

GESTÃO DO AMBIENTE ESCOLAR: PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE GESTÃO EDUCACIONAL ESCOLAR NO BRASIL – PERÍODO DE 2017-2020

Jean Lucas Poppe¹

RESUMO: Este estudo busca apresentar abordagens de pesquisas em gestão educacional em nível escolar no período de 2017-2020, caracterizando o cenário brasileiro com relação à gestão educacional escolar, indicando e analisando os principais objetivos, os interesses dos pesquisadores e o potencial de impacto destas pesquisas. A continuidade e os avanços nos estudos e investigações científicas sobre os processos de gestão educacional revelam as diversidades e adversidades em cada componente da comunidade e do ambiente escolar, contribuindo para o debate e para a redução de problemas de gestão educacional.

Palavras-chave: Administração. Coordenador. Diretor. Educação. Escola.

MANAGEMENT OF SCHOOL ENVIRONMENT: SCIENTIFIC PRODUCTION ABOUT SCHOOL EDUCATIONAL MANAGEMENT IN BRAZIL – PERIOD OF 2017-2020

ABSTRACT: This study aims to present the approaches of researches about school educational management in the period of 2017-2020, characterizing the Brazilian scenario about the school educational management, pointing and analyzing the main goals, the researchers' interests and the potential impact of these researches. The continuing and the advances in the studies and scientific researches about the school management reveal the diversities and adversities in each community and school element, contributing for reducing of school management problems.

Keywords: Administration. Coordinator. Education. Principal. School.

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) todos os cidadãos têm direito à Educação de qualidade, a qual exige a participação de todos nos espaços escolares. Sendo a escola um espaço heterogêneo que recebe e acolhe alunos de diferentes realidades socioculturais (MACHADO; ALVARELI, 2018), sua gestão mostra-se como um processo bastante complexo e desafiador à Educação brasileira (CONTI et al., 2017).

¹ Doutor em Biologia Animal. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Departamento de Ciências Biológicas. Rua José Bonifácio 3149, CEP 97800-000, São Luiz Gonzaga, RS, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-3061-1799> jlucaspoppe@gmail.com.

No Brasil, as políticas públicas e determinações legais com relação à Educação foram constituídas com base em eventos históricos nacionais e internacionais, considerando aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos (CONTI et al., 2017; NASCIMENTO; GUIMARÃES, 2018). Nesse cenário, a Constituição Federal (CF) de 1988, representa um marco histórico de redemocratização social no país, definindo a gestão democrática como princípio da Educação Pública.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - N° 9.394/96) nos artigos 3°, 14° e 56° reafirma a gestão democrática como princípio da Educação escolar brasileira, assegurando a participação dos profissionais da educação e da comunidade na elaboração de projetos pedagógicos e em conselhos escolares.

Em 2001, a Lei N° 10.172 aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE), o qual, no ano de 2014, foi atualizado para um período de vigência de dez anos (PNE 2014-2024, Lei 13.005/2014), este, na Meta de número 19, estabelece a promoção da gestão democrática para a Educação no país, indicando para isso oito estratégias que incluem, entre outros, (i) priorizar repasses da União para entidades que considerem para a escolha dos seus diretores critérios de mérito e desempenho e a participação da comunidade escolar, (ii) ofertas de programas de qualificação, (iii) oportunidades de debates para o acompanhamento do PNE, (iv) constituição e efetivação de Grêmios Estudantil e Conselho Escolar e (v) a participação da comunidade no planejamento escolar.

Portanto, juntos, a CF, a LDB e o PNE tentam garantir uma Educação Básica de qualidade, o que inclui processos adequados de gestão educacional escolar. Para assegurar o processo, o Ministério da Educação brasileiro desenvolve alguns programas voltados à gestão escolar, entre eles, o Programa Nacional de Educação e Gestão na Educação Básica (PNEGEB) que atua na formação de diretores e coordenadores pedagógicos das escolas e o Programa Nacional de Fortalecimento do Conselho Escolar voltado ao incentivo à gestão democrática nas escolas.

A figura do coordenador pedagógico tem sua origem no cargo de inspetor escolar, o qual era ocupado por professores respeitados e com ampla experiência na docência (MOEHLECKE, 2017). Atualmente, o cargo continua sendo ocupado por profissionais formados, principalmente, em licenciaturas e Pedagogia (PASCHOALINO, 2018), no entanto, em algumas regiões/escolas essa formação não é exigida, assim como a experiência docente. Com relação às funções do cargo, são

grandes os desafios e as exigências por dedicação dos gestores para a resolução de conflitos e de apoio pedagógicos, administrativos e sociais (BERNADO, 2020), apesar disso, a educação não acontece apenas no ambiente escolar e, também, não é de responsabilidade apenas do gestor (MACHADO; AVARELI, 2018). Portanto, a educação pode ser considerada um processo dinâmico e amplo, capaz de acontecer em diferentes espaços com a participação de diversos colaboradores.

Observando este cenário, alguns pesquisadores, geralmente baseados em informações documentais, destacam duas correntes sobre as tendências educacionais no Brasil, uma inspirada nas escolas de Administração visando ganhos imediatos e processos gerenciais, a outra inspirada nos valores da escola e preocupada com a sociedade, respeitando sua diversidade e singularidade (DOURADO, 2013; LIMA, 2003; MOEHLECKE, 2017).

