

## REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE O TRABALHO DO DIRETOR ESCOLAR

*Flavia Wagner\*, Ediséia Suethe Faust Hobold\*\*, Maria Edinéia Fausto\*\*\**

### RESUMO

O objetivo, nesta investigação, foi desvelar quais são os conhecimentos necessários para o trabalho do Diretor Escolar que atua nas escolas públicas da educação básica do Brasil. A pesquisa é de origem bibliográfica do tipo revisão integrativa; os dados foram obtidos por meio de mapeamento de artigos científicos publicados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) no período de 2019 a 2023. A análise realizada em três produções selecionadas revelou quatro categorias: a) os saberes para atuar como gestor escolar; b) as políticas educacionais e o plano gestor; c) os desafios do trabalho do diretor escolar; d) aspectos sobre a gestão democrática. Conclui-se que o estudo realizado poderá contribuir para desenvolver estratégias e políticas que auxiliem os diretores escolares no contexto da educação básica.

**Palavras-chave:** diretor escolar; saberes da atuação do diretor escolar; plano gestor.

\* Doutora em Educação pela Universidade de Lisboa (UL). Pesquisadora e professora da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5805-3565>. Correio eletrônico: [flv.wagner@gmail.com](mailto:flv.wagner@gmail.com).

\*\* Doutoranda em Educação pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8044-4386>. Correio eletrônico: [ediseiafausthobold@gmail.com](mailto:ediseiafausthobold@gmail.com).

\*\*\* Mestranda em Educação pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). ORCID: ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0467-1848>. Correio eletrônico: [edineiafaust@sed.sc.gov.br](mailto:edineiafaust@sed.sc.gov.br).

## **INTEGRATIVE REVIEW OF THE WORK OF THE SCHOOL PRINCIPAL**

### **ABSTRACT**

*In this investigation, the objective was to unveil what is the necessary knowledge for the work of the School Director to work in public schools of basic education in Brazil. The research is of bibliographic origin of the integrative review type, the data were obtained through mapping of scientific articles published in the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) in the period from 2019 to 2023. The analysis carried out in seven selected productions revealed four categories: a) the knowledge to act as a school manager; b) educational policies and the management plan; c) the challenges of the school principal's work; d) aspects of democratic management. It is concluded that the study may contribute to the development of strategies and policies that help school principals in the context of basic education.*

**Keywords:** school principal; knowledge of the school principal's performance; management plan.

2

### **REVISIÓN INTEGRATIVA DEL TRABAJO DEL DIRECTOR ESCOLAR**

### **RESUMEN**

*En esta investigación, el objetivo fue develar cuáles son los conocimientos necesarios para el trabajo del Director de Escuela para actuar en escuelas públicas de educación básica en Brasil. La investigación es de origen bibliográfico del tipo revisión integradora, los datos se obtuvieron a través del mapeo de artículos científicos publicados en la Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones (BDTD) en el período de 2019 a 2023. El análisis realizado en siete producciones seleccionadas reveló cuatro categorías: a) el conocimiento para actuar como gestor escolar; b) las políticas educativas y el plan de gestión; c) los desafíos del trabajo del director de la escuela; d) Aspectos de la gestión democrática. Se concluye que el estudio puede contribuir al desarrollo de estrategias y políticas que ayuden a los directores de escuela en el contexto de la educación básica.*

**Palabras clave:** director de escuela; conocimiento del desempeño del director de la escuela; plan de gestión.

## **1 INTRODUÇÃO**

A presente escrita é parte da pesquisa em andamento no âmbito do Mestrado em Educação, cujo objetivo é investigar os conhecimentos necessários para o trabalho do Gestor Escolar que atua nas escolas públicas. Para dar sustentação à pesquisa, realizou-se uma revisão integrativa sobre o Plano Gestor e os conhecimentos necessários para atuar nas escolas públicas no cargo de diretor escolar, o qual culminou na elaboração deste artigo. A pesquisa pretende compreender práticas e políticas que possam auxiliar os diretores no planejamento e desenvolvimento do seu trabalho enquanto gestor escolar.

