

# Gestão e liderança escolar: tendências dos artigos publicados no período 2010-2020

*School management and leadership:  
trends of papers published in the period 2010-2020*  
*Gestión y liderazgo escolar:  
tendencias de los artículos publicados en el período 2010-2020*

---

**ANA CRISTINA PRADO DE OLIVEIRA**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0367-6669>

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Curso de Pedagogia

Departamento de Fundamentos da Educação

Programa de Pós-Graduação em Educação

Rio de Janeiro, RJ, Brasil

**CHRISTY GANZERT PATO**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0389-6968>

Universidade Federal Fluminense - UFF

Departamento de Ciência Política

Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da UFF.

Niterói, RJ, Brasil

**ALEXSANDRO DO NASCIMENTO SANTOS**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2337-3104>

Universidade Cidade de São Paulo

Programa de Pós-Graduação em Educação

Programa Profissional em Formação de Gestores Educacionais

Escola do Parlamento da Câmara Municipal de São Paulo

São Paulo, SP, Brasil

**RODNEI PEREIRA**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2315-7321>

Fundação Carlos Chagas

Universidade Cidade de São Paulo

Programa de Pós-Graduação em Educação

Programa Profissional em Formação de Gestores Educacionais

São Paulo, SP, Brasil

**Resumo:** Considerando a centralidade da direção escolar para os resultados escolares, este artigo apresenta um levantamento de artigos envolvendo os conceitos “gestão escolar” e “liderança escolar”, realizado em uma amostra de periódicos educacionais. Optando metodologicamente por uma “revisão topográfica”, objetivamos mapear a produção acadêmica nacional, destacando as tendências metodológicas e temáticas dos 70 artigos analisados. Entre os resultados, destacamos o aumento de pesquisas que utilizaram metodologias quantitativas ou mistas e a predominância dos estudos sobre “gestão democrática”.

---

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Liderança escolar, Diretores escolares, Revisão de literatura.

**Abstract:** *Considering the central role of school principalship for school results, this study presents a review of papers involving the concepts of “school management” and “school leadership”, carried out on a sample of educational journals. Methodologically opting for a “topographic review”, we aim to map the national academic production, highlighting the methodological and thematic trends of the 70 articles analyzed. Among the results, we highlight the increased presence of research that used quantitative or mixed methodologies, and the predominance of studies on “democratic management”.*

---

**Keywords:** *School management, School Leadership, School Principals, Literature review.*

**Resumen:** *Considerando la centralidad de la gestión escolar para los resultados escolares, el estudio presenta un levantamiento de artículos que involucran los conceptos “gestión escolar” y “liderazgo escolar”, realizado en una muestra de revistas educativas. Optando metodológicamente por una “revisión topográfica”, pretendemos mapear la producción académica nacional, destacando las tendencias metodológicas y temáticas de los 70 artículos analizados. Entre los resultados, destacamos una mayor presencia de investigaciones que utilizaron metodologías cuantitativas o mixtas y el predominio de los estudios sobre “gestión democrática”.*

---

**Palabras clave:** *Gestión escolar, Liderazgo escolar, Directores de escuela, Revisión de literatura.*

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, várias pesquisas têm destacado a relevância da atuação da equipe de gestão escolar para diferentes resultados escolares. As pesquisas internacionais (LEITHWOOD et al, 2006; LEITHWOOD et al, 2019), têm dedicado maior atenção a discutir como esta relação poderia se estabelecer, identificando, analisando e discutindo diferentes práticas de liderança. Apesar de ser um conceito pouco frequente na literatura acadêmica brasileira, como apontam Brooke e Rezende (2020), alguns trabalhos, como os que se pautam nos estudos sobre as escolas eficazes, utilizam o termo *liderança* (ou liderança forte) como uma das características da gestão escolar eficaz (ALVES e FRANCO, 2008; SOARES e TEIXEIRA, 2006; SOARES, 2007; BONAMINO et al, 2012).

A produção nacional no campo da gestão escolar tem conquistado espaço crescente nos periódicos educacionais nos últimos anos. É comum encontrarmos levantamentos bibliográficos sobre o tema, que trazem revisões, em diferentes formatos, dos estudos sobre gestão escolar. Souza (2006), por exemplo, revela uma crescente preocupação nas produções nacionais, desde o final da década de 1990, com a identidade do administrador escolar, a reconstrução de seu perfil e as novas exigências da função. A obra organizada por Martins (2011), por sua vez, apresenta um estado da arte sobre gestão, autonomia escolar e órgãos colegiados, cobrindo o período de 2000 a 2008. Entre os levantamentos realizados que compõem um dos capítulos do estudo, Oliveira e Lopes (2011) apresentam os resultados da busca de artigos sobre o tema, discutindo tendências regionais, conceituais e metodológicas.

Com o intuito de atualizar estes levantamentos e propor uma análise sobre a produção acadêmica a respeito da gestão e da liderança escolar, o presente estudo foi desenvolvido. Tendo como recorte temporal o período 2010-2020 e como fontes de busca os periódicos com melhor qualificação na avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), este levantamento chegou a 70 artigos que são analisados a partir de suas tendências metodológicas e conceituais. Com a intenção de mapear a produção acadêmica sobre a temática a partir deste recorte, buscamos cobrir três grandes áreas de interesse: i) *impacto da produção sobre gestão e liderança escolar no campo educacional* (volume de publicações, concentração/dispersão entre os periódicos selecionados, referências teóricas mobilizadas pelas pesquisas); ii) *tendências metodológicas das recentes pesquisas sobre gestão e liderança escolar* (tipo de estudo realizado, campo e sujeitos de pesquisa incluídos no desenho, estratégias metodológicas adotadas); iii) *tendências conceituais das recentes pesquisas sobre gestão e liderança escolar* (temáticas abordadas pelas pesquisas).

Este artigo está organizado em 4 seções, após esta introdução. Na primeira seção, são apresentados detalhadamente os critérios e filtros utilizados na seleção dos periódicos e dos artigos a serem analisados neste levantamento. A segunda seção apresenta uma análise a respeito das escolhas metodológicas dos artigos selecionados, tomando como referência a categorização realizada sobre o tipo de relato apresentado, os sujeitos de pesquisa considerados e as estratégias metodológicas adotadas nestes estudos. A terceira seção inicia-se por uma exploração sobre a tendência dos referenciais teóricos utilizados pelos autores dos artigos selecionados na definição do conceito “gestão escolar”. Em seguida, descreve a categorização temática e conceitual dos artigos. Por fim, a quarta e última seção deste texto traz as considerações finais sobre o estudo.

