



HÍBRIDO!

INTEGRAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA GESTÃO ESCOLAR PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DIGITAIS

Autores: Wanise Sidália Sanguinete Santos Souza¹

Marcelo de Miranda Lacerda²

Resumo: As Tecnologias Digitais (TD) desempenham um papel significativo na área da educação, principalmente durante o período da pandemia da COVID/2019, entre 2020 e 2021, quando ocorreu a suspensão das atividades presenciais físicas, resultando na implementação do Ensino Remoto Emergencial (ERE). Nesse contexto, tornou-se indispensável por parte dos gestores escolares recorrer às tecnologias para reorganizar as atividades escolares, tanto nos processos pedagógicos quanto nos administrativos, abrangendo diversas esferas de atuação e assim atender as necessidades daquele momento, onde tiveram a oportunidade de utilizar as TD em suas práticas de gestão. Diante disso, este artigo visa apresentar uma revisão de literatura que analisa a aplicação do TD nas práticas de gestão escolar, buscando ampliar a compreensão sobre as dimensões da Gestão Escolar no contexto do TD e, conseqüentemente, sobre o desenvolvimento de Competências Digitais desses gestores. A pesquisa, de abordagem bibliográfica qualitativa, fundamenta-se em uma revisão abrangente da literatura, explorando obras de autores renomados na área, dissertações de mestrado e doutorado, assim como artigos acadêmicos e periódicos relevantes. Nos resultados dos estudos destaca sobre a integração de TD nas práticas de gestão, mesmo que apresenta desafios, oferece implicações positivas nas ações, especialmente no que diz respeito à integração da comunidade escolar. Além disso, as inovações proporcionadas por essas tecnologias revelam-se benéficas para as práticas de gestão. É importante destacar que a literatura sobre competências digitais na gestão escolar ainda é escassa, ressaltando a necessidade de pesquisas mais abrangentes para uma compreensão aprofundada dessas competências no contexto educacional.

¹ **Wanise Sidália Sanguinete Santos Souza**, mestranda Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Montes Claros (PPGE/Unimontes), Analista Educacional na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Montes Claros, e-mail: sanguinetewanise@gmail.com, currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0151938727417463>.

² **Prof. Dr. Marcelo de Miranda Lacerda**, Doutor em Educação pela UNISINOS /RS, Membro do GPe-dU: Grupo de Pesquisa Internacional Educação Digital da UNISINOS; Hub do GPe-dU/Norte de Minas IFNMG, do Grupo de estudos e pesquisa: Trabalho, Educação e Memória (ProfEPT IFNMG); e, do Grupo de Pesquisa em Estudos Hispânicos e Educação da UFRN, professor EBTT do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG), e-mail: marcelo.miranda@ifnmg.edu.br, currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8705977158867837>.

Palavras-Chave: Gestão Escolar. Dimensões da Gestão Escolar. Práticas da Gestão. Tecnologias Digitais na Educação. Competências Digitais.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento contínuo das Tecnologias Digitais (TD) na educação torna-se de suma importância, especialmente durante o período da pandemia da COVID-19, entre 2020 e 2021, que resultou na suspensão das atividades presenciais em todas as escolas, com implicações em toda a sociedade, no Brasil e no mundo. Diante desse cenário desafiador, os profissionais da educação, incluindo os Gestores Escolares, tiveram que recorrer às TD para reorganizar as atividades escolares, incorporando-as de maneira abrangente, tanto nos processos pedagógicos quanto administrativos, propiciando assim, o funcionamento eficiente das instituições educacionais.

Nesse contexto, os gestores desempenharam um papel de destaque, conforme abordado por Luck (2009):

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. [LUCK, 2009, p. 26]

Desta forma, percebe-se que o gestor escolar desempenha um papel fundamental na organização da escola e tomada de decisões estratégicas que visam não apenas a construção do conhecimento, mas também o desenvolvimento de uma aprendizagem voltada para a cidadania. No contexto da pandemia, a adoção das Tecnologias Digitais (TD) na gestão escolar tornou-se uma estratégia essencial, permitindo que os gestores atendessem às demandas no formato remoto e estabelecessem uma comunicação mais eficiente em toda a comunidade escolar.

