

### O ESTADO DO CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO ESCOLAR

Fernanda Arndt Mesenburg<sup>1</sup>

Mauro Augusto Burkert Del Pino<sup>2</sup>

Giovanna Allegretti<sup>3</sup>

Este trabalho é parte de uma pesquisa de dissertação, intitulada “A gestão escolar como elemento de qualidade da educação pública: limites e possibilidades”, cujo objetivo central consistiu em analisar de que forma o trabalho da equipe gestora interfere na qualidade das escolas. Aqui, apresentamos o Estado do conhecimento produzido na pesquisa, com o objetivo de divulgar o panorama dos estudos sobre gestão escolar.

Para realização deste Estado do Conhecimento, foi realizado um levantamento bibliográfico, verificando as principais pesquisas que vêm sendo desenvolvidas tendo como eixo a gestão escolar. Este mapeamento permitiu a percepção das lacunas nesse campo de pesquisa, bem como das temáticas já discutidas, possibilitando traçar um panorama geral sobre a temática.

Para tanto, foi realizada uma busca em banco de dados consistentes como ScieLO, BDTD, CAPES e ANPED. Para esta busca, utilizou-se os seguintes descritores: gestão escolar, gestão educacional, gestão escolar democrática, papel da gestão escolar. Com a pesquisa inicial realizada nas bases acima descritas, obteve-se o seguinte resultado:

**Tabela 1 – Descritores e resultados de buscas**

DESCRITORES	CAPES	BDTD	ANPED	SCIELO
Gestão escolar	1541	295	17	88
Gestão educacional	1107	48	46	89
Gestão escolar democrática	1562	45	6	6
Papel da gestão escolar	3410	6	0	4

**Fonte:** Elaboração dos autores

<sup>1</sup> Universidade Federal de Pelotas. [fernandamesenburg@gmail.com](mailto:fernandamesenburg@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Pelotas. [mauro.pino1@gmail.com](mailto:mauro.pino1@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Federal de Pelotas. [contatogallegretti@gmail.com](mailto:contatogallegretti@gmail.com)

# III SENPE

SEMINÁRIO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO

Diante da amplitude da pesquisa realizada nestas bases, iniciou-se o processo de refinamento, analisando os trabalhos inicialmente pelo título, onde a grande maioria foi descartada por não contemplar a temática de pesquisa e, na sequência, através da leitura dos resumos, onde elegeu-se os materiais mais importantes. Durante a leitura mais detalhada destes já eleitos, muitos foram eliminados também, pois, mesmo sendo compatíveis com a temática central, acabavam por fugir do foco principal deste estudo. Outros critérios para exclusão também foram utilizados: trabalhos em duplicidade; com demarcação geográfica muito específica; e com recortes específicos por segmentos.

Dos materiais selecionados após este processo de filtragem, 10 trabalhos entre teses e dissertações e mais 18 artigos foram escolhidos para leitura e utilização na pesquisa. Em sua maioria, tais trabalhos foram eleitos por tratarem centralmente da gestão escolar com ou de outras temáticas dela derivadas. Na sequência, apresentamos parte os resultados obtidos com a pesquisa, iniciando pelos artigos, seguido das teses e dissertações.

Referente aos artigos pesquisados, com a leitura dos materiais identificou-se diversas temáticas: preocupação com os fatores que envolvem a qualidade do relacionamento das equipes gestoras com os demais profissionais da escola e comunidade (AMORIN, 2015; CÁRIA, SANTOS, 2014; OLIVEIRA, WALDHELM, 2016); caracterização da gestão escolar democrática, vista como um modelo que possibilita a melhoria da escola, fortalecendo assim os processos democráticos (CÁRIA, SANTOS, 2014; DRABACH, SOUZA, 2007; SOUZA, 2014); compreensão da diferença entre a gestão escolar democrática e os modelos pautados nos princípios do gerencialismo (DRABACH, SOUZA, 2007 - 2014; HYPOLITO, VIEIRA, LEITE, 2017); caracterização do perfil da gestão escolar e gestores nas escolas públicas de determinadas redes. (AMORIM, 2015; GOUVEIA, SOUZA 2010); descrição dos fatores que influenciam a gestão escolar e a qualidade das escolas, dentre eles a infraestrutura, questões de investimento, carência e rotatividade de profissionais (LIMA, ALCÂNTARA, ALMEIDA, 2013); as formas de ingresso dos diretores (DABRACH, SOUZA, 2014; SOUZA, 2012); gestão educacional em tempos de parcerias entre o público e o privado (PERONI, 2012); programas de avaliação externa da gestão escolar (FILHO, SÁ, 2016); currículo, gestão e trabalho docente (HYPOLITO, VIEIRA, LEITE, 2012).

Programas organizadores



UNIOESTE  
CAMPUS DE  
CASCAVEL

PPGE  
Programa de  
Pós-Graduação  
em Educação



Mestrado  
em Educação  
UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ

UNOCHAPECÓ



PPGE  
Programa de Pós-Graduação  
em Educação

# III SENPE

SEMINÁRIO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO

No que se refere às metodologias, grande parte dos estudos utilizam-se, basicamente, da pesquisa bibliográfica para explorar seus objetos de estudos e são, na grande maioria dos casos, de natureza qualitativa. Cabe aqui exemplificar com os artigos Brito e Carnielli (2011), Hypolito, Vieira e Leite (2012), Souza (2012), Cária e Santos (2014), Drabach e Souza (2014), Amorim (2015) e Ferreirinha (2015). Alguns autores optam por apropriam-se de dados já produzidos, como avaliações externas por exemplo, e dali discorrem sobre suas temáticas, como no caso dos trabalhos de Souza (2007), Souza e Gouveia (2010), Machado (2012) e Oliveira e Waldhelm (2016). A pesquisa realizada por Lima, Alcântara e Almeida (2013) além de utilizar os questionários respondidos pelos diretores na Prova Brasil de 2009, realizou também pesquisa documental e bibliográfica.

Quanto ao referencial teórico, em que pese sua estreita vinculação com o referencial metodológico, são vários os autores citados ao longo dos trabalhos. No entanto, é possível chegar a um grupo de teóricos que são trazidos para a discussão frequentemente quando a temática em questão se refere à gestão escolar e suas ramificações temáticas. Foucault, Weber e Bourdieu são bastante utilizados quando a discussão está centrada nas questões que envolvem as relações de poder e dominação (FILHO; SÁ, 2016; DRABACH, SOUZA, 2014; FERREIRINHA, 2016; SOUZA, 2007 - 2012). Já Perrenoud (AMORIM, 2015) é citado quando o assunto se refere à inovação. No entanto, um grupo de autores brasileiros tem sido bastante utilizado nas pesquisas sobre gestão e que serão da mesma forma, explorados neste estudo. Dentre eles cito Vitor Henrique Paro, José Carlos Libâneo, Ângelo Ricardo de Souza, Heloisa Luck, Moacir Gadotti, Ilma Passos Veiga, Luiz Fernandes Dourado como nomes recorrentes nas pesquisas citadas.

Quanto às teses e dissertações analisadas, muitos assuntos encontrados nos artigos também foram descritos nesses estudos, no entanto, com maior profundidade e com o foco em questões muito específicas da gestão escolar, alguns deles apresentados na sequência.

O gerencialismo, temática identificada também nos artigos, vem sendo bastante discutido nas teses e dissertações, sendo apontado como modelo de gestão difundido e muito adotado na educação brasileira (CLEMENTE, 2015; VIEIRA, 2016). Vieira (2016) faz a análise dos impactos do gerencialismo no funcionamento da escola, mostrando que se insere dentro

Programas organizadores



UNIOESTE  
CAMPUS DE  
CASCAVEL

PPGE  
Programa de  
Pós-Graduação  
em Educação



Mestrado  
em Educação  
UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECO

UNOCHAPECÓ



PPGE  
Programa de Pós-Graduação  
em Educação

# III SENPE

SEMINÁRIO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO

desses espaços uma cultura voltada para se atingir metas, estabelecidas externamente, onde o gestor torna-se o líder que deve, ao mesmo tempo, estimular e cobrar pelos resultados.

Outras temáticas também foram identificadas: caracterização da influência da gestão escolar no desempenho dos professores e da escola como um todo, demonstrando, por exemplo, que a gestão escolar democrático-participativa pode atuar como agente de elevação da qualidade (CUNHA, 2012); impacto das percepções e ações da equipe gestora no trabalho dos docentes (ARAÚJO, 2014).

As metodologias utilizadas são, em sua maioria, de natureza qualitativa, mais comuns no campo da pesquisa em educação, com investigação de campo e utilização de instrumentos para coleta de dados. Destaco algumas: Alves (2017), Riscal (2016), Vieira (2016).

Vieira (2016) realizou uma pesquisa do tipo Estado da Arte fazendo o levantamento de teses e dissertações sobre a temática gestão escolar com recorte temporal específico. Alves (2017), desenvolveu uma pesquisa-ação, ou seja, foi ao mesmo tempo pesquisadora e sujeito da investigação. Já a pesquisa realizada por Riscal (2016) se propôs a analisar os dados estatisticamente, o que não é tão usual no campo. O autor utilizou diferentes bases de dados oriundos de avaliações externas ou de censos como: Censo Escolar (2012 e 2013), microdados da Prova Brasil e SAEB (2013), IDEB (2013) e Bases de dados do PDDE interativo (2013).