## MAPEANDO O CAMPO: SELEÇÃO DOS PERIÓDICOS E DOS ARTIGOS

O objetivo deste levantamento foi selecionar os artigos publicados nos últimos anos em periódicos acadêmicos do campo educacional, considerados de excelência, que abordaram como temas centrais: gestão escolar e liderança escolar<sup>1</sup>. Como exemplares de periódicos de excelência, tomamos como referência a avaliação da CAPES disponível (Quadriênio 2013-2016, Área Educação), selecionando as três maiores classificações - A1, A2 e B1. Como recorte temporal, selecionamos a última década com o intuito de atualizar levantamentos já realizados no campo. Entre todos 1043 periódicos classificados neste grupo, selecionamos aqueles que comporiam nosso corpus de análise, utilizando como filtros: excluir revistas especializadas; selecionar revistas em português e publicadas Brasil; selecionar a versão online da revista quando registrada nos dois formatos; excluir as repetições. Assim, após a aplicação destes critérios, ficamos com 74 periódicos selecionados

Em um segundo momento, foi feita a busca dos artigos nestes 74 periódicos, considerando o recorte temporal, a partir dos seguintes critérios:

- Os descritores “gestão escolar” e “liderança escolar” foram usados na busca, nos campos TÍTULO, ASSUNTO, TEMA.;

- Em alguns casos foi necessário acessar o resumo de alguns artigos para melhor qualificar o resultado da busca;

- Foram consultados os sites oficiais dos periódicos e, em última necessidade, o site da plataforma *Scientific Electronic Library Online* - ScieloBr;

- Em alguns casos foi necessário acessar cada volume/edição e verificar o conteúdo pelo sumário de cada exemplar.

Segundo Petticrew e Roberts (2006), os critérios de inclusão e exclusão descrevem os tipos de estudos, intervenção, métodos, população e resultados que são selecionados para revisão em profundidade. Assim, seguindo os critérios apresentados, a busca resultou em 70 artigos, distribuídos entre 27 dos periódicos anteriormente selecionados, conforme se apresenta na tabela a seguir.

---

1 Esta coleta e produção dos bancos de dados contou com a participação da pesquisadora Luciana Curi.

**Tabela 1 - Artigos Selecionados/Periódicos**

ISSN	Título	Instituição	Classificação	Artigos selecionados
1678-166X	Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAAE	ANPAE	A2	19
0100-1574	Cadernos de Pesquisa (impresa)	Fund. Carlos Chagas	A1	4
1809-449X	Revista Brasileira de Educação	ANPED	A1	4
1678-4626	Educação & Sociedade	CEDES	A1	3
2175-6236	Educação e Realidade	UFRGS	A1	3
0104-4036	Ensaio - Avaliação e Políticas Públicas em Educação	CESGRANRIO	A1	3
1807-2194	Educação e Cultura Contemporânea	Univ. Estácio de Sá	A2	3
1809-0354	Atos de Pesquisa em Educação	FURB	B1	3
1980-9700	Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional (Curitiba. Impresso)	Univ. Tuiti do Paraná	B1	3
1678-4634	Educação e Pesquisa	FE/USP	A1	2
1984-0411	Educar em Revista	UFPR	A1	2
1517-1949	Eccos Revista Científica (Impresso)	UNINOVE	A2	2
2358-0194	Revista da FAEEBA- Educação e Contemporaneidade	FAEEBA	A2	2
1983-7771	Educativa (Goiânia. Online)	PUC-Goiás	B1	2
1982-9949	Reflexão e Ação (Online)	UNISC	B1	2
1982-7199	Revista Eletrônica De Educação (São Carlos)	UFSCAR	B1	2
1982-5765	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior	RAIES UNICAMP e UNISO	A1	1
1982-6621	Educação em Revista	UFMG	A1	1
1984-6444	Educação (Santa Maria. Online)	UFMA	A1	1
0103-6831	Estudos em Avaliação Educacional	Fund. Carlos Chagas	A2	1
0034-7183	Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos	INEP	A2	1
1981-416X	Revista Diálogo Educacional	PUC-PR	A2	1
0104-1371	Cadernos de Educação	UFPEL	B1	1
1517-9869	Educação (Rio Claro. Impresso)	UNESP- RC	B1	1
0104-7469	Espaço Pedagógico	Univ. Passo Fundo	B1	1
1982-131X	Retratos da Escola	CNTE	B1	1
1516-9537	Trabalho & Educação	UFMG	B1	1
<b>Total de artigos selecionados</b>				<b>70</b>

Fonte: Produzido pelos autores.

No quadro acima, nota-se que os 70 artigos foram selecionados em apenas 27 dos 74 periódicos que compuseram nosso *corpus* de análise, o que aponta que os estudos sobre gestão e liderança escolar não estão presentes em todos os periódicos da área da educação. Há uma concentração de artigos na RBP AE, o que se justifica pelo escopo da revista, vinculada à Associação Nacional de Política e Administração da Educação - ANPAE. Esta predominância também foi apontada por Martins (2011) no levantamento realizado sobre temática similar, cobrindo o período de 2000 a 2008. Os outros artigos selecionados encontram-se distribuídos de forma mais pulverizada entre os outros periódicos de abordagem mais ampla. Oliveira e Lopes (2011) encontram situação parecida no levantamento que empreenderam: dos 217 artigos analisados pelos autores, mais da metade se concentrava em 6 periódicos, encabeçados pela RBP AE (com 28 artigos).

Tendo sido selecionados os artigos, demos prosseguimento à organização de um banco de dados com as informações. Em relação à escolha metodológica para o estudo que desenvolvemos, optamos por uma “revisão topográfica” que, de acordo com Aravena e Hallinger:

não se aprofunda nos resultados das pesquisas, mas foca nos aspectos observáveis dos estudos como volume, tipos de fonte de dados, modelos conceituais, metodologias de pesquisa e tópicos. [...] Os objetivos de uma revisão topográfica são trazer um *mapa das tendências que descrevem a literatura e fazer recomendações para futuras pesquisas*. (ARAVENA; HALLINGER, 2017, p.3, nossa tradução e grifos)

Entendemos que a detalhada análise que se segue, sobre as tendências metodológicas e conceituais dos 70 artigos selecionados, cumprem esse propósito

## PUBLICAÇÕES SOBRE GESTÃO E LIDERANÇA ESCOLAR: TENDÊNCIAS METODOLÓGICAS

Inicialmente, foi realizada uma análise detalhada do material recolhido: os textos completos dos artigos selecionados<sup>2</sup>. A primeira parte desta análise se dedicou à identificação das escolhas metodológicas dos estudos publicados para identificar a partir de quais procedimentos ou estratégias metodológicas o tema vem sendo discutido (e aceito pelos pares) no campo.

