

A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR INICIANTE: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

Paulo Gustavo Orling Alves¹, Rebeca Pizza Pancotte Darius²

Abstract: This integrative review study analyzed how the preparation of novice school leaders appears in the academic literature published between 2019 and 2023, using the research databases Scielo, Eric, and Capes. Out of the 229 articles collected, 12 were included for qualitative analysis, using the descriptors: "preparation of school leaders," "training of school leaders," "novice school leaders," and "selection of school leaders." The main findings were the inadequacy of current continuing education programs and the gap between the content offered in training programs and the demands of everyday school management. A training program that considers the practical demands of novice school leaders can be viewed as a contribution to achieving quality education.

Keywords: Preparation of school managers; Continuing training of school managers; Selection of school managers; Beginning school managers.

Resumo: Este estudo de revisão integrativa analisou como a preparação de gestores escolares iniciantes aparece na literatura acadêmica, publicada entre 2019 e 2023, utilizando as bases de pesquisa Scielo, Eric, e Capes. Dos 229 artigos coletados, 12 foram incluídos para análise qualitativa, utilizando os descritores: "preparação de diretores escolares", "formação de diretores escolares", "diretores escolares iniciantes" e "seleção de diretores escolares." Os principais achados foram: a insuficiência dos atuais programas de formação continuada e a distância entre o conteúdo oferecido nos programas de formação e as demandas do cotidiano da gestão escolar. Um programa de formação que considere as demandas práticas do gestor escolar iniciante pode ser considerado uma contribuição para que se alcance uma educação de qualidade.

Palavras-chave: Preparação de gestores escolares; Formação continuada de gestores escolares; Seleção de gestores escolares; Gestores escolares iniciantes.



O papel fundamental que o gestor escolar exerce na esfera da gestão está amplamente documentado na literatura. É sua incumbência estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o ambiente escolar, com vistas a maximizar os resultados (Lück, 2022). No contexto brasileiro, conforme definido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n. 9394/1996, no artigo 64, para ser gestor escolar, é necessário ter formação "em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional" (Brasil, 1996, p. 33). Contudo, para assegurar uma educação de qualidade, é necessário que o preparo do gestor vá além da formação conquistada nos estudos de graduação. Tal necessidade se acentua em virtude das exigências enfrentadas pela escola num ambiente de constante democratização e transformação social. Por isso, faz-se necessário aprimorar ampla e diversificada gama de aptidões por meio de programas de formação continuada e treinamentos específicos (Lück, 2020).

¹Mestrando do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Mestrado Profissional em Educação, UNASP, Engenheiro Coelho - SP, Brasil. E-mail: rp.orling@gmail.com

²Doutora em Educação Escolar pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", campus Araraquara. Docente do Mestrado Profissional em Educação, UNASP, Engenheiro Coelho - SP, Brasil. E-mail: rebeca.darius@unasp.edu.br

Ultimamente, percebeu-se maior ênfase na pesquisa associada ao tema da preparação e aprimoramento dos gestores escolares, bem como os desafios que enfrentam no exercício da gestão (Moura & Bispo, 2021; Santos & Keller-Franco, 2020). Esses desafios podem ser agravados pelo rápido crescimento do número de escolas em alguns contextos, uma cultura de profissionalização ainda em desenvolvimento e a prevalência de nomeações em detrimento de outras formas mais democráticas para o exercício da função.

Dificuldades significativas podem ser percebidas no processo de seleção do gestor escolar, que, em parte, pode derivar do crescimento do número de alunos e da implantação de novas unidades escolares; esta relação foi percebida por Ferreira (2016). Para Menslin (2012), a razão é que a disponibilidade de profissionais para a gestão, no Brasil, é inferior à demanda provocada pelo crescimento. Para o autor, essa realidade impele as mantenedoras dos sistemas de ensino a uma redução na preparação profissional, que gera conflitos pessoais e dificuldades na tomada de decisões em relação às demandas da função. Libâneo (2008) propõe um currículo centrado na formação continuada de indivíduos reflexivos, preparados para uma sociedade baseada em conhecimento técnico/científico/informacional, promovendo a cidadania crítica-participativa e fundamentada em princípios éticos. No que concerne à cultura de profissionalização ainda em desenvolvimento, é relevante considerar que quando as nomeações predominam sobre critérios de qualificação ou o interesse genuíno do candidato para a função, o que pode ocorrer inclusive na rede pública em alguns estados do país, pode resultar em escolhas que não atendem aos requisitos necessários para a gestão escolar.

Conforme indicado por Libâneo (2008), as competências exigidas para desempenhar essa função incluem o desenvolvimento de capacidades subjetivas, que possibilitem a atuação em situações de trabalho, em benefício dos interesses coletivos. Essas capacidades podem incluir empatia, trabalho cooperativo, habilidade de solucionar problemas, além de flexibilidade para mudanças. O objetivo deste trabalho é explorar como a literatura dos últimos 5 anos (2019 – 2023) aborda o tema da formação, principalmente continuada, do gestor escolar iniciante e descobrir potenciais melhorias neste processo.

A gestão escolar tem sido amplamente analisada por pesquisadores, sendo considerada um tema de reflexão e questionamento, e, por isso, também alvo de diversas propostas normativas, especialmente em programas de graduação e pós-graduação, devido à identificação de lacunas a serem preenchidas (Oliveira & Menezes, 2019). Foi com a promulgação da Constituição Federal de 1988 que as investigações relacionadas à administração educacional passaram a destacar o movimento de democratização da gestão escolar (Oliveira & Menezes, 2019).