Os processos democráticos de gestão oscilam ao longo da história educacional brasileira (OLIVEIRA et al., 2017; CHAVES et al., 2018) e nem sempre são democraticamente desenvolvidos nas escolas. Frente às mudanças no cenário educacional brasileiro e às discussões dos processos de gestão, torna-se pertinente investigar como os elementos gerenciais da educação escolar brasileira são abordados nas pesquisas científicas. Assim, este estudo busca apresentar as abordagens das pesquisas em gestão educacional em nível escolar no período de 2017-2020, caracterizando o cenário nacional com relação à gestão educacional escolar a partir dos objetivos e interesses dos pesquisadores e do potencial de impacto das pesquisas com relação à gestão educacional no ambiente escolar brasileiro.

2 METODOLOGIA

Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa nos seguintes repositórios de artigos científicos *on-line*: Scielo (Biblioteca Científica Eletrônica *On-line*) e Periódicos Capes. Para encontrar os textos foram empregados os seguintes termos de busca: “gestão educacional”; “gestão da educação”; “gestão escolar” e “gestão da escola”, estes termos foram aplicados nos títulos dos artigos, palavras-chave, resumos e títulos dos periódicos.

A escolha destes dois repositórios *on-line* está associada à confiabilidade dos materiais postados nestes repositórios e ao acesso aberto à informação pelo grande

público, é fácil perceber, por meio da leitura de artigos acadêmicos, que estas plataformas são amplamente utilizadas pelos estudantes, professores e pesquisadores brasileiros. Ainda, estes bancos de dados científicos contam com milhares de artigos e periódicos da América Latina, salientando que os termos de busca foram empregados apenas na língua portuguesa. Foram considerados para o presente estudo os artigos publicados entre janeiro de 2017 e março de 2020.

As principais abordagens e os interesses dos pesquisadores com relação à gestão educacional brasileira foram verificados por meio dos objetivos das pesquisas publicadas. Estas informações foram tabeladas em ordem cronológica.

A análise do potencial de impacto das pesquisas brasileiras em gestão educacional, em nível escolar, ao longo do último triênio foi realizada por meio da verificação do Qualis dos periódicos, correspondente ao período de 2013-2016, definidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (Capes) e disponibilizados na Plataforma Sucupira (<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>) e no site dos periódicos, considerando que as pesquisas publicadas em periódicos de estratos superiores no Qualis (A1, A2 e B1) contribuem com informações mais consistentes e de maior impacto no cenário acadêmico e científico de estudos voltados aos processos de gestão educacional escolar. O número de estudos publicados em cada ano, considerando o Qualis destes, também foi utilizado para verificar o progresso e o impacto científico na área.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No total, 50 textos/artigos foram encontrados nos repositórios explorados, 25 foram baixados e utilizados no presente estudo, os outros 25 textos/artigos não estavam com acesso liberado, eram teses e dissertações não publicadas em periódicos científicos e/ou estavam em outros idiomas (inglês ou espanhol) e por isso não se adequaram aos critérios de inclusão definidos aqui. Cabe reconhecer que o emprego de termos de busca e a análise de artigos apenas no idioma Português limita os resultados da pesquisa, apesar de não desqualificar os resultados apresentados.

3.1 As abordagens das pesquisas em gestão educacional

Dos artigos baixados, seis, onze e oito haviam sido publicados nos anos de 2017, 2018 e 2019/2020, respectivamente (Tabela 1). Apenas um dos artigos, Santos

e Ferreira (2019), abordaram aspectos puramente econômicos e, também, associados à sustentabilidade no processo de gestão ambiental. Temática ambiental está recebendo atenção nos últimos anos frente aos desequilíbrios ecológicos no Planeta, os quais dependem da Educação para minimizá-los. Curiosamente, este foi o trabalho de menor extensão, cinco páginas, enquanto que o tamanho médio dos demais artigos foi de 20 páginas.

As características do cenário educacional brasileiro direcionam os estudos e as pesquisas de modo que alguns temas, em alguns períodos, sejam mais explorados. De maneira geral, 17 temas associados à gestão educacional foram abordados nos artigos, sendo que alguns debateram mais de um tópico associado aos processos de gestão. No entanto, três assuntos foram mais explorados nos artigos analisados: (i) Políticas públicas, (ii) Caracterização e práticas de gestão escolar e (iii) A importância do trabalho colaborativo e das relações interpessoais para a Educação (Tabela 1).

Tabela 1. Lista cronológica dos artigos analisados, apresentando os objetivos, metodologias de pesquisa, principais resultados e conclusões e os periódicos de publicação com o respectivo Qualis (Capes 2013-2016).

| Autor (Ano) | Título do artigo | Objetivo | Metodologia | Resultados e Conclusão | Periódico (Qualis em Educação)* |
|------------------------|---|---|---|--|---|
| CERDEIRA et al. (2017) | Conhecimento e uso de indicadores educacionais no município do Rio de Janeiro | Analisar os resultados de um curso de formação sobre “o uso de indicadores educacionais”. Compreender a relação entre o conhecimento técnico sobre as avaliações em larga escala e o uso efetivo (nas escolas) dos indicadores por elas produzidos. | <i>Web survey</i> e o desenvolvimento de um curso para gestores de escolas. Análise estatística e qualitativa dos dados de questionários e das declarações dos gestores em diferentes momentos do curso. | A ampliação do conhecimento sobre os sistemas de avaliação em larga escala tende a reduzir as resistências e permitir que as equipes de gestão escolar incorporem os dados como orientadores de suas ações práticas nas escolas. | Estudos em Avaliação Educacional (A2) |
| CONTI et al. (2017) | Visões de diretoras de escola sobre políticas e determinações legais educacionais | Analisar a visão de diretoras de escolas públicas de Ensino Fundamental do estado de São Paulo acerca de políticas públicas e determinações legais educacionais. | Aplicação de questionários (online e por mala direta) à 65 diretoras. | Os resultados revelam visões positivas da quase totalidade das diretoras em relação às determinações legais e às políticas educacionais estudadas, e uma gestão escolar baseada em lógica de controle em padrões hierarquizados mesclada com elementos do gerencialismo. | Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (A2) |
| MOEHLECKE, S. (2017) | Coordenador pedagógico nos sistemas de ensino do Rio de Janeiro: uma nova aposta na gestão das escolas? | Identificar a complexidade dos desafios da gestão escolar nos sistemas de ensino do Rio de Janeiro e o lugar do coordenador pedagógico enquanto figura de mediação na gestão das escolas. | Revisão da literatura sobre coordenação pedagógica. Análise de dados dos municípios e do Estado do Rio de Janeiro. Verificação do número de editais de concurso públicos para a função de coordenador pedagógico. | Foi percebido um crescimento na demanda por coordenadores pedagógicos no Rio de Janeiro, com uma mudança em seu perfil e qualificação, indicando um fortalecimento de seu lugar na gestão escolar. | Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (A2) |

