

**Gestor versus Diretor Escolar****Manager versus school director**

DOI:10.34117/bjdv6n1-247

Recebimento dos originais: 30/11/2019

Aceitação para publicação: 23/01/2020

**Vera Lúcia Silva**

Mestranda em Educação pela Faculdade Alpha

Instituição: Escola Municipal Ministro André Cavalcanti

Endereço: Rua da Linha s/n- Vila Frexeiras, Escada – PE, 55500 000

E-mail: veraelucia@yahoo.com

**RESUMO**

Buscou-se explorar a quantidade de teses e dissertações, produzidas no período de 2010 a 2019, demonstrando sobre as dificuldades e o papel exercido tanto pelo gestor quanto pelo diretor no ambiente escolar. Através de leituras bibliográficas que compreende a importância de suas funções para uma educação melhor. Então foram encontrados 53 trabalhos e com critérios de inclusão e exclusão, decidiu-se apresentar as dissertações e teses. Elegemos 33 respondendo às abordagens em foco tendo como objetivo entender papéis fornecidos pelos gestores/diretores em sala de aula em frente as dificuldades apresentadas atualmente.

**Palavras-chave:** Gestor, Diretor, Ambiente escolar, Dificuldades.

**ABSTRACT**

We sought to explore the number of theses and dissertations produced from 2010 to 2019, demonstrating the difficulties and the role played by both the manager and the director in the school environment. Through bibliographic readings that understands the importance of their functions for a better education. Then we found 53 papers and with inclusion and exclusion criteria, it was decided to present the dissertations and theses. We elect 33 by responding to the approaches in focus with the goal of understanding roles provided by classroom managers / principals in light of the difficulties currently presented.

**Keywords:** Manager- Director, School environment, Difficulties.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é entendida, a partir dos anos de 1990, como processo dinâmico, marcado por distintas realidades sociais, econômicas e culturais, por grande pluralidade e que deve valorizar e aproveitar a diversidade, não mais reprimê-la. Esse cenário traz consigo maior complexidade para a organização escolar e uma necessidade de gestores com conhecimentos, habilidades e atitudes para lidar com a nova composição da escola (LIMA, 2019).

“Sabe-se que a sala de aula é o espaço onde devem ser promovidas experiências organizadas que orientem e dinamizem a aprendizagem dos alunos; sabe-se, também, que a melhoria da aprendizagem dos alunos depende, principalmente, do trabalho do professor em sala de aula. Por outro lado, é responsabilidade do diretor escolar zelar pela melhoria da aprendizagem dos alunos [...] A gestão pedagógica deve pautar-se pela busca do equilíbrio e da articulação para construir um trabalho educacional de qualidade, que contemple a diversidade e a particularidade de cada escola. Sendo assim, o trabalho de gestão pedagógica é o meio pelo qual o diretor promove a orientação para a elaboração e implantação do projeto político-pedagógico da escola, aprofundando o estudo de disposições legais e metodológicas, promovendo ações de formação continuada e a criação de sistemas de avaliação das ações pedagógicas e do processo ensino aprendizagem, além das avaliações de desempenho” (GALISTEU, 2019, p. 22).

Enquanto articulador, a ação educativa deve ser bem planejada e estruturada. A ação pedagógica precisa ser elaborada e delineada com todos que trabalham na instituição por meio da comunicação efetiva, da interação, da mediação, da reflexão da prática, do trabalho coletivo e do respeito mútuo das particularidades. Em relação ao papel de transformador, o profissional requer consciência das mudanças externas e internas à escola para promover reflexões críticas para aplicações mais assertivas. Como formador, a responsabilidade está diretamente centrada na formação continuada dos docentes e de todos os profissionais da Educação. Essa atribuição é, sem dúvida, a que precisa ser priorizada, além de ser destacada como principal função (PIACENTINI, 2018).

“A definição da formação continuada dos profissionais como um dos fatores que também determinam a qualidade social da educação traz, especialmente para as redes públicas, o desafio da articulação do trabalho dos profissionais da rede de ensino. Tal articulação apresenta-se como uma das principais responsabilidades dos gestores centrais das respectivas redes públicas. A necessidade de que a formação aconteça em rede [...] articulando os diferentes profissionais e situações que são comuns numa mesma rede de ensino, sem desconsiderar as especificidades e demandas formativas de cada unidade educacional e de cada educador da rede, complexificação cada vez mais o quadro do que seria um processo de formação continuada em redes públicas, especialmente as de grande porte.” (LIMA, 2016, p. 55).

As competências necessárias para implementação de políticas eficientes para garantir os direitos de aprendizagem dos alunos devem, nesse sentido, servir de baliza para definir as conhecimentos, habilidades e atitudes procuradas na seleção e no desenvolvimento das direções

escolares [...] Um outro ponto fundamental era a necessidade de, na estrutura de carreira docente brasileira, promover formações que contribuíssem para a evolução funcional na carreira dos “professores-gestores”. Ou seja, o fato de que no Brasil a posição de diretor escolar não seja em geral uma carreira em si ou um cargo de competição ampla, mas sim uma posição a que parte dos educadores passam ao longo de sua carreira docente, gera uma série de especificidades também para a sua formação (LIMA, 2019, p. 51).

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

Tratou-se de uma revisão sistemática de literatura onde foi realizada uma busca eletrônica de teses e dissertações que abordam sobre o papel do gestor e diretor em ambiente escolar, publicadas no período entre os anos de 2010 a 2019 retirados da base de dados BDTD. As pesquisas foram realizadas a partir dos relatores “gestor”; “diretor”; “ambiente escolar”, “dificuldades”, incluindo dissertações e teses em português que estabeleça uma definição evidente, determinando-os como critérios de inclusão e exclusão.

Optou-se pela revisão integrativa pretendendo buscar conhecimentos de vários autores, tendo como objetivo analisar as dissertações e teses, averiguando a literatura atual, avaliando a metodologia para dessa forma, obter os resultados.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram encontrados 33 trabalhos publicados no período de 2010 a 2019. Dentre estes, 30 dissertações e 3 teses com predominância de dissertações no ano de 2018.

Quadro 1- Seleção dos trabalhos produzidos nos anos de 2010 a 2019

ANO	DISSERTAÇÃO	TESE
2010	3	0
2011	3	2
2012	0	0
2013	5	0
2014	1	0
2015	3	0
2016	4	0
2017	3	0
2018	6	1
2019	2	0
Total	30	03

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, esta revisão foi realizada em dois tópicos: o primeiro abrange a compilação das obras pesquisadas e aspectos abordados e os segmentos de ensino dos gestores/diretores pesquisados, e no segundo tópico, apontaremos o papel fundamental do gestor e diretor no ambiente escolar, um diálogo com os autores destes trabalhos e a literatura fundamentadora do nosso estudo além das possíveis intervenções sugeridas pelos autores, que apontaram os resultados.

### 3.1 COMPILAÇÃO DAS OBRAS PESQUISADAS, ASPECTOS ABORDADOS E OS SEGMENTOS DE ENSINO INFLUENTE

Foram inseridos 40 estudos que abordam o papel do gestor e diretor em ambiente escolar. Dentre o total de trabalhos publicados, 17 estudos estudaram o as possibilidades e práticas da gestão e as dificuldades que apresentam. Alguns expunham especificamente sobre as implicações expostas nas escolas atuais, outros relatavam sobre as possibilidades da tecnologia. Porém, apesar de diversos trabalhos exprimir sobre a eficácia da gestão para contribuição de um ambiente escolar mais organizado, é perceptivo que ainda tenha necessidade de ações educativas para melhor capacitação e coordenação dos gestores e diretores.

Quadro 2- Aspectos abordados no trabalho

<b>FOCO CENTRAL</b>	<b>PUBLICAÇÕES</b>
Formação continuada de gestores	05
Desafios e possibilidades da gestão escolar	09
Gestão escolar e as inovações tecnológicas	02
Saberes e práticas do diretor em escola	04
Gestão democrática	07
Gestão escolar para uma escola inclusiva	06
Total	33

Fonte: Elaborado pela autora

A maior parte das dissertações e teses pesquisadas relatavam sobre os desafios e as possibilidades encontradas nas salas de aulas atuais, devido ao crescente número de violências e educação inclusiva estabelecidas, frente a isso percebe-se a necessidade da formação continuada de gestores, já que a formação continuada permite o compartilhamento de ações e práticas exercidas no ambiente escolar pelos gestores/diretores presentes, auxiliando nas dificuldades que ocorrer.

Quadro 3- Segmentos de ensino pesquisados nas dissertações analisadas

Segmentos de ensino	Publicações que abordam
Educação Infantil	05
Educação Especial	02
Anos iniciais do fundamental I (1º ao 3º ano)	02
Do ensino fundamental I (1º ao 5º)	01
Ensino fundamental II (6º ao 9º ano)	01

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos trabalhos apresentados nas tabelas 2 e 3 apenas cinco tratam de Educação Infantil, dois pesquisaram a gestão escolar na educação especial, somente dois pesquisaram o processo da gestão nos anos iniciais do fundamental I (1º ao 3º ano), um do ensino fundamental I (1º ao 5º ano) e um do ensino fundamental II (6º ao 9º).

Diante das informações expostas, é notório a necessidade de estudos sobre o processo da gestão/direção no ambiente escolar desde os anos iniciais do fundamental I até o fundamental II, com a crescente necessidade de apoio aos alunos, devido à grande violência.

Autor/Ano	Obra	Abordagens
Lima, Allan Greicon Macedo	Formação continuada de gestores de escolas públicas: um estudo sobre as políticas nacionais “Escola de Gestores” e “Programa de Formação e Certificação de Diretores Escolares”.	Analisar as políticas da formação continuada abordadas pelos gestores em gestão escolar para melhor aprendizado dos alunos.
Galisteu, Renata Boiatti Migliorança	Gestão na educação infantil: fazeres e saberes de diretoras de pré-escolas.	Buscar evidências em ações utilizadas pelos gestores de pré-escolas na educação infantil.
Lima, Márcia Aparecida Colber de	A formação continuada de gestores da educação infantil: possibilidades e limites do programa de formação "A Rede em rede" – a formação continuada na educação infantil.	Investigar as ações do programa “a rede em rede” e analisar as concepções dos gestores em relação a gestão pedagógica em centros de educação infantil.
Piacentini, Gláucia	O desafio da formação continuada: o papel do gestor coordenador na formação docente.	Entender as dificuldades/desafios que os gestores escolares enfrentam e iniciativas tomadas.
Oliveira, Andréa Ramos de	As contribuições do PNAIC para a prática docente: o que pensam e fazem docentes do 3º ano e gestores escolares.	Objetivou-se entender a relação entre as contribuições da formação continuada com a prática docente.
Lacerda, Lonise Caroline Zengo de	Formação continuada de professores e gestores: o programa REDEFOR educação especial e inclusiva em foco.	Analisar de que forma a formação continuada de gestores vivenciou e foi traduzida em escolas públicas,
Santos, Vinícius Farias	A avaliação de programas de formação em gestão: um estudo de caso na educação básica do Rio de Janeiro.	Entender de que maneira as instituições avaliam as contribuições do programa de gestão escolar.
Talaveras, Aline Linhares	Concepções dos gestores	Pretendeu-se analisar as ações da gestão em

Rodrigues	escolares sobre educação integral e tempo integral em escolas municipais de Marília.	educação sobre a educação em uma escola municipal integral.
Gonçalves, Elaine Cristina Grechi	A formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade.	Investigar se os gestores de universidades estão devidamente preparados para atender as demandas necessárias,
Coelho, Paula Cristiane Andrade	A participação das crianças na gestão escolar.	Entender como as crianças lidam e participam diante da gestão escolar, diante de seus conhecimentos sobre os direitos.
Braga, Ana Maria Taveira	Gestão escolar: estudo de caso.	Compreender a atuação da gestão escolar frente as suas funções básicas tanto administrativas quanto pedagógicas.
Sousa, Francisco Lindoval de	Performatividade e subjetividade na gestão escolar.	Analisar as políticas públicas em relação a gestão/diretor ou vice-diretor para atingir os resultados esperados.
Clemente, Josafá da Conceição	Gestão escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática.	Analisar e compreender os pontos de vista e as práticas utilizadas na gestão escolar para aprimoramento.
Alves, Márcia Galdino	Gestão escolar: desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública.	Descrever sobre o papel do diretor na escola para tornar uma gestão melhor, em que haja a participação dos pais, professores e alunos em tomar decisões.
Coelho, Adriano de Sales	Gestão escolar e inovação: novas tendências em gestão escolar a partir das teorias de gestão da inovação.	Reavaliar as práticas pedagógicas utilizadas pelos gestores, afim de inovar e trazer um projeto á escola mais inovador e amplo.
Castro, Megione Bassetto de	A gestão da relação escola-comunidade.	Averiguar se a gestão atende as demandas necessárias da escola-comunidade e saber os mecanismos utilizados.
Silva, Rute Regis de Oliveira da	Gestão escolar e alfabetização de crianças na escola pública.	Compreender de que forma as ações do gestor contribui para a alfabetização das crianças nos primeiros anos do ensino fundamental.
Silva, Camila Godói da	Dimensões da gestão escolar: saberes e prática do diretor de escola.	Relacionar as concepções, saberes e a prática do diretor da escola em uma rede municipal, considerando a efetividade das práticas para uma gestão mais ampla e motivacional.
Monteiro, Aneridis Aparecida	Gestão escolar e a incorporação de tecnologias nas escolas técnicas paulistas.	Refletir sobre o uso da tecnologia na sociedade e exclusivamente nas escolas, aplicada a gestão escolar para um trabalho mais produtivo e dinâmicos.
Rosa, Júlia Mazinini	O programa Escola Ativa e a gestão participativa em escolas no campo.	Implementar o programa Escola Ativa para melhor aprimoramento do ensino em escolas rurais, proporcionando uma gestão mais ativa em escolas multisseriadas.
Silva, Ana Mayra Samuel da	Gestão escolar: a consolidação de uma escola inclusiva mediante a intersetorialidade.	Pretender avaliar de que maneira a equipe gestora escolar pode proporcionar uma formação continuada para atender um cenário inclusivo.
Santos, Regina Rita da Silva	Gestão escolar para uma escola inclusiva: conquistas e desafios.	Verificar as ações estabelecidas pela gestão escolar em uma escola pública, com o intuito de proporcionar uma educação mais inclusiva.
Schmidt, Sintian	Tecnologias móveis na escola: movimentos da gestão escola.	Compreender através das teorias de Jean Piaget, de que maneira a gestão escolar insere as tecnologias móveis na escola.
Silva, Nelson de Souza	Programa Escola Integrada: desafios e possibilidades para gestão escolar.	Ampliar a jornada escolar para melhor aprimoramento da educação e da aprendizagem.

Birck, Fernanda Kleber	Gestão escolar e coaching: potencialidades e desafios no ensino privado.	Identificar as possibilidades e desafios dos gestores e buscar compreender como o coaching contribui para a gestão escolar.
Martins, Gisele Bervig	Gestão democrática na educação infantil: qual o lugar dos conselhos escolares?	Compreender como se dá a relação e participação dos conselhos escolares junto a gestão democrática em uma escola municipal de educação infantil.
Daniel, Mírian Queiroz de Souza	A gestão escolar da educação básica: a construção da gestão entre a formação e o trabalho.	Analisar o papel do gestor e suas estratégias e determinar os níveis de intensificação da gestão escolar.
Santos, Bianca Bezerra dos	Trajetória de vida e práticas de gestão escolar.	Compreender como a trajetória pessoal intervém nas ações democráticas dos gestores em ambiente escolar e qual a influência existente.
Maranesi, Tânia	Gestão escolar: concepções e sentimentos que se entrecruzam.	Enfatizar o papel dos gestores e observar a relação entre os professores, suas concepções e os sentimentos que provocam.
Fraiz, Rosana Cristina Carvalho	O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar.	Identificar elementos de poder e autoridade de gestores escolares concursados e a sua relação com a equipe escolar.
Sousa, Ana Paula Moreira de	Desafios à gestão escolar em contextos adversos.	Analisar quais os desafios enfrentados pelos gestores escolares em diferentes situações.
Carvalho, Medianeira da Silva	A produção discursiva da Revista Gestão Escolar sobre a gestão da escola: um “manual” para a equipe de gestão e o alinhamento às orientações de agências internacionais.	Observar a discursão da Revista Gestão Escolar (RGE) sobre como é o processo da gestão escolar, sendo democrática ou gerencialista.
Falleiros, Simone Regina de Oliveira Nascimento	Do discurso à realidade da gestão democrática: um estudo sobre a participação da comunidade escolar em uma escola pública do interior de São Paulo.	Analisar de que maneira um conselho de escola junto com a comunidade realiza as decisões escolares para que haja mudanças frente aos desafios colocados a prática da gestão escolar.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório a eficiência da gestão escolar para aprimoramento da aprendizagem dos alunos, porém há poucos estudos que retratam as práticas pedagógicas nos anos iniciais do ensino fundamental I (1º ao 5º ano) e do ensino fundamental II (6º ao 9º ano), dando enfoque em ações utilizadas para a eficiência da educação. Entretanto, destacam-se diversas pesquisas sobre uma gestão democrática e inclusiva, amplificando os desafios e possibilidades postos a gestão/direção escolar.

Sendo assim, é necessário conhecer a importância em promover experiências que priorize a aprendizagem do aluno, com a formação continuada, para implementar projetos pedagógicos, reflexões coletivas, interação entre os profissionais da gestão e qualidade de ensino, tornando como principal função da gestão escolar.



## REFERÊNCIAS

Alves, Márcia Galdino. Gestão escolar: desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública. São Paulo, 2017.

Birck, Fernanda Kleber. Gestão escolar e coaching: potencialidades e desafios no ensino privado. Canoas, 2016.

Braga, Ana Maria Taveira. Gestão escolar: estudo de caso. Franca, 2018.

Carvalho, Medianeira da Silva. A produção discursiva da Revista Gestão Escolar sobre a gestão da escola: um “manual” para a equipe de gestão e o alinhamento às orientações de agências internacionais. Guarulhos, 2018.

Castro, Megione Bassetto de Castro. A gestão da relação escola-comunidade. São Paulo, 2016.

Clemente, Josafá da Conceição. Gestão escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática. São Luís, 2015.

Coelho, Adriano de Sales. Gestão escolar e inovação: novas tendências em gestão escolar a partir das teorias de gestão da inovação. São Paulo, 2011.

Coelho, Paula Cristiane Andrade. A participação das crianças na gestão escolar. Vitória, 2013.

Daniel, Mirian Queiroz de Souza. A gestão escolar da educação básica: a construção da gestão entre a formação e o trabalho. Belo Horizonte, 2013.

Falleiros, Simone Regina de Oliveira Nascimento. Do discurso à realidade da gestão democrática: um estudo sobre a participação da comunidade escolar em uma escola pública do interior de São Paulo. Franca, 2017.

Fraiz, Rosana Cristina Carvalho. O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar. Araraquara, 2013.



Galisteu, Renata Boiatti Migliorança. *Gestão na Educação Infantil: fazeres e saberes de diretoras de pré-escolas*. São Jose do Rio Preto, 2019.

Gonçalves, Elaine Cristina Grecchi. *A formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade*. Rio de Janeiro, 2010.

Lacerda, Lonise Caroline Zengo de. *Formação continuada de professores e gestores: o programa REDEFOR educação especial e inclusiva em foco*. Presidente Prudente, 2017.

Lima, Allan Greicon Macedo. *Formação continuada de gestores de escolas públicas: Um Estudo sobre as políticas nacionais “Escola de Gestores” e “Programa de Formação e Certificação de Diretores Escolares”*. São Paulo, 2019.

Lima, Márcia Aparecida Colber de. *A formação continuada de gestores da educação infantil: possibilidades e limites do programa de formação a rede em rede – a formação continuada na educação infantil*. Guarulhos, 2016.

Maranesi, Tânia. *Gestão escolar: concepções e sentimentos que se entrecruzam*. São Paulo, 2017.

Martins, Gisele Bervig. *Gestão democrática na educação infantil: qual o lugar dos conselhos escolares?* Canoas, 2015.

Monteiro, Aneridis Aparecida Monteiro. *Gestão escolar e a incorporação de tecnologias nas escolas técnicas paulistas*. São Paulo, 2011.

Oliveira, Andréa Ramos de. *As contribuições do PNAIC para a prática docente: o que pensam e fazem docentes do 3º ano e gestores escolares*. Presidente Prudente, 2017.

Piacentini, Gláucia. *O desafio da formação continuada: o papel do gestor coordenador na formação docente*. Araraquara, 2018.

Rosa, Júlia Mazinini. *O programa Escola Ativa e a gestão participativa em escolas no campo*. São Carlos, 2013.

Santos, Bianca Bezerra dos. Trajetória de vida e práticas de gestão escolar. Recife, 2017.

Santos, Regina Rita da Silva. Gestão escolar para uma escola inclusiva: conquistas e desafios. Presidente prudente, 2011.

Santos, Vinicius Farias. A avaliação de programas de formação em gestão: um estudo de caso na educação básica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2018.

Schmidt, Sintian. Tecnologias móveis na escola: movimentos da gestão escola. Caxias do Sul, 2015.

Silva, Ana Mayra Samuel da. Gestão escolar: a consolidação de uma escola inclusiva mediante a intersetorialidade. Presidente prudente, 2018.

Silva, Camila Godói da. Dimensões da gestão escolar: saberes e prática do diretor de escola. São Paulo, 2015.

Silva, Nelson de Souza. Programa Escola Integrada: desafios e possibilidades para gestão escolar. Juiz de Fora, 2013.

Silva, Rute Regis de Oliveira da. Gestão escolar e alfabetização de crianças na escola pública. Natal, 2010.

Sousa, Ana Paula Moreira de. Desafios à gestão escolar em contextos adversos. Dourados, 2013.

Sousa, Francisco Lindoval de. Performatividade e subjetividade na gestão escolar. Guarulhos, 2016.

Talaveras, Aline Linhares Rodrigues. Concepções dos gestores escolares sobre educação integral e tempo integral em escolas municipais de Marília. Marília, 2017.