---

2 Esta primeira organização e identificação dos artigos selecionados contou com a ajuda da bolsista de Iniciação Científica Isabelle Premoli Parada.

## TIPO DE PESQUISA, METODOLOGIA E SUJEITOS DE PESQUISA

Classificamos os artigos em relação ao tipo de comunicação acadêmica que apresentavam: *Artigo teórico*, (N=23) quando se dedicavam a apresentar uma exploração conceitual, enunciando e discutindo diferentes definições e/ou apropriações de um conceito; e *Relato de Pesquisa Empírica* (N=47), quando apresentavam o desenvolvimento e os resultados de pesquisas empíricas realizadas sobre o tema. Encontramos uma maior quantidade de artigos com relatos de pesquisas empíricas no período e recorte analisado. Entendendo que as pesquisas empíricas, na maior parte das vezes, contam com a interlocução com diferentes sujeitos (através da observação, entrevistas, questionários, entre outros), analisamos as informações contidas nos artigos sobre os participantes das pesquisas nas entrevistas, questionários, observação ou outras metodologias experimentadas. Dentre os 47 artigos, 14 privilegiaram somente as percepções dos diretores escolares (incluindo ex-diretores e diretores cursistas de uma formação continuada). É importante destacar que, metodologicamente, a depender do objetivo da pesquisa, considerar somente a percepção dos diretores escolares na análise da gestão e da liderança na escola pode comprometer os resultados da pesquisa. Trabalhos como o de Goldring et al (2008), por exemplo, têm mostrado que há significativas diferenças entre os relatos sobre a liderança do diretor reportados pelos próprios diretores ou pelos professores.

Outros arranjos de informantes de pesquisa foram encontrados, incluindo diretores e outros sujeitos da escola. Alguns deles, a partir da interação de diretores com professores, sendo que dois se dedicaram a estudar as relações interpessoais na escola e o outro buscou compreender a percepção dos docentes sobre o estilo de gestão da escola. Encontramos, ainda, outros arranjos de sujeitos de pesquisa (por exemplo: “*Pais de alunos, dirigentes, professores, funcionários administrativos e de serviços gerais*”).

Os artigos selecionados apresentaram uma diversidade de estratégias metodológicas utilizadas:

**Tabela 2 - Artigos: metodologia**

Metodologia		
Relatos de pesquisa empírica 47 (67,1%)	Qualitativa, com análise documental	7
	Qualitativa, com análise documental e entrevistas	5
	Qualitativa, com entrevistas	9
	Quali-quantitativa	9
	Quantitativa descritiva	4
	Quantitativa Inferencial	5
	Outras qualitativas (1 de cada)	8
Estudos teóricos 23 (32,9%)	Exploração conceitual	14
	Revisão de literatura	9

Fonte: Produzido pelos autores.

Em relação aos artigos que relataram pesquisas empíricas, nota-se que, ainda que prevaleçam os relatos de pesquisas qualitativas, há um volume considerável de pesquisas envolvendo metodologias mistas ou quantitativas (18, no total). Este achado parece indicar uma maior utilização de metodologias combinadas ou envolvendo estudos estatísticos - ainda que alguns deles tragam análises descritivas apenas - nas pesquisas do campo, em comparação com o achado de Oliveira (2018). Entre as pesquisas quanti-quali, destacamos que seis delas associaram uma análise exploratória dos dados da Prova Brasil a estudos de caso e/ou revisão bibliográfica; uma utilizou os dados da pesquisa longitudinal GERES<sup>3</sup> associados a um estudo de caso e as outras duas desenvolveram um *survey* próprio, cuja análise de resultados foi associada à revisão bibliográfica e/ou análise documental.

Entre as pesquisas quantitativas descritivas, duas utilizaram os dados da Prova Brasil - com análises descritivas e cruzamentos simples e duas utilizaram dados coletados em *surveys* próprios. As pesquisas quantitativas inferenciais utilizaram dados da Prova Brasil, *survey* próprio e o Inventário Sintomas de Stress para Adulto de Lipp (ISSL). Incluíram estratégias da estatística inferencial como: Análise Fatorial, Regressão linear, *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM) e Análise de variância. Buscaram relacionar possíveis associações entre características da gestão e liderança escolar a variáveis de saída como os resultados de proficiência dos alunos em avaliações de larga escala ou o nível de stress dos professores.

3 O GERES é um estudo longitudinal que avaliou alunos do segundo ao quinto ano inicial do Ensino Fundamental, levando em consideração os fatores escolares e sociais/familiares que incidem sobre o desempenho escolar.

Os 23 artigos que relataram estudos teóricos foram categorizados em 2 grupos: os que realizaram uma exploração conceitual e os que apresentaram os resultados de uma revisão de literatura sobre o tema. No primeiro grupo encontramos textos que buscavam explorar conceitualmente temas que perpassam o campo da gestão escolar, sobretudo em relação a posicionamentos de aproximação ou distanciamento a conceitos que foram recentemente incorporados ao campo. É o caso, por exemplo, do artigo de Costa, Soares e Castanheira (2012) que discute as concepções de liderança presentes no campo da gestão escolar, seja na pesquisa, na formação ou na prática de diretores escolares. Os autores consideram que, nesta discussão, a vertente educativa e pedagógica da liderança deve ter relevância, uma vez que o líder é um educador. Os dois artigos de Souza (2009; 2012) presentes neste grupo se dedicaram a explorar a natureza política da gestão escolar, trazendo uma abordagem conceitual desde o campo da ciência política, incluindo a discussão sobre poder e democracia.

O segundo grupo de estudos teóricos inclui 9 trabalhos que apresentaram os resultados de revisões de literatura sobre o tema. Oliveira e Vasques-Meneses (2018) buscaram identificar a existência de lacunas na literatura sobre gestão escolar, realizando uma análise das principais publicações no período 2005-2015. Ao contrário do levantamento aqui apresentado, as autoras encontram um número inexpressivo de estudos empíricos e apontam algumas lacunas no campo. Outros levantamentos ocuparam-se de temas mais específicos, como as revisões de literatura sobre gestão democrática (MARTINS; SILVA, 2010; SOUZA, 2010; OLIVEIRA; LOPES, 2010; MAIA; MANFIO, 2010) ou sobre a avaliação institucional (SOUZA et al., 2019). Alguns dos estudos deste grupo oferecem ao leitor detalhes importantes da metodologia e dos critérios para a seleção dos trabalhos, garantindo maior consistência às análises apresentadas. Em outros, contudo, esta etapa é pouco explorada.