Gatti (2016) enfatiza que os professores são formados para atuar com a educação escolar e com os contextos nos quais essa educação escolar existe. Para a autora, há uma tensão sobre os sistemas educacionais, refletida nas atitudes e pensamentos diversificados dos jovens, muitas vezes moldados pela mídia, que difere substancialmente da construção contínua e paciente que a formação humana requer. Embora a autora tenha se referido à formação dos professores para atuarem nesta realidade cada vez mais complexa, o gestor escolar também está incluído nesta dinâmica. Como articulador do trabalho escolar nos mais variados segmentos, é imprescindível que ele esteja atento aos fatores que impactam diretamente o trabalho da escola. Segundo Gatti (2016, p. 38), “[...] o crescimento do número de alunos e sua heterogeneidade, a cobrança por qualidade de ensino pela população, o impacto de novas formas metodológicas de tratar os conhecimentos e o ensino; e de outro, a não priorização político-econômica concreta da educação básica [...]” são alguns elementos alavancadores das transformações no papel da

escola e do professores que precisam ser considerados por toda a comunidade escolar, inclusive e principalmente pelo gestor.

Honorato (2018) aborda a gestão escolar desejável como aquela que vai além do que um diretor deve fazer, sendo a função um espaço de construção social cujo fim último é a formação integral do aluno como ser humano, cidadão, autônomo e ético. O papel do gestor escolar inclui articular, incentivar e mobilizar a comunidade escolar para a conquista dos objetivos em prol da educação. Sabe-se que a qualidade é um tema controverso e polissêmico (Charlot, 2021; Gil, 2021), complexo de ser analisado, não podendo ser “medido” apenas pelos índices de desempenho escolar, mas também não prescindindo deles, pois eles são dados que podem fundamentar reflexões (Gatti, 2016).

Assim, situações de baixo desenvolvimento esperado para a série escolar quanto ao aprendizado de leitura, escrita, operações matemáticas, entre outros (Gatti, 2016), não dizem respeito somente à ação específica do professor em sala de aula, mas às condições de trabalho e apoio dados a ele, o que diz respeito diretamente ao trabalho da gestão, tanto no aspecto micro quanto no macro. Por toda essa demanda que a educação escolar vem sofrendo, a formação continuada do gestor escolar tornou-se necessária e faz parte do processo de democratização das escolas, representando um avanço nas políticas educacionais. Ela é vista como "um processo permanente de aperfeiçoamento dos saberes necessários a atividades profissionais, realizado após a formação inicial, com o objetivo de assegurar um ensino de melhor qualidade aos educandos" (Melo, Miranda, Barboza, & Sartori, 2020, citando Chimentão, 2009, p. 3)

MÉTODO DA REVISÃO SISTEMÁTICA

Esta pesquisa é uma revisão sistemática da literatura que utiliza a metodologia PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que é um conjunto de diretrizes para melhorar a transparência e a qualidade na elaboração de revisões sistemáticas e meta-análises (Page et al, 2021). Ela fornece um checklist e um fluxograma que permite ao autor reportar suas pesquisas de forma consistente e abrangente. O foco inicial é a temática da "formação de gestores escolares iniciantes" e apesar da escassez de estudos específicos nesta área específica, principalmente por abordar o gestor em início de carreira, adotamos uma estratégia para alcançar resultados. Desmembramos os descritores em "formação de gestores escolares", "gestores escolares iniciantes", "preparação de gestores escolares" e "seleção de gestores escolares". Essa abordagem permitiu a identificação e seleção de trabalhos relevantes para análise e posterior avaliação crítica.

FONTES DE INFORMAÇÃO

A presente revisão integrativa foi realizada utilizando bases de dados eletrônicas de Periódicos Capes, Scielo e Education Resources Information Center (ERIC) durante a segunda metade do ano de 2023, com o propósito de reunir estudos alinhados com a temática. No Quadro 1, são apresentadas as estratégias de busca, os termos-chave utilizados, o período de abrangência e o número de artigos encontrados e incluídos. A estratégia inicial de pesquisa concentrou-se na temática "A preparação e formação do gestor escolar iniciante", com ajustes feitos conforme as especificidades de cada base de dados, visando otimizar os resultados e abranger uma gama mais ampla de fontes relevantes.

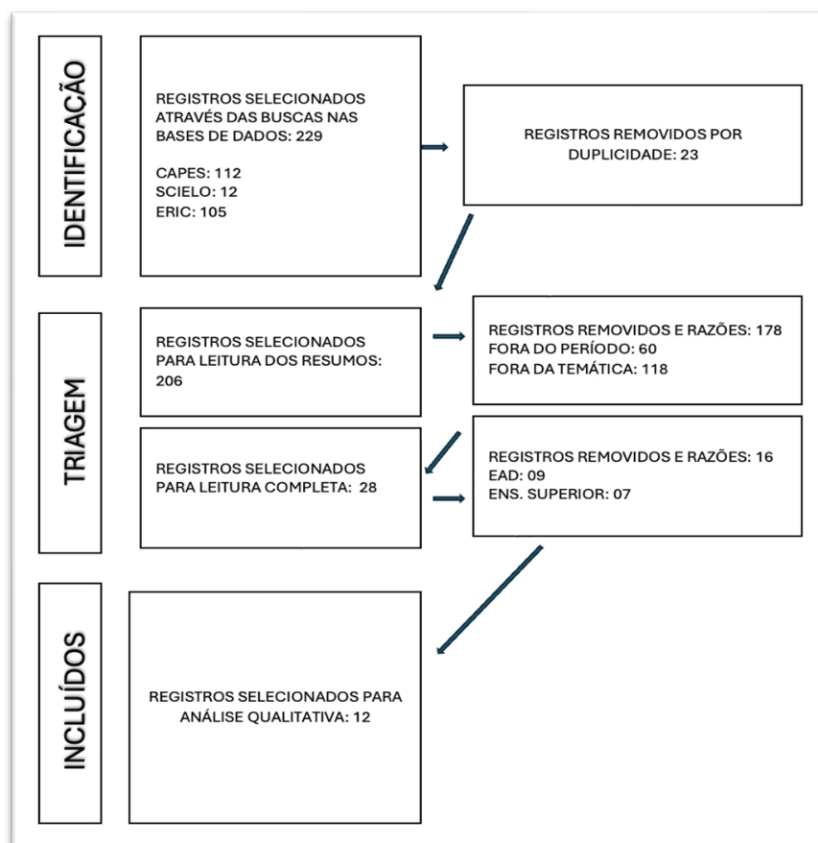
Quadro 1 – Descritores utilizados nas respectivas bases de dados