Seguem as etapas percorridas nos procedimentos metodológicos: identificação do que é uma revisão integrativa; definição do problema da pesquisa e das questões pertinentes ao aos saberes necessários para o trabalho do Gestor Escolar; estabelecimento de estratégias de busca por temas estudados sobre o assunto; definição de critérios de inclusão e exclusão dos textos durante essa busca; escolhas das fontes de buscas e pesquisas; seleção dos estudos que abordam os conhecimentos necessários para o trabalho do Gestor Escolar; análise dos padrões, das tendências e das lacunas sobre o tema estudado. Por fim, a apresentação dos resultados dos estudos sobre as produções publicadas.

3

## **2 A REVISÃO INTEGRATIVA**

A revisão integrativa é um método de pesquisa que objetiva analisar conhecimentos constituídos em pesquisas anteriores sobre um determinado tema. Este método de pesquisa é uma abordagem importante para consolidar e sintetizar o conhecimento existente sobre determinado tema, o que possibilita uma compreensão mais aprofundada das questões em estudo. A revisão integrativa contribui para a tomada de decisão baseada em evidências e para o avanço do conhecimento científico. Ela surge da necessidade de esclarecer e fundamentar práticas profissionais em conhecimentos científicos.

O modelo de pesquisa integrativa tem sua gênese no campo da área da saúde. Este modelo tem sido utilizado na área de educação acompanhando o crescimento dos programas de pós-graduação e o surgimento de grupos de estudos e pesquisas no mesmo período que se desenvolve na área da saúde.

De acordo com Carvalho (2020), o número de publicações ao longo da história de pesquisa em Educação tem aumentado não apenas em quantidade como também em seu alcance: o acesso à pesquisa em *sites* e revistas eletrônicas demonstra uma crescente consulta aos saberes produzidos no meio acadêmico. Ao reunir e analisar diversas fontes de evidências, esse método pode contribuir significativamente para o avanço do conhecimento científico.

Por haver um crescimento expressivo de estudos na área da educação, percebeu-se a necessidade de sintetizar as pesquisas, por temas e abordagens mais utilizadas, levantando os temas que precisam de uma investigação mais aprofundada. Kramm (2019) relata que autores de áreas diversas, como Broome (2000), Whittemore e Knaft (2005) e Botelho, Cunha e Macedo (2011), argumentam a favor dos estudos de revisão integrativa pela possibilidade de delimitar uma temática, sob novas linhas de pesquisa, a partir de informações relevantes a determinado tema.

Os dados obtidos por revisões integrativas colaboram para o desenvolvimento dos educadores por meio de informações da área, e com isso eles aprimoram suas reflexões através destas pesquisas. Por ser um compilado de informações, permite o surgimento de novos conhecimentos e ao vanço científico em determinada área.

Quanto às etapas da revisão integrativa, de acordo com Kramm (2019), são destinadas aos seguintes fins: a) identificação do tema, elaboração do problema de pesquisa e de suas questões norteadoras; b) definição das estratégias de busca; c) coleta de dados, identificando-se os estudos pré-selecionados; d) categorização dos estudos selecionados; e) análise e interpretação dos resultados. A sexta fase é a apresentação da revisão. Essa apresentação ou divulgação de estudos é necessária para abranger um número maior de pessoas e assim promover novas perguntas, novas pesquisas e novos conceitos, em outras palavras, impulsionar o desenvolvimento dos saberes.

Os procedimentos metodológicos consistem em informar os caminhos percorridos e estratégias de busca de dados sobre o tema pesquisado. Dito de outra forma, descrevem o caminho percorrido pelo pesquisador para alcançar uma base sólida de pesquisa e chegar a uma conclusão dos estudos sobre o tema.

É fundamental que os procedimentos metodológicos sejam detalhados e transparentes, de modo que outros pesquisadores possam compreender e replicar o estudo, o que contribui para a validade e confiabilidade dos resultados obtidos e a construção do conhecimento científico na área de estudo. Em outras palavras, os procedimentos metodológicos são fundamentais para garantir a qualidade e a validade da pesquisa, pois fornecem informações

sobre como o estudo foi realizado e de que forma os resultados foram obtidos — o que possibilita que outros pesquisadores avaliem a consistência e a credibilidade dos achados.

