

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NA FUNÇÃO GESTORA - UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Suelen Sena da Cunha¹, Samuel de Santana Aleixo Brown², Giza Guimarães P. Sales³

Abstract: The competencies and skills of school managers play a fundamental role in the success of school management. To achieve this success, managers must possess technical competencies, such as leadership, strategic decision-making, and resource management, as well as interpersonal skills like empathy, communication, and relationship-building. In this context, the present study aimed to conduct an integrative literature review, seeking to identify studies that addressed the essential competencies and skills in the managerial role. For this purpose, the CAPES, ERIC, and SCIELO databases were consulted, covering the period from 2017 to 2022. Among the 204 articles initially identified, after careful exclusions, 12 articles were selected for full reading and qualitative analysis. The analysis of these studies provided innovative insights into the topic, offering a deeper understanding of the competencies and skills necessary for the managerial role. These competencies and skills enable managers to face the complex challenges of the educational environment, promote a healthy organizational climate, and foster collaboration among members of the school community. In this way, they contribute significantly to the development and growth of students and the institution.

Keywords: School Management; Manager Competencies and Abilities; Integrative Literature Review.

Resumo: As competências e habilidades dos gestores desempenham um papel fundamental no sucesso da gestão escolar. Para alcançar esse sucesso, é necessário que os gestores possuam competências técnicas, tais como liderança, tomada de decisão estratégica e gestão de recursos, assim como habilidades interpessoais, como empatia, comunicação e construção de relacionamentos. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura, buscando identificar estudos que abordassem as competências e habilidades essenciais na função gestora. Para isso, foram consultadas as bases de dados CAPES, ERIC e SCIELO, abrangendo o período de 2017 a 2022. Dentre os 204 artigos inicialmente identificados, após exclusões criteriosas, 12 artigos foram selecionados para leitura completa e análise qualitativa. A análise desses estudos proporcionou *insights* inovadores sobre a temática, oferecendo uma compreensão mais aprofundada das competências e habilidades necessárias para a função gestora. Essas competências e habilidades capacitam os gestores a enfrentar os desafios complexos do ambiente educacional, promovendo um clima organizacional saudável e estimulando a colaboração entre os membros da comunidade escolar. Dessa forma, contribuem significativamente para o desenvolvimento e crescimento dos alunos e da instituição.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Competências e Habilidades do Gestor; Revisão Integrativa da Literatura.



¹ Mestra em Educação pelo Mestrado Profissional em Educação do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP) – Engenheiro Coelho – SP- Brasil. Supervisora e Coordenadora Pedagógica da Associação Paulista Central (APAC). <https://orcid.org/0000-0001-5993-8157>. E-mail: suelen.sena@adventistas.org

² Graduado em Teologia e Pedagogia. Graduando em Psicologia e Pós-graduando em Neuropsicopedagogia clínico-institucional pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP)- Engenheiro Coelho – SP- Brasil. <https://orcid.org/0009-0006-0217-9763>. E-mail: samuelsaleixo@gmail.com

³ Doutora em Educação pela Univeridade Estadual Paulista (UNESP). Docente Permanente do Mestrado Profissional em Educação e da Graduação do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP) – Engenheiro Coelho – SP- Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-6452-5047>
E-mail: giza.sales@gmail.com

INTRODUÇÃO

A função gestora enfrenta diversos desafios no contexto escolar, exigindo competências e habilidades específicas para lidar com essas dificuldades de forma eficaz. Segundo Chiavenato (2014) e Lück (2017), “a competência de um líder educacional refere-se à sua capacidade de mobilizar conhecimentos, aptidões e atitudes para realizar suas atividades de maneira eficiente e alcançar os resultados desejados. Por outro lado, a habilidade envolve o domínio de técnicas e práticas necessárias para desempenhar as funções com excelência”.

Segundo Chiavenato (2014), a competência do gestor é essencial para lidar com as demandas e complexidades da função, uma vez que o ambiente educacional está em constante evolução e apresenta desafios cada vez mais complexos. Além disso, Silva e Lopes (2018) ressaltam que a habilidade em desenvolver relacionamentos interpessoais saudáveis e promover a colaboração entre os membros da comunidade escolar é fundamental para o sucesso destes profissionais. “Além das competências técnicas, o gestor escolar deve possuir habilidades interpessoais, como empatia, comunicação e trabalho em equipe, para criar um ambiente saudável e colaborativo dentro da escola” (Freitas e Mourão, 2019, p. 68).

Nesse sentido, é fundamental destacar a importância e validade de *insights* inovadores que proporcionem uma compreensão mais aprofundada das competências e habilidades exigidas para esta função de liderança. No contexto aqui exposto, destacamos “*Insights* inovadores no âmbito da gestão escolar como uma abordagem participativa, que envolva toda a comunidade escolar, e engloba a necessidade de desenvolver competências específicas para lidar com a diversidade e as demandas complexas da educação atual.” (Ribeiro *et al.*, 2021, p. 152).

Estudos recentes têm buscado revisar o modelo de administração escolar, propondo novas abordagens e estratégias para enfrentar os desafios emergentes. Conforme apontado por Oliveira *et al.* (2021), ideias revolucionárias são essenciais para repensar práticas e políticas educacionais, promovendo melhorias significativas no ensino.

Diante desse cenário, é fundamental rever o modelo de administração escolar, considerando as competências e habilidades necessárias para enfrentar os desafios atuais. Conforme argumentado por Aquino *et al.* (2019), uma gestão educacional eficaz requer um modelo que valorize a liderança, a tomada de decisão estratégica, o gerenciamento de recursos e a promoção de um ambiente colaborativo. “A gestão escolar eficaz é crucial para enfrentar os desafios contemporâneos da educação. O líder educacional precisa desenvolver competências como liderança, tomada de decisão estratégica e gerenciamento de recursos para garantir o sucesso da instituição.” (Batista *et al.*, 2020, p. 30).