Bases de dados 2019-2023	Artigos encontrados	Artigos duplicados	Artigos excluídos	Artigos finais da revisão	Descritores
CAPES	112	10	101	9	Formação de gestores escolares Gestores escolares iniciantes Preparação de gestores escolares Seleção de gestores escolares
SCIELO	12	08	11	1	Formação de gestores escolares
ERIC	105	05	103	02	Selection of School Managers

Fonte: Produzido pelos autores.

A figura a seguir ilustra o percurso metodológico da pesquisa, incluindo a identificação e análise dos textos relevantes. Este percurso abrange as exclusões realizadas, juntamente com as justificativas subjacentes a tais decisões, culminando na seleção dos textos que fundamentaram a análise qualitativa.

Figura 1 –PRISMA



Fonte: Adaptado a partir do PRISMA Statement de 2010.

CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

A fim de identificar as pesquisas alinhadas com a temática escolhida, foi realizada uma busca a partir de descritores nas bases de dados indicadas. Foram identificados 229 artigos, dos quais 23 foram excluídos por duplicação. Dos que restaram, 60 estudos foram excluídos por terem sido conduzidos fora do período selecionado, e outros 118 mostraram-se desalinhados com o foco da temática, sendo eliminados também. Dos 28 estudos restantes, outros 16 foram eliminados por tratarem de etapas de ensino e modalidades que não eram objetos da presente pesquisa, restando 12 estudos incluídos para análise qualitativa, conforme mostrado na Figura 1.

No quadro 2 é possível perceber a natureza dos trabalhos selecionados, sendo 3 estudos com enfoque estritamente qualitativo, 3 estudos com métodos de pesquisa bibliográfica, 3 estudos com abordagem quanti-qualitativa e 3 estudos baseados em entrevistas ou questionários. Os estudos selecionados têm como foco principal a formação contínua de gestores escolares, a seleção desses profissionais e os desafios enfrentados pelos gestores novatos diante das demandas escolares e políticas públicas.

Dentre os estudos selecionados, 2 estão fora do contexto da gestão escolar brasileira, contribuindo com a pesquisa ao oferecer materiais sobre práticas institucionais adotadas por gestores escolares para melhorar a exploração de hipóteses voltadas para uma formação eficaz de futuros gestores educacionais. A maioria dos estudos escolhidos fornece dados sobre a prática da gestão escolar. Esses estudos abordam desde a formação contínua de gestores até o papel do gestor como representante dos interesses da comunidade escolar diante das questões políticas. Dos 12 estudos selecionados, 8 apresentaram experiências práticas relacionadas à temática delimitada.

Quadro 2: Análise qualitativa dos estudos da revisão

AUTOR (ANO)	TÍTULO	TIPO DO ESTUDO	PAÍS	OBJETIVOS	RESULTADOS
Mota et al (2022)	Seleção de diretores em um Ciep: reflexões sobre a burocracia de alto escalão	Revisão Qualitativa	Brasil	Analisar os mecanismos de seleção de diretores escolares em Cidade do Rio de Janeiro.	Demonstrou que, apesar dos instrumentos normativos apontarem para a escolha do gestor escolar por meio de consulta pública à comunidade, a indicação política e partidária ainda é o principal método para eleger os diretores escolares.
Barbosa & Arruda (2019)	Perspectiva da Formação de Gestores Escolares na Modalidade a Distância e Potencialidades para o Trabalho pedagógico Escolar	Pesquisa bibliográfica de análise qualitativa	Brasil	Discutir a importância da formação continuada para gestores escolares da educação básica.	Concluiu que a preparação atual de gestores não é suficiente para superar os aspectos que impactam nos resultados pedagógicos e educacionais e apontou a necessidade de ampliação da EAD como alternativa.
Ulloffo et al (2022)	Desafios enfrentados pelos gestores iniciantes do Programa de Ensino Integral do Estado de São Paulo	Estudo de Caso/ Pesquisa qualitativa	Brasil	Apresentar os desafios vividos na prática dos gestores iniciantes do programa por meio de questionário e entrevista semiestruturada.	Mostrou que os principais desafios enfrentados por gestores iniciantes se relacionam principalmente a aspectos financeiros, burocráticos, insuficiência da parceria escola-família, necessidade de formação continuada e do aprendizado de estudantes.