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|
| MOHR, A. L.; NAUJORKS, M. I. (2017) | Políticas educacionais de correção de fluxo no RS, efeitos da racionalidade neoliberal na gestão escolar | Entender as condições de possibilidade que fizeram emergir, o funcionamento e os efeitos de Programas de Correção de Fluxo. Identificar os efeitos dessa estratégia na gestão escolar e na gerência dos “corpos”. | Análise bibliográfica. Busca por informações no site da Secretaria Estadual de Educação do Rio Grande do Sul (Seduc) sobre os Programas de Correção de Fluxo adotados pela Rede Estadual de Ensino. Análise dos Programas “Acelera Brasil” e “Se Liga”. | A interação das escolas com Programas de Correção de Fluxo descentraliza a gestão e dá maior autonomia aos envolvidos. Esses Programas validaram-se como um saber verdadeiro e legítimo, fazendo com que os alunos avancem no processo de escolarização, ou seja, que não repetiram o ano. | Revista Reflexão e Ação (B1) |
| OLIVEIRA et al. (2017) | A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as) | Identificar e analisar as consequências sobre a organização e gestão escolar resultantes da mudança de paradigma nas políticas públicas para a Educação Básica nas últimas décadas. | Revisão bibliográfica, análise documental e estatística. Entrevistas com diretores de escolas em cinco capitais, considerando todos os níveis da educação básica pública. | Nas últimas décadas, as políticas públicas em educação no Brasil vêm sofrendo importante mudança de paradigma, impondo uma regulação centrada na avaliação externa como parâmetro para medir a eficiência da gestão escolar, da qual depende seu financiamento. | Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (A2) |
| SOUZA et al. (2017) | As redes da Educação Integral no Distrito Federal sob o prisma da Gestão Escolar | Analisar as redes da educação integral segundo a interpretação da gestão escolar. | Análise documental, realização de observações e entrevistas semiestruturadas com gestores do Projeto Educação Integral em Tempo Integral (PROEITI). | Os resultados apontaram que o PROEITI avançou e possibilitou a contratação de professores para atuar nas disciplinas complementares. Os maiores desafios vivenciados pelos gestores relacionam-se à limitação de verbas para finalidades diversas. | Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação (A1) |

| | | | | | |
|------------------------|---|--|---|--|-------------------------------------|
| CHAVES et al. (2018) | A gestão escolar e formas de provimento ao cargo de diretor escolar: o Plano de Ações Articuladas em foco | Analisar as tendências recentes na escolha de dirigente escolar. | Estudo documental dos manuais orientadores do Plano de Ações Articuladas (PAR), e diagnósticos de 10 (dez) municípios localizados nos estados do Rio Grande do Norte e Pará. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sujeitos que participaram da elaboração do PAR nos municípios investigados. | A falta de legislação que defina o perfil do diretor e regras para a realização de eleições diretas, ou de ações concretas que direcionem a democratização da gestão escolar, possibilita que o princípio da gestão democrática esteja definido apenas no texto constitucional. O PAR não contribui para o processo de democratização da gestão escolar, predominando as indicações políticas. | Revista Eletrônica de Educação (B1) |
| FELDHUES, P. R. (2018) | Motivação e Docência: uma aproximação entre gestão escolar e comportamento organizacional | Identificar possibilidades de prática de gestão escolar que impactem positivamente sobre problemas comuns à docência. | Revisão da literatura sobre o tema, estabelecendo diálogos entre teorias motivacionais e do aprendizado. | As teorias abordadas são complementares e apresentam potencial de contribuição à gestão escolar, desde que não tomadas isoladamente. | Revista Intersaberes (B3) |
| Freitas et al. (2018) | A prática da gestão da Educação de Jovens e Adultos no Serviço Social da Indústria no estado da Bahia | Investigar, a partir dos olhares de sujeitos envolvidos, como ocorre a gestão da Educação para Jovens e Adultos (EJA). | Foram entrevistados, por meio de questionários on-line, 19 profissionais que atuam na EJA. | Os investigados declararam entender que a participação nas práticas gestoras e pedagógicas é fundamental para o estabelecimento de ações gestoras, democráticas e participativas. No entanto, é possível perceber que a gestão participativa não é totalmente implementada. | Educação em Revista (A1) |
| LIRA; HERMIDA (2018) | Gestão, financiamento e (des)valorização da educação em Alagoas (2007-2014) | Analisar as consequências da gestão do governo Vilela Filho (2007-2010 e 2011-2014) para a educação pública estadual em Alagoas. | Pesquisa bibliográfica e documental. | Desvalorização da educação e da carreira docente no estado de Alagoas, em razão dos processos de gestão, indo na contramão do Governo Federal. | Revista Eletrônica de Educação (B1) |

| | | | | | |
|------------------------------|--|---|--|---|---|
| GARCIA, T. (2018) | A gestão escolar no contexto da privatização na Educação Básica | Analisar as tendências de privatização na educação básica brasileira para a década correspondente a 2005-2015. | Pesquisa bibliográfica e documental. | Frente às proposições dos atores privados, os diretores escolares se vêem em situação complexa, respondendo pelo seu sucesso frente ao órgão executivo e também aos atores privados que controlam o processo de trabalho e avaliam seus resultados. | Revista on line de Política e Gestão Educacional (B2) |
| MACHADO; ALVARELI (2018) | Gestão escolar e conselho tutelar: uma parceria necessária baseada no estatuto da criança e do adolescente (ECA) | Mostrar que um trabalho colaborativo entre o Gestor Escolar e o Conselho Tutelar pode gerar um trabalho em equipe que valoriza o diálogo, a compreensão, a parceria, os prazos burocráticos e, a compreensão dos limites no cumprimento de funções ou papéis. | Estudo de caso. | A atuação conjunta do Gestor Escolar e do Conselho Tutelar quando feita com qualidade é capaz de influenciar, transformar e, até mesmo, salvar a vida de um aluno. Um indivíduo acompanhado ou modificado de maneira positiva atua na sociedade com mais responsabilidade crítico-reflexiva e compromisso social. | Educação, Cultura e Comunicação (-) |
| MOEHLECKE, S. (2018) | Neoinstitucionalismo e políticas educativas: arranjos institucionais na gestão escolar | Analisar o processo de implementação de políticas educacionais no Brasil, com especial atenção para o âmbito da gestão escolar. | Revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas com gestores do município de Mesquita (Rio de Janeiro). | Percebeu-se um ambiente institucional múltiplo e imerso em distintas estratégias de legitimidade da política, indicando a necessidade de se aprofundar o estudo da escola enquanto lócus de produção. | Revista Educação em Questão (A2) |
| NASCIMENTO; GUIMARÃES (2018) | Gestão escolar no Brasil: reflexões sob a ótica da reforma do estado e da modernização da gestão pública | Suscitar reflexões acerca das relações entre a reforma do Estado brasileiro, a modernização da gestão pública e suas conexões com a reforma educacional brasileira a partir da década de 1990. | Revisão bibliográfica e documental. | A introdução de um modelo empresarial gerencialista para o setor público, a partir da Reforma do Estado brasileiro na década de 1990, repercutiu substancialmente na concepção de gestão da escola pública que passou a ser focada na eficiência, na produtividade e na competitividade. Este modo constitutivo de escola não cria e não oferece possibilidades de participação plena dos sujeitos. | Revista Perspectiva (B4) |

| | | | | | |
|------------------------------|--|---|---|--|---|
| Nascimento et al. (2018) | Gestão escolar e educação inclusiva: análise da produção científica na área de Educação Especial | Mapear a produção científica sobre o papel da gestão escolar, na perspectiva da educação inclusiva, voltado à escolarização dos alunos público-alvo da Educação Especial. | Revisão bibliográfica de periódicos da área da Educação Especial, qualificados nos estratos de A1 até B2, publicados no período de 2008 a 2016. | Dentre os resultados obtidos, foi evidenciada a escassez de produções que discutem, de forma pontual, a gestão escolar para a inclusão de alunos da Educação Especial. | Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación (B1) |
| PASCHOALINO, J. B. Q. (2018) | Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais | Compreender como se estabelecem os processos de democratização nas escolas e identificar os enfrentamentos decorrentes das cobranças pela qualidade educacional na educação básica. | Visitas às escolas pesquisadas e a realização de entrevistas semi-estruturadas | A enorme variabilidade da formação do professor que assume a direção da escola traz no seu cerne a multiplicidade de concepções de liderança e de atuações, tornando-se essencial a formação contínua desse profissional. | Educação & Realidade (A1) |
| SIAS et al. (2018) | Avaliação Institucional: conceitos, objetivos, participação e implicações para a escola | Analisar e avaliar o processo da gestão e do cotidiano escolar, criando subsídios para significação e reconstrução do Projeto Político-Pedagógico. | Revisão bibliográfica. | A avaliação institucional deve estar assegurada no Projeto Político-Pedagógico, tendo claro os seus objetivos, indicadores, princípios e finalidades, partindo do princípio balizador de corrigir e evitar o surgimento de dificuldades à instituição escolar, gerando profundos impactos nos PPP. | Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade (C) |
| NASCIMENTO et al. (2019) | A formação em serviço do gestor escolar como ação formativa intencional e política | Demarcar um conceito específico de formação em serviço do gestor escolar. | Revisão bibliográfica. | As análises culminaram no entendimento da gestão escolar como prática administrativa com características próprias, especialmente pelo aspecto político inerente à sua inscrição na dimensão educativa. | Revista on line de Política e Gestão Educacional (B2) |
| SANTOS; FERREIRA (2019) | Impacto econômico do uso racional de papel nas avaliações de uma escola em Barueri, SP | Analisar o impacto econômico no uso de papel nas avaliações em uma instituição de ensino pública no município de Barueri - SP. | Realização de entrevistas. | Houve diminuição no custo de impressão de provas de 55,85%, gerando benefícios econômicos. Impactos econômicos, educacionais e ambientais positivos foram gerados. | Revista iPecege (-) |

| | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|---|---|
| SILVA; TUNICE (2019) | O papel da Gestão Escolar na tratativa de demandas relacionadas a problemas de Identidade de Gênero na Educação Básica | Analisar o que foi apresentado por teóricos da didática, sobre questões da identidade de gênero e das sexualidades, afim de proporcionar subsídios para a reflexão da comunidade acadêmica sobre a tratativa das temáticas por parte dos gestores escolares. | Revisão bibliográfica. | Considerou-se a importância da gestão escolar na garantia de que a escola trabalhe pautada no respeito à diversidade e na implementação de políticas relacionadas ao tema na elaboração do Projeto Político Pedagógico, bem como na articulação de toda a comunidade escolar nesse sentido. | Educação, Cultura e Comunicação (-) |
| SOUZA, A. R. (2019) | As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira | Apresentar e discutir elementos que a literatura tem indicado como aspectos que potencialmente contribuem para a constituição, organização e gestão democrática das escolas públicas. | Revisão bibliográfica e análise de questionários aplicados pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica aos diretores e professores das escolas e turmas avaliadas, no período de 2003 até 2015. | As regiões Norte e Nordeste apresentam os piores indicadores de gestão escolar. As formas de provimento da direção escolar recaem sobre a utilização de modelos menos democráticos. Porém, o Brasil tem crescido nas condições de democratização da gestão das escolas. | Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação (A1) |
| BERNADO, E. S. (2020) | Educação de tempo integral: alguns desafios para a gestão escolar | Analisar percepções e desafios de gestores escolares de estabelecimentos de ensino de tempo integral. | Revisão bibliográfica e Entrevistas com gestores de escolas. | O exercício da gestão não é meramente uma função burocrática, mas é uma ação que exige articulação entre os saberes, os tempos e os espaços formais e não formais de ensino, exigindo planejamento por parte dos envolvidos. | Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação (A2) |
| BRENNER; FERREIRA (2020) | Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola | Analisar o impacto das relações interpessoais no trabalho pedagógico e sobre como a gestão escolar interfere ou não nessas relações. | Entrevistas com gestores de uma escola. | Constatou-se uma tendência em relação à influência das relações interpessoais no ambiente de trabalho escolar, bem como a importância de uma gestão democrática, contribuindo para espaço e tempo próprios para o trabalho pedagógico. | Revista Ibero-Americana de Educação (A2) |

| | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|---|
| DUARTE, A. W. B. (2020) | Políticas Avaliativas, Nova Gestão Pública e Trabalho Docente no Brasil: reformas nos sistemas de ensino e a repercussão sobre o trabalho do diretor escolar no estado de Minas Gerais | Apresentar uma discussão em torno das bases epistemológicas que orientaram as mais recentes reformas nos sistemas de ensino no Brasil e de que forma isso se reproduziu nos níveis subnacionais. | Toma-se o texto institucional como principal elemento de análise, identificando como tais matrizes se traduzem na ação estatal e determinam novos contornos para a gestão escolar e para o trabalho do diretor escolar nestes contextos. | Embora as reformas de matriz gerencialista tenham se expressado de maneira mais intensa a partir dos anos 2000, o modelo teve suas bases estabelecidas ainda na década anterior. Observa-se que tais reformas têm atribuído especial atenção às ações exercidas pela gestão escolar, fazendo com que sua atuação seja cada vez mais diversa. | Journal of Education (C) |
| GOBBI et al. (2020) | Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? | Avaliar a relação entre Gestão Escolar e desempenho na Prova Brasil-2015 de Matemática dos estudantes do 9º ano e o papel moderador da complexidade da Gestão Escolar nessa relação. | Para o desenvolvimento do modelo hierárquico exploratório foi utilizada modelagem de equações estruturais, técnica <i>Partial Least Squares Path Modeling</i> (PLS-PM). A amostra foi composta por 182 escolas da rede de ensino público do Espírito Santo. Os dados foram coletados dos microdados do Saeb. | Evidenciou-se impacto positivo direto da Gestão Escolar no desempenho dos alunos. Igualmente, a complexidade da Gestão Escolar atua como um moderador dessa relação, com impacto negativo. Dessa forma, quanto maior o nível de complexidade da Gestão Escolar, mais impactante será a Gestão Escolar no desempenho. | Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação (A1) |

A Constituição Federal (CF) de 1988, em seu artigo 206, define a gestão democrática como princípio da educação pública brasileira. Sendo tal princípio reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - N° 9.394/96). No entanto, os processos democráticos de gestão educacional e as políticas públicas mudaram seus paradigmas ao longo do tempo (CHAVES et al., 2018; OLIVEIRA et al., 2017), assim como o grau de aplicação (CONTI et al., 2017; FREITAS et al., 2018; NASCIMENTO; GUIMARÃES, 2018; SOUZA, 2019), o que os tornam elementos amplamente debatidos nas pesquisas da área de gestão educacional.

Uma tendência entre os autores é a percepção de que a gestão democrática e participativa é implementada em graus variáveis nas instituições educacionais, mas nunca em sua totalidade. Segundo Silva e Tunico (2009), a gestão escolar em caráter democrático e participativo deve promover efetivamente a participação dos membros da comunidade no planejamento escolar, respeitando as diversidades culturais, sexuais, políticas e todas as demais, incluindo-as em debates e conversas transversais, fundamentais para a elaboração dos currículos escolares. Mas o que se percebe é o predomínio de um modelo gerencial de gestão na Educação. Ou seja, as reformas educacionais, da década de 1990, re-estruturaram a gestão escolar, a qual está sob forte influência de processos externos de avaliação, caracterizando a Nova Gestão Pública (NGP) (OLIVEIRA et al., 2017). Este modelo de gestão está focado em resultados, qualidade de serviços, prestação de contas e flexibilização organizacional, causando a flexibilização da legislação trabalhista com relação à contratação temporária de professores e diversificação salarial, muito por conta da transferência de alguns setores do Estado, incluindo a Educação, para organizações não ligadas ao poder público (OLIVEIRA et al., 2017), proporcionando um caráter empresarial aos processos gerenciais das escolas.

As críticas aos modelos gerenciais de condução da Educação são constantemente apresentadas. Segundo Valerien e Dias (1993) na NGP o gestor/gerente escolar deve atuar como um motivador e organizador do trabalho na instituição. Para Bernado (2020) e Gobbi et al. (2020), este modelo gerencial de gestão torna a escola hierarquizada e não favorece a redução das desigualdades sociais, afetando, diretamente, o rendimento escolar dos alunos e comprometendo os benefícios sociais que se espera da escola, uma vez que os autores afirmam que a complexidade da gestão é inversamente proporcional aos benefícios percebidos.

Souza (2019) percebeu que em escolas com perfil mais democrático de gestão os alunos apresentam melhores resultados em processos externos de avaliação.

No ambiente escolar, as relações interpessoais são inevitáveis e interferem na complexidade do trabalho realizado, algumas vezes por meio de conflitos, os quais podem ser positivos, motivando a união da comunidade escolar e a realização de esforços em prol da coletividade e progresso da educação. Como líderes do processo de gestão democrática, os diretores das escolas não devem ser colocados no centro da instituição, como feito em modelos gerenciais de gestão, mas em contato com todos os integrantes do sistema escolar, articulando e aproximando professores, técnicos, auxiliares, pais, alunos e os demais integrantes da comunidade que desejam participar das decisões e ações escolares (BRENNER; FERREIRA, 2020).

Algumas dificuldades de implementação da gestão democrática nas escolas estão associadas ao entendimento da complexidade do assunto. Freitas et al. (2018), após entrevistarem gestores de escolas, mencionam que a maioria dos professores/gestores valoriza as relações interpessoais e tem claro entendimento do que se trata uma gestão democrática, no entanto, na prática, não exercem. Nesse sentido, Chaves et al. (2018) mencionam que o envolvimento coletivo e o diálogo, por si só, não caracterizam ou asseguram a descentralização do poder e a participação autônoma, efetiva e ativa dos membros da comunidade escolar e, conseqüentemente, não configuram uma gestão escolar democrática. Conti et al. (2017) revelaram que, apenas, em cerca de 17% das escolas investigadas em São Paulo a comunidade (pais) participa da elaboração do PPP, de maneira conflitante, estas mesmas escolas indicam haver intensa interação com a comunidade local. Isso indica uma tendência gerencialista na gestão escolar (PASCHOALINO, 2018), onde predomina a eficácia no cumprimento das metas, sem participação coletiva da comunidade escolar, o que pode comprometer objetivos básicos da Educação, como a inclusão e a transformação da realidade social. O que Nascimento e Guimarães (2018) mencionam como sendo a pressão capitalista e da sociedade neoliberal sobre a Escola.

Para Conti et al. (2017) é clara a relação hierárquica nos processos de gestão escolar, com maior participação dos diretores e pouca participação da comunidade (alunos e familiares). Havendo centralização do poder, o que deixa sobre a diretora as responsabilidades e as conseqüências. O que é, também, uma tendência associada ao modo de escolha e ascendência aos cargos na direção escolar. Em

diversas localidades o cargo de diretor(a) é uma indicação política (MOEHLECKE, 2017; SOUZA, 2019). Segundo Souza (2019), o processo democrático se enfraquece frente a este sistema de indicação, na maioria das vezes política, de profissionais aos cargos de gestão escolar. Embora a democracia seja soberana no Brasil, resquícios de sistemas autocráticos permanecem implícitos em alguns sistemas hierarquizados sob influência política e com apenas aparente participação social (YAMAMOTO, 1993).

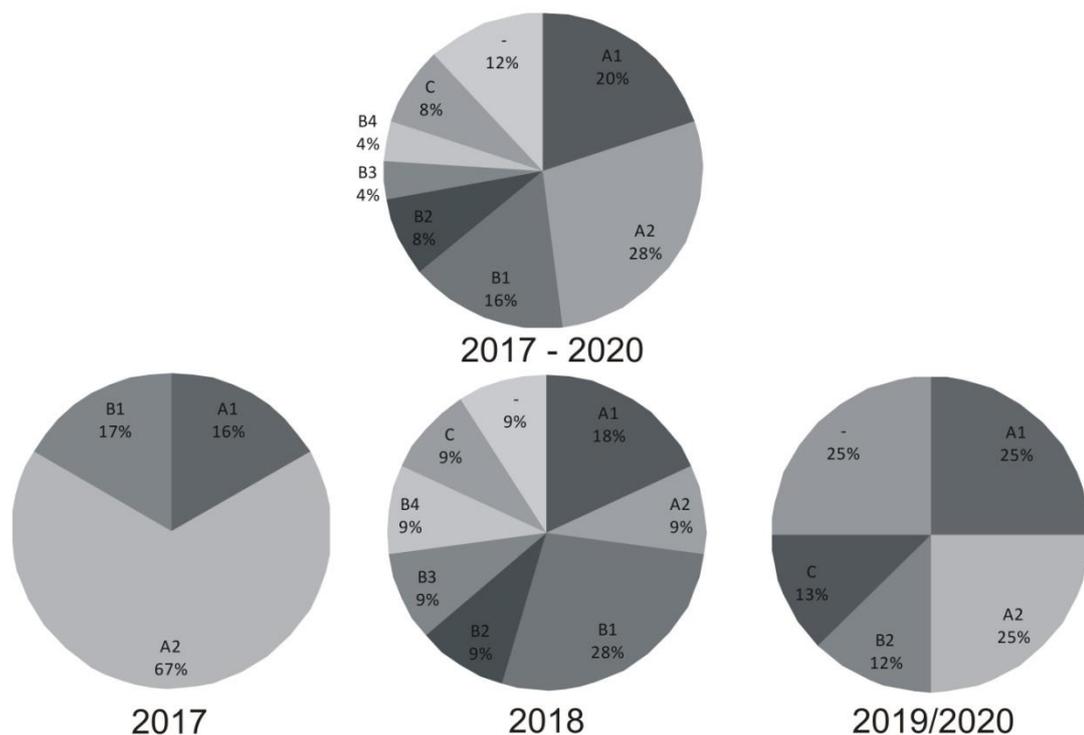
A falta de padronização democrática e a existência de vínculos políticos acabam por comprometer a qualidade dos processos da gestão educacional brasileira, conduzindo a uma heterogeneidade no território nacional, ou seja, uma análise sistêmica dos processos de gestão escolar, promovida por pesquisas na área, revela a discrepância entre os cenários educacionais do Brasil, segundo as informações analisadas por Souza (2019), em especial ao que tange o ambiente escolar democrático, ainda há muita discrepância entre as regiões, sendo que a região Centro-Oeste, desde 2003, apresenta as melhores condições de gestão escolar democrática no país, seguida pela região Sul.

3.4 O potencial de impacto e visibilidade das pesquisas brasileiras em gestão educacional

Durante o triênio analisado, a maioria (2/3) dos artigos foi publicada em periódicos classificados em estratos superiores do Qualis (Capes 2013-2016) (Figura 1). Na análise de cada ano separadamente, as publicações nos estratos superiores se mantiveram dominantes (Figura 1). O Qualis dos periódicos é um dos instrumentos fundamentais para a avaliação do quesito produção intelectual dos discentes e docentes dos programas de pós-graduação no Brasil, agregando aspectos quantitativos e qualitativos. Para a classificação de um periódico entre os estratos superiores ou inferiores são considerados a periodicidade e a regularidade das publicações, a diversidade do corpo editorial, os critérios de revisão empregados, a indexação e os idiomas de publicação (BARATA, 2016). Porém, a escolha de um periódico pelos pesquisadores para a submissão dos resultados das suas pesquisas deve considerar o público-alvo do artigo, a circulação que os periódicos têm na comunidade de interesse e seu prestígio, o que pode ser indiretamente avaliado por diferentes medidas de impacto, não necessariamente pela classificação Qualis. Por

este motivo, Barata (2016) menciona que o Qualis Periódicos não deveria ser empregado como uma medida de qualidade dos periódicos científicos para outros fins que não a avaliação dos programas brasileiros de pós-graduação. Por outro lado, é de conhecimento dos pesquisadores que os periódicos de maior Qualis são mais criteriosos na avaliação e seleção dos artigos, exigindo maior aprimoramento metodológico e relevância dos resultados, exercendo maior impacto na comunidade acadêmica e científica. Assim, apesar de alguns autores considerarem inadequada a utilização do Qualis para atribuir, mesmo que indiretamente, qualidade/nota aos artigos, esta interpretação está presente na comunidade acadêmica.

Figura 1. Distribuição em porcentagem dos 25 artigos por extrato de Qualis (Capes 2013-2016) no período de 2017 até 2020.



Segundo Lindsey (1989) e Vaz et al. (2014) periódicos com circulação internacional apresentam maior impacto na comunidade acadêmica e processos de seleção mais criteriosos, conseqüentemente, seus artigos teriam maior qualidade e relevância. Apesar dos termos de busca terem sido empregados em português, alguns periódicos são de circulação internacional, publicando textos em outros idiomas. Dos 18 periódicos analisados, 11 estão classificados entre os estratos superiores do Qualis

(A1, A2 e B1), aceitando textos em Português, Inglês e Espanhol. Entre os demais periódicos (sete), dos estratos inferiores, atualmente, dois aceitam textos em Inglês e Espanhol e um periódico aceita textos em Espanhol, além do Português. Portanto, há uma tendência destes periódicos elevarem sua classificação no Qualis e ampliar a visibilidade dos artigos publicados, o que favorecerá os debates e a visão da comunidade acadêmica sobre os processos da gestão educacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de nem todos os artigos encontrados nos repositórios terem sido acessados e analisados no presente estudo, o número de referências encontradas destaca o elevado interesse dos pesquisadores pelos processos de gestão educacional, o que é importante, uma vez que o desenvolvimento de pesquisas na área é capaz de contribuir para o aprimoramento dos processos educacionais no Brasil. Segundo Tavares (2019), no campo educacional, a inovação é entendida como algo positivo e que proporciona a alteração de práticas costumeiras, portanto, ao analisar o cenário da gestão educacional apresentada por diversos autores nos últimos anos, é possível concluir que a inovação se faz necessária à gestão educacional.

Em conformidade com o debate apresentado por Tesser (1995), o conhecimento é provisório. Desse modo, é evidente que o aprofundamento nas pesquisas e estudos na área educacional seja sempre necessário, sendo pouco relevante concluir, portanto, como alguns autores o fizeram, que “mais estudos são necessários”. No entanto, cabe esperar que, com a continuidade e com os avanços nos estudos e investigações científicas, as diversidades e adversidades em cada componente da comunidade e do ambiente escolar sejam apresentadas e melhor entendidas, podendo contribuir para a redução dos problemas de gestão educacional mencionados nos artigos analisados, como a centralização de poder, a hierarquização entre os membros da comunidade escolar e a influência política.