Portanto, este estudo busca oferecer novas perspectivas sobre as competências e habilidades necessárias para líderes educacionais, estimulando uma reflexão sobre a importância de atualizar continuamente o modelo de administração escolar para enfrentar os desafios contemporâneos. Conforme destacado por Melo e Silva (2018, p. 83), “a gestão escolar precisa se adaptar às mudanças sociais, tecnológicas e educacionais, abandonando modelos tradicionais em favor de uma abordagem mais flexível, inclusiva e orientada para resultados.”

MÉTODO

Neste estudo, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, seguindo as diretrizes metodológicas do PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). De acordo com Moher, David *et al.*, (2009), o PRISMA é um conjunto de diretrizes desenvolvido que tem como objetivo conduzir revisões e meta-análises de maneira transparente e rigorosa, de forma a permitir qualidade, confiabilidade e consistência dos estudos incluídos, promovendo uma boa visualização e resultados claros e precisos. David Moher é um dos principais colaboradores e desenvolvedores das diretrizes PRISMA, contribuindo para sua divulgação e entendimento. Sua expertise no assunto o torna uma referência para explicar a metodologia PRISMA e suas aplicações na prática científica. A abordagem adotada seguiu uma metodologia qualitativa, com a busca de artigos científicos nas bases de dados CAPES, SCIELO e ERIC, selecionadas pela sua pertinência e abrangência no âmbito acadêmico. A pesquisa foi restrita a artigos publicados no período de 2017 a 2022, período de interesse da pesquisa, com o propósito de obter informações sobre as competências e habilidades fundamentais na função de gestor. A busca foi realizada utilizando descritores da área para identificar os estudos relevantes para análise. Os artigos selecionados foram submetidos a uma análise minuciosa, considerando os objetivos da pesquisa e os aspectos qualitativos dos estudos encontrados. Essa abordagem proporcionou uma compreensão mais aprofundada e contextualizada do tema, gerando *insights* significativos para o desenvolvimento do estudo. É importante ressaltar a relevância desse tema para a gestão educacional, conforme evidenciado pelos estudos encontrados nas bases de dados.

CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE

Para estabelecer os critérios de elegibilidade dos estudos e determinar os descritores para a busca da literatura relevante, utilizou-se a abordagem PICO (população - intervenção - comparação - resultado), conforme metodologia PRISMA (Moher *et al.*, 2009). Os critérios de elegibilidade adotados foram os seguintes: (1) População: Gestores educacionais ou profissionais envolvidos na gestão escolar. (2) Intervenção: Estudos que exploram competências e habilidades na função de gestor. (3) Comparação: Análise de diferentes abordagens, estratégias ou modelos relacionados às competências e habilidades do gestor. (4) Resultado: Resultados que apresentam perspectivas inovadoras sobre a importância e impacto das competências e habilidades na gestão escolar, incluindo práticas de gestão eficazes, desempenho escolar e desenvolvimento profissional. Durante a revisão bibliográfica, foram selecionados estudos elegíveis que investigam as competências e habilidades essenciais para gestores, visando comparar abordagens diversas e fornecer novas perspectivas sobre o tema. A pesquisa incluiu estudos publicados em um período de cinco anos, abrangendo de 2017 a 2022 e considerou artigos em português, espanhol e inglês para assegurar uma análise abrangente e diversificada. A escolha desse período foi feita para garantir a inclusão de estudos recentes e relevantes, refletindo as tendências e avanços mais atuais na área de gestão escolar e conforme mencionado, buscando atender aos interesses maiores da pesquisa.

FONTES DE INFORMAÇÃO, ESTRATÉGIAS DE BUSCA E ESTUDOS SELECIONADOS

A revisão da literatura realizada neste estudo teve como objetivo selecionar e analisar estudos relevantes que fundamentam a pesquisa em questão, fornecendo uma base sólida para a discussão dos resultados, identificando lacunas no conhecimento existente e contribuindo para o desenvolvimento de novas descobertas na área de investigação. O Quadro 1 apresenta os descritores, termos utilizados e estratégias de busca adotadas para identificar de forma abrangente e precisa os estudos pertinentes sobre "Gestão Escolar" e "Competências e Habilidades do Gestor". Esta abordagem permitiu a identificação de um número específico de artigos que atendiam aos critérios rigorosos estabelecidos para a seleção na revisão bibliográfica.

Quadro 1 – Descritores utilizados em cada base de dados eletrônicas pesquisadas.

FONTE	QUANTIDADE DE ARTIGOS ENCONTRADOS	DESCRITORES UTILIZADOS NA ESTRATÉGIA DE BUSCA	
		descriptor	campo
CAPES	74 – Filtro dos últimos 5 anos	gestão escolar e competências do gestor ou habilidade educacional	Qualquer campo Qualquer campo Título
ERIC	52 – Filtro desde 2019, artigos periódicos e ensino secundário	school management AND managerial competencies OR educational ability	Revisão por pares
SCIELO	78 - Filtro dos últimos 5 anos	gestão escolar e habilidades do gestor ou competências do gestor	Todos os índices
TOTAL	204		

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelas autoras.

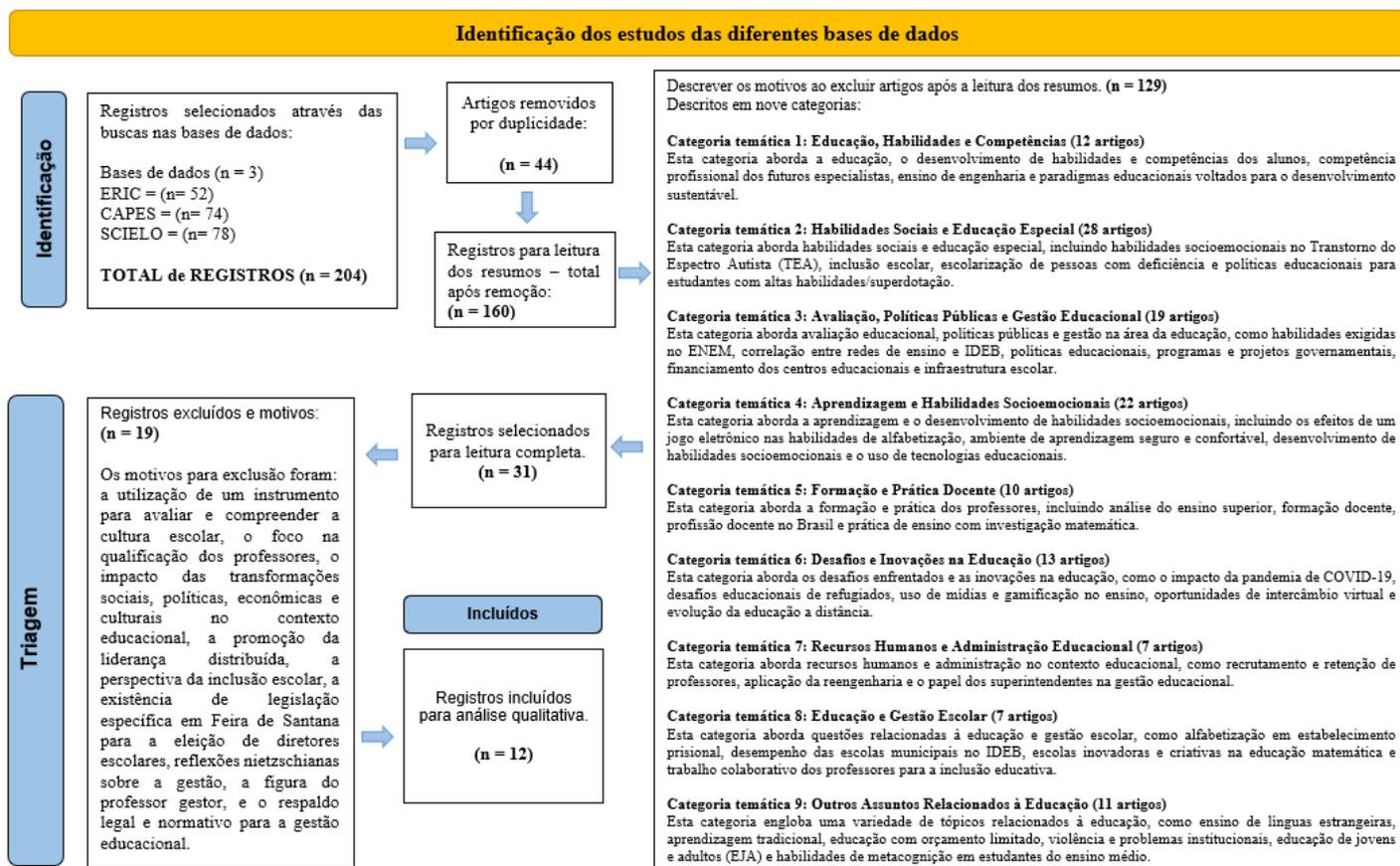
Neste estudo, foi estabelecido um protocolo meticuloso para a extração de dados, visando reunir informações relevantes provenientes dos artigos selecionados. Esse protocolo foi concebido com a finalidade de registrar de maneira sistemática e organizada diversos elementos essenciais: o nome completo do autor, a natureza do estudo, o instrumento utilizado na coleta de dados, o ano da pesquisa, o público-alvo investigado, os objetivos da pesquisa e os principais resultados obtidos. A implementação rigorosa desse protocolo não apenas facilitou a extração, mas também a consolidação eficiente das informações necessárias para a análise subsequente dos dados, garantindo a precisão e a confiabilidade do processo de coleta de dados realizado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante o processo de seleção dos estudos, um total de 204 artigos foi identificado em três Bases de Dados relevantes para a pesquisa, nomeadamente CAPES Periódicos, SCIELO e ERIC. A pesquisadora responsável conduziu uma análise minuciosa dos estudos encontrados, utilizando critérios predefinidos. Os resultados dessa análise foram inseridos em um software especializado de gerenciamento de referências, o MENDELEY, onde foi realizado um procedimento de remoção de 44 artigos duplicados. As etapas subsequentes de exclusão de

estudos foram conduzidas seguindo as diretrizes metodológicas estabelecidas pelo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), um protocolo reconhecido para a apresentação de resultados de revisões (Moher *et al.*, 2009). As especificidades dessas etapas de exclusão podem ser visualizadas na Figura 1.

Figura 1 – PRISMA



From: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71 - For more information, visit: <http://www.prisma-statement.org/>

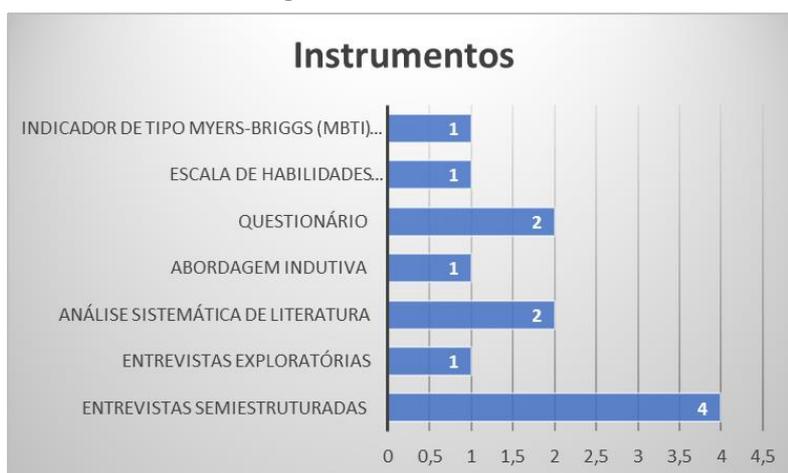
CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS

Dos 12 artigos selecionados, levando em consideração o período de cinco anos para a presente análise, verificou-se que 41,67% dos artigos foram publicados no ano de 2020, enquanto 25% são provenientes do ano de 2021. Os anos de 2018 e 2019, por sua vez, representam 16,67% do total de artigos selecionados. Esses resultados sugerem uma inclinação e interesse por parte dos pesquisadores em abordar estudos relacionados a essa temática.

No contexto desta pesquisa, foi possível identificar uma característica distintiva nos tipos de estudo dos artigos selecionados para análise. Dos 12 artigos incluídos, 10 foram classificados

como estudos qualitativos e 2 como estudos quantitativos. Essa distribuição reflete uma ênfase significativa na abordagem qualitativa para investigar as competências e habilidades na função gestora, indicando um interesse em compreender profundamente as experiências, percepções e práticas dos gestores educacionais. A escolha por uma abordagem qualitativa pode ser atribuída à natureza complexa e multifacetada do fenômeno da gestão escolar, exigindo uma compreensão holística e contextualizada dos fatores envolvidos. Os estudos qualitativos permitem explorar de forma mais detalhada as perspectivas dos gestores, suas interações sociais e as dinâmicas organizacionais, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento de teorias e práticas mais embasadas na realidade. Por outro lado, a presença de dois estudos quantitativos sugere uma abordagem complementar para examinar aspectos específicos das competências e habilidades do gestor por meio de métodos estatísticos e análise de dados quantitativos. Esses estudos quantitativos podem contribuir para fornecer evidências numéricas e generalizáveis sobre o impacto das competências e habilidades na função gestora, adicionando uma perspectiva mais objetiva e mensurável ao campo de estudo. No conjunto, a inclusão de ambos os tipos de estudo enriquece a compreensão do tema e possibilita uma visão mais abrangente das competências e habilidades na gestão educacional.

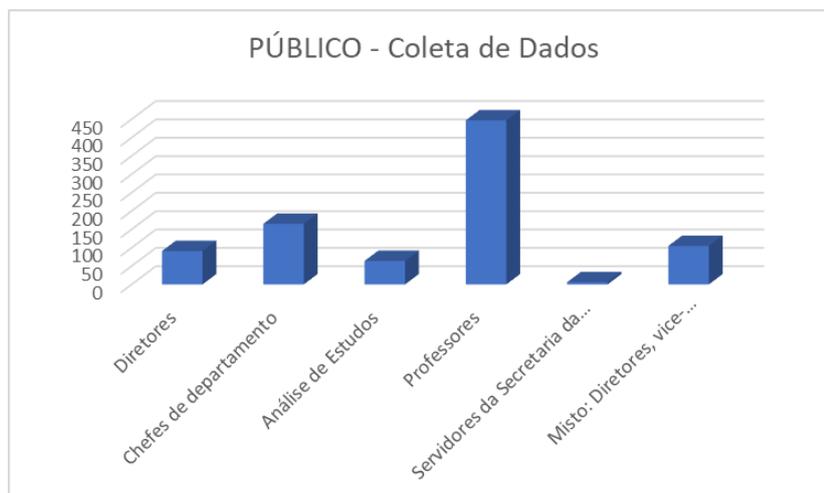
Figura 2 – Instrumentos utilizados



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelas autoras.

Ao observar a Figura 2, foi possível perceber que os pesquisadores adotaram uma abordagem metodológica abrangente, buscando explorar diferentes aspectos das competências e habilidades na função gestora por meio de uma variedade de instrumentos de coleta de dados. Os instrumentos utilizados incluíram entrevistas semiestruturadas, questionários, escalas de avaliação, observações participantes, entre outros. Essa diversidade de instrumentos reflete a necessidade de abordar as competências e habilidades do gestor a partir de diferentes perspectivas e dimensões, permitindo uma compreensão mais abrangente do fenômeno em estudo. Além disso, essa variedade de instrumentos possibilitou a obtenção de dados qualitativos e quantitativos, enriquecendo a análise e fornecendo diferentes tipos de evidências sobre as competências e habilidades na gestão educacional. Essa abordagem metodológica ampla contribui para a robustez dos resultados obtidos e amplia o conhecimento sobre o tema, permitindo a identificação de tendências, lacunas e desafios na área de pesquisa da gestão escolar.

Figura 3 – Público alvo



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelas autoras.

A partir da figura 3, observa-se que a análise dos artigos selecionados evidenciou a participação de diversos públicos nos estudos sobre competências e habilidades na gestão educacional. Esses estudos exploraram diferentes grupos de profissionais e atores envolvidos no contexto da gestão escolar, com o objetivo de compreender as competências e habilidades específicas de cada um. Entre os públicos participativos identificados nos artigos estão gestores educacionais, diretores de escolas, coordenadores pedagógicos, professores, equipes de liderança escolar e outros profissionais envolvidos na gestão e administração de instituições de ensino, inclusive a participação de alunos. A inclusão desses diferentes públicos permite uma perspectiva abrangente e diversificada sobre as demandas, perspectivas e desafios enfrentados pelos gestores escolares. A participação desses públicos contribui para a construção de conhecimento mais completo e alinhado com a realidade da gestão educacional, favorecendo a tomada de decisões informadas e a implementação de práticas efetivas na área.

Figura 4 – Localização geográfica



A figura 4 destaca a diversidade geográfica dos estudos sobre competências e habilidades na gestão educacional, evidenciando a ampla abrangência das pesquisas realizadas nessa área. Os estudos selecionados abrangem diferentes regiões ao redor do mundo, refletindo uma rica variedade de contextos educacionais e culturais. No Brasil, foram identificados estudos realizados em Brasília, Distrito Federal, Ceará, Rio de Janeiro e São Paulo, refletindo a

importância e o interesse nacional sobre o tema da gestão educacional. Além disso, a presença de estudos realizados na África do Sul, Turquia, Portugal, Chile, Espanha e Indonésia demonstra uma perspectiva globalizada no campo da gestão educacional. Essa diversidade geográfica proporciona uma visão mais ampla dos desafios, abordagens e práticas utilizadas em diferentes contextos educacionais ao redor do mundo. Compreender como diferentes países e regiões enfrentam questões relacionadas à gestão educacional pode enriquecer o conhecimento e promover a troca de experiências entre os pesquisadores e profissionais da área.