Melo et al (2020)	Formação Continuada de gestores escolares	Pesquisa quanti-qualitativa de análise de dados	Brasil	Discutir questões relativas à formação continuada de gestores escolares no Brasil.	Identificou grande necessidade de produção de estudos que possam fornecer elementos destinados a políticas públicas que respondam às demandas de gestores escolares quanto às necessidades da formação continuada.
Ribeiro et al (2020)	A Formação de gestores escolares: a dimensão ética em questão	Pesquisa qualitativa com entrevista semiestruturada, observação e pesquisa documental	Brasil	Investigar a relevância da formação continuada oferecida aos gestores escolares e a efetividade dessas formações.	Mostrou problemas nos processos de formação, com contradição entre as falas dos gestores entrevistados e os resultados das avaliações de programas de formação mapeados.
Maia & Oliveira (2019)	Formação de Gestores Escolares Cearenses no Contexto das Parcerias Público-Privadas	Revisão documental, abordagem qualitativa e aplicação de entrevistas	Brasil	Analisar o processo de recontextualização o das formações de gestores de escolas estaduais do Estado do Ceará.	Destacou sinais de controle na educação cearense por meio de política de accountability e da performatividade, sendo identificado que o método Circuito de Gestão é aplicado por gestores para recriar espaços de negociação.
Marques & Maranhão (2021)	Nova Gestão Pública e formação de gestores escolares em Pernambuco: a centralidade do modelo gerencial	Pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa.	Brasil	Analisar a estrutura do programa, as medidas adotadas para a educação quanto a avaliações externas e o panorama que atinge a organização da gestão escolar.	Apresentou como o governo pernambucano fez uso de mecanismos do discurso para conectar o processo de participação dos professores em curso de formação de gestores escolares como instrumento para construir qualidade na educação
Flach & Lima (2023)	(Indi)gestão democrática e (de)formação de gestores escolares por agentes privados.	Pesquisa bibliográfica.	Brasil	Apresentar reflexão entre o princípio da gestão democrática e a formação de gestores escolares nos municípios paranaenses que são influenciados por agentes privados.	Concluiu que a presença de agentes privados na formação de gestores escolares atende à lógica gerencialista que se orienta na qualidade da educação baseada na eficiência e produtividade, porém, é efetivada de maneira deformada e não oferece meios de romper com a lógica de exploração capitalista.
Arcas & Borges (2022)	Construindo uma proposta de formação continuada de gestores escolares	Análise qualitativa do processo de formação de 2019 a 2020	Brasil	Analisar o processo de formação continuada de gestores escolares desenvolvido na rede municipal de ensino de Lavras (MG) em 2019-2020.	Indicou que, mesmo com as modificações aplicadas na proposta de formação por causa da pandemia, ainda assim foi possível alcançar os objetivos propostos, dando subsídio aos gestores para desenvolver processos de autoavaliação institucional e elaborar/revisar projetos pedagógicos das escolas que atuam.

Chabalala & Naidoo (2021)	Teachers' and middle managers' experiences of principals' instructional leadership towards improving curriculum delivery in schools	Abordagem qualitativa com aplicação de entrevista semiestruturada.	África do Sul	Identificar as práticas institucionais dos diretores que melhoram a entrega curricular nas escolas, por meio de exame das experiências de professores e gestores intermediários.	Apresentou três temas: compreender a boa prática de liderança instrutiva, desenvolvimento de professores como prática instrutiva e recursos instrutivos provisionais. Destacou também a importância de professores e gestores intermediários enxergarem os gestores escolares como líderes de instrução, cujo principal papel é dirigir e ensinar os processos da escola.
Kusainov et al (2021)	Comparative Analysis of the process of training education managers in educational institutions	Métodos matemáticos para testar a hipótese da prontidão de gestores educacionais com a verificação do tipo de competência.	Cazaquistão	Desenvolver e testar a hipótese de trabalho avançado sobre a possibilidade de formação efetiva para futura autorealização de futuros gestores educacionais.	Mostrou que a base para tal desenvolvimento pode ser a prontidão para trabalhar em um ambiente globalizado, a integração com o ambiente educacional global deve ser com base em padrões internacionais para a prestação de serviços educacionais.
Alves & Bispo (2022)	Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática.	Pesquisa qualitativa, método interpretativo.	Brasil	Interpretar experiências e significados atribuídos pelos gestores escolares durante seu processo de capacitação no contexto da formação continuada oferecida pelo Governo do Estado da Paraíba.	Apontou para uma dissonância entre o conteúdo da formação em relação à realidade e demandas dos gestores escolares, criando um binômio teoria x prática. A formação de gestores públicos, ancorada na reflexividade prática, pode ser considerada um mecanismo de contribuição para a gestão democrática.

Fonte: Produzido pelos autores.

Os estudos de Mota *et al.* (2022) chamam a atenção para uma problemática ainda presente no Brasil que se refere à indicação política como método de seleção de diretores escolares. Os autores discutem o paralelo entre o princípio legal da gestão democrática e participativa e a prática vivenciada por escolas de determinado município brasileiro no que tange às burocracias envolvendo a secretaria de educação e as próprias escolas em níveis diferentes. A pesquisa revela que, embora a gestão democrática do ensino público seja um elemento importante na legislação educacional, a escolha de diretores não tem seguido este princípio. Pelo contrário, a escolha se dá, na maioria das vezes, pela indicação do executivo ou por pessoas a ele ligadas.

Quanto ao estudo de Barbosa & Arruda (2019), ele se limita a estudar a formação de gestores escolares em um curso de educação a distância chamado “Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica” e o impacto desta formação no trabalho pedagógico escolar. O intuito é analisar como o curso instrumentaliza o professor/gestor a estabelecer conexões com a prática, identificação de erros, observação das suas ações e reações para tomada de consciência e busca de soluções. A pesquisa indica que a formação oferecida pelo programa não é suficiente para atender todas as demandas da gestão escolar, mas o diálogo e a escuta

dos cursistas a fim de captarem as percepções podem contribuir para melhorias no próprio curso e estabelecimento de outras ações.

A pesquisa de Ulloffo *et al.* (2022) teve a participação de seis gestores iniciantes (até 5 anos na função) de três escolas, na equipe de gestão de determinado programa envolvendo a educação integral. A metodologia utilizada pelos autores envolveu o uso de questionário e entrevista semiestruturada e a análise dos dados foi pautada na abordagem descritivo-interpretativa. A entrevista se pautou em três eixos: ingresso no magistério, ingresso e atuação na gestão escolar e atuação na gestão escolar no programa específico analisado. Os resultados indicaram que os principais desafios enfrentados por gestores iniciantes se relacionam principalmente a aspectos financeiros, burocráticos, insuficiência da parceria escola-família, necessidade de formação continuada e do aprendizado dos estudantes.

O estudo de Melo *et al.* (2020) fez uso dos dados do Questionário do Diretor da Prova Brasil dos anos 2013, 2015 e 2017, disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), com uma amostra de 186.104 respondentes. O texto discute a formação continuada e a necessidade de aprimoramento da prática profissional, aspectos da formação continuada dos gestores escolares quanto à formação em cursos de atualização/aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado, bem como sobre a formação continuada de gestores escolares especificamente no Estado de São Paulo, cuja entrada na função ocorre prioritariamente por concurso público. Os autores concluem que, para minimizar as lacunas da formação inicial em Pedagogia, gestores e governos têm buscado, como alternativa, os cursos de formação continuada, principalmente a especialização *lato sensu*.

A pesquisa de Ribeiro *et al.* (2020) trata da formação de gestores escolares por competências e foi realizada com uma amostragem de 6 participantes, em duas escolas do Distrito Federal (DF), no curso de mestrado acadêmico em educação. Os autores utilizaram uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, além de observação e pesquisa documental. Seus achados incluem a desvinculação entre a formação ofertada e o contexto de trabalho dos gestores escolares, para a qual sugerem a necessidade de mais estudos sobre a formação por competências nos programas ofertados pelas redes de ensino, na formação continuada, levando em consideração a dimensão ética desta formação.

O trabalho de Maia e Oliveira (2019) aborda a formação dos gestores escolares do Ceará, na perspectiva das parcerias público-privadas, com foco na formação, por meio do método Circuito de Gestão. Percebe uma tendência que promove uma noção de performatividade com vistas a produzir novos perfis institucionais. Os dados da pesquisa foram obtidos em entrevistas com 6 gestores de escolas de ensino médio e análise de documentos. Sugere que o contexto pesquisado aponta para sinais de controle na educação do Ceará, onde se criam espaços de negociação entre diversos interesses políticos. Alerta sobre a possibilidade de confrontos e resistências diante das políticas educacionais e curriculares propostas.

O estudo de Marques e Maranhão (2021) trata da centralidade do modelo gerencial, presente na gestão pública do estado de Pernambuco, no que se refere à formação de gestores escolares. Os autores utilizam o método da Análise Social do Discurso e criticam a utilização de avaliações externas como meio exclusivo de medir a qualidade da educação. Também procuram demonstrar o quanto o programa governamental tem impactado a organização da gestão escolar. Para os autores, o modelo de participação proposto pelo governo contrasta com a noção de qualidade socialmente estabelecida, já que promovem uma abordagem baseada em métrica, uma narrativa tipicamente neoliberal.

O texto de Flach e Lima (2023) apresenta reflexões sobre o que se entende por gestão democrática e a formação de gestores em curso no Paraná. Defende a ideia de que a intervenção privada na educação pública tem uma intenção explícita de explorar a classe trabalhadora. Observa-se que a presença de agentes privados na formação de gestores se destina a fortalecer a lógica gerencialista, baseada em performance e produtividade. Nesta perspectiva, opinam que

a lógica capitalista, democrática e excludente precisa ser enfrentada com esforços que visem a transformação desta realidade, começando com a conscientização.

A pesquisa de Arcas e Borges (2022) analisa um processo de formação de gestores escolares, na rede municipal de ensino de Lavras-MG, derivado de um diagnóstico que ouviu as técnicas da Secretaria Municipal de Educação. A intenção da pesquisa era levantar os principais desafios da gestão. A população da pesquisa foi de diretoras e vice-diretoras de escolas de ensino fundamental e supervisoras de ensino; coordenadoras e apoios pedagógicos das creches. Foi utilizado o formato remoto e concluiu-se sobre a necessidade de se implementar um programa de formação continuada para gestores escolares que os coloque como sujeitos da própria formação, construtores de suas próprias práticas, autoformação.

Chabalala & Naidoo (2021) conduziram uma pesquisa sobre gestores intermediários, ou seja, indivíduos que ocupam funções de média-gerência responsáveis por fazer a ligação entre os gestores e o nível operacional da organização. O estudo teve como ambiente duas escolas na província de Gauteng, na África do Sul, utilizando entrevistas semiestruturadas com 4 professores e 4 gestores intermediários. Refletiu sobre a importância de os gestores promoverem uma liderança instrucional para que os que estão sendo preparados para a gestão possam exercê-la com sucesso. Argumentam que cabe aos gestores garantirem que a qualidade da educação seja melhorada através de intervenções e apoio aos gestores intermediários na entrega eficaz do currículo.