### **3 PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO**

Realizado o estudo sobre o método de pesquisa integrativa, passou-se para a primeira etapa da revisão, delimitação do problema de pesquisa: quais os conhecimentos necessários para o trabalho do diretor escolar que atua nas escolas públicas?

Para responder à questão da pesquisa, consideraram-se os seguintes procedimentos metodológicos: a) estudo sobre o método de pesquisa integrativa; b) esquematização de teses e dissertações publicados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) que apresentam estudos voltados aos conhecimentos necessários para um gestor/diretor escolar desempenhar com excelência sua função; c) escolha de critérios de inclusão ou exclusão de teses e dissertações para construir a base de dados; d) categorização e descrição dos dados para análise; e) análise e interpretação dos resultados obtidos.

Na sequência, seguiu-se para a segunda etapa da revisão integrativa: fontes de busca e estabelecimento de critérios. Utilizou-se a plataforma BD TD para buscar teses ou dissertações que abordassem o tema específico. A pesquisa foi realizada no dia onze de abril de dois mil e vinte quatro, na BD TD, com a utilização dos descritores: "Gestão escolar" OR gestor AND saberes AND atuação, na qual foram obtidas trinta e duas publicações entre teses e dissertações. Nessas aplicamos outro filtro, a temporalidade: publicações dos últimos cinco anos, o que corresponde ao período de 2019 a 2023. Desse filtro, resultaram dezenove teses e dissertações.

Em seguida, passou-se à terceira etapa da revisão, identificar e selecionar estudos que se referem ao objetivo da pesquisa. Para tanto, foram utilizadas como critérios de inclusão teses e dissertações escritas em língua portuguesa que abordam temas como o plano gestor, movimento da gestão democrática nos últimos anos e os conhecimentos essenciais para a função de diretor escolar.

Com esse propósito, procedeu-se à leitura dos títulos e palavras-chave, para identificar as publicações que abordam o objeto desta investigação, o que resultou em duas teses e cinco dissertações.

Após a análise das palavras-chave e títulos das duas teses e cinco dissertações selecionadas, realizou-se a leitura dos respectivos resumos. Identificou-se que três trabalhos

não se alinhavam ao foco desta pesquisa: o primeiro aborda os princípios da profissionalização docente; o segundo centra-se na formação de professores; e o terceiro discute a implementação de políticas de educação integral. Assim, esses trabalhos não trazem à tona a centralidade do diretor escolar, que é o foco desta investigação, resultando em quatro dissertações pertinentes ao objetivo dessa pesquisa.

A dissertação de Carvalho (2019), intitulada *Implantação de inovações curriculares no interior da escola: a perspectiva da gestão*, teve como objetivo analisar, sob a ótica da gestão escolar, o processo de implementação de inovações curriculares em uma escola privada com mais de 70 anos de história, entre 2017 e 2019. A pesquisa buscou descrever os componentes do currículo que foram modificados durante esse período, examinar as inovações em relação aos aspectos fundamentais de tempo, espaço e conhecimento, e identificar os elementos de gestão escolar que promovem tais inovações. No entanto, ao final da leitura, decidiu-se que o assunto não seria incluído neste estudo, uma vez que a análise da implementação do currículo recaia sobre o diretor da escola. O foco desta pesquisa é desenvolver conhecimentos para capacitar diretores escolares, explorando os desafios da função e os aspectos da gestão democrática

A dissertação "Lá vem a diretora!", *um estudo foucaultiano acerca da subjetividade dos diretores escolares de Manaus*, de Gomes (2020), tem por objetivo investigar as condições de produção dos discursos nos quais os diretores da rede municipal de educação do município de Manaus (AM) estão envolvidos. Utilizando os conceitos de subjetividade, poder e verdade propostos pelo filósofo francês Michel Foucault (1926-1984), o autor buscou compreender os mecanismos e as relações de poder subjacentes à construção desses discursos.

A pesquisa *A formação do gestor escolar: um retrato a partir das diretrizes e matriz curricular de cursos de Pedagogia*, de Soares (2020), teve por objetivo analisar a formação do gestor escolar nos cursos de Pedagogia. Para tanto, investiga a prática do gestor escolar nas dimensões gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão de pessoas; examina as matrizes curriculares do curso de Pedagogia ofertadas por algumas universidades públicas e privadas da capital do estado de São Paulo.

A pesquisa *Percepções de diretores escolares sobre formação no município de Dourados (MS): relação entre saberes e práticas*, de Nascimento (2022), teve como propósito analisar o perfil educacional e as visões dos diretores escolares sobre a formação inicial e contínua voltada para a gestão escolar em relação à sua atuação na cidade de Dourados (MS), além de verificar a presença de iniciativas de formação para esses profissionais no município.

Vale ressaltar que as quatro dissertações listadas na BDTD abordam estudos relacionados ao papel do diretor escolar. Vale ressaltar que são pesquisas recentes, publicadas nos anos de 2019, 2020 e 2022. Poucas dizem respeito diretamente ao objeto desta pesquisa, ou seja, plano gestor, gestão democrática, relações interpessoais e conhecimentos necessários para atuar nas escolas públicas no cargo de diretor. A escassez de estudos sobre essa temática justifica a necessidade de novas pesquisas para aprofundar o conhecimento específico do assunto.

Na presente seção, apresentam-se a descrição, a análise e a interpretação dos dados. Como parte integrante do processo da revisão integrativa, a quarta etapa pressupõe a categorização dos estudos selecionados para análise. A partir da leitura completa dos textos, foram identificadas e delimitadas as seguintes categorias de análise: a) os conhecimentos para atuar como diretor escolar; b) os desafios do trabalho do diretor escolar; c) aspectos sobre a gestão democrática.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE ESTUDOS INCLUÍDOS**

Nesta etapa da pesquisa, foi aprofundada a análise e interpretação das dissertações, de acordo com a quinta etapa da revisão integrativa. Essa fase é crucial para discutir os principais resultados obtidos, propor uma síntese crítica dos estudos incluídos, e compará-los com o conhecimento teórico existente, culminando na identificação de conclusões relevantes (Mendes; Silveira; Galvão, 2008). Neste momento da investigação integrativa, após a leitura das dissertações na íntegra, analisam-se as categorias mencionadas: categoria 1 — conhecimentos para atuar como diretor escolar; categoria 2 — desafios inerentes ao trabalho do diretor escolar; categoria 3 — aspectos sobre a gestão democrática.

### **4.1 Categoria 1 — Conhecimentos para atuar como diretor escolar**

O diretor de escola precisa conhecer a realidade da escola, na qual fará sua gestão, e entender quem são as pessoas que ali estão, bem como a história da comunidade, sua realidade e suas demandas. Segundo Libâneo (2006), os objetivos, conteúdos e métodos da escola pública devem corresponder às exigências econômicas, sociais e políticas de cada época histórica, no que diz respeito à conquista de uma democracia efetiva para os grupos sociais majoritários da sociedade.

Entender o contexto da comunidade escolar, seus interesses, analisando criticamente e pensando a quem ela está servindo neste momento, é um ponto estratégico para saber como iniciar seu processo de gestão escolar. E onde o diretor de escola adquire esses conhecimentos?

Dentre as dissertações analisadas, percebe-se que há evidências de que o diretor escolar não possui traços da subjetividade por falta de uma formação adequada. Gomes (2020) afirma que, durante seus estudos acerca do diretor escolar, algumas dúvidas foram respondidas, mas outros questionamentos permaneceram.

A primeira delas foi uma percepção do apagamento do diretor enquanto sujeito. Os textos parecem estudar o diretor a partir de sua função e não da pessoa que o ocupa. Nas minhas leituras, notei que sempre há uma análise crítica sobre os pressupostos pedagógicos e administrativos das escolas tendo a função do diretor como ponto de partida. Mas esse diretor não possui um rosto, tem a subjetividade omitida. Ele parece sempre agente passivo de boas ou más práticas e das políticas públicas (Gomes, 2020, p. 16).

O diretor de escola é uma figura complexa cujo papel é influenciado por uma variedade de fatores, incluindo políticas públicas, cultura organizacional e expectativas da comunidade escolar (Gomes, 2020). Ele desempenha um papel central na condução das políticas educacionais, assumindo responsabilidades administrativas e pedagógicas. Além disso, é reconhecido como um líder administrativo, responsável pela gestão eficaz dos recursos da escola, manutenção da ordem e disciplina, e promoção de um ambiente seguro e propício ao aprendizado (Gomes, 2020).

A escola, segundo Medeiros, Fortunato e Araújo (2022), configura-se como um dos principais espaços de sociabilidade e convívio social. Nele, o sujeito aprende a conviver em coletivo, pensar minuciosamente a respeito de si e acerca da realidade na qual está inserido.

O alcance ou não das metas educacionais é uma responsabilidade que recai diretamente sobre o diretor. Ele exerce autoridade e influência sobre a comunidade escolar, sendo uma figura de referência para estudantes, professores e pais. No entanto, essa autoridade pode ser percebida de maneiras diferentes por membros da comunidade, variando de admiração e respeito a medo e resistência, dependendo das experiências individuais e percepções sobre o estilo de liderança do diretor (Gomes, 2020). A administração escolar, para Soares (2020, p. 40),

[...] vai muito além das formas de organização de uma empresa, pois as instituições educacionais têm finalidades e alcances específicos, por desenvolverem ações voltadas não à produção de bens materiais e, menos ainda, visando a ganhos financeiros. Elas são destinadas à formação de pessoas: esta finalidade traz implicações próprias e complexas, que serão objeto de mais considerações, adiante. A Administração Escolar, além de outros aspectos, passa pela maneira como os sujeitos se relacionam uns com os outros, dando significado ao existir, sendo constituída a partir do como as pessoas geram as ações pedagógicas, por meio das mais diversas inter-relações.

Cabe ao diretor de escola possuir uma gama diversificada de conhecimentos para desempenhar efetivamente seu papel na Administração Escolar. Isso implica formação acadêmica consistente, com conteúdos que subsidiem a concepção de formação de sujeitos, de sociedade, de mundo.

Percebe-se assim que a ação do diretor escolar ultrapassa a concepção de educação e da liderança que exerce sobre a organização escolar: ela deve ser constituída por uma boa formação acadêmica, que se inicia em bons cursos de Pedagogia e deve ser complementada nas vivências bem analisadas de sua prática como docente e outras e ainda, com programas de formação continuada (Soares, 2020, p. 53).

A formação acadêmica sólida do diretor escolar é fundamental, ultrapassando a concepção de educação e liderança. Uma base sólida em Pedagogia fornece os fundamentos teóricos necessários para compreender os princípios da educação (Soares, 2020). No entanto, essa formação deve ser complementada por vivências práticas, como experiências docentes, formação continuada, grupos de estudos e trocas de experiências com outros diretores, para assim poder implementar uma gestão eficaz das unidades escolares.

9

Para o desenvolvimento das ações de um gestor escolar/diretor, é necessário que ele, em sua atuação, seja capaz de desenvolver as competências que envolvem conhecimentos prévios necessários à sua função e que venham ao encontro das habilidades e atitudes essenciais para a prática deste profissional (Soares, 2020, p. 53).

Em termos de conhecimento, faz-se necessário que o diretor de escola tenha compreensão sólida dos princípios da educação, gestão escolar, políticas educacionais e legislação pertinente. Esses conhecimentos são fundamentais para orientar as tomadas de decisão e as práticas administrativas da escola. Além do mais, é imprescindível que o gestor escolar tenha conhecimento sobre gestão de sala de aula, como os estudantes aprendem os conteúdos dos componentes curriculares, como o conhecimento impulsiona o desenvolvimento dos escolares ao longo da Educação Básica.

Embora para ser diretor de escola seja necessário antes ter docência, conhecimento de gestão de sala de aula, entender os processos de aprendizagem nas dificuldades e avanços, tendo em vista aqueles que acontecem no percurso do aprender do aluno em sua formação e principalmente, ter conhecimento da realidade local, da comunidade, das dificuldades encontradas no interior da escola, das relações interpessoais, do entendimento e do reconhecimento das dimensões nos diversos tipos de gestão, parece que o curso de Pedagogia não foi pensado para dar conta de todas estas necessidades (Soares, 2020, p. 69).

Neste sentido, os saberes do diretor escolar, além da formação acadêmica, perpassam os conhecimentos empíricos da comunidade escolar. No entanto, de acordo com Soares (2020), os cursos de Pedagogia não contemplam esse tipo de preparo. Nascimento (2022, p. 27), em seus estudos, analisa o perfil formativo do diretor escolar acerca da formação inicial e continuada. Segundo ele, “[...] é preciso refletir aspectos que circundam o trabalho da gestão escolar, de forma a explicitar as diversas concepções de gestão escolar existentes que influenciam diretamente no trabalho realizado” (Nascimento, 2022, p. 27).

Diante das três dissertações, evidenciou-se a necessidade de mais pesquisas sobre os “saberes necessários para atuar como diretor de escola”. Qual é, de fato, o conhecimento necessário para um diretor gerenciar uma escola?

O diretor escolar desempenha diversas funções, incluindo responsabilidades administrativas, pedagógicas e de liderança (Soares, 2020). Sua influência na comunidade escolar é significativa, pois afeta diretamente o ambiente de aprendizado (Gomes, 2020).

A formação de docentes em cursos de Pedagogia fornece saberes essenciais, mas geralmente não aborda conhecimentos específicos para gestão escolar (Nascimento, 2022). Essa lacuna na formação de diretores evidencia a necessidade de uma abordagem mais ampla, considerando as responsabilidades únicas do cargo (Gomes, 2020; Soares, 2020). Cada profissão possui responsabilidades inerentes, e o diretor escolar não é exceção.

#### **4.2 Categoria 2 — Desafios inerentes ao trabalho do diretor escolar**

Esta segunda categoria concentra-se nos desafios inerentes ao trabalho desse profissional. Quando se trata das responsabilidades do diretor escolar, é inegável que ele desempenha um papel central e influente na gestão e direcionamento de todas as atividades educacionais dentro da instituição. Suas decisões e liderança moldam diretamente o curso das operações escolares e afetam o ambiente de aprendizado.

Em toda sociedade, nos diversos setores, seja social, econômico e político, é indispensável que exista administração, gerência e liderança, e raramente, uma organização permaneça sem o exercício de planejar, organizar e gerenciar. Isso ocorre, também, no acontecer das práticas sistematizadas na oferta de serviços educacionais, mais comumente conhecidas como práticas de educação formal (Soares, 2020, p. 39).

A atribuição de administrar enfatiza a responsabilidade da função de direção na coordenação e organização das atividades e tarefas dentro de uma instituição. É um desafio dar conta de várias demandas em busca de equilibrar e integrar partes dessa organização. Conforme Nascimento (2022), a gestão escolar constitui elemento essencial para o funcionamento das escolas, assim como no processo de construção de espaços de aprendizagem de alunos e professores. Além disso, a direção escolar é considerada o agente transformador da escola: “[...] é preciso refletir aspectos que circundam o trabalho da gestão escolar, de forma a explicitar as diversas concepções de gestão escolar existentes que influenciam diretamente no trabalho realizado” (Nascimento, 2022, p. 27).

Evidencia-se que um dos desafios do diretor de escola é apropriar-se da concepção de gestão, ter discernimento da direção que vai seguir, ou seja, ter um plano gestor estruturado de modo que se materialize na prática escolar.

11

[...] percebe-se que o gestor escolar desenvolve um papel muito importante diante do aumento e da demanda de responsabilidades do cargo. Exige-se cada vez mais competência por parte da gestão e muitas vezes, ele não tem soluções prontas, sendo passível de erros e acertos, o que demonstra assim, que gerir é ter conhecimento teórico e prático, e que seja capaz de conduzir o grupo no processo de construção coletiva e isso só é possível por intermédio da formação acadêmica que desenvolva uma abordagem teórica e prática e que subsidie a função deste profissional (Soares, 2020, p. 17).

As dissertações estudadas refletem e discutem sobre as competências e atribuições do cargo de gestor escolar. Um professor, ao assumir o cargo de chefia, necessita, dentre várias questões, conhecer quais são suas atribuições e competências. Estas são apresentadas em documentos e normativas oficiais. No entanto, os desafios, muitas vezes, surgem das mais diversas formas, tais como resolução de conflitos, atendimentos individualizados aos familiares quando procuram a escola, entre outras.

Percebe-se que é essencial um estudo mais aprofundado sobre os desafios vividos pelos diretores escolares. Em sua pesquisa, Gomes (2020) mostra a fragilidade da função de diretor, no sentido das demandas que surgem no cotidiano escolar, sejam elas de cunho

pedagógico, administrativo, sejam elas vinculadas a relacionamentos e gestão de pessoas. Para tanto, o diretor precisa traçar estratégias com sua equipe, pois

este profissional, na esfera escolar, não consegue sozinho dar conta de definir os padrões de qualidades para as práticas educacionais escolares, cabendo-lhe, porém, organizar mecanismos e acompanhar, para que ela seja desenvolvida, visando a atender as demandas que vêm das necessidades e exigências das práticas sociais e econômicas. Ser capaz de realizar uma gestão democrática dentro da escola é uma das competências fundamentais do diretor (Soares, 2020, p. 55).

O autor enfatiza que o diretor desempenha papel fundamental como facilitador e organizador das práticas educacionais na escola. Embora não defina sozinho os padrões de qualidade, é essencial que organize mecanismos e acompanhe o desenvolvimento dessas práticas para atender às demandas.

Conforme Nascimento (2022), a formação inicial em Pedagogia não distingue claramente os conhecimentos necessários para o cargo de diretor e professor. Assim, os conhecimentos específicos sobre gestão são adquiridos na prática cotidiana. Para coordenar eficazmente os trabalhos dos diversos setores escolares, o diretor precisa desenvolver habilidades específicas.

12

#### **4.3 Categoria 3 — Aspectos sobre a gestão democrática**

A terceira categoria revela uma série de aspectos que visam promover participação, transparência e inclusão de todos os membros da comunidade escolar. O conceito de "gestão" pode ser entendido como um conjunto de princípios relacionados às funções de planejar, organizar, dirigir e acompanhar o desempenho da escola.

Conforme Soares (2020), a gestão escolar é um meio de gerenciar ações voltadas à participação democrática de todos os atores sociais envolvidos, integrando aspectos administrativos e pedagógicos para atingir fins propostos e obter melhores resultados. O autor ressalta a importância da gestão escolar como um processo dinâmico e integrado, onde as dimensões administrativas e pedagógicas coexistem harmoniosamente.

A gestão democrática é essencial para garantir que políticas e práticas educacionais atendam às necessidades e aspirações de todos os envolvidos no processo educativo. Segundo Gomes (2020), o gestor deve desenvolver competências em diferentes níveis de atuação, desde gestão financeira até engajamento familiar.

O Plano Nacional de Educação (PNE, 2014-2024) aponta a possibilidade de qualificar a gestão escolar por meio da participação e fortalecimento de instâncias colegiadas, como conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais e professores (Brasil, 2014).

Em uma escola democrática, compete ao diretor garantir o cumprimento das leis, normas e regras estabelecidas em documentos oficiais, envolvendo a comunidade escolar nas decisões (Nascimento, 2022). Desta forma, evidencia-se a essencialidade da gestão escolar para o funcionamento eficaz das instituições de ensino e a construção de espaços de aprendizagem.

Diante do contexto democrático, surge a indagação: qual é o papel do gestor/diretor? Sua função é liderar equipes, tomar decisões estratégicas e direcionar a organização para alcançar seus objetivos institucionais.

A palavra gestão expressa a função de gerir, gerenciar e administrar. No campo da educação, o modelo tradicional de administração vai perdendo espaço e uma nova forma de gerir recebe uma nova denominação, a de gestão (Soares, 2020).

A gestão escolar tradicionalmente associada à hierarquia e burocracia cede espaço a uma abordagem inovadora, que prioriza participação democrática ativa, colaboração interdisciplinar, inovação pedagógica e desenvolvimento sustentável. Essa perspectiva visa construir ambientes de aprendizagem estimulantes, fomentar cultura de colaboração e promover equidade e inclusão (Nascimento, 2022; Soares, 2020).

Nesse contexto, a gestão participativa só funciona de fato, quando todos são coautores, assumindo responsabilidades pela tomada de decisões, quando todos são líderes das ações e quando todos os membros da comunidade escolar trabalham no gerenciamento das ações que visam à participação de todos (Soares, 2020).

A gestão participativa é fundamental para o sucesso escolar, segundo Soares (2020). Para ser eficaz, todos os membros da comunidade escolar devem assumir responsabilidades nas decisões e ações escolares, tornando-se coautores e líderes. Essa parceria fortalece os vínculos entre escola e comunidade. Além disso, Gomes (2020) destaca que o estreitamento das relações entre diretores e profissionais traz ganhos pessoais e institucionais.

De acordo com as pesquisas realizadas, a gestão democrática é baseada na coordenação de atitudes e ações que promovem a participação social. Ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, familiares, direção, equipe pedagógica e demais servidores) é considerada sujeito ativo em todo o processo de gestão, inclusive nas tomadas de decisões.

## 5 CONCLUSÃO

Neste artigo, apresentou-se um breve panorama dos estudos publicados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) sobre os conhecimentos essenciais para a atuação do diretor escolar nas instituições públicas de ensino, bem como suas competências e os desafios enfrentados nesse contexto. Para tal, foram explorados estudos que identificam tais conhecimentos através de uma abordagem baseada na metodologia de investigação integrativa.

Em seguida, realizou-se um levantamento das teses e dissertações publicadas na BDTD que abordam os conhecimentos necessários para o exercício da função de diretor em escolas públicas. Posteriormente, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão para a seleção das obras a serem consideradas, como dados de análise. Foram categorizados e descritos os dados coletados para análise, culminando na interpretação, análise e exposição dos conhecimentos, bem como dos aspectos relacionados à gestão democrática e dos desafios enfrentados pelos diretores escolares.

Constatou-se que os autores destacam a amplitude e a complexidade do papel do diretor escolar, com ênfase nas suas responsabilidades tanto administrativas quanto pedagógicas. Constatou-se também a fragilidade no preparo e na formação para assumir esse cargo na condução das políticas educacionais. A gestão democrática, como apontam, exige um conjunto diversificado de conhecimentos e habilidades por parte do diretor, que devem ser direcionados para promover um ambiente escolar inclusivo, participativo e que promova o desenvolvimento do pensamento dos estudantes.

Nesse sentido, é fundamental que os diretores possuam competências não apenas técnicas, mas também socioemocionais, políticas e de liderança, capacitando-os para lidar com os desafios que enfrentam diariamente. Portanto, reconhecer e fortalecer essas habilidades por meio de programas de formação e desenvolvimento profissional é essencial para garantir uma gestão escolar que propicie o desenvolvimento intelectual, cultural, emocional, artístico, ético, estético, entre outros, dos estudantes.

O papel do diretor escolar é fundamental para o desempenho da instituição de ensino. Ele não só tem a responsabilidade de definir metas educacionais, como também de liderar e inspirar a equipe escolar para alcançá-las. Quando as metas não são atingidas, é esperado que o diretor assuma a responsabilidade e trabalhe para identificar as áreas de melhoria e implementar estratégias para corrigir o curso.

Além disso, o diretor escolar é frequentemente visto como um líder com influência sobre a cultura escolar, o ambiente de aprendizagem e até mesmo sobre o sucesso acadêmico dos alunos. Sua liderança é importante para criar um ambiente propício ao ensino, à aprendizagem e ao desenvolvimento tanto dos alunos quanto dos professