuring the development of Digital Education in Schools, as indicated in the National Digital Education Policy (PNED) based on Law 14.533/23? To investigate this problem, this article adopts a qualitative approach, based on exploratory bibliographic research. The school manager plays a central role in the integration of technologies and the implementation of the PNED in school curricula, being responsible for leading, organizing, and monitoring this process in the educational environment. Furthermore, it is up to him to provide support, resources and guidance to teachers and other members of the school community, ensuring that Digital School Education is effectively incorporated and accessible to all.

**Keywords:** School Manager; Digital School Education; National Digital Education Policy - PNED.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário de intensas transformações digitais, a ampliação do acesso e uso das tecnologias tem se revelado um desafio central para o desenvolvimento social. A educação tem trilhado novos rumos com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Elas estão sendo amplamente empregadas tanto nos processos de ensino e aprendizagem quanto na gestão escolar, impactando diretamente o trabalho dos gestores.

Para Libâneo (2004) a gestão escolar é a administração de uma escola, que envolve o planejamento, a coordenação e a racionalização de recursos. O objetivo é garantir o bom funcionamento da escola e a melhoria da aprendizagem dos alunos. Logo, a gestão escolar é o departamento responsável pelas decisões e encaminhamentos referentes ao ambiente escolar, e o profissional da gestão por sua vez, é aquele que está à frente deste processo, liderando e supervisionando os trabalhos dos demais membros da equipe escolar. Neste contexto, é importante que o mesmo tenha uma visão global da instituição em que está inserido e das demandas cabíveis a ele, entre elas, a disseminação da Educação Digital Escolar, imposta recentemente, pela Lei 14.533/23 que versa sobre a Política Nacional de Educação Digital - PNED.

Neste cenário, a PNED tem como objetivo principal articular programas, projetos e ações dos diferentes entes federados, áreas e setores de governo para, como reza em seu art. 1º “potencializar os padrões e incrementar os resultados das políticas públicas relacionadas ao acesso, a recursos, ferramentas e práticas digitais, com prioridade para populações mais vulneráveis” (Brasil, 2023, p.1). A estrutura da PNED apresenta-se com a definição de quatro eixos norteadores, que são eles: I- Inclusão Digital; II- Educação Digital Escolar; III- Capacitação e Especialização Digital; e por fim, o eixo IV- Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

No presente estudo, enfatiza-se o Eixo II, que aborda a questão da Educação Digital Escolar e corresponde diretamente, às ações pertinentes à área de atuação do gestor escolar e o seu ambiente de trabalho. Nesta conjuntura, surge a problemática central deste estudo: ***Qual o papel, os desafios e as possibilidades do Gestor Escolar para garantir o desenvolvimento da Educação Digital Escolar apontada na Política Nacional de Educação Digital (PNED), com base na Lei 14.533/23?*** Para responder a essa questão, foi adotada uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, com uma abordagem qualitativa. O estudo visa promover uma reflexão e discussão sobre a importância e o papel do Gestor Escolar, para garantir o desenvolvimento da Educação Digital Escolar, frente às demandas mencionadas na PNED. Para além disso, busca-se identificar quais são as demandas, as possibilidades, os desafios e as diretrizes trazidas pela referida política, no que se refere ao Eixo II, que aborda a Educação Digital Escolar; analisando qual seria o perfil ideal do Gestor Escolar para que o mesmo, possa garantir a efetividade de tal política em sua escola de atuação.

Neste cenário, vale ressaltar o papel primordial da gestão escolar que tem como uma de suas responsabilidades, a mobilização de pessoas para a realização de um trabalho coletivo, que



favoreça o envolvimento de todos. A gestão escolar relaciona-se ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (Lück, 2000).

Entretanto, através do viés de que a lei nos apresenta, a gestão tem como objetivo dar conta de questões burocráticas e administrativas da escola, que vão desde a frequência escolar dos alunos até o rendimento de alunos e professores, e este trabalho todo, está assegurado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 (Brasil, 1996).

Em meio a este enredo que se apresenta para as escolas, surge no Brasil, a Lei nº 14.533/2023, que versa sobre a Política Nacional de Educação Digital (PNED), da qual, enfatiza a necessidade de uma gestão escolar e o fazer pedagógico dos docentes, alinhados às novas diretrizes e metas para a promoção do uso de tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem, buscando adaptar as metodologias de ensino às atuais demandas do século XXI, entre elas a educação digital dos cidadãos. A PNED reflete as mais recentes discussões e tendências internacionais relativas a esse assunto. Com o intuito de trazer o país para a "era digital", a lei contempla diversos aspectos como inclusão digital, necessidade de formação continuada, além do uso responsável, transparente e seguro dos recursos digitais (Turchi; Codes; Araújo, 2024).

Neste campo, o termo *educação digital* passou a fazer parte do vocabulário comumente utilizado em estudos e pesquisas ao redor do mundo, e se refere aos efeitos da Quarta Revolução Industrial na educação, caracterizada pela integração de tecnologias digitais e aprendizagem personalizada. Essa abordagem propõe o uso de tecnologias digitais, como plataformas de ensino *online*, sistemas de gerenciamento de aprendizagem, ambientes virtuais, inteligência artificial, entre outros recursos tecnológicos, para promover uma educação mais inclusiva, eficiente e personalizada (Turchi; Codes; Araújo, 2024).

Turchi, Codes e Araújo (2024) destacam que para fazer frente ao mundo em rápida transformação, em termos de tecnologias digitais, a educação digital tem, entre seus objetivos, tornar a aprendizagem mais flexível e personalizada, com o propósito que os alunos possam aprender em seus próprios ritmos e de acordo com as suas necessidades individuais. Os autores apontam que outro objetivo da educação digital é preparar os alunos e cidadãos para um mundo em que novas habilidades e competências são necessárias para acompanhar a evolução tecnológica, de padrões produtivos de complexidades e incertezas crescentes. Neste contexto, os educadores assumem o papel de facilitadores e mentores, encorajando os estudantes a se tornarem mais ativos em seus próprios processos de aquisição de conhecimento (Turchi; Codes; Araújo, 2024).

Perante o exposto, nota-se que a referida política de Educação Digital (PNED), também destaca a necessidade de formação e atualização contínua de professores e gestores escolares, quanto aos seus conhecimentos e o uso das tecnologias digitais, garantindo que essas ferramentas de fato, sejam utilizadas de forma segura e eficiente, como um meio para a inclusão digital dos alunos fora e dentro do ambiente escolar. O gestor escolar desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação das diretrizes e metas impostas pela Lei 14.533/23, afinal, faz parte da sua função, administrar pessoas, recursos e materiais para a execução das diretrizes e políticas públicas educacionais e a viabilização das mesmas no ambiente escolar.

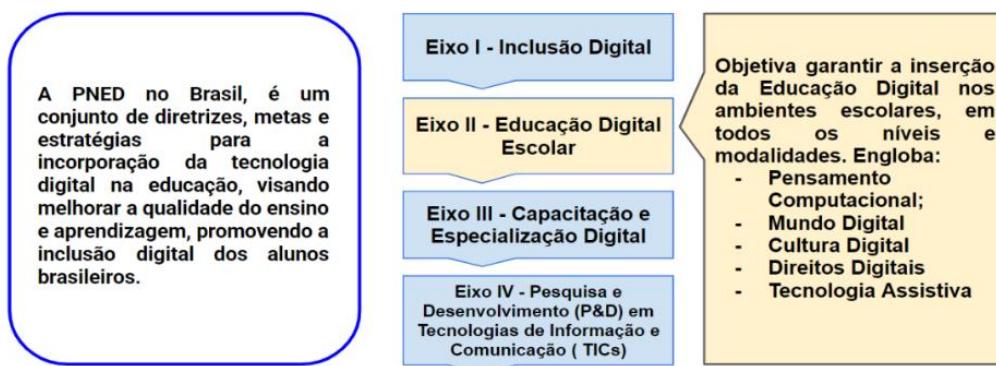
Para aprofundarmos nossa compreensão sobre o tema deste estudo, é imprescindível analisar tópicos de grande relevância, como a Política Nacional de Educação Digital (PNED) e os seus eixos estruturantes, bem como fazer uma reflexão sobre o papel do gestor neste contexto, analisando os desafios e as possibilidades da educação digital escolar, conforme será descrito a seguir.

## 2. POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO DIGITAL (PNED) E SEUS EIXOS ESTRUTURANTES



A incorporação de tecnologias no ambiente educacional traz inúmeras vantagens. Entre elas, destaca-se a possibilidade de explorar recursos digitais de maneira estratégica, permitindo que a comunidade escolar enriqueça e potencialize os processos de ensino e aprendizagem. No Brasil, o tema envolvendo a educação digital no ensino ganhou visibilidade e muitos debates, chegando ao ponto de ser elaborado um Projeto de Lei (PL) 4.513/2020 (Brasil, 2020), que resultou em uma Política Nacional de Educação Digital- PNED, aprovada através da Lei 14.533 de 11 de janeiro de 2023 (Brasil, 2023. p.1). Em seu art. 3º, destaca-se que “A PNED é instância de articulação e não substitui outras políticas nacionais, estaduais, distritais ou municipais de educação escolar digital, de capacitação profissional para novas competências e de ampliação de infraestrutura digital e conectividade” (Brasil, 2023. p.1).

### ***Política Nacional de Educação Digital (PNED)- Lei 14.533/23***



(Diagrama elaborado pela autora)

Garofalo (2023) destaca que a Política Nacional de Educação Digital (PNED) foi sancionada com alguns vetos, entre eles a implementação de uma disciplina obrigatória de robótica. A proposta se baseia no desenvolvimento de competências digitais à educação básica, que inclui o ensino de computação, programação e robótica baseado nas necessidades de inserir os estudantes no mundo digital, no mercado de trabalho, e de estabelecer diretrizes de ampliação ao acesso à tecnologia (Garofalo, 2023, p.1).

A autora relata que em um dos eixos estruturantes da PNED, a política se destina a educação digital para estudantes e professores, respeitando e dialogando com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Em contrapartida, ela altera a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação, para que competências e habilidades digitais sejam tratadas desde os anos iniciais do ensino fundamental, ao incluir computação, programação, robótica e outras competências digitais de maneira transversal (Garofalo, 2023, p.1).

Neste sentido, a PNED (Brasil 2023.p1.), apresenta em seu texto, os seguintes eixos estruturantes: I - Inclusão Digital; II - Educação Digital Escolar; III - Capacitação e Especialização Digital; e por fim, IV - Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs);

Atendendo o foco de pesquisa deste estudo, dar-se-á ênfase ao Eixo II que versa sobre a Educação Digital Escolar. Este eixo tem como objetivo garantir a inserção da educação digital nos ambientes escolares, em todos os níveis e modalidades, a partir do estímulo ao letramento digital e informational e à aprendizagem de computação, de programação, de robótica e de outras competências digitais, englobando:



I - **pensamento computacional**, que se refere à capacidade de compreender, analisar, definir, modelar, resolver, comparar e automatizar problemas e suas soluções de forma metódica e sistemática, por meio do desenvolvimento da capacidade de criar e adaptar algoritmos, com aplicação de fundamentos da computação para alavancar e aprimorar a aprendizagem e o pensamento criativo e crítico nas diversas áreas do conhecimento;

II - **mundo digital**, que envolve a aprendizagem sobre hardware, como computadores, celulares e tablets, e sobre o ambiente digital baseado na internet, como sua arquitetura e aplicações;

III - **cultura digital**, que envolve aprendizagem destinada à participação consciente e democrática por meio das tecnologias digitais, o que pressupõe compreensão dos impactos da revolução digital e seus avanços na sociedade, a construção de atitude crítica, ética e responsável em relação à multiplicidade de ofertas midiáticas e digitais e os diferentes usos das tecnologias e dos conteúdos disponibilizados;

IV - **direitos digitais**, que envolve a conscientização a respeito dos direitos sobre o uso e o tratamento de dados pessoais, nos termos da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), a promoção da conectividade segura e a proteção dos dados da população mais vulnerável, em especial crianças e adolescentes;

V - **tecnologia assistiva**, que engloba produtos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços que objetivam promover a funcionalidade e a aprendizagem, com foco na inclusão de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida (Brasil, 2023.p. 2).

Em seu texto, a PNED descreve estratégias prioritárias para a sua efetividade. Para o Eixo II de Educação Digital Escolar, foco deste estudo, foram elencadas 10 estratégias descritas a seguir:

I - desenvolvimento de competências dos alunos da educação básica para atuação responsável na sociedade conectada e nos ambientes digitais, conforme as diretrizes da base nacional comum curricular;

II - promoção de projetos e práticas pedagógicas no domínio da lógica, dos algoritmos, da programação, da ética aplicada ao ambiente digital, do letramento midiático e da cidadania na era digital;

III - promoção de ferramentas de autodiagnóstico de competências digitais para os profissionais da educação e estudantes da educação básica;

IV - estímulo ao interesse no desenvolvimento de competências digitais e na prossecução de carreiras de ciência, tecnologia, engenharia e matemática;

V - adoção de critérios de acessibilidade, com atenção especial à inclusão dos estudantes com deficiência;

VI - promoção de cursos de extensão, de graduação e de pós-graduação em competências digitais aplicadas à indústria, em colaboração com setores produtivos ligados à inovação industrial;

VII - incentivo a parcerias e a acordos de cooperação;

VIII - diagnóstico e monitoramento das condições de acesso à internet nas redes de ensino federais, estaduais e municipais;

IX - promoção da formação inicial de professores da educação básica e da educação superior em competências digitais ligadas à cidadania digital e à capacidade de uso de tecnologia, independentemente de sua área de formação;

X - promoção de tecnologias digitais como ferramenta e conteúdo programático dos cursos de formação continuada de gestores e profissionais da educação de todos os níveis e modalidades de ensino (Brasil, 2023.p. 2).



Ao analisar as estratégias descritas pela PNED que envolvem o eixo II de Educação Digital Escolar, podemos observar que cabe ao gestor escolar (Diretor(a) da escola), um papel fundamental para a orientação e execução de estratégias de desenvolvimento de competências e habilidades digitais dos alunos e professores, promoção de projetos e práticas pedagógicas no domínio da lógica, oportunizar ambientes digitais de informação e de aprendizagem, letramento midiático na era digital, bem como fornecer meios e recursos para que estas atividades possam ocorrer dentro da escola, entre outras providências.

A Lei 14.533/23 destaca que o eixo da Educação Digital Escolar deve ser articulado em consonância com a base nacional comum curricular e também com outras diretrizes curriculares específicas. Integram a PNED, além daqueles descritos na lei, os programas, projetos e ações destinados à inovação e à tecnologia na educação que tenham apoio técnico ou financeiro do governo federal (Brasil, 2023, p.1).

Outro ponto de destaque da PNED é o Art. 6º que relata que:

"No âmbito da Política Nacional de Educação Digital, a implementação dos seguintes eixos habilitadores constituirá dever do poder público, observadas as incumbências estabelecidas nos arts. 9º, 10º e 11º da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional" (Brasil, 2023.p.1).

Em meio às diretrizes traçadas para a disseminação da educação digital escolar, nota-se a relevância e importância da gestão escolar para o bom andamento das estratégias previstas. Neste sentido, o artigo destaca que dentro das incumbências do poder público, estão:

**III** - desenvolvimento de programas de competências em liderança escolar, de modo a desenvolver líderes capazes de definir objetivos, desenvolver planos digitais para as instituições públicas de educação, coordenar esforços, motivar equipes e criar clima favorável à inovação;

**IV** - ampliação da qualificação digital dos dirigentes das instituições de educação públicas (Brasil, 2023, p.1).

Entretanto, dada a importância da gestão escolar para a efetividade da PNED, é preciso compreender qual seria o perfil ideal deste gestor escolar e quais as particularidades da sua função dentro do contexto da educação digital escolar, tema que será explorado a seguir.

### 3. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DA EDUCAÇÃO DIGITAL

Sabe-se que o gestor escolar, também conhecido como o (a) diretor (a), faz parte do departamento da escola que é responsável pela tomada de decisões e da organização em geral da escola, é o profissional que lidera e supervisiona os trabalhos dos demais atores do ambiente escolar, entre outras funções cabíveis à gestão (Lück, 2000). Logo, é de suma importância que o mesmo tenha uma visão global da instituição em que está inserido e também, tenha noções básicas da administração e conhecimentos sólidos a respeito dos objetivos e metas da escola.

Paro (2008) propõe um modelo de gestão escolar baseado na colaboração mútua entre as pessoas. Argumenta que a instituição educacional necessita de um profissional engajado na coletividade, e que seja administrada sem as limitações do modelo capitalista, resultando de um esforço conjunto de todos os participantes no contexto escolar, visando alcançar efetivamente seus propósitos educativos. Para que uma gestão democrática e participativa ocorra, a comunidade escolar



como um todo deve estar interconectada como uma rede na tomada de diversas decisões, conforme ressalta Lück:

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos (Luck, 2009, p.23).

Compreende-se que a gestão escolar busca não apenas gerir os aspectos administrativos da escola, mas de criar um ambiente que seja propício ao crescimento integral dos estudantes, buscando a excelência acadêmica, uma formação cidadã e o desenvolvimento pessoal de cada aluno. Luck (2009) complementa que a definição da gestão escolar é:

O ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento e autocontrole (Luck, 2009, p.24).

Logo, entende-se que a gestão escolar possui como uma de suas responsabilidades, mobilizar todos os agentes da escola para a realização de um trabalho coletivo que visa o bom andamento da escola e também, possa gerar bons resultados, principalmente, no quesito de ensino e aprendizagem dos seus alunos. Para a referida autora, a gestão relaciona-se ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (Luck, 2000).

A Gestão Escolar, por sua vez, precisa priorizar a formação continuada de seus professores, garantir a atualização constante do currículo e a implementação de métodos de ensino inovadores, que possam contribuir efetivamente para a qualidade do aprendizado e da formação de seus alunos, ou seja, promover a educação de qualidade. Libâneo (2013) ressalta que:

[...] educação de qualidade é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, à constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (Libâneo, 2013, p. 62).

Percebe-se nas palavras do autor, que a gestão escolar é muito mais ampla do que apenas administração de recursos, ela deverá se ater em realizar a aplicação correta destes recursos, a modo de contribuir efetivamente para o contexto educacional da sua escola, colaborando para a formação plena e de qualidade para os alunos. A chegada das tecnologias digitais nas escolas, amplia significativamente o escopo da gestão escolar e do processo de ensino, possibilitando a criação de um ambiente educacional mais dinâmico e conectado com as demandas do século XXI. Um gestor escolar dedicado à implementação de novas tecnologias, não apenas precisa investir em



equipamentos para sua instituição, mas também deve incentivar e facilitar formações pedagógicas regulares.

Vale ressaltar que a gestão escolar democrática, da qual mencionamos ao longo do texto, está assegurada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96. A legislação apresenta a gestão democrática como um princípio da educação e destaca como ela deve ser organizada e qual deve ser a formação do profissional que assume este posto na escola conforme segue descrito no art. 64 da LDBEN 9394/96:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. Desde então, as funções desses profissionais passaram a ser prescritas de modo genérico como funções do gestor. São esses profissionais que passarão a ser tratados também como gestores da escola ao assumirem uma dessas especialidades (Brasil, 1996, p. 41/42).

Fica evidenciado na leitura do Art. 69 da LDBEN (1996), que os profissionais que estão à frente dos cargos de gestão de uma escola, devem possuir a formação mínima de uma graduação em Pedagogia com uma especialização em gestão. Consequentemente, conclui-se que o profissional da gestão escolar deve ter conhecimentos pedagógicos e também administrativos para que possa comandar o andamento das atividades diárias na escola e a implementação de diretrizes e leis previstas para a educação, como é o caso da Política Nacional de Educação Digital – PNED, aprovada na Lei 14.533 no ano de 2023.

Tendo em vista a complexidade da gestão escolar, que trabalha diretamente com alunos, professores, secretarias de educação e comunidade escolar no geral, para que o trabalho desse cargo, seja efetuado de forma eficaz, é preciso uma boa preparação técnica, pedagógica e estratégica dos mesmos, para que possam exercer da melhor maneira possível uma gestão democrática, conforme relata Libâneo (2013):

[...] para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada é preciso a mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos. Portanto, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas, também, a gestão da participação em função dos objetivos da escola. A gestão da participação implica a existência de uma sólida estrutura organizacional, responsabilidade muito bem definida, posições seguras em relação às formas de assegurar relações interativas democráticas, procedimentos explícitos de tomada de decisões, formas de acompanhamento e avaliação. Tais características da gestão da participação são competências próprias da direção e da coordenação pedagógica da escola, tendo em vista que a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e a aprendizagem que mediante práticas pedagógicas-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos (Libâneo, 2013, p.91).

Diante do exposto, entende-se que a participação e comprometimento de todos para o cumprimento de metas e responsabilidades, gera um bem comum que será capaz de refletir no sucesso acadêmico dos alunos. Para a participação efetiva de todos nos processos da escola, para além dos gestores, Luck (2009) expõe a ideia de que:



Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (Luck, 2009, p.17).

A autora relata que uma das principais habilidades que o gestor escolar deve ter, é a da liderança, seguida da habilidade de organização, que segundo ela, também devem ser promovidas nos sujeitos que atuam na comunidade escolar.

Para Luck:

A fim de desincumbir-se do seu papel, o diretor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa, quanto pedagógica. Como função administrativa temos, organização e articulação de todas as unidades componentes da escola; articulação da escola com nível superior de administração do sistema educacional; formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos; supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades (Luck, 2000, p.17).

Outra demanda que cabe ao gestor escolar e que pode ser considerada como um grande desafio, é ofertar capacitações para toda a equipe escolar, visando a melhor qualificação profissional dos mesmos, inclusive, dos professores. Segundo Pena (2015):

O gestor escolar tem papel importante no auxílio aos professores para que eles encontrem no processo de ensino uma forma de crescerem no conhecimento, dando aos seus alunos condições também de se desenvolverem na aprendizagem e no convívio social (Pena, 2015, p. 72).

Quando se observa uma gestão comprometida com a formação de seus docentes e comunidade escolar em geral, a escola consegue reunir melhores condições para educar os seus alunos. Assim sendo, com tantas responsabilidades e demandas existentes dentro de uma escola, os aparelhos tecnológicos podem vir a ser grandes aliados da gestão escolar e também, para os processos de ensino e aprendizagem. Cabe ao gestor proporcionar momentos de formação, principalmente para os professores, para que possam utilizar as tecnologias existentes ao seu favor. Pena (2015), afirma:

[...] a forma de ensinar e aprender, hoje, não se limita ao trabalho apenas de sala de aula, ao contrário, implica modificar o que fazemos dentro e fora dela, principalmente devido aos diversos recursos tecnológicos disponíveis aos professores e alunos. Isso quer dizer que o ensino não pode ignorar os avanços tecnológicos, mas sim, explorar e usufruir o que eles podem oferecer de melhor e, com a consciência de que nós, só podemos nos conectar com aquilo que gera aprendizagem positiva (Pena, 2015, p. 72).

Para além disso, é importante salientar que este contexto tecnológico que se apresenta dentro das escolas, para além de ser utilizado como ferramentas de apoio para as funções da gestão escolar, as mesmas podem e devem ser usadas em processos educativos visando formar cidadãos aptos às demandas do século XXI, dentre elas a cultura digital. Para tanto, a PNED aprovada no ano de 2023, traz diretrizes e demandas que surgem para impactar ainda mais a rotina da escola, tornando obrigatória em todas as escolas do país, a propagação da educação digital. Fato este, que acarreta em outras demandas para gestores, professores e comunidade escolar em geral.



A Política Nacional de Educação Digital (PNED) aprovada no ano de 2023 por meio da Lei 14.533 de 11 de janeiro, trouxe novos e grandes desafios para a educação brasileira. Como já foi exposto ao longo deste estudo, a proposta da PNED está baseada no desenvolvimento de competências e habilidades digitais à educação básica, que inclui desde o ensino de pensamento computacional à cultura digital, a fim de potencializar os padrões e incrementar os resultados das políticas públicas relacionadas ao acesso da população brasileira a recursos, ferramentas e práticas digitais, com prioridade para as populações mais vulneráveis (Brasil, 2023, p. 1).

Dentro deste cenário de transformações e mudanças por conta da inserção das tecnologias digitais no ambiente escolar, é preciso compreender o papel do gestor escolar frente a tais demandas. Dentro das características já abordadas ao longo do texto, vale lembrar que o gestor desenvolve atividades pedagógicas e administrativas da escola, e é o responsável por organizar, disseminar informações, orientar, fiscalizar, avaliar, dentre outras tarefas, visando o bom andamento das atividades previstas no âmbito escolar.

Portanto, entende-se que o gestor escolar é o principal articulador na implementação das diretrizes da PNED. Junto à equipe gestora, ele será responsável por planejar, organizar, executar e avaliar as ações necessárias para que a Educação Digital Escolar se realize de forma eficaz, garantindo que a educação digital dos alunos se torne uma realidade. Os gestores escolares desempenham um papel estratégico na implementação da Lei nº 14.533/2023, que estabelece o Plano Nacional de Educação Digital (PNED), sendo eles responsáveis por garantir a integração das tecnologias digitais ao projeto pedagógico da escola. Cabe a eles promover uma cultura organizacional que favoreça a inovação e a formação continuada dos docentes, assegurando que a infraestrutura tecnológica seja utilizada de forma eficaz e pedagógica. Além disso, os gestores devem atuar como articuladores entre a comunidade escolar, os professores e as políticas públicas, assegurando que as ações do PNED estejam alinhadas às necessidades locais e contribuam para a melhoria da aprendizagem e para a inclusão digital dos estudantes.

Já as redes de ensino, enquanto instâncias administrativas e operacionais da educação básica, têm a responsabilidade de criar condições sistêmicas para a efetivação do PNED em larga escala. Isso envolve a formulação de diretrizes curriculares que incorporem a educação digital de forma transversal, a destinação de recursos para a aquisição e manutenção de equipamentos, e o fomento à formação técnica e pedagógica dos profissionais da educação. As redes de ensino também devem garantir equidade no acesso às tecnologias, especialmente em contextos de vulnerabilidade social, assegurando que a transformação digital ocorra com qualidade, justiça e inclusão, conforme preconizado pela nova legislação.

#### 4. DESAFIOS E CAMINHOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA PNED

Ao analisar o quesito da gestão escolar na atualidade, observa-se que cada escola possui a sua realidade, sua forma de gerenciamento e em específico, no caso das escolas públicas, muitas vezes, nos deparamos com a falta de estrutura e precariedade em parte dos processos que lá ocorrem. Neste contexto, fica difícil falar em uma gestão moderna, inovadora e tecnológica que vise a promoção da Educação Digital dos alunos, como preconiza a PNED. Ao passo que reconhecemos tal realidade, a figura do gestor educacional, ou diretor (a) como é chamado dentro das escolas, passa a ser uma peça central para que as boas práticas e melhorias da estrutura das escolas possam de fato, acontecer. Para Moran (2003), mesmo reconhecendo essa dificuldade organizacional estrutural, a competência de um diretor de escola pode suprir boa parte das deficiências. Segundo o autor, nota-se que alguns diretores possuem uma grande capacidade de liderar, de motivar, de encontrar soluções para driblar o orçamento precário das escolas, em especial as públicas.

O gestor, para além das funções administrativas da escola, é o ator principal dentro das instituições de ensino para que a mobilização, a motivação, a liderança e o comprometimento dos demais profissionais da escola, ocorram de forma efetiva e que possa de fato, refletir em resultados



positivos. Corroborando com a noção das funções da gestão escolar, Lück (2009) diz que a gestão escolar busca não apenas gerir os aspectos administrativos da escola, mas de criar um ambiente que seja propício ao crescimento integral dos estudantes, buscando a excelência acadêmica, uma formação cidadã e o desenvolvimento pessoal de cada aluno.

Neste sentido, ao refletir sobre as atribuições de um gestor escolar, podemos dizer que este é o responsável por tomar decisões, liderar, supervisionar, organizar recursos e orientações a respeito de todos os trabalhos realizados no âmbito escolar, inclusive a aprendizagem dos alunos. Logo, as demandas trazidas pela PNED – Política Nacional de Educação Digital, aprovada no ano de 2023, impactam diretamente a vida dos gestores escolares. A proposta da PNED, baseia-se no desenvolvimento de competências e habilidades digitais à educação básica, ressaltando o desenvolvimento de alunos e professores, dialogando com as premissas da BNCC- Base Nacional Comum Curricular, que aponta para o uso de tecnologias digitais em meio aos processos educativos, garantindo a inclusão e a formação crítica dos alunos em meio ao mundo digital. Tarefa esta, que implica em oportunizar meios e recursos para a efetividade das ações propostas e traz consigo, possibilidades e desafios constantes para a gestão escolar.

Rios (2018) menciona que para facilitar os processos de aprendizagem e a comunicação entre a escola e comunidade no geral, uma possibilidade viável, seria garantir a todos, o domínio pedagógico e gerencial das tecnologias. Como exemplo, pode-se citar um programa ou um aplicativo, que permita que o aluno e o professor tenham acesso às informações pertinentes a eles como notas, presenças, cadastro de alunos entre outros. A integração da gestão administrativa e pedagógica se faz de forma muito mais ampla com os computadores conectados em rede (Rios, 2018, p.8).

Moran (2003) afirma que “um diretor, um coordenador tem nas tecnologias, hoje, um apoio indispensável ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas. O computador começou a ser utilizado antes na secretaria do que na sala de aula. Neste momento há um esforço grande para que esteja em todos os ambientes e de forma cada vez mais integrada. Não se pode separar o administrativo e o pedagógico: ambos são necessários” (Moran, 2003, p. 2). Neste sentido, a capacitação para saber usar os aparatos tecnológicos, são imprescindíveis para a utilização eficiente das tecnologias, em consonância com os preceitos da PNED. Logo, é um grande desafio e ao mesmo tempo, uma possibilidade de mudanças nos processos administrativos e pedagógicos, que por vezes, esbarram em situações problemas como o fato de não possuir recursos financeiros e nem tempo disponível para fomentar a capacitação em massa na escola.

Ao analisar as estratégias e demandas descritas pela PNED que envolvem o eixo II de Educação Digital Escolar, foco deste estudo, podemos observar que cabe ao gestor escolar (Diretor (a) da escola), um papel fundamental para a orientação e execução de estratégias de desenvolvimento de competências e habilidades digitais dos alunos e professores, com a promoção de projetos e práticas pedagógicas no domínio da lógica, oportunizar ambientes digitais de informação e de aprendizagem, letramento midiático na era digital, bem como fornecer meios e recursos para que estas atividades possam ocorrer dentro da escola, entre outras providências. Demandas estas, que em um primeiro momento podem ser classificadas como grandes desafios para a gestão escolar e para as redes de ensino como um todo, e ao passo que forem sendo superadas, as mesmas tendem a tornar-se possibilidades para um futuro promissor baseado na inovação, modernização e de grande proveito das tecnologias digitais em meio aos processos educativos pedagógicos e administrativos da escola, elevando a educação para o contexto digital, cada vez mais presente no cenário do século XXI.

Em suma, pode-se dizer que cada escola, cada gestor, terá a sua realidade e a sua forma de conduzir as ações voltadas para a implementação da Educação Digital. Contudo, Moran (2003) corrobora destacando quatro passos a serem seguidos e observados pelos gestores escolares:

Na implantação de tecnologias o primeiro passo é garantir o acesso. Que as tecnologias cheguem à escola, que estejam fisicamente presentes ou que professores, alunos



e comunidade possam estar conectados. Mesmo ainda distantes do ideal, temos avançado bastante nos últimos anos na informatização das escolas. [...] O segundo passo na gestão tecnológica é o domínio técnico. É a capacitação para saber usar, é a destreza que se adquire com a prática. Se o professor só toca no computador uma vez por semana demorará muito mais para dominá-lo que se tivesse um computador sempre à disposição dele. O terceiro passo é o do domínio pedagógico e gerencial. O que podemos fazer com essas tecnologias para facilitar o processo de aprendizagem, para que alunos, professores e pais acessem mais facilmente as informações pertinentes. Nesta etapa costumamos utilizar as tecnologias como facilitação do que já fazíamos antes. Por exemplo: se fazíamos a ficha de cada aluno manualmente, agora adquirimos um programa que automatiza o registro desse aluno e o acesso a essas informações a qualquer momento. [...] O quarto passo é o das soluções inovadoras que seriam impossíveis sem essas novas tecnologias. No exemplo anterior, com a Internet, podemos não só facilitar o registro do aluno, mas o acesso remoto, o acesso do pai às notas dos alunos, a comunicação de alunos de várias escolas do mundo inteiro, a integração telemática dos pais e da comunidade na escola ou da escola em várias comunidades. A integração da gestão administrativa e pedagógica se faz de forma muito mais ampla com os computadores conectados em redes (Moran, 200.p. 151).

Neste contexto, de desafios, possibilidades e demandas, vale ressaltar que o perfil do gestor escolar deve ser observado. Segundo a LDBEN 9394/96 em seu art. 64, estabelece que: "A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional". Desde então, as funções desses profissionais passaram a ser prescritas de modo genérico como funções do gestor. São esses os profissionais que passarão a ser tratados também como gestores da escola ao assumirem uma dessas especialidades (Brasil, 1996, p. 41/42).

Para além do que prescreve a LDBEN, o gestor necessita conhecer e promover um ambiente colaborativo para que aconteça um trabalho coletivo. Lück (2000) destaca que o principal aspecto, que o gestor deve desenvolver é a habilidade de liderança, seguida da habilidade de organização e devem ser promovidas, também, nos sujeitos que atuam na comunidade escolar. Para Lück (2000) competências e habilidades como liderança, comunicação assertiva, organização, saber tomar decisões, supervisionar, organizar recursos e orientações a respeito de todos os trabalhos realizados no âmbito escolar, são imprescindíveis para o sucesso de uma escola, principalmente, para o bom andamento das atividades rotineiras e também para a implementação de ações correspondentes ao Plano Nacional de Educação Digital, aprovado pela Lei 14.533 de 11 de janeiro de 2023.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Política Nacional de Educação Digital (PNED) aprovada pela Lei 14.533/23 apresenta desafios, possibilidades e novas demandas que devem ser implementadas no âmbito escolar e que estão sob responsabilidade dos gestores das escolas. Das estratégias descritas no Eixo II- Educação Digital Escolar da PNED, podemos observar que cabe aos gestores escolares: realizar o papel de orientação e execução de estratégias voltadas para o desenvolvimento de competências e habilidades digitais dos alunos e professores; a promoção de projetos e práticas pedagógicas no domínio da lógica; oportunizar ambientes digitais de informação e de aprendizagem; incentivar e promover o letramento midiático na era digital; bem como fornecer meios e recursos para que estas atividades possam ocorrer dentro da escola; entre outras providências que requer a autorização e organização dos gestores.



Evidencia-se que o papel do gestor escolar vai muito além das atividades administrativas da escola. A pessoa que assume o compromisso de fazer a gestão de uma escola, para além da formação básica exigida por lei, que é a graduação em pedagogia e especialização na área, deverá ter ou desenvolver competências e habilidades como a da liderança, comunicação assertiva, orientação, organização, saber tomar decisões, gerir recursos e pessoal, em prol da excelência dos serviços prestados pela escola, principalmente, no quesito da aprendizagem e da formação dos estudantes.

Para que as premissas e diretrizes estabelecidas pela PNED sejam efetivamente implementadas, conclui-se que, além dos investimentos em recursos materiais e físicos nas escolas, é fundamental que o gestor escolar priorize ações voltadas à capacitação técnica e ao domínio de conhecimentos sobre a Educação Digital por toda a equipe escolar. Dessa forma, será possível garantir o cumprimento das metas estabelecidas pela PNED, ao mesmo tempo em que se assegura a execução das competências e habilidades previstas na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), alinhadas ao desenvolvimento da Educação Digital Escolar.

Em suma, o papel do gestor escolar na integração das tecnologias e implementação de ações referentes a PNED nos currículos escolares, é primordial, pois os gestores escolares devem liderar, organizar e acompanhar o processo de implementação de ações no âmbito escolar sobre a Educação Digital Escolar, fornecendo suporte, recursos, orientações e acompanhamento para os professores e comunidade escolar em geral.

Ao final do presente estudo, ressaltamos a importância de trabalhos futuros que explorem temáticas relacionadas a analisar as dinâmicas e processos da seleção de gestores para as escolas, que possam englobar as competências e habilidades elencadas neste estudo, que vai além da formação básica exigida da graduação em Pedagogia com especialização na área. Para além disso, acredita-se que seria possível, identificar em novos estudos, possibilidades de cursos e capacitação de gestores escolares, visando a busca do perfil ideal para a gestão escolar.

## 6. REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. Dicionário de Metodologia Científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. O que é educação. São Paulo: Brasiliense, 2002. 117 p.

BRASIL. Lei nº 14.533, de 11 de janeiro de 2023. Institui a Política Nacional de Educação Digital e altera as Leis nºs 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) 9.448, de 14 de março de 1997, 10.260, de 12 de julho de 2001, e 10.753, de 30 de outubro de 2003. 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/lei/L14533.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/lei/L14533.htm). Acesso em 05 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm), Acesso em 19 ago. 2024.

BRASIL, Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em 20 ago. 2024.

GAROFALO, D. O que você precisa saber sobre a Política Nacional de Educação Digital. Revista Educação de Fevereiro de 2023. Disponível em:



<https://revistaeducacao.com.br/2023/02/17/politica-nacional-de-educacao-digital/>. Acesso em 20 ago. 2024.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa.4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. rev. E ampl.- São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LUCK, H. Ação Integrada: administração, supervisão e orientação educacional. Petrópolis: Vozes, 2000.

LUCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Ed. Positivo. 2009.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2008.

MORAN, José Manuel. Texto publicado em VIEIRA, Alexandre (org.). Gestão educacional e tecnologia. São Paulo, Avercamp, 2003. Páginas 151-164. Disponível em: [https://moran.eca.usp.br/textos/tecnologias\\_eduacacao/gestao.pdf](https://moran.eca.usp.br/textos/tecnologias_eduacacao/gestao.pdf). Acesso em : 25 fev.2025.

CÁRIA, Neide Pena; OLIVEIRA, Sandra Maria; CUNHA, Neide de Brito. Gestão educacional e avaliação: Perspectivas e desafios contemporâneos. Campinas, SP: Pontes 2015.

RIOS, Mirivan. O gestor escolar e as novas tecnologias. 2018. Disponível em: [https://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2018/06/9gest\\_tec.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2018/06/9gest_tec.pdf).

Acesso em: 19 ago.2024.

TURCHI, L.; CODES, A.L.; ARAUJO, H. Formação Continuada dos professores e a política nacional de educação digital. 2024. Disponível em:

[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/13500/1/TD\\_2983\\_web.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/13500/1/TD_2983_web.pdf) . Acesso em 20 ago. 2024.