Utilizando métodos matemáticos, Kusainov *et al.* (2021) desenvolveram um estudo experimental com universitários da República do Cazaquistão e da República da Lituânia para desenvolver e testar a hipótese de formação eficaz que resulte na autorealização dos futuros gestores de educação. Opinam que o caminho pode ser a prontidão para trabalhar em um ambiente globalizado, sendo que a integração com o ambiente educacional global deve ser com base em padrões internacionais para a prestação de serviços educacionais. Percebem lacunas nos programas atuais, como a falta de condições pedagógicas sob as quais um aluno possa assumir posição pessoal ativa e ser sujeito do processo de sua formação, e a necessidade de se criar mecanismos abrangentes para que o sistema educacional responda adequadamente aos desafios do mercado de trabalho. Entendem que as universidades não podem lidar isoladamente com este problema, mas é necessário que tanto empregadores quanto governos atuem em conjunto para resolvê-lo.

Por meio de pesquisa qualitativa, Alves & Bispo (2022) analisam o programa de formação continuada oferecido a gestores escolares pelo governo do Estado da Paraíba e como os gestores interpretam as experiências e significados do seu processo formativo. A população da pesquisa foi de gestores escolares, numa amostragem de 35 gestores, mais a primeira autora deste artigo. O estudo aponta para a falta de sintonia entre o conteúdo do programa de formação e as necessidades práticas da gestão, além da nomeação política dos gestores escolares como causa de dificuldades. Recomendaram a formação de gestores ancorada na reflexividade prática, como um mecanismo de contribuição para a gestão democrática.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As pesquisas analisadas refletem aspectos da gestão escolar, a complexidade na qual eles se conformam, bem como os desafios inerentes à área. Estes aspectos dizem respeito, sobretudo, à formação continuada do gestor, ao processo de seleção de escolha, aos desafios da função, especialmente para aqueles que estão em início de carreira, e à gestão escolar democrática como promotora de um trabalho integrado cujo diretor/gestor é uma figura mediadora importante. O quadro 3 expressa a principal temática de cada grupo de artigos e os pontos em comum entre eles.

Quadro 3: Temática principal e similaridades entre os autores

Autores	Principais temáticas discutidas	Ideias em comum
Mota et al (2022) Barbosa & Arruda (2019)	Seleção de gestores	A indicação política versus consulta pública e uma abordagem participativa da gestão escolar
Ulloffo et al (2022) Chabalala & Naidoo (2021) Melo et al (2020)	Gestores Iniciantes	Desafios enfrentados pelos novatos diante das demandas da gestão; a necessidade de uma formação mais crítica e a importância de observar a atuação de gestores mais experientes.
Ribeiro et al (2020) Arcas & Borges (2022) Melo et al (2020) Barbosa & Arruda (2019) Alves & Bispo (2022) Marques & Maranhão (2021) Maia & Oliveira (2019)	Formação continuada	Insuficiência da formação inicial. Desconexão entre o aprendizado da formação inicial e as demandas do gestor.
Marques & Maranhão (2021) Flach & Lima (2023) Chabalala & Naidoo (2021)	Parceria público-privada	Identificação das deformações da lógica gerencialista quando aplicada à busca da qualidade da gestão.
Kusainov et al (2021) Barbosa & Arruda (2019)	Gestão escolar e qualidade de ensino	Liderança instrutiva como meio de formação e busca da excelência na gestão.

Fonte: Produzido pelos autores.

O artigo de Pamela Motta *et al.* (2022) aborda a discrepância entre a exigência formal de seleção de administradores escolares por meio de consulta pública e a prevalência de nomeações políticas, levantando preocupações sobre a interferência política na gestão educacional. Essa questão está relacionada à necessidade de transparência e responsabilização no processo seletivo, conforme afirma o estudo de Barbosa e Arruda (2019), que destacou a importância da formação contínua dos administradores escolares, enfatizando competências éticas e abordagens participativas, na gestão escolar.

A pesquisa conduzida por Ulloffo *et al.* (2022) destaca os desafios enfrentados por gestores iniciantes na gestão escolar, enfatizando a importância da formação contínua para lidar com questões financeiras, burocráticas e de parceria escola-família. Essa necessidade de formação contínua é apoiada pelo estudo de Melo *et al.* (2020), que aponta a disparidade na formação de gestores, enfatizando a importância de uma abordagem mais crítica e reflexiva em sua preparação e avaliação. O trabalho de Chabalala & Naidoo (2021) enfatiza a importância de gestores intermediários, ou seja, aqueles que estão sendo preparados para ascender ao cargo de gestor geral, observarem os diretores escolares como líderes instrucionais.

A pesquisa conduzida por Ribeiro, Síveres e Brito (2019) identifica problemas nos processos de formação, destacando a necessidade de uma abordagem mais integrada e aprofundada, enfatizando as dimensões pedagógica, administrativa e ética. Essa reflexão crítica sobre a

formação de gestores é essencial para melhorar a qualidade da educação, como enfatizado no estudo de Arcas & Borges (2022), que destaca a importância da formação contínua que valoriza os profissionais e promove a autonomia escolar. Melo *et al.* (2020) reforçam a importância de políticas públicas que promovam a formação contínua de gestores escolares. Seguindo a mesma linha, Barbosa & Arruda (2019) alertam sobre a formação insuficiente fornecida por programas de graduação e governamentais, resultando, de acordo com o estudo de Alves & Bispo (2022), em uma lacuna entre teoria e prática na gestão. Esse descompasso entre a formação oferecida aos gestores escolares e suas experiências e demandas do mundo real pode ser superada por uma formação de gestores públicos, ancorada na reflexividade prática, como mecanismo contribuinte para a gestão democrática. Marques & Maranhão (2021) criticam o modelo gerencial como inadequado para o propósito desejado de formação contínua.