Quanto ao referencial teórico, por se tratar de pesquisas de maior amplitude, muitos autores foram trazidos para a discussão. Destaco autores estrangeiros como Marx, Ball, Althusser, Gramsci, Bourdieu. Quanto ao referencial nacional, muito semelhante ao encontrado nos artigos, houve a prevalência de nomes como: Paro, Lück, Libâneo, Gadotti, Veiga. Tais autores foram referenciados quase que na totalidade dos trabalhos.

A análise dos artigos, dissertações e teses permitiu concluir que, embora seja bastante discutida, a gestão escolar, por apresentar inúmeras faces, ainda é um tema de estudo importante. Revelou a necessidade da realização de pesquisas voltadas para o tema, que visem compreender os reais impactos da gestão escolar democrática (prevista em lei) e também da gestão escolar gerencialista, altamente presente nas pesquisas e que vem ganhando espaço na educação brasileira. O tema é amplo e, embora bastante discutido, ainda apresenta lacunas teóricas.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Gestão democrática. Qualidade.

Programas organizadores



UNIOESTE  
CAMPUS DE  
CASCAVEL

PPGE  
Programa de  
Pós-Graduação  
em Educação



Mestrado  
em Educação  
UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ

UNOCHAPECÓ



PPGEd  
Programa de Pós-Graduação  
em Educação

# III SENPE

SEMINÁRIO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO

## REFERÊNCIAS:

ALVES, Márcia Galdino. **Gestão escolar: desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública**. 2017. 99 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

AMORIM, Antônio. **Gestão escolar e inovação educacional: a construção de novos saberes gestores para a transformação do ambiente educacional na contemporaneidade**. 37ª Reunião Nacional da ANPED, 2015. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/sites/default/files/trabalho-gt09-3967.pdf>>. Acesso em: 24.fev.2018.

CÁRIA, Neide Pena, SANTOS, Mileide Pereira. **Gestão e democracia na escola: limites e desafios**. *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.* Santa Maria v. 3 n. 6 Jul./dez. 2014 p. 27-41

CLEMENTE, Josafá da Conceição. **Gestão escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática**. 2015. 178 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2015.

CUNHA, Eudes Oliveira. **A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB : um estudo em duas escolas municipais de Salvador**. 2012. 172 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2012.

DRABACH, N. P; SOUZA. A. R. **Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da Educação no Brasil**. *Revista Pedagógica*, Chapecó, v.16, n.33, p. 221-248, Jul./Dez. 2014.

FILHO, Ovídio Orlando; SÁ, Virgíneo Isidro Maryins. **Avaliação externa da gestão escolar do Programa Nova Escola do Estado do Rio de Janeiro: um estudo reflexivo sobre o seu primeiro ciclo de realização (2000–2003), passados quinze anos de sua implementação**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.24, n. 91, p. 275-307, abr./jun. 2016

GOUVEIA, Andréa Barbosa; SOUZA, Ângelo Ricardo. **Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente**. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, n. especial 1, p. 173-190, 2010. Editora UFPR

HYPOLITO, Álvaro Moreira; VIEIRA, Jarbas dos Santos; LEITE, Maria Cecília Lorea. **CURRÍCULO, GESTÃO E TRABALHO DOCENTE**. *Revista e-Curriculum*, [S.l.], v. 9, n. 2, ago. 2012. ISSN 1809-3876. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/10989>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

LIMA. M. F. M. ; ALCÂNTARA, G. ; ALMEIDA, M. A. O. **O que potencialmente afeta a gestão escolar? Percepções de diretores de duas redes públicas de ensino do estado do**

Programas organizadores



# III SENPE

SEMINÁRIO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO

**Rio de Janeiro.** 36ª Reunião Nacional da ANPEd – 29 de setembro a 02 de outubro de 2013, Goiânia-GO.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A. P. S. **Liderança do diretor, clima escolar desempenho dos alunos: qual a relação?**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016

RISCAL, José Reinaldo. *Mapeamento quantitativo dos impactos da gestão democrática no desempenho das escolas públicas* no. **IDEB 2013**. 2016. 241f. Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2016.

SOUZA, A. R. **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola**. Revista Brasileira de Educação v. 17, n. 49, jan.-abr. 2012. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v17n49/a08v17n49.pdf>>. Acesso em 27, jul. 2017.

VIEIRA, Graziella Pereira. **Teses e dissertações da área da educação sobre gestão democrática (2012-2013): um balanço crítico**. 2016. 281f. Dissertação (mestrado) -- Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, Goiânia, 2016.

Programas organizadores



UNIOESTE  
CAMPUS DE  
CASCAVEL

PPGE  
Programa de  
Pós-Graduação  
em Educação



Mestrado  
em Educação  
UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ

UNOCHAPECÓ



PPGE  
Programa de Pós-Graduação  
em Educação