A gestão educacional é um tema de grande relevância no contexto brasileiro, dado que boa parte da qualidade da educação está diretamente relacionada ao desempenho dos gestores nas escolas. É essencial considerar a diversidade geográfica e regional do país, pois cada região apresenta desafios e características únicas no âmbito da gestão educacional.

A imagem do mapa (figura 4) proporciona uma visualização clara dessa diversidade, oferecendo uma representação visual eficaz para ilustrar a abrangência geográfica dos estudos selecionados. Além disso, evidencia como diferentes partes do mundo contribuem para o debate e a produção de conhecimento sobre gestão educacional. Esses dados reforçam a importância da gestão educacional em níveis nacional e internacional, convidando-nos a refletir sobre as especificidades e interconexões entre diversas localidades. Também destacam as contribuições e os desafios enfrentados por gestores educacionais em contextos variados, promovendo uma compreensão mais ampla e integrada do tema.

Quadro 2 – Estudos selecionados para análise qualitativa.

ANO	AUTORES	TÍTULO	OBJETIVOS	TIPOS DE ESTUDO	INSTRUMENTO	PÚBLICO E CARACTERÍSTICA DA AMOSTRA	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	PRINCIPAIS RESULTADOS
2018	Renato de Oliveira Brito, Célio da Cunha e Luiz Siveres	Gestão participativa e sustentabilidade socioambiental: um estudo em escolas da rede pública de Sobral-CE	O objetivo deste estudo foi analisar os indicadores de influência da gestão participativa no desenvolvimento de projetos escolares, com foco na promoção da educação socioambiental.	Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas	15 participantes, incluindo diretores, professores, coordenadores e alunos das escolas contempladas pelo Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) - Escolas Sustentáveis.	Sobral - Ceará, Brasil	Os resultados indicaram que a gestão participativa, juntamente com o apoio financeiro institucional aos projetos escolares, contribuiu para o enriquecimento do ambiente escolar e social em relação à conservação e preservação do meio ambiente. A participação ampla e o diálogo foram identificados como fatores-chave para o desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade socioambiental nas escolas de gestão participativa.
2018	Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino	Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais	O objetivo deste estudo foi compreender como ocorrem os processos de democratização nas escolas e identificar os desafios enfrentados pelos gestores escolares municipais da cidade do Rio de Janeiro diante das demandas por qualidade educacional na educação básica, especialmente em relação às atribuições conferidas a eles.	Qualitativo	Visitas às escolas pesquisadas e a realização de entrevistas semiestruturadas	2 gestoras escolares	Rio de Janeiro, Brasil	Os principais resultados revelaram os desafios enfrentados pelas gestoras escolares diante das exigências de qualidade educacional e das demandas impostas por organismos internacionais ou multilaterais. Também foram analisados o perfil, a formação e as ações das gestoras, bem como os novos requisitos gerenciais e tecnológicos a que estão sujeitas. No entanto, os resultados específicos não são mencionados no texto fornecido.

2019	Nibaldo Benavides Moreno, Sebastián Donoso-Díaz, Daniel Reyes Araya e Teresa Cole	Diretores de escolas públicas chilenas contemplados a partir de uma estrutura de desempenho	O objetivo deste estudo foi analisar as opiniões dos diretores de escolas públicas da região de Maule, no Chile, sobre o uso do Marco para a Boa Direção e a Liderança Escolar (MBDLE) e suas práticas cotidianas relacionadas a esse modelo de gestão.	Qualitativo exploratório	Análise sistemática de literatura	Estudo de 20 países latino-americanos	Maule, no Chile	Os resultados indicaram que a maioria dos diretores utiliza práticas alinhadas com o Marco para a Boa Direção e a Liderança Escolar, transferindo sua atenção das abordagens de gestão convencionais para as dimensões propostas no modelo. No entanto, também foi observada a necessidade de melhorar alguns componentes do modelo para uma implementação mais efetiva.
2019	Marli Dias Ribeiro, Luiz Siveres e Renato de Oliveira Brito	A formação de gestores escolares: a dimensão ética em questão	O objetivo deste estudo foi investigar a relevância e efetividade da formação continuada oferecida aos gestores escolares.	Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas	6 servidores da Secretaria da Educação do DF	Brasília, DF, Brasil	A investigação mostrou possíveis problemas nos processos de formação, apresentando uma contradição entre falas e resultados avaliativos. Propõem-se um acompanhamento e uma reflexão mais pontual para entender essa ambiguidade.
2020	Anastacia Mamabolo	A influência dos diretores de escola como potenciais líderes empresariais na emergência de de atividades empreendedoras para financiamento escolar	1. Explorar as características de liderança empreendedora . 2. Entender como essas qualidades de liderança contribuem para desenvoltura das suas escolas.	Qualitativo	Abordagem indutiva	Diretores de escolas secundárias públicas sul-africanas	África do Sul	Este estudo identificou várias contribuições importantes. Os diretores de escolas secundárias demonstraram comportamentos empreendedores essenciais para aproveitar oportunidades identificadas, os estilos de liderança empreendedora são adaptáveis e mudam de acordo com as demandas, as atividades empreendedoras nas escolas podem gerar fontes adicionais de financiamento, e políticas devem ser formuladas para promover a educação empreendedora. Além disso, é necessário incluir componentes práticos nas disciplinas de empreendedorismo, colaborar com universidades e o setor privado, alocar recursos financeiros, estabelecer parcerias com empreendedores locais e realizar pesquisas futuras sobre o impacto social, o papel dos professores e o papel das diretoras escolares.

2020	Servet ÖZDEMİR, Ömür ÇOBAN e Süheyla BOZKURT	Exame da relação entre as habilidades do século 21 dos diretores escolares e sua liderança estratégica de acordo com as opiniões dos professores.	O objetivo deste estudo é examinar a relação entre as habilidades do século 21 dos diretores escolares e sua liderança estratégica, com base nas opiniões dos professores.	Quantitativo descritivo	Escala de Habilidades Administrativas Educacionais do Século 21 e a Escala de Liderança Estratégica.	424 professores	Ankara, Turquia	Os principais resultados revelaram que todas as dimensões das habilidades do século 21 dos administradores educacionais estavam positivamente relacionadas aos comportamentos de liderança estratégica. Além disso, as habilidades do século 21 foram identificadas como preditoras significativas dos comportamentos de liderança estratégica dos diretores escolares. Foi observado que a alfabetização em informação, alfabetização tecnológica, responsabilidade, liderança e responsabilidade foram preditores significativos do comportamento de liderança gerencial dos diretores escolares. Sugere-se que os administradores escolares busquem aumentar seus níveis de habilidades nessas áreas para melhorar sua liderança estratégica.
2020	Erita Yuliasesti Diah Sari, Khoiruddin Bashori	Rever estilos gerenciais: O Indicador de Tipo Myers-Briggs ainda é útil?	O objetivo deste estudo é descrever o perfil dos diretores de escolas em Yogyakarta.	Qualitativo descritivo	Indicador de Tipo Myers-Briggs (MBTI) e o Teste de Diagnóstico de Estilo de Gestão (MSDT)	39 diretores de escolas primárias e de ensino médio	Yogyakarta, Indonésia	Os resultados mostraram que os diretores apresentaram um perfil dominante com traços de personalidade relacionados à abertura, relacionamentos, confiança e persistência. O estilo de gestão predominante foi o tipo Burocrata, caracterizado pela conformidade com as regras e regulamentos da organização, combinado com o tipo Desenvolvedor, que enfatiza o desenvolvimento de relacionamentos harmoniosos entre subordinados e superiores.

2020	Rosario Ordóñez-Sierra, Margarita Rodríguez-Gallego e Antonia López-Martínez	A gestão das escolas a partir da voz dos seus protagonistas em Espanha	O objetivo deste estudo foi reunir as contribuições dos diretores de escolas sobre suas competências, acesso ao cargo e fatores que facilitam e dificultam a gestão do centro.	Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas	20 diretores	Sevilha, Espanha	Os principais resultados revelaram que a maioria dos gestores entrevistados considera o acesso à posição de gestão como um desafio e destacaram a importância de habilidades gerenciais, habilidades de escuta e empatia. Eles também mencionaram que seu trabalho é facilitado pelo relacionamento com colegas, uma boa equipe de gestão, o apoio da comunidade educacional e uma comunicação eficaz. Por outro lado, eles enfrentam dificuldades com famílias que não estão envolvidas e problemas disciplinares.
2020	Nonato Assis de Miranda, Rodnei Pereira e Carla Avelina Silva Pereira	Gestão escolar feminina na escola pública estadual paulista: a percepção docente	O objetivo deste estudo foi analisar as percepções de professores acerca da efetividade da gestão feminina.	Qualitativo	Questionário	23 professores de 3 escolas públicas da rede Estadual Paulista	São Paulo, SP, Brasil	Os resultados mostram que o cumprimento de metas educacionais independe do gênero do gestor, mas depende de competências e de comprometimento desses profissionais com o trabalho escolar.
2021	Madimetsa Joseph Mosoge e Saltiel Khololo Collen Mataboge	Capacitação da equipe de gestão pelos diretores de escolas secundárias no Distrito de Tshwane West, África do Sul	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer a diferença entre diretores rurais e urbanos, e entre diretores do sexo masculino e feminino na execução da liderança instrucional. 2. Investigar como os diretores identificam o seu desempenho das funções de liderança pedagógica. 3. Determinar de que forma os diretores dão poder à equipe da Gestão Escolar e os impedimentos que sentem nesta atribuição de poder. 	Quantitativo	Questionário Análise dos dados consistiu em estatísticas descritivas e inferenciais	90 diretores e vice-diretores 165 chefes de departamento	África do Sul	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política governamental exige colaboração dos diretores com professores, pais e alunos na administração escolar. 2. Diretores superam dificuldades e adotam liderança distribuída de forma surpreendente. 3. Diferenças significativas na gestão entre homens/mulheres e escolas rurais/urbanas exigem abordagens de treinamento diferenciadas. 4. Fatores contextuais devem ser considerados em avaliações e planejamento de gestão escolar. 5. Treinamentos específicos para diretoras são recomendados devido às dificuldades enfrentadas. 6. Estudo não encerra discussão sobre empoderamento da equipe de gestão, necessitando de mais pesquisas.

2021	Ahmet Gocen	Neuroliderança: Uma Análise Conceitual e Implicações Educacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar uma análise conceitual do neuroleadership (neuroliderança); 2. Investigar as implicações educacionais do neuroleadership; 3. Examinar as possíveis relações entre neurociência, ciências sociais, trabalho organizacional e gestão no contexto da liderança; 4. Analisar as habilidades de liderança e as dinâmicas relacionais no campo do neuroleadership; 5. Compreender como a neurociência pode contribuir para a liderança educacional; 6. Explorar o conceito de neuroliderança e suas aplicações específicas na liderança educacional e escolar. 	Qualitativo	Análise sistemática de literatura	44 estudos - publicados entre janeiro de 2010 e maio de 2020	Não mencionado	Os resultados deste estudo destacam que a aplicação do neuroleadership nas escolas pode otimizar o aprendizado, as habilidades de relacionamento e a motivação dos alunos. Líderes educacionais que compreendem as bases biológicas do comportamento podem utilizar esse conhecimento para promover mudanças positivas nas instituições de ensino. Além disso, é essencial que os formuladores de políticas avaliem essas descobertas e ofereçam programas de desenvolvimento baseados na neurociência para promover abordagens educacionais mais eficazes.
2021	João Paulo Delgado, João M. S. Carvalho, Paula Romão e Pedro Martins	Que fatores contribuem para o sucesso da gestão escolar? A perspectiva dos diretores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer uma avaliação da atuação dos diretores de escola no atual modelo de administração escolar. 2. Identificar fatores de sucesso na gestão escolar. 3. Propor potenciais mudanças no modelo de administração escolar com base nas sugestões dos diretores. 	Qualitativo exploratório	Entrevistas exploratórias	30 diretores de escola	Distrito do Porto, Portugal	Os diretores associam uma melhor gestão escolar à formação especializada, assessorias, relacionamento com a comunidade e trabalho em equipe. As sugestões principais dos diretores para mudanças no modelo de administração escolar incluem o fortalecimento da autonomia, alterações na composição e competências do Conselho Geral, estabilidade legislativa e apoio jurídico e contábil.

O Quadro 2, descreve minuciosamente as principais características dos artigos selecionados para a análise qualitativa. Essa ferramenta é fundamental para uma compreensão mais aprofundada e organizada dos estudos incluídos na análise, fornecendo uma visão panorâmica dos elementos-chave de cada artigo selecionado. Ao detalhar aspectos como título, autor(es), fonte de publicação, ano de publicação e principais conclusões, o quadro permite uma análise mais abrangente e facilita a identificação de informações relevantes em cada estudo. Além disso, sua estrutura detalhada evita a repetição de dados e proporciona uma visão geral dos artigos selecionados, contribuindo para uma análise mais precisa e coerente dos resultados obtidos. Os artigos apresentados acima foram analisados qualitativamente e se encaixaram nos critérios de inclusão, essenciais para o objetivo desta revisão.

Em toda a amostra pesquisada, percebeu-se que a gestão escolar é uma área de estudo e prática de extrema importância para o desenvolvimento educacional e social de uma nação. Compreender os desafios enfrentados pelos gestores educacionais e identificar estratégias eficazes para aprimorar a gestão escolar são questões cruciais para garantir a qualidade do ensino e o sucesso dos alunos.

Nesse sentido, diversos estudos têm se dedicado a investigar e analisar diferentes aspectos relacionados à gestão escolar, visando fornecer *insights* e embasamento teórico para a melhoria contínua desse campo. A partir de uma revisão da literatura, é possível identificar uma série de temáticas e abordagens que ganham destaque nesse contexto, como a importância da liderança, a gestão participativa, a formação contínua dos gestores, a integração entre escola e comunidade, e o uso de tecnologias na administração escolar. Esses *insights* são fundamentais para orientar práticas e políticas educacionais mais eficazes e inovadoras.

Um tema recorrente na literatura acadêmica é a gestão participativa nas escolas, que envolve a promoção da participação ativa de diferentes atores, como gestores, professores, pais e alunos, no processo de tomada de decisão e na definição de estratégias educacionais. Segundo o estudo "Gestão participativa e sustentabilidade socioambiental: um estudo em escolas da rede pública de Sobral-CE" (Brito, Cunha e Siveres, 2018), a gestão participativa contribui para o enriquecimento do ambiente escolar e social em relação à conservação e preservação do meio ambiente.

Além disso, outro aspecto relevante na gestão escolar é a formação dos gestores e a dimensão ética envolvida nesse processo. No estudo "A formação de gestores escolares: a dimensão ética em questão" (Ribeiro, Siveres e Brito, 2019), destaca-se a importância de uma formação sólida e abrangente, que contemple não apenas aspectos técnicos, mas também a dimensão ética e moral da gestão escolar.

Outra perspectiva que vem ganhando destaque na literatura é a relação entre a gestão escolar e a liderança empreendedora. O estudo "A influência dos diretores de escola como potenciais líderes empresariais na emergência de atividades empreendedoras para financiamento escolar" (Mamabolo, 2020) destaca como a atuação empreendedora dos diretores escolares pode gerar fontes adicionais de financiamento para as escolas.

Além desses aspectos, também é relevante explorar a relação entre as habilidades do século 21 dos diretores escolares e sua liderança estratégica. O estudo "Exame da relação entre as habilidades do século 21 dos diretores escolares e sua liderança estratégica de acordo com as opiniões dos professores" (Özdemir, Çoban e Bozkurt, 2020) demonstra como as habilidades

da alfabetização em informação, da alfabetização tecnológica e a responsabilidade, são preditores significativos do comportamento de liderança gerencial dos diretores escolares.

Além das perspectivas mencionadas, a gestão escolar feminina, a capacitação da equipe de gestão e os aspectos de neuroliderança também são temáticas importantes que têm sido abordadas na literatura. Esses estudos fornecem *insights* sobre a influência do gênero na gestão escolar, a importância da capacitação da equipe de gestão e as implicações da neuroliderança na educação.

Portanto, diante da diversidade de abordagens e temáticas presentes nos estudos sobre gestão escolar, é possível afirmar que esse é um campo de pesquisa em constante evolução, que demanda uma compreensão aprofundada e uma abordagem multidisciplinar. A análise e o debate desses estudos contribuem para o aprimoramento das práticas de gestão escolar, promovendo uma educação de qualidade e preparando os gestores para os desafios profissionais enfrentados no contexto educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, as percepções e descobertas extraídas dos estudos revisados oferecem contribuições valiosas para a compreensão e o aprimoramento da gestão escolar. Esses achados incluem as principais conclusões, tendências e recomendações apontadas na literatura, que podem servir como base para orientar práticas e políticas educacionais.

A gestão participativa, aliada ao apoio financeiro institucional aos projetos escolares, emergiu como um fator crucial para enriquecer o ambiente escolar e social, especialmente no que se refere à conservação e preservação do meio ambiente. A ampla participação e o diálogo foram destacados como elementos essenciais para o desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade socioambiental nas escolas que adotam práticas de gestão participativa.