O estudo conduzido por Eridan Rodrigues Maia e Márcia Betânia de Oliveira (2019) sobre parcerias público-privadas na formação de gestores escolares destaca a necessidade de uma análise crítica das possíveis consequências negativas dessas parcerias, como a mercantilização da educação. Isso ressalta a importância de uma abordagem multidimensional e transdisciplinar para a formação de gestores, conforme sugerido por Marques e Maranhão (2021), que exploram mecanismos discursivos para melhorar a participação dos professores na formação de gestores escolares. Flach & Lima (2023) criticam essa abordagem como deformada e incapaz de romper com a lógica da exploração capitalista, uma vez que utiliza de linguagem e metodologias empresariais cujo foco é o mercado.

Chabalala & Naidoo (2021) enfatizam a importância de gestores iniciantes reconhecerem os diretores escolares como líderes instrucionais, em uma prática de "boa liderança instrucional". Em complemento a esta ideia, o texto de Kusainov *et al.* (2021) apresenta uma hipótese de trabalho avançada sobre a possibilidade de formação efetiva para futuros gestores educacionais. Os autores argumentam que a base para tal desenvolvimento pode ser a prontidão para trabalhar em um ambiente globalizado, e que a integração com o ambiente educacional global deve ser com base em padrões internacionais para a prestação de serviços educacionais. Por fim, o texto de Barbosa & Arruda (2019) problematiza a importância da formação continuada para gestores escolares da educação básica, pois consideram que a preparação atual de gestores não é suficiente para superar os aspectos que impactam nos resultados pedagógicos e educacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta revisão integrativa foi explorar como a literatura dos últimos 5 anos (2019 – 2023) aborda o tema da formação, principalmente continuada, do gestor escolar iniciante e descobrir potenciais melhorias neste processo. Partindo da premissa que a gestão escolar é uma parte fundamental do sistema educacional, desempenha papel significativo na busca da qualidade e eficiência da educação. Especificamente, a formação e preparação de diretores e gestores escolares iniciantes emergem como temas centrais de interesse e pesquisa nos últimos anos.

Sobre a formação, os estudos destacaram questões importantes, tais como o treinamento contínuo por meio de programas de aperfeiçoamento e atualização especializados e o foco destes treinamentos serem as demandas práticas da gestão escolar. Isto porque a natureza dinâmica da gestão escolar traz complexidades crescentes, e o próprio fato de que o curso de

formação inicial muitas vezes não é capaz de proporcionar aos gestores as habilidades e competências necessárias para lidar com as mudanças constantes do ambiente escolar.

Ainda sobre a formação, a gestão democrática surge como um princípio fundamental nas discussões sobre o preparo de gestores escolares. Promover a participação da comunidade escolar na tomada de decisões é reconhecido como a base para uma gestão eficaz e centrada no aluno. Isso envolve não apenas habilidades técnicas, mas também competências interpessoais, emocionais e éticas que permitem uma liderança inclusiva e colaborativa. Tais habilidades e competências são aprendidas e desenvolvidas na própria vivência cotidiana, nas trocas com os pares e nos momentos de formação.

Outro ponto crucial abordado para responder ao objetivo é o processo de seleção de gestores escolares percebido nos artigos analisados. A discrepância entre a exigência formal de seleção por meio de consulta pública e a prevalência de nomeações políticas levanta preocupações sobre a interferência política na gestão educacional, o que indica ainda mais a necessidade de formação continuada adequada às necessidades específicas da função. Promover transparência, responsabilidade e critérios de qualificação é essencial para garantir a nomeação dos gestores mais capacitados e comprometidos com a melhoria da qualidade educacional.

Quanto às melhorias no processo de formação continuada do gestor que está em início de carreira, ficou evidente a necessidade de se implementar um programa de mentoria que conecte candidatos a gestores experientes, além de promover grupos de estudo que incentivem a troca de experiências e conhecimento. A inserção dos candidatos em atividades reais dentro das escolas permitirá um aprendizado prático essencial, complementado por programas de formação continuada que abordem as demandas contemporâneas da gestão educacional. Por fim, a revisão do processo de seleção deve priorizar transparência e qualificação, estabelecendo critérios claros para garantir que os gestores mais capacitados sejam escolhidos, promovendo uma gestão democrática e eficaz.

REFERÊNCIAS

- Alves, Thaís Lopes de Lucena; Bispo, Marcelo de Souza. (2022). Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. *Revista de Administração Pública*, 56:226-247.
- Amaro, Rubens de Araújo; Schunk, Luciana & D'Angelo, Márcia (2022). *Concepções de gestão escolar democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas*. Scielo Preprints.
- Amorim, Raquel Neumann; Rezende, Nerci Maria. (2020). O papel da gestão escolar na garantia de uma educação de qualidade. *Revista Multidebates*, 4(2). ISSN: 2594-4568.
- Arcas, Paulo Henrique; Borges, Regilson Maciel. (2022). Construindo uma proposta de formação continuada de gestores escolares. *Devir Educação*, 6(1).
- Barbosa, José Márcio Silva; Arruda, Ecídio Pimenta. (2019). Perspectiva da formação de gestores escolares na modalidade a distância e potencialidades para o trabalho pedagógico escolar. *Trabalho & Educação*. 28(1): 153-167.
- BARDIN, Laurence. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- BRASIL. Ministério da Educação. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília, DF: Ministério da Educação.