Nesta análise das tendências metodológicas dos artigos publicados sobre a temática gestão e liderança escolar, destacamos: a prevalência de estudos empíricos, o aumento da produção e publicação de estudos envolvendo metodologias quantitativas ou mistas de pesquisa, uma inconsistência procedimental na utilização e/ou apresentação dos critérios de busca e categorização nas revisões de literatura.

## PUBLICAÇÕES SOBRE GESTÃO E LIDERANÇA ESCOLAR: TENDÊNCIAS TEMÁTICAS

Considerando como principal objetivo discutir as principais tendências temático conceituais dos artigos analisados, esta seção apresenta os procedimentos e resultados da análise empreendida. Antes de passarmos a esta discussão, contudo, faz-se oportuno apresentar a análise sobre o referencial teórico utilizado pelos autores dos artigos analisados. Procuramos identificar em cada um dos textos, o referencial teórico utilizado pelos autores na abordagem aos conceitos “gestão escolar” e “liderança escolar”, sendo que o primeiro esteve muito mais presente que o segundo. Percebemos, no levantamento realizado, uma predominância da referência aos autores Paro, Lück, e Lima na discussão/fundamentação teórica dos artigos. A figura a seguir ilustra esta predominância a partir da nuvem de palavras<sup>4</sup> construída com os nomes dos autores recolhidos na exploração dos artigos.

**Figura 1 - Nuvem de Palavras: Nomes dos autores referenciados para discussão sobre Gestão e Liderança**



Fonte: Produzido pelos autores, a partir do Aplicativo WordClouds.com.

4 Nuvem de palavras (*word cloud*) é um gráfico digital que mostra o grau de frequência das palavras em um texto. Quanto mais a palavra é utilizada, mais chamativa é a representação dessa palavra no gráfico.

A leitura dos 70 artigos selecionados para este levantamento passou, então, pela identificação de algumas características centrais dos textos, além dos aspectos metodológicos já apresentados: Objetivo; Questão de pesquisa; Conceitos teóricos utilizados; Citações relevantes; Principais Conclusões e Resultados. Após uma exploração inicial destas informações dos textos, foi feita uma categorização considerando o tema central de cada artigo. Cabe registrar que as categorias foram levantadas a partir de leitura exploratória das informações catalogadas e da leitura dos textos, ou seja, emergiram dos próprios artigos, tendo como parâmetro a literatura no campo da gestão e liderança escolar. A tabela a seguir sintetiza esta categorização:

**Tabela 3 - Artigos: Categorização Temática**

	<b>Artigos</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Gestão democrática</b>	<b>15</b>	<b>21,4%</b>
<b>Efeito escola/gestão escolar</b>	<b>11</b>	<b>15,7%</b>
<b>Perfil/atribuições do diretor escolar</b>	<b>10</b>	<b>14,3%</b>
Levantamentos de pesquisas sobre gestão escolar	9	12,9%
Cotidiano do diretor escolar	9	12,9%
Formação de diretores	7	10%
<b>Gerencialismo</b>	<b>5</b>	<b>7,2%</b>
Ampliação da jornada escolar	2	2,8%
Outros (1 de cada)	2	2,8%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Produzido pelos autores.

Nas subseções a seguir, serão detalhadas as categorias que concentram maior volume de trabalhos, em destaque na tabela acima, e mais a categoria “Gerencialismo”, justificada a seguir. Em cada caso, alguns dos artigos são apresentados para exemplificar a categoria.

## GESTÃO DEMOCRÁTICA

Entre os artigos analisados, a categoria de maior predominância reuniu aqueles que se dedicaram a explorar o tema da gestão democrática. Entre eles, encontramos estudos teóricos (4) e relatos de pesquisas empíricas (11).

Entre os artigos que relataram pesquisas empíricas sobre a gestão democrática, destacam-se os trabalhos que exploraram diferentes formas de participação na escola. É o caso de Nascimento e Marques (2012) que apresentam,

como questão de pesquisa: “*Quais concepções e práticas de participação da família têm se instituído no cotidiano das escolas públicas?*”. Os achados da pesquisa qualitativa, que envolveu observação e entrevistas com diferentes sujeitos da escola, apontam que

uma maior participação dos atores sociais no âmbito escolar interfere na construção de uma cultura democrática nas relações sociais como um todo e que há uma multiplicidade de práticas de participação, com formatos e intenções os mais diversos, que acabam sendo desconsideradas como válidas a essa construção por se afastarem do modelo preconizado e, por isso, acabam inibindo ou enfraquecendo as ações participativas (NASCIMENTO; MARQUES, 2012, p. 83)

Ferreira, Cochorrano e Leite (2015) também estudam instâncias de participação na escola, enfocando, especialmente, os conselhos escolares. A partir dos dados da pesquisa, os autores argumentam que “o encontro gestão escolar e conselho de escola é um encontro político”. Alegro e Silva (2020), contudo, chamam a atenção para a questão da representatividade nos processos democráticos da escola:

Por outro lado, essa estrutura democrática representativa é enfraquecida pela verticalidade na tomada de decisões, que fluem dos órgãos superiores para os inferiores de forma autoritária. O que ocorre, frequentemente, é que os anseios, preocupações e opiniões dos membros com menor poder de decisão não são discutidos coletivamente e, após a eleição, a gestão democrática nas escolas é enfraquecida significativamente. (ALEGRO e SILVA, 2020, p. 501)

Penna e Belo (2015) por sua vez, propõem um avanço na discussão sobre a participação propondo uma análise sobre os efeitos desta para o trabalho escolar em prol dos processos pedagógicos, incluindo um trabalho mais colaborativo na escola: “a participação em processos de gestão mais compartilhada e democrática, que implica maior participação e trabalho colegiado, favorece o desenvolvimento de processos formativos nos envolvidos.” (PENNA e BELO, 2015, p. 93)

Como exemplo dos trabalhos teóricos, temos o estudo sobre as convergências conceituais entre gestão democrática e os estudos organizacionais críticos, de Passador e Salvetti (2013); a discussão sobre as abordagens a respeito da relação família-escola e suas implicações para a gestão escolar, de Silva e Bernado (2017); a discussão sobre os conceitos por trás de novos e velhos modelos de gestão escolar, de Ruiz e Marinheiro (2015); e o artigo de Souza (2009), que faz uma exploração conceitual a respeito da natureza política da gestão escolar. Este último traz um importante debate teórico, histórico e contextual sobre a definição do conceito de gestão democrática para além de seus dispositivos legais. Trabalhando

a partir da articulação entre política, poder e democracia, Souza (2009) propõe uma compreensão dos processos democráticos que avancem nas estratégias de participação:

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões. (SOUZA, 2009, p. 125-126)

Percebemos, em alguns dos artigos selecionados que enfocaram a gestão democrática, uma oposição entre modelos de “uma nova gestão pública” e a gestão democrática, seja em trabalhos teóricos ou na análise de dados empíricos. Ruiz e Marinheiro (2015), por exemplo, discutem conceitualmente as alterações nos modelos de gestão pública, a partir do que chamam de “reestruturação do capitalismo”, e as implicações destas alterações para a gestão educacional. Neto e Castro (2011), por sua vez, relatam os resultados de um *survey* em que discutem o formato que a gestão escolar assume em instituições públicas estaduais do ensino médio, considerando dois modelos: a gestão democrática e a gerencial. Os autores consideram que a implementação de políticas públicas educacionais recentes tende a induzir fatores relacionados a uma gestão gerencial, como por exemplo: alocação de recursos específicos para a realização das atividades, o controle exercido pelos órgãos externos para garantir o cumprimento das metas e os mecanismos internos de organização e acompanhamento das ações.

Esta oposição entre a gestão democrática e o gerencialismo, apresentada acima, expressa-se, também, na presença de um grupo de artigos que se dedicaram a explorar o “gerencialismo” na gestão escolar, apresentado a seguir.

## GERENCIALISMO

Entre os artigos selecionados, cinco deram especial atenção ao tema “gerencialismo” na gestão das escolas públicas. Silva e Alves (2012), reforçando a tendência da polarização gerencialismo x gestão democrática, pretenderam demonstrar as alterações na gestão e na organização do trabalho escolar após a implementação do modelo administrativo-gerencial de regulação. De acordo com elas, “o estudo demonstrou que a disseminação dos princípios gerenciais na gestão e

organização do trabalho escolar reforçam a desconcentração de tarefas e a redução da autonomia no efetivo processo de tomada de decisão” (SILVA; ALVES, 2012, p. 678).

Adrião e Garcia (2015), por sua vez, exploram conceitualmente a discussão a partir da problematização que já trazem no título do artigo: *Mudanças organizacionais na gestão da escola e sua relação com o mundo empresarial: aprofundamento da privatização na educação básica brasileira?* Para as autoras, as mudanças organizacionais trazidas para a gestão escolar, reduzem sua autonomia e tornam o trabalho prescritivo:

No caso das unidades escolares, a proposta de autonomia também se limita à esfera da execução do trabalho pedagógico e à gestão de recursos descentralizados. Aprofunda-se a prescrição do trabalho docente e de gestores por meio da tendência a se implementar um currículo prescrito, seja pelo setor privado, do que são exemplos os sistemas apostilados de ensino (ADRIÃO et al, 2009; GARCIA et al, 2012), ou por orientações advindas do gestor (ADRIÃO e GARCIA, 2015, p. 442).

Nascente, Conti e Lima (2018) discutem, na análise do papel do gestor escolar, as formas burocrática, emancipatória e gerencialista da gestão, apresentando o seu contexto histórico. Através da análise descritiva de dados coletados em questionários respondidos por diretores escolares, os autores propõem uma visão menos polarizada sobre o tema, destacando a necessidade de uma gestão escolar que inclua características dos três modelos:

*A gestão participativa democrática reúne técnica, política, criatividade e iniciativa para alcançar a agilização da burocracia, que não deve ser eliminada, mas modernizada, tornando-a flexível o suficiente para planejar democraticamente, atuando de modo descentralizado e de estímulo à cooperação. (NASCENTE; CONTI; LIMA, 2018, p. 162, grifo nosso)*

Ainda que esta disputa conceitual no campo se faça bastante presente, o artigo de Nascente et al. (2021) é um exemplo de trabalhos que têm, recentemente, procurado avançar nesta discussão. A tensão e a polarização existentes no campo entre estes “modelos” merece ser aprofundada oportunamente. Vale, contudo, considerar a reflexão proposta por Brooke e Rezende (2020), que discutem as origens dessa polarização e como ela pode ser limitadora para o campo, sobretudo de formação inicial e continuada de diretores escolares. Conforme discutem os autores, essa oposição tende a considerar que “uma gestão por resultados, com sua ênfase por políticas pedagógicas e administrativas que contribuam para a aprendizagem, não deve ser considerada democrática” (BROOKE e REZENDE, 2020, p. 35). Concordando com os autores, essa concepção pode ser limitadora ao partir de uma interpretação equivocada que limita a qualidade da participação da comunidade escolar e desconsidera as políticas avaliativas como indicadoras

da distribuição de uma escolarização de qualidade para todos. Contudo, como pode ser visto no próximo grupo de artigos, os estudos que buscam relacionar as características da gestão escolar que poderiam melhorar esses indicadores têm aumentado sua presença no campo.

## EFEITO-ESCOLA/GESTÃO ESCOLAR

O grupo de trabalhos que se dedicaram a buscar uma associação entre características/perfil/estratégias de gestão escolar e os resultados da escola foram a categoria temática que concentrou o segundo maior volume de artigos neste levantamento. Entre os resultados escolares (variáveis de saída) analisados por estes trabalhos, temos:

- melhorias no trabalho docente (GRIGOLI et al, 2010);
- stress dos professores (JUNIOR e LIPP, 2011);
- uso de indicadores educacionais (WERLE e AUDINO, 2015)
- desempenho dos alunos (GOBBI et al, 2020; OLIVEIRA e WALDHELM, 2016; OLIVEIRA e PAES de CARVALHO, 2018; BERNADO, 2010; 2013; ESQUISANI e SILVEIRA, 2015; FONSECA e NUNES, 2020; MEDEIROS et al, 2014)

Metodologicamente, é preciso destacar que este grupo de artigos concentra os relatos de pesquisas quantitativas inferenciais (5), além de algumas quanti-quali (3) e qualitativas (3).

Os desenhos quantitativos inferenciais buscaram, especialmente, estimar a associação entre características da gestão escolar e medidas de desempenho dos alunos. É o caso do estudo de Oliveira e Waldhelm (2016) que utilizaram dados da Prova Brasil (resultados e questionários contextuais) para estimar a relação entre a percepção dos professores a respeito do trabalho da direção escolar (Índice de Liderança do Diretor) e a respeito dos níveis de colaboração docente com a variação da proficiência média dos alunos do 5º ano no teste de matemática. As autoras encontram uma relação significativamente positiva entre a liderança do diretor e o clima escolar (percebida pelos professores) e a variação no resultado dos alunos nos testes de Matemática do 5º ano: “O resultado nos permite inferir que, na amostra estudada, quanto melhor os professores percebem o trabalho de seu diretor e o clima de trabalho em sua escola, maiores são os resultados de seus alunos.” (OLIVEIRA e WALDHELM, 2016, p. 838). Bernado (2010) analisou a relação entre as estratégias de organização das turmas - muitas vezes a cargo de gestão escolar - e as diferenças dos resultados entre as turmas ao longo dos anos letivos. Em um estudo quantitativo longitudinal, utilizando análise da variância

(DIF) a autora aponta que as desigualdades educacionais se acentuam em relação às variáveis cognitivas em turmas em que os critérios de organização se pautaram nas diferenças de habilidades em leitura dos alunos. Bernado (2010) conclui seu estudo chamando a atenção para a necessidade de a gestão escolar adotar estratégias de composição de turmas promotoras de equidade.

Entre os outros trabalhos, destaca-se o estudo de Werle e Audino (2015) que se voltaram para compreender o uso dos indicadores educacionais pelos gestores escolares. A partir de um estudo quali-quantitativo, tendo como sujeitos membros da equipe de gestão escolar, os autores criam diferentes dimensões de atuação dos gestores no uso dos dados educacionais provenientes das avaliações externas. Chama a atenção a discussão que propõem sobre a participação e o trabalho coletivo a ser mobilizado na interpretação e uso dos indicadores educacionais:

Na dimensão administrativa, percebe-se que grande parte dos esforços endereçam-se para uma gestão voltada para resultados, pautada no trabalho coletivo dos profissionais. Quanto à dimensão participativa, é possível identificar uma gestão atenta aos comportamentos e necessidades dos alunos e às solicitações dos professores. A gestão é dinâmica, buscando formas diferenciadas de comunicação e de agilização dos encaminhamentos propostos. Destaca-se, também, movimentos de socialização dos resultados do IDEB com todos os segmentos, abrindo espaços para um planejamento em conjunto, abrindo espaços para diálogos e questionamentos (WERLE e AUDINO, 2015, p. 138).

Nota-se, a partir dos resultados apontados por estes autores, um possível encaminhamento para um debate que se propõe a ampliar a discussão sobre o uso de dados e evidências pela gestão escolar em uma função - que pode e deve ser - coletiva e participativa, na busca por uma educação escolar de qualidade para todos.

## PERFIL E ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR

Alguns dos artigos deste grupo dedicaram-se a explorar as legislações e normativas sobre a gestão escolar, normalmente trazendo o seu percurso histórico. É o caso do recente artigo de Santos e Castro (2020) que investigaram a gestão escolar no que diz respeito à sua regulamentação, tendo em vista a análise dos documentos oficiais (subsídios, fascículos, orientações e legislação nacional e local, além de documentos produzidos no âmbito do município pesquisado) editados nos anos de 1990 a 2015. Os autores justificam o estudo considerando: “Tendo em vista que a gestão escolar se constitui como uma política educacional, é imprescindível a análise das características históricas e políticas contidas nos documentos oficiais que a regulamentam” (SANTOS; CASTRO, 2020, p.6). Souza (2012), por sua vez,

discute conceitualmente a natureza política da gestão escolar, discutindo as ações das pessoas na escola a partir de relações de poder, com reflexo para as atribuições do diretor escolar e sua equipe de trabalho.

As pesquisas empíricas neste grupo voltaram-se para descrever e analisar algumas características do trabalho do diretor. Kramer et al. (2014), por exemplo, buscam compreender as relações de autoridade e autonomia que são estabelecidas na gestão da educação infantil. Para tanto, realizam entrevistas com diretores escolares e análise documental e, discutindo as especificidades desta etapa da educação básica, apontam necessidades específicas de formação e seleção de diretores escolares a partir das demandas e atribuições destes profissionais. Marinho e colegas (2020), por sua vez, utilizam dados provenientes dos questionários contextuais da Prova Brasil para uma análise descritiva do perfil evolutivo dos diretores escolares brasileiros (de 2007 a 2017). Entre os dados analisados, os autores destacam a atenção que deve ser dada à formação destes profissionais: “É necessário o fortalecimento de uma política de qualificação profissional, com oferta de cursos de pós-graduação lato e stricto sensu e formação continuada em serviço” (MARINHO, VIEIRA e VIDAL, 2020, p.176).

A análise apresentada nesta seção, a partir da categorização e discussão das temáticas mais presentes nas publicações selecionadas, não teve a intenção de esgotar a apresentação dos 70 artigos, tarefa irrealizável para o escopo deste artigo. Dentro da proposta de realizar uma revisão topográfica das recentes publicações no campo, buscou-se evidenciar as tendências das pesquisas empreendidas e publicadas nos periódicos mais bem qualificados no campo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo pretendeu apresentar os resultados de um levantamento bibliográfico dos recentes artigos acadêmicos publicados sobre o tema “gestão e liderança escolar”. O estudo teve como principal objetivo mapear a produção acadêmica nacional sobre o tema no que se refere às discussões teórico-conceituais e metodológicas das pesquisas desenvolvidas e recentemente publicadas. Busca-se, desta forma, substanciar o debate através de uma síntese da produção, apontando tendências e lacunas identificadas.

O recorte temporal utilizado (2010-2020) teve a intenção de atualizar levantamentos já realizados sobre o tema, como o de Martins (2011), ainda que com pequenas diferenças nos descritores escolhidos. A distribuição temporal ao longo do período não apontou tendências significativas de possível incremento ou retração no volume de publicações sobre o tema. As tendências metodológicas apontam uma maior presença de pesquisas que utilizaram metodologias quantitativas ou

mistas em relação a levantamentos anteriores sobre o mesmo tema (OLIVEIRA, 2018; MARTINS, 2011). Porém, nos estudos analisados, o uso de dados coletados através de questionários ou em bases de dados já disponíveis foram analisados, em sua maioria, descritivamente, sendo poucas as pesquisas que propuseram desenhos inferenciais. Em se tratando da análise temática dos artigos, destaca-se, especialmente, a predominância dos estudos sobre gestão democrática (definição conceitual e estratégias de operacionalização) e uma presente polarização no campo entre o que convencionou-se chamar de “tendência atual ao gerencialismo” na gestão escolar e a efetivação da gestão democrática. Muitas vezes, o foco na polarização e as limitações argumentativas presentes neste debate (que necessita atualizar as definições sobre a gestão democrática para a década atual) acabam por comprometer os avanços nas pesquisas e na agenda política sobre o trabalho do diretor escolar. Auxiliar a fomentar a discussão, acompanhando as tendências dos estudos publicados, foi objetivo deste artigo.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T. M. F.; GARCIA, T. O. G. Mudanças organizacionais na gestão da escola e sua relação com o mundo empresarial: aprofundamento da privatização na educação básica brasileira? **Educação Teoria e Prática**, v. 25 n. 50, p. 435-452/ Set.-Dez. 2015. Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/10286> Acesso em: 24 jun. 2023.

ALEGRO, T. M. B.; SILVA, E. R. de. Gestão escolar democrática no MST: a Escola Eduardo Galeano. **Revista Retratos da Escola**, v. 14, n. 29, p. 491-510, mai./ago. 2020. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/1086/pdf> Acesso em: 24 jun. 2023.

ALVES, M. T. G.; FRANCO, C. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.) **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

ARAVENA, F.; HALINGER, P. Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991-2017. **Educational Management Administration and Leadership**, v. 46, n. 2, p. 207-225, 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143217745882> Acesso em: 24 jun. 2023.

BERNADO, E. S. Organização de turmas e práticas de gestão escolar: a aprendizagem em leitura dos alunos das escolas públicas cariocas. **Educação e Cultura Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.7, n.14, 156p., jan./jun. 2010. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/view/634> Acesso em: 24 jun. 2023.

BERNADO, E. S. Organização de turmas: uma prática de gestão escolar em busca de uma escola eficaz. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**. Vol 10, n. 21, p. 154-181, 2013. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/view/9152> Acesso em: 24 jun. 2023.

BONAMINO, A. M. C.; SOUZA, S. Z. L. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa** (USP. Impresso), v. 38, p. 373-388, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/47883> Acesso em: 24 jun. 2023.

BROOKE, N.; REZENDE, W. **Os dilemas da gestão escolar**. Belo Horizonte: Fino traço, 2020.

COSTA, J.A.; SOARES, S. C.; CASTANHEIRA, P. Liderança Escolar, Projeto e Trabalho em Equipa: Explorando Cruzamentos Concetuais. **Caderno de Pesquisa: Pensamento educacional**. Curitiba, v. 7. N. 17, p. 164-178, set./dez. 2012. Disponível em: <https://interin.utp.br/index.php/a/article/view/1317/1127> Acesso em: 24 jun. 2023.

ESQUINSANI, R. S. S.; SILVEIRA, C. L. A. da. Agendas da educação básica: gestão escolar e **qualidade da educação**. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 145–157, 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/58922>. Acesso em: 24 jun. 2023.

FERREIRA, D. F. COCHORRANO, M. C.; LEITE, K. C. Gestão escolar e conselho de escola, que relação é esta? Um estudo em busca de novas formas de cooperação entre escola-comunidade na Região de Sorocaba – SP. **Eccos Revista Científica**, n. 38, p. 173-188, set./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/5876> Acesso em: 24 jun. 2023.

FONSECA, J. S.; NUNES, C. Ferramentas de gestão para a escola: Um relato de experiência com a análise Swot. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, v.15, n.2, p.520-538, mai./jun., 2020. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/7518>. Acesso em: 24 jun. 2023.

GOBBI, B. C.; LACRUZ, A. J.; AMERICO, B. L.; ZANQUETTO FILHO, H. Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v.28, n.106, p. 198-220, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701786> Acesso em: 24 jun. 2023.

GOLDRING, E.; HUFF, J.; MAY, H.; CAMBURN, E. School context and individual characteristics: What influences principal practice? **Journal of Educational Administration**, vol. 46, n.3, p. 332-350, 2008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230810869275/full/html> Acesso em: 24 jun. 2023.

GRIGOLI, J. A. G.; LIMA, C. M.; TEIXEIRA, L. R. M.; VASCONCELLOS, M. A Escola como Lócus de Formação Docente: Uma Gestão Bem-Sucedida. **Cadernos de Pesquisa**, v. 40, n. 139, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742010000100012> Acesso em: 24 jun. 2023.

JUNIOR, E. G.; LIPP, M. E. N. Estilo de liderança e stress: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.27, n.2, p. 265-283, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/24773/14364> Acesso em: 24 jun. 2023.

KRAMER, S.; TOLEDO, L. P. B. de.; BARROS, C. Gestão da educação infantil nas políticas municipais. In: **Revista Brasileira de Educação**. v. 19, n. 56, p. 11-36, out. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/y9eJ6CBWXfRPtKC3pzt4Dp/?lang=pt> Acesso em: 24 jun. 2023.

LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P., HOPKINS, D.; HARRIS, A. **Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning**. London: Department of Education and Skills, 2006. Disponível em: <https://www.nysed.gov/sites/default/files/principal-project-file-55-successful-school-leadership-what-it-is-and-how-it-influences-pupil-learning.pdf> Acesso em: 24 jun. 2023.

LEITHWOOD, K.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. Seven strong claims about successful school leadership revisited. **School Leadership & Management**, v. 40, n. 4, p. 1–18, 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/251888122\\_Seven\\_Strong\\_Claims\\_about\\_Successful\\_School\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership) Acesso em: 24 jun. 2023.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2009. (Série Cadernos de Gestão).

MAIA, G. Z. A.; MANFIO, A. O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.26, n.3, p. 477-494, set./dez. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19794/11532> Acesso em: 24 jun. 2023.

MARINHO, I. C.; VIDAL, E. M.; VIEIRA, S. L. Diretores Escolares Do Brasil: Mudanças No Perfil E Na Gestão Pedagógica No Período 2007 – 2017. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, v.15, n.3, p.823-846, jul./set., 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7867/1809-0354.2020v15n3p823-846> Acesso em: 24 jun. 2023.

MARTINS, A. M. (Org.). **Estado da Arte: Gestão, autonomia escolar e órgãos colegiados (2000-2008)**. Brasília: LIBER LIVRO, 2011.

MARTINS, A. M.; SILVA, V. G. da. Gestão escolar, autonomia escolar e órgãos colegiados: a produção de teses e dissertações (2000-2008). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.26, n.3, p. 421-440, set./dez. 2010. Disponível em: Acesso em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19791> 24 jun. 2023.