REFERÊNCIAS

BARATA, R. C. B. Dez coisas que você deveria saber sobre o Qualis. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 13, p. 1-18, 2016.

BERNADO, E. S. Educação de tempo integral: alguns desafios para a gestão escolar. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 15, p. 79-94, 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de dezembro de 1996**. Dispõe sobre as leis e diretrizes nacionais para a educação brasileira. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 20 jan 2017.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acesso em: 01 maio 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 01 maio 2020.

BRENNER, C. E. B.; FERREIRA, L. S. Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola. **Revista Ibero-Americana de Educação**, v. 82, p. 47-63, 2020.

CERDEIRA, D. G. S. et al. Conhecimento e uso de indicadores educacionais no município do Rio de Janeiro. **Estudos em Avaliação Educacional**, p. 44, 2017.

CHAVES, V. L. J. et al. A gestão escolar e formas de provimento ao cargo de diretor escolar: o Plano de Ações Articuladas em foco. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 12, p. 653-670, 2018.

CONTI, C. L. A. et al. Visões de diretoras de escola sobre políticas e determinações legais educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, p.20, 2017.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N. S. C (Org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

DUARTE, A. W. B. Políticas Avaliativas, Nova Gestão Pública e Trabalho Docente no Brasil: reformas nos sistemas de ensino e a repercussão sobre o trabalho do diretor escolar no estado de Minas Gerais. **Journal of Education**, v. 8, p. 28-54, 2020.

FELDHUES, P. R. Motivação e Docência: uma aproximação entre gestão escolar e comportamento organizacional. **Revista Intersaberes**, v. 13, p. 184-196, 2018.

FREITAS, G. M. O. et al. A prática da gestão da Educação de Jovens e Adultos no Serviço Social da Indústria no Estado da Bahia. **Educação em Revista**, n. 34, p. 1-28, 2018.

GARCIA, T. A gestão escolar no contexto da privatização na Educação Básica. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 22, p. 1355-1376, 2018.

GOBBI, B. C. et al. 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, p. 198-220, 2020.

LIMA, L. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 2ª ed., São Paulo: Cortez, 2003.

LINDSEY, D. Using citations counts as a measure of quality in science measuring what's measurable rather than what's valid. **Scientometrics**, v. 15, p. 189-203, 1989.

LIRA, J. S.; HERMIDA, J. F. Gestão, financiamento e (des)valorização da educação em Alagoas (2007-2014). **Revista Eletrônica de Educação**, v. 12, p. 132-150, 2018.

MACHADO, M. R.; ALVARELI, L. V. G. Gestão escolar e conselho tutelar: uma parceria necessária baseada no estatuto da criança e do adolescente (ECA). **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 9, p. 289-300, 2018.

MOEHLECKE, S. Coordenador pedagógico nos sistemas de ensino do Rio de Janeiro: uma nova aposta na gestão das escolas? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, p. 223-239, 2017.

MOEHLECKE, S. Neoinstitucionalismo e políticas educativas: arranjos institucionais na gestão escolar. **Revista Educação em Questão**, v. 56, p. 39-64, 2018.

MOHR, A. L.; NAUJORKS, M. I. Políticas educacionais de correção de fluxo no RS, efeitos da racionalidade neoliberal na gestão escolar. **Revista Reflexão e Ação**, p. 160-177, 2017.

NASCIMENTO, L. P.; GUIMARÃES, V. N. Gestão escolar no Brasil: reflexões sob a ótica da reforma do estado e da modernização da gestão pública. **Revista Perspectiva**, v. 36, p. 1052-1071, 2018.

NASCIMENTO, B. A. B. et al. Gestão escolar e educação inclusiva: análise da produção científica na área de Educação Especial. **Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación**, v. 18, p. 1-26, 2018.

NASCIMENTO, M. et al. A formação em serviço do gestor escolar como ação formativa intencional e política. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 23, p. 266-285, 2019.

OLIVEIRA, et al. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 33, p. 707-726, 2017.

ONU. Assembleia Geral das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 1948. Disponível em: <https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=por>. Acesso em: 1 de maio de 2020.

PASCHOALINO, J. B. Q. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade**, v. 43, p. 1301-1320, 2018.

SANTOS, A. L. F.; FERREIRA, R. L. Impacto econômico do uso racional de papel nas avaliações de uma escola em Barueri, SP. **Revista iPecege**, v. 5, p. 19-23; 2019.

SIAS, M. A. F. et al. Avaliação Institucional: conceitos, objetivos, participação e implicações para a escola. **Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 4, p. 1-9, 2018.

SILVA, M. M.; TUNICE, L. M. C. O papel da Gestão Escolar na tratativa de demandas relacionadas a problemas de Identidade de Gênero na Educação Básica. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 10, p. 183-190, 2019.

SOUZA, I. F. et al. As redes da Educação Integral no Distrito Federal sob o prisma da Gestão Escolar. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 26, p. 397-417, 2017.

TAVARES, F. G. O. O conceito de inovação em educação: uma revisão necessária. **Educação**, v. 44, p. 1-19, 2019.

TESSER, G. J. Principais linhas epistemológicas contemporâneas. **Educar em Revista**, p. 91-98, 1995.

VALERIEN, J.; DIAS, J. A. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez, 1993.

VAZ, A. F.; DE ALMEIDA, F. Q.; BASSANI, J. J. Revista Brasileira de Ciências do Esporte: dificuldades, desafios e dilemas da editoração científica. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 36, p. 752-758, 2014.

YAMAMOTO, O. H. Educação e Direitos Sociais: o legado da autocracia burguesa. **Educação em Questão**, v. 5, p. 92-123, 1993.