- Chabalala, Grace; Naidoo, Parvathy. (2021). Teachers' and middle managers' experiences of principals' instructional leadership towards improving curriculum delivery in schools. *South African Journal of Childhood Education*. 11(1):1-10.
- Charlot, Bernard. (2021). "Qualidade da educação": o nascimento de um conceito ambíguo. *Educar em Revista*. 37. Disponível em: <https://www.scielo.br/er/a/wBJC4X4xMX9t4S3bcLxNJtk/?lang=pt#>.
- De Lima Maranhão, Iágrici Maria; Marques, Luciana Rosa. (2021). Nova gestão pública e formação de gestores escolares em Pernambuco: A centralidade do modelo gerencial. *Educação e Fronteiras*, p. e021016-e021016.
- De Melo, Lúcio Leite; de Miranda, Nonato Assis; Barboza, Iristeu Gomes & Sartori, Thiago Luiz. (2020). Formação continuada de gestores escolares. *Conhecimento & Diversidade*, 12(28):10-23.
- Ferreira, Patrick V. (2016). *Panorama histórico: Desenvolvimento da Educação Básica Privada no Brasil*. In: Metodista.br, 2016. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/cadernosdeeducacao/article/view/7067>. Acesso em: 10 de janeiro de 2024.
- Flach, Simone de Fátima; Lima, Michelle Fernandes. (2023). (Indi) gestão democrática e (de) formação de gestores escolares por agentes privados. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 39(1). 2023.
- Gatti, Bernadete Angelina. Questões: professores, escolas e contemporaneidade. In.: André, Marli. *Práticas inovadoras na formação de professores*. Campinas: Papirus, 2016.
- Gil, Natália de Lacerda. (2021). A quantificação da qualidade: algumas considerações sobre os índices de reprovação escolar no Brasil. *Sociologias*, 56:184- 209. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/220885>.
- Honorato, Hercules Guimarães. (2018). A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. *Revista administração educacional*, 9(2): 21-37.
- Kusainov, Askarbek K. et al. (2021). Comparative analysis of the process of training education managers in educational institutions. *International journal for research in vocational education and training*, 8(2): 186-207.
- Libâneo, José Carlos. (2013). *Didática*. 2. ed. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, José Carlos. (2008). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
- Lück, Heloísa. (2009). *A gestão participativa na escola*. Petrópolis: Vozes.
- Lück, Heloísa. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba, PR: Positivo.
- Lück, Heloísa. (2022). *Liderança em gestão escolar*. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes
- Lück, Heloísa; Freitas, Kátia Siqueira; Keith, Sherry & Girling, Robert. (2010). *A Escola Participativa: O trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Maia, Eridan Rodrigues; Oliveira, Marcia Betânia de. (2019). Formação de gestores escolares cearenses no contexto das parcerias público-privadas. *Revista e-Curriculum*, 17(4): 1604-1625.
- Marques, L. R.; Maranhão, I. M. de L. (2021). Nova gestão pública e formação de gestores escolares em Pernambuco: A centralidade do modelo gerencial. *Revista Educação e Fronteiras*, 11(1 esp): e021016, 2021. <https://doi.org/10.30612/eduf.v11iesp.1.16506>
- Melo, Lúcio Leite de; Miranda, Nonato Assis de; Barboza, Iristeu Gomes; SARTORI, Thiago Luiz. (2020). Formação continuada de gestores escolares. *Conhecimento & Diversidade*, 12(28): 10-23.
- Menslin, Douglas.(2012). *O que esperam de mim na gestão escolar*. Curitiba, PR: Editora MM.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

- Moura, E.O. & Bispo, M. de S. (2021). Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. *Organizações & Sociedade*, 28(96), 125-152.
- Mota, Pamela; Guimarães, Tereza; Borde, Amanda; Moreira; Mota, Patrícia; & Cerqueira, Leonardo. (2022). Seleção de diretores em um Ciep: reflexões sobre burocracia de alto escalão. *Linhas Críticas*, v. 28, 2022.
- Nascimento, Francisco Jeovane do; Castro, Eliziane Rocha; Leite, Luciana Rodrigues; Lima, Maria Socorro Lucena. (2020). Formação continuada de gestores escolares e suas reverberações no processo de desenvolvimento profissional. *Revista e-curriculum*, 1: 307-326.
- Oliveira, I. C., & Vasques-Menezes, I.. (2018). Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos De Pesquisa*, 48(169), 876–900. <https://doi.org/10.1590/198053145341>
- Oliveira, Maria A. M. (org). (2014). *Gestão escola: novos olhares, novas abordagens*. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Paro, Vitor H. (2012). *Administração Escolar: Introdução crítica*. São Paulo: Cortez.
- Paro, Vitor H.. (2012). *Diretor escolar ou gerente?* São Paulo: Cortez.
- Ribeiro, M. D., Síveres L., & Brito, R. de O. (2020). A Formação de gestores escolares: a dimensão ética em questão. *Educação Por Escrito*, 10(2), e36685. 2020. <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2019.2.36685>
- Santos, V.G.; Keller-Franco, E. (2020). A formação do gestor educacional e os desafios da atuação profissional. *Revista Laplage*, 6(2), 2446-6220.
- Ullofo, R. M.; França, A. L.; Rinaldi, R. P. Desafios enfrentados pelos gestores iniciantes do Programa Ensino Integral do estado de São Paulo. *Revista de Educação PUC-Campinas*, v. 27, e225498, 2022. <https://doi.org/10.24220/2318-0870v27e2022a5498>

Submetido em: 15/05/2024

Revisões requeridas: 03/09/2024

Aprovado em: 26/09/2024

Publicado em: 26/09/2024