Ao considerar a integração das Tecnologias Digitais nas ações da Gestão Escolar, pressupõe que esses profissionais utilizem esses recursos tecnológicos de forma segura e crítica, conceito que será explorado neste estudo como Competências

Digitais. Assim, ao explorar o conceito de competências digitais, Silva e Behar (2021) nos apresentam uma perspectiva de maneira mais ampla, com base no Quadro de Competência Digital para Educadores (DigComp):

O DigComp apresenta as competências digitais com uma definição mais geral e abrangente, evidenciando claramente a importância e inclusão de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para as competências. Portanto, esse documento traz na constituição elementos como TIC, meios digitais, além de atitudes em relação ao uso das tecnologias como ser crítico, reflexivo e eficiente. Também são apresentadas as áreas vinculadas às competências: resolução de problemas, comunicação e gestão da informação. [SILVA e BEHAR, 2021, p. 15]

Conforme ressaltada nesta citação, essas competências não se restringem apenas ao conhecimento técnico das tecnologias, englobam uma variedade de habilidades práticas e atitudes, a partir de comportamentos essenciais, como ser crítico, reflexivo, no uso das tecnologias de forma eficiente. Isso inclui a capacidade de avaliar informações, tomar decisões, solucionar problemas, comunicar-se com eficiência e gerenciar informações. Essa abordagem alinha-se com as ações dos gestores escolares, cujas funções requerem competências específicas, como a capacidade de liderança, que é essencial para uma gestão eficaz neste cenário em constante evolução das tecnologias. Assim, esse estudo se justifica ao ampliar a discussão sobre o tema, considerando o papel fundamental dos gestores escolares e o potencial do desenvolvimento de competências digitais nas práticas escolares e para a sociedade.

Nesta perspectiva, este artigo propõe uma revisão de literatura para aprofundar a compreensão e situar no contexto do estudo, que se concentra na integração das Tecnologias Digitais (TD) para o desenvolvimento de competências digitais para gestores escolares. É relevante ressaltar que os resultados deste estudo podem fornecer reflexões sobre a integração das Tecnologias Digitais (TD) na gestão, contribuindo para novas discussões sobre o tema e enriquecendo a literatura, dada a existência de lacunas na pesquisa sobre competências digitais na gestão escolar.

2. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento dos estudos, a metodologia adotada baseia-se em abordagens bibliográficas, realizando assim um desenvolvimento do referencial

teórico, baseado em autores da área, como Luck (2009), Silva e Behar (2021). Além disso, foi feita uma revisão abrangente da literatura, por meio da análise de dissertações de mestrado e doutorado, artigos acadêmicos e periódicos relevantes

As informações foram organizadas por meio de quadros conceituais e análises apresentadas das publicações. Nesse contexto, a abordagem abrange tanto as produções nacionais quanto as internacionais, por meio de seleção das fontes que estabeleceram conexões entre o TD na educação e na gestão escolar, baseada em critérios que consideraram quais competências digitais na educação. A inserção das Tecnologias Digitais (TD) nas análises se justifica pela sua importância tanto na gestão escolar quanto no desenvolvimento das competências digitais, pois, oferecem diversas possibilidades e contribuições para aprimorar a gestão por meio de redes de comunicação e informação, além de mobilizar a comunidade escolar nas atividades educacionais.

Nesta revisão, foram contemplados autores que apresentaram um enfoque especial sobre a formação de gestores escolares e nas diferentes dimensões da gestão, enfatizado a importância de se considerar as produções que se relacionam diretamente com o campo do conhecimento e as referências pertinentes ao tema, fornecendo uma base para a pesquisa e sua relação intrínseca com o objetivo proposto. Assim, optou-se por explorar as áreas de Gestão e Tecnologias, o que possibilitou estabelecer vínculos com as palavras-chave: Gestão Escolar, dimensões da Gestão Escolar, práticas da gestão, Tecnologias Digitais na Educação e competências digitais para gestores escolares.

Sendo assim, foi feita uma pesquisa a partir da base de dados da pesquisa bibliográfica, numa abordagem que empregou a busca booleana como uma estratégia para filtrar e expandir os resultados da pesquisa. Esse percurso foi delineado em colaboração com o professor orientador, identificando trilhas que conduziram às seguintes fontes:

- Banco de Teses e Dissertações da CAPES;
- Portal de Periódicos da Capes e *Google Acadêmico*;
- Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações;
- Repositórios digitais de universidades;
- Artigos científicos;
- Biblioteca Digital de Teses e Dissertações produzidas em universidades europeias.

As buscas e pesquisas realizadas resultaram em uma média de 100 arquivos, incluindo a análise detalhada de 4 dissertações e 15 artigos. Esses números representam uma parte do total pesquisado, cujos resultados estão apresentados nas tabelas a seguir, evidenciando a importância de uma compreensão do conceito abordado pelo tema, que envolve gestão, tecnologia e competências digitais, sob múltiplas perspectivas. Para ilustrar os resultados da pesquisa, foi montado um banco de dados, que reúne os resultados da investigação, refletidos nas tabelas abaixo. Os periódicos foram classificados no Banco de Teses e Dissertações do Portal de Periódicos da CAPES, com *Qualis* A1 e A2 e muito auxiliaram na realização desta revisão.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Fundamentação e contextualização sobre as Tecnologias Digitais no contexto da Gestão Escolar e Competências Digitais na Educação.

Nesta seção, serão apresentadas as considerações decorrentes da análise realizada na revisão de literatura, destacando-se a importância da Gestão Escolar, das Tecnologias Digitais (TD) e das Competências Digitais, com base em critérios pré-definidos, tendo como foco central os conceitos de gestão escolar, competências e tecnologias digitais, considerando as produções oriundas de países europeus como Espanha, Rússia e Portugal. Esses detalhes estão devidamente delineados na tabela 01.

Nesta tabela estão os resultados obtidos da análise de 01 dissertação e 06 artigos do Banco de Teses e Dissertações da CAPES:

Tabela 01 - Resultado da seleção no Portal de Periódicos da Capes: dissertações e artigos

Ano	Título	Autor (es)	Objetivos	Problema de pesquisa	Resultados
2023	Digcom Gestão Escolar: concepção de um instrumento de	BRITO, Mateus de Lima	Identificar as Competências Digitais (CDs) dos Gestores Escolares por	Como identificar o nível de CDs dos Gestores escolares? Que	Através do estudo de caso, foi possível elaborar e validar o Instrumento de Autoavaliação de

Ano	Título	Autor (es)	Objetivos	Problema de pesquisa	Resultados
	Autoavaliação das Competências para Gestores Escolares		meio de um instrumento de autoavaliação com o intuito de subsidiar estratégias que possam desenvolver as CDs desses profissionais da educação que são responsáveis pela mediação e organização do espaço escolar.	tipo de instrumento pode ser utilizado para identificar as CDs desses profissionais? Por que identificar as CDs dos Gestores Escolares?	Competências Digitais para Gestores Escolares, o DigComp Gestão Escolar, que representa o Produto Educacional da Dissertação. Foi identificado, por meio da média percentual das respostas, que os gestores escolares que participaram desta amostra, se encontravam no Nível 03 – Integrador, ao demonstrarem que utilizam as TDICs na sua prática profissional, mas ainda estão buscando compreender os tipos de ferramentas digitais que podem melhorar ou aperfeiçoar os diversos processos ou situações específicas da gestão escolar.
2015	Distanciamento e aproximações entre as dimensões pedagógica e administrativa na Gestão Escolar: um debate em questão.	SARDINHA, G.S.; DINIZ, A.R.S. P; RIBEIRO, J.M.G.	Analisar/refletir como a gestão escolar lida com seu papel pedagógico, visto que segundo Souza (2006), a maioria das escolas públicas, ainda tem uma gestão marcada pelo conceito de ensino tradicional que contempla em sua forma de gerir uma instituição os processos administrativos e burocráticos com mais vigor.	Grande parte da comunidade escolar demonstra um desinteresse em assumir responsabilidades na gestão da escola. Esse cenário acaba sobrecarregando aqueles que, de fato, possuem competência para ocupar esses cargos.	A gestão da escola se mostra mais imersa nas questões pedagógicas e adquire uma visão abrangente dos desafios e oportunidades que envolvem as duas dimensões: administrativa e pedagógica. É evidente que o engajamento no aspecto pedagógico proporciona um entendimento mais perspicaz das necessidades da escola, evoluindo para a melhoria da qualidade de maneira global. Outro ponto notável neste estudo é a relevância do planejamento para a compreensão completa da instituição escolar, abrangendo tanto os aspectos políticos quanto os pedagógicos. A participação da comunidade escolar na