MEDEIROS, M. L.; FEROLLA, L. M.; PASSADOR, C. S.; PASSADOR, J. L. Gestão escolar: afinal, que fins estão sendo buscados? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 30, n. 1, p. 115-138, jan/abr. 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/50016/31325> Acesso em: 24 jun. 2023.

NASCENTE, R. M. M.; CONTI, C. L. A.; LIMA, E. F. de. Políticas Públicas e formas de gestão escolar: Relações escola-estado e escola-comunidade. **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, v. 27, n. 53, p. 157-169, set./dez. 2018. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeeba/article/view/5667> Acesso em: 24 jun. 2023.

NASCIMENTO, P. X. S. do; MARQUES, L. R. As interfaces da participação da família na gestão escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 28, n. 1, p. 68-85, jan/abr. 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/36143> Acesso em: 24 jun. 2023.

NETO, A. C.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/35zWgbwzyNc8dddjmJdsGhF/?lang=pt> Acesso em: 24 jun. 2023.

OLIVEIRA, A.C.P. **Gestão, Liderança e Clima Escolar**. Curitiba: Appris, 2018.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v.24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TMF3N6pRVcXnjd3Zm9wQBZB/?lang=pt> Acesso em: 24 jun. 2023.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação 2018**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/js hd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/?lang=pt> Acesso em: 24 jun. 2023.

OLIVEIRA, C. de.; LOPES, V. V. Autonomia, gestão escolar e órgãos colegiados: a produção de artigos em periódicos científicos (2000-2008). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.26, n.3, p. 461-476, set./dez. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19793/11531> Acesso em: 24 jun. 2023.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. O Conceito de Gestão Escolar. **Cadernos de Pesquisa**. v. 48 n. 169: jul./set.2018. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/5341/pdf#> Acesso em: 24 jun. 2023.

PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educação e Sociedade**, v. 34, n. 123, p. 477-492, abr.-jun. 2013. <https://www.scielo.br/j/es/a/BPVZ9Q4dq99vtBxtjKYwVNB/?lang=pt> Acesso em: 24 jun. 2023.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. - **Systematic reviews in the social sciences: a practical guide**. Blackwell Publishing Ltd., 2006.

PENNA, M. O. G.; BELLO, I. Z. Gestão e participação: um estudo sobre os modos de organização do trabalho pedagógico em duas escolas públicas paulistas. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 9, n. 1, p. 90-104, 2015. Disponível em: <http://educar.fcc.org.br/pdf/ree/v9n1/1982-7179-ree-9-01-90.pdf> Acesso em: 24 jun. 2023.

RUIZ, M. J. F.; MARINHEIRO, E. L. A democratização da escola pública: velhos e novos modelos de gestão escolar. **Educação**, Santa Maria, v. 40, n. 3, p. 605-618, set./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reveducacao/article/view/17236> Acesso em: 24 jun. 2023.

SANTOS, S. M. M.; CASTRO, S. B. D. de. Gestão Escolar em Feira de Santana: análise dos textos oficiais. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 45, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/P7LqhzKWVMkYGskpfGvsYCN/?lang=pt> Acesso em: 24 jun. 2023.

SILVA, L. G. A. da; ALVES, M. F. Gerencialismo na escola pública: contradições e desafios concernentes à gestão, à autonomia e à organização do trabalho escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 28, n. 3, p. 665-681, set/dez. 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/39833/25388> Acesso em: 24 jun. 2023.

SILVA, T. M. T. da; BERNADO, E. S. A relação família e escola: desafios para a gestão escolar. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 14, n. 34, p. 297-321, 2017. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/view/1367/47964942> Acesso em: 24 jun. 2023.

SOARES, J. F. Melhora do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 130, p. 135-160, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/376> Acesso em: 24 jun. 2023.

SOARES, T. M.; TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17, n. 34, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1289/1289.pdf> Acesso em: 24 jun. 2023.

SOUZA, A. R. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. Tese de Doutorado (Educação). São Paulo: PUC-SP, 2006.

SOUZA, A. R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte. v.25,n.03,p.123-140,dez.2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/ff53XWVkxxbhpGkqvcfkvkh/abstract/?lang=pt> Acesso em: 24 jun. 2023.

SOUZA, A. R. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, vol.17, n.49, pp. 159-174, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/rY9xqhfrzkYyVdCXnyHD9TK/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 24 jun. 2023.

SOUZA, D. B. de. Anais dos eventos da Anped e da Anpae (2000-2008) e o estado da temática gestão, autonomia escolar e órgãos colegiados. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.26, n.3, p. 441-459, set./dez. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19792> Acesso em: 24 jun. 2023.

SOUZA, T. M. de. CHAGAS, A. M.; DIAS, R. GOMES, V. M. L. R. Avaliação Institucional como Ferramenta de Gestão Escolar: apontamentos teóricos. **Educativa**, v. 22, p. 1-21, 2019. Disponível em: <https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/educativa/article/view/7213> Acesso em: 24 jun. 2023.

WERLE, F. O. C.; AUDINO, J. F. Desafios na gestão escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 125 - 144 jan./abr. 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/58921> Acesso em: 24 jun. 2023.

---

**Ana Cristina Prado de Oliveira**

Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio (2015). Atua como Professora Adjunta na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro -UNIRIO - Curso de Pedagogia, Departamento de Fundamentos da Educação. É professora credenciada no Programa de Pós-Graduação em Educação na mesma instituição.

E-mail: ana.oliveira@unirio.br

**Christy Pato**

Doutor em Filosofia e Mestre em Ciência Política pela USP. Coordenador do Laboratório de Análises e Pesquisas em Democracia e Cidades (LADEC-UFF). Professor do Departamento de Ciência Política da UFF e do Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da UFF.

E-mail: christypato@id.uff.br

**Alexsandro do Nascimento Santos**

Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo (USP). Atua como Professor da Universidade Cidade de São Paulo (Unicid), atuando no Programa de Pós-Graduação em Educação e no Programa Profissional em Formação de Gestores Educacionais e é Diretor-Presidente da Escola do Parlamento da Câmara Municipal de São Paulo.

E-mail: alexsandrons@unicid.edu.br

**Rodnei Pereira**

Doutor em Educação: Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). É pesquisador da Fundação Carlos Chagas e Professor Titular da Universidade Cidade de São Paulo (Unicid), atuando no Programa de Pós-Graduação em Educação e no Programa Profissional em Formação de Gestores Educacionais.

E-mail: rodnei.pereira@unicid.edu.br

*Recebido em: 19/10/2022*

*Aprovado em: 14/12/2022*