Além disso, os resultados analisaram os desafios enfrentados pelos gestores educacionais diante das exigências por qualidade educacional e das expectativas de organismos internacionais e multilaterais. Foram examinados o perfil, a formação e as ações dos gestores, bem como os novos requisitos gerenciais e tecnológicos aos quais estão sujeitos. É crucial enfatizar a necessidade de aprimorar os processos de formação e promover um acompanhamento mais preciso para compreender possíveis contradições entre discursos e resultados avaliativos.

Outro aspecto significativo identificado nos estudos foi a diversidade de instrumentos utilizados pelos pesquisadores para avaliar e mensurar a gestão escolar. Essa variedade de abordagens metodológicas possibilita uma compreensão mais abrangente e aprofundada sobre o tema, enriquecendo o campo de estudos sobre gestão educacional.

Quanto à localização geográfica dos estudos, observou-se uma representação internacional ampla, com artigos originários de diversos países como África do Sul, Turquia, Portugal, Chile, Espanha e Indonésia. Essa diversidade de contextos geográficos contribui para a compreensão da gestão escolar em diferentes realidades, fornecendo *insights* valiosos para o desenvolvimento de práticas e políticas educacionais mais abrangentes e contextualizadas.

Portanto, conclui-se que os estudos selecionados evidenciam a contínua relevância da gestão escolar como um campo de pesquisa e prática em constante evolução. As descobertas apresentadas neste estudo contribuem para ampliar o conhecimento sobre os desafios, as práticas eficazes e as tendências emergentes na gestão escolar, oferecendo subsídios para aprimorar políticas educacionais, a formação de gestores e as práticas de liderança nas escolas. É imperativo que gestores, formuladores de políticas e pesquisadores continuem engajados em estudos aprofundados e colaborativos, visando melhorar continuamente a qualidade da gestão escolar e o sucesso dos estudantes.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, C. A., *et al.* (2019) Competências gerenciais do gestor escolar na perspectiva dos professores. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*.
- BATISTA, R. S., *et al.* (2020) Competências do gestor escolar: desafios e possibilidades. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*.
- BRITO, R. de O., CUNHA, C., SIVERES, L. (2018) Gestão participativa e sustentabilidade socioambiental: um estudo em escolas da rede pública de Sobral-CE. *Ciência educ.* <https://doi.org/10.1590/1516-731320180020009>.
- CHIAVENATO, I. (2014) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- DELGADO, J. P., CARVALHO, J. M., ROMÃO, P., MARTINS, P. (2021) Que fatores contribuem para o sucesso da gestão escolar? A perspectiva dos diretores. *Revista Portuguesa De Educação*. <https://doi.org/10.21814/rpe.18920>
- FREITAS, L. B., MOURÃO, L. (2019) Competências gerenciais do gestor escolar: um estudo nas escolas públicas de Natal/RN. *Cadernos EBAPE.BR*.
- GOCCEN, A. (2021) Neuroleadership: A Conceptual Analysis and Educational Implications. *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology (IJEMST)*. <https://doi.org/10.46328/ijemst.1237>
- MAMABOLO, A. (2020) The influence of school principals as potential entrepreneurial leaders on the emergence of entrepreneurial activities for school funding. *S. Afr. J. Educ.* <http://dx.doi.org/10.15700/saje.v40n4a2040>.
- MELO, J. M., SILVA, A. J. (2018) Reflexões sobre a gestão escolar contemporânea: desafios e perspectivas. *Revista Debates em Educação*.
- MIRANDA, N. A., PEREIRA, R., PEREIRA, C. A. S. (2020) Gestão escolar feminina na escola pública estadual paulista: a percepção docente. *Revista Cocar*.
- MOHER, David *et al.* (2009) Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, v. 6, n. 7, p. e1000097.
- MORENO, N. B., DONOSO-DIAZ, S., ARAYA, D. R. (2019) Diretores de escolas públicas chilenas contemplados a partir do seu marco de desempenho. *Cad. Pesqui.* <https://doi.org/10.1590/198053146317>.
- MOSOGÉ, M. J., MATABOGÉ, S. K. C. (2021) Capacitação da Equipe de Gestão Escolar por Diretores de Escolas Secundárias no Distrito Oeste de Tshwane, África do Sul. *Pesquisas e Avaliações Educacionais*.
- OLIVEIRA, J. R., *et al.* (2021) Competências gerenciais na formação de gestores escolares: desafios e perspectivas. *Revista Diálogo Educacional*.
- ÖZDEMİR, S., ÇOBAN, Ö., BOZKURT, S. (2020) Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 2020 399-426.

- PASCHOALINO, J. B. de Q. (2018) Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. *Educação & Realidade*. <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/84867>
- RIBEIRO, M. D., SÍVERES, L., BRITO, R. de O. (2020) A Formação de gestores escolares: a dimensão ética em questão. *Educação Por Escrito*.
- RIBEIRO, S. M., *et al.* (2021) Competências do gestor educacional: uma revisão integrativa da literatura. *Revista Práticas Docentes e Desenvolvimento Humano*. <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2019.2.36685>
- ROSARIO ORDÓÑEZ-SIERRA, M., RODRÍGUEZ-GALLEGO, M., LÓPEZ-MARTÍNEZ, (2020) A. A gestão escolar na voz de seus protagonistas na Espanha. *Revista Colombiana de Educação*.
- SARI, E. Y. D., BASHORI, K. (2020) Diretores de escolas públicas no Leste da Indonésia: percepções sobre a gestão escolar. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*.
- SILVA, A. A., LOPES, M. R. (2018) A competência do gestor escolar e sua relação com a gestão democrática. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*.

Submetido em: 10/07/2024

Revisões requeridas: 12/11/2024

Aprovado: 27/01/2025

Publicado em: 27/01/2025