Ano	Título	Autor (es)	Objetivos	Problema de pesquisa	Resultados
					elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) se revela como um dos maiores desafios, entretanto, é um obstáculo que precisa ser superado. .
2018	O Gestor Escolar e as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC)	ARXER. Eliana Alves, INFORSA TO Edson do Carmo.	Ponderar reflexões sobre a articulação de TDIC no contexto da gestão escolar, considerando a incorporação nas escolas e a formação continuada desses profissionais.	O gestor necessita de constante atualização em sua formação profissional, o que também representa um desafio.	As conclusões apontam que a inserção de TDIC é um desafio, inicial e conjunto a comunidade escolar, principalmente aos gestores, mas apresenta vantagens e benefícios a longo prazo para os profissionais e estudantes que usufruem dela. Neste sentido concorda-se que as inovações nos processos escolares com inserções de TDIC na escola são necessárias e benéficas no quesito da qualidade educacional com reflexos positivos aos gestores.
2021	Validação da escala de utilização das tecnologias digitais na gestão escolar	Piedade, João ; Dorotea, Nuno	Analisar os índices de utilização das tecnologias apresentados por diretores de escolas públicas portuguesas em várias dimensões das suas estratégias e atividades.	O cotidiano das escolas permite, por um lado, o acesso quase ilimitado à informação e ao conhecimento; e por outro lado, mostra-se incapaz de garantir a muitos jovens, os instrumentos mínimos no campo da literacia digital.	Os resultados encontrados permitem constatar que a Escala desenvolvida, validada por especialistas e por uma amostra constituída por 133 diretores escolares, apresenta bons índices de sensibilidade dos itens e uma estrutura fatorial consistente para os cinco fatores (dimensões) definidas. A análise da confiabilidade de cada dimensão e da escala no seu conjunto revelou elevada consistência interna.
2021	Dimensões institucionais da gestão escolar	BURGOS , Marcelo Baumann	Demonstrar como o processo de transição democrática da escola não pode	Mesmo reconhecendo que é sempre uma autonomia relativa, já que construída a partir de uma	Afirmamos que admitir que a gestão escolar deve atuar nessas esferas não significa dizer que elas são de sua responsabilidade exclusiva, mas evidencia

Ano	Título	Autor (es)	Objetivos	Problema de pesquisa	Resultados
			prescindir do protagonismo da gestão escolar.	dinâmica que envolve influxos, às vezes contraditórios, entre as instâncias burocráticas da rede escolar e o “chão da escola”, o fato é que a força da escola, incluindo sua capacidade de traduzir e potencializar inputs vindos do vértice do sistema escolar, depende necessariamente e da autonomia escolar.	que a reforma da escola não poderá ser realizada sem sua plena participação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Tabela 02 - Resultado da seleção de trabalhos no *Google Acadêmico*: artigos

Ano	Título	Autor (es)	Objetivos	Problema de pesquisa	Resultados
2014	Tecnologias digitais na gestão escolar: Práticas, proficiência e necessidades de formação dos diretores escolares em Portugal	PIEDADE, João PEDRO, Neuza	Analisar o índice de utilização das tecnologias digitais (TD) nas práticas de gestão escolar e o sentido de autoeficácia na utilização das mesmas, apresentados pelos diretores escolares.	As potencialidades educativas das tecnologias estão hoje em dia estudadas e publicadas em literatura de referência; no entanto, o seu processo de integração não é simples, existindo um conjunto de fatores inibidores ou obstáculos que é necessário considerar. Esses obstáculos à integração das TD têm sido o foco de vários estudos nos últimos anos.	Os resultados tendem a evidenciar que os diretores escolares apresentam scores médios favoráveis de autoeficácia e de utilização das TD nas suas práticas profissionais. O estudo procurou ainda explorar as necessidades de formação na área das TD e, apesar dos scores favoráveis de proficiência e utilização das mesmas nas práticas

Ano	Título	Autor (es)	Objetivos	Problema de pesquisa	Resultados
				Em diversos trabalhos científicos foram já apresentados obstáculos de diversa ordem, sendo em todos eles a falta de formação de professores apontada como um dos principais fatores inibidores, tanto em contexto nacional como internacional	profissionais, os diretores referem importantes necessidades de formação.
2019	Competências digitais na educação: uma discussão acerca do conceito	BEHAR, Patrícia Alejandra; SILVA, Ketia Kellen Araújo da	Realizar uma revisão sistemática acerca do conceito de Competências Digitais (CD) na Educação.	Constatou-se a importância em compreender o conceito de CD, já que a complexidade tecnológica fez emergir diferentes necessidades.	Verificou-se que a maioria dos autores trata as competências digitais como um conjunto de elementos, a saber – conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), necessários para que o sujeito atue por meio das tecnologias.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com base nos dados disponibilizados nas tabelas, a próxima fase envolverá a análise das considerações e pontos destacados nos estudos apresentados, conforme delineado na seção subsequente.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Uma análise sobre Gestão Escolar na Perspectiva das Tecnologias Digitais (TD): considerações e apontamentos em Competências Digitais na Educação.

Nesta seção, serão apresentadas as considerações decorrentes da análise realizada na revisão de literatura, destacando-se a importância da Gestão Escolar, das Tecnologias Digitais (TD) e das Competências Digitais.

No artigo intitulado “**Dimensões institucionais da gestão escolar**”, de Burgos, (2021) parte da premissa que a gestão escolar desempenha um papel crucial em processos sociológicos fundamentais. Nesse caso, como a construção social do aluno e a necessidade de uma melhor formação de professores aptos para lidar com diversos perfis de alunos, bem como a transformação da família em responsável pedagogicamente nas ações da escola. Utilizando uma revisão de literatura como metodologia, o autor destaca que a gestão escolar, como um todo, abrange a formação de um gestor para lidar com diversos tipos de alunos e situações. Nos resultados, o autor afirma que, ao admitir que a gestão escolar deve atuar nessas esferas, não significa dizer que elas são de sua responsabilidade exclusiva, mas evidencia que a reforma da escola não poderá ser realizada sem a participação de toda a comunidade escolar. Ainda, o fato é que a força da escola, incluindo sua capacidade de traduzir e potencializar o sistema escolar, depende necessariamente da autonomia escolar.

Na sequência, às discussões sobre as dimensões da gestão escolar, no artigo “**Distanciamentos e aproximações entre as dimensões pedagógica e administrativa na Gestão Escolar: um debate em questão**”, Sardinha, Diniz e Ribeiro, (2015), refletem sobre as transformações políticas e a economia na sociedade exige uma escola democrática que corresponda aos novos contextos sociais. Destaca-se a importância da participação e do diálogo na tomada de decisões na escola, bem como a necessidade de articular as dimensões pedagógica e administrativa para criar um ambiente escolar com profissionais engajados na defesa dos direitos dos cidadãos. No que diz respeito à gestão democrática como meio de compartilhamento de informações, uma pesquisa conduzida pelos autores revelou que existe uma lacuna específica entre interesses e realidade no tocante à participação da gestão no âmbito pedagógico. Tais questões requerem um aprofundamento e discussão em futuras pesquisas. Fica evidente que grande parte da comunidade escolar demonstra desinteresse em assumir responsabilidades na gestão escolar, sobrecarregando assim aqueles que de fato ocupam esses cargos.

O artigo “**O Gestor Escolar e as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC)**”, de Arxer e Inforsato, (2018) apresenta reflexões sobre as

TDIC no contexto da gestão escolar, destacando a necessidade de uma gestão atenta, tanto nos aspectos administrativos quanto pedagógicos e disciplinares. A incorporação do TDIC representa um desafio que, uma vez superado, pode modernizar os processos educativos. No entanto, essa integração exige uma atualização constante da formação dos gestores, o que é um desafio significativo. As conclusões do artigo indicam que as TDIC transcendem seu papel como meros instrumentos tecnológicos, tornando-se uma nova metodologia no processo de ensino e aprendizagem.

Na sequência, no artigo **“Validação da escala de utilização das tecnologias digitais na gestão escolar”**, de Piedade e Dorotea, (2021), é apresentada uma análise do processo de validação de uma escala de frequência que avalia a utilização de tecnologias digitais pelos diretores de escolas portuguesas em suas práticas profissionais. O estudo tem por objetivo analisar os índices de utilização das tecnologias pelos diretores de escolas públicas portuguesas em várias dimensões das suas estratégias e atividades. A metodologia está fundamentada em revisão de literatura, destaca que os diretores escolares desempenham um papel determinante no processo de integração das tecnologias em seus contextos escolares. O problema está delineado pela questão: O cotidiano das escolas permite, por um lado, o acesso quase ilimitado à informação e ao conhecimento, mas, por outro lado, mostra-se incapaz de garantir instrumentos mínimos de alfabetização digital para muitos jovens.

Os resultados obtidos apontam para a boa qualidade métrica da escala, o que poderá permitir a sua utilização com um grau de confiança favorável. A exposição de experiências semelhantes em outros países reforça e amplia a divulgação no âmbito nacional. Este artigo fornece uma análise crítica sobre a validação da escala de utilização das tecnologias digitais na gestão escolar, oferecendo *feedbacks* importantes para a compreensão das práticas dos diretores escolares em relação à incorporação das tecnologias no ambiente educacional.

No mesmo contexto das TD, o artigo **“Tecnologias Digitais na Gestão Escolar: práticas, proficiência e necessidades de formação dos diretores escolares em Portugal”**, Pedro e Piedade, (2014), um estudo empírico de natureza quantitativa oferece contribuições significativas para o entendimento do papel das Tecnologias Digitais (TD) na gestão escolar em Portugal. O objetivo principal é analisar os níveis de proficiência e a utilização do TD nas práticas profissionais dos diretores de escolas públicas, identificando fatores que influenciam a integração eficaz

dessas tecnologias e apontando as necessidades de formação percebidas pelos diretores. O estudo, envolvendo 133 diretores de escolas e agrupamentos de escolas, utiliza uma abordagem descritiva. Foi analisado o índice de utilização do TD nas práticas de gestão escolar, assim como o grau de autoeficácia na utilização dessas ferramentas, conforme relatado pelos diretores. A recolha de dados foi realizada por meio de duas escalas organizadas num instrumento online: *online*: a 'Computer self-efficacy scale' e a 'Escala de utilização das TD nas práticas de gestão escolar', durante o ano letivo 2012-2013. Os Resultados deste estudo tendem a evidenciar que os diretores escolares apresentam escores médios favoráveis de autoeficácia em relação à utilização do TD em suas práticas profissionais. Apesar dos resultados positivos em termos de proficiência e utilização dessas tecnologias, a pesquisa destaca importantes necessidades de formação na área, sinalizando a importância contínua do desenvolvimento profissional dos diretores escolares para uma integração mais eficaz do TD no contexto educacional.

No artigo **Competências digitais na educação: uma discussão acerca do conceito**, de Behar e Silva (2019) é apresentada uma revisão sistemática acerca do conceito de Competências Digitais (CD) na Educação. Os autores traçaram um histórico de termos relacionados, como Letramento Computacional, Letramento Informacional, Letramento em Mídias e Letramento Digital, utilizando três bases de dados: Banco de Teses e Dissertações da Capes, Portal de Periódicos da Capes e *Google Acadêmico*. Por meio das palavras-chave Competências Digitais, Competência Digital e Digital Competence, os autores fornecem uma direção abrangente sobre o tópico, esclarecendo conceitos.

A abordagem da pesquisa identifica que a maioria dos autores considera as competências digitais como um conjunto de elementos, que incluem conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), necessários para o indivíduo atuar de maneira efetiva por meio das tecnologias. A diversidade de significados e terminologias revela interpretações variadas das Competências Digitais (CD). Apesar da vasta bibliografia conceituando o termo, a definição nem sempre é clara. Todas as descrições buscam se referir a como as pessoas devem lidar com as Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) nos diferentes âmbitos da vida. No entanto, não há um conceito comum ou globalmente acordado sobre as competências digitais, dificultando a sua compreensão e aplicação no âmbito educacional. A pesquisa revela que o conceito de competências digitais foi desenvolvido à medida que as TDICs

provocaram transformações na sociedade. A complexidade tecnológica só fez emergir cada vez mais diferentes necessidades, já que possuir as ferramentas digitais não garante que o sujeito seja digitalmente competente. Dessa forma, compreende-se que o conceito possui relevância no contexto atual, assim como diferentes termos possuíram significado em épocas específicas.

Para concluir esta revisão, destaca-se a dissertação intitulada **“Digcom Gestão Escolar: concepção de um instrumento de Autoavaliação das Competências para Gestores Escolares”**, de Brito (2023), que aborda de forma clara o tema de pesquisa, tem por objetivo principal: identificar as Competências Digitais (CDs) dos Gestores Escolares, com o intuito de subsidiar estratégias para que possam desenvolver as CDs desses profissionais da educação, responsáveis pela mediação e organização do espaço escolar, na articulação administrativa, financeira, pedagógica e de recursos humanos. No contexto da educação básica, o autor justifica a necessidade de oferecer formação continuada não apenas aos docentes, mas também aos Gestores Escolares, registrando sua influência nos resultados educacionais. A pesquisa foi iniciada com a aplicação de um estudo de caso num curso de extensão, de forma assíncrona, realizado pelo Laboratório Digital Educacional (LDE), da Universidade Federal do Ceará (UFC) virtual, que visa compreender o perfil pessoal, profissional e o contexto da gestão escolar na concepção dos participantes, para depois analisar as acepções relacionadas com o uso das TDICs, na prática desses profissionais.

Na sequência, para identificar o nível de competência digital dos gestores escolares, foi desenvolvido o Instrumento de Autoavaliação de Competências Digitais para Gestores Escolares, denominado DigComp Gestão Escolar, que representa o Produto Educacional da Dissertação, com acesso público e gratuito. Assim, com base nos resultados obtidos, foi identificado, por meio da média percentual das respostas, que os gestores escolares que participaram da amostra, se encontravam no Nível 03 – Integrador, ao demonstrarem que utilizam as TDICs na sua prática profissional, mas ainda continuam buscando compreender os tipos de ferramentas digitais que podem melhorar ou aperfeiçoar os diversos processos, ou situações específicas da gestão escolar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta forma, a partir das análises apresentadas desta revisão, destaca-se uma extensa literatura dedicada à Gestão Escolar, abordando questões relevantes e intrinsecamente ligadas ao conceito de gestão democrática, que preconiza uma maior participação da comunidade escolar. As discussões nessa área demonstram uma preocupação em abordar os aspectos que permeiam a rotina institucional, com o objetivo de garantir o funcionamento adequado de cada setor da escola, envolvendo a melhoria contínua da qualidade do ensino oferecido aos alunos. A evolução do conceito de gestão escolar ao longo do tempo revela uma transição do enfoque administrativo para uma abordagem mais pedagógica e política, priorizando a gestão democrática e seus benefícios tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico.

No contexto das Tecnologias Digitais (TD), a revisão destaca uma maior ênfase nas práticas docentes em comparação com as atividades dos gestores escolares. As TD são exploradas como ferramentas para desburocratizar e aprimorar a gestão escolar, evidenciando a necessidade de integração dessas tecnologias para promover um ensino mais dinâmico e atrativo, centrado no aluno. Quanto às competências digitais, observa-se que os estudos frequentemente delineiam um conjunto de elementos que incluem saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para os indivíduos atuarem eficazmente por meio das tecnologias, com foco nas competências para docentes.

Destaca-se a lacuna na definição de competências digitais na gestão escolar, sinalizando a necessidade de uma pesquisa aprofundada nesta área para compreender e definir essas competências para os demais profissionais da educação. Assim, a revisão aponta para a importância de uma pesquisa que identifica o nível de competências digitais dos gestores escolares, oferecendo uma contribuição valiosa para o campo. A ausência de um consenso amplamente aceito sobre competências digitais na gestão escolar ressalta a necessidade de investigações mais abrangentes para uma compreensão mais precisa dessas competências no contexto educacional. Na próxima seção, abordaremos as Tecnologias Digitais na Educação, estabelecendo um paralelo com as apresentações.

6. REFERÊNCIAS

ARXER. Eliana Alves, INFORSATO Edson do Carmo. **Gestão Escolar e as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) no Contexto da**

Contemporaneidade. 2018. Disponível em <https://cietenped.ufscar.br/submissao/index.php/2018/article/download/689/210>. Acesso em 06 de jun. 2023.

BRITO, Mateus de Lima. **Digcom Gestão Escolar: concepção de um instrumento de autoavaliação das Competências Digitais para Gestores Escolares.** 2023. Mateus de Lima Brito, Orientador: Prof. Dr. Francisco Herbert Lima Vasconcelos, Coorientador: Prof. Dr. Daniel Brandão Menezes. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia Educacional, do Instituto Universidade Virtual (IUUVI) da Universidade Federal do Ceará (UFC). Fortaleza, 2023. Disponível em <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/74288>. Acesso em 15 de set. 2023.

BURGOS, M. B. . (2020). **Dimensões institucionais da gestão escolar. Pesquisa e Debate em Educação,** 3(2), 11–23. Disponível em <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/32234>. Acesso em: 10 mar. 2023.

G.S., S., DINIZ, A. P., & J.M.G., R. (2015). **Distanciamentos e aproximações entre as dimensões pedagógica e administrativa na Gestão Escolar: um debate em questão.** *Humanas Sociais e Aplicadas,* 5(14). https://ojs3.perspectivasonline.com.br/humanas_sociais_e_aplicadas/article/view/840/677. Acesso em 08 de fev. 2023.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8.

PEDRO. Neuza, PIEDADE. João. **Tecnologias digitais na gestão escolar: Práticas, proficiência e necessidades de formação dos diretores escolares em Portugal.** *Revista Portuguesa de Educação,* 2014, 27(2), pp. 109-133© 2014, CIEd - Universidade do Minho. Disponível em <https://revistas.rcaap.pt/rpe/article/view/6254/4863>. Acesso em 27 de dez.2022.

PIEADADE, J., Dorotea, N. (2021). **Validação da escala de utilização das tecnologias digitais na gestão escolar.** *ETD - Educação Temática Digital,* 23(3), 757–775. <https://doi.org/10.20396/etd.v23i3.8657850>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SILVA, Ketia Kellen Araújo da; BEHAR, Patricia Alejandra. **Competências digitais na educação: uma discussão acerca do conceito.** *Educação em Revista,* Belo Horizonte, v.35, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010246982019000100419 Acesso em: 22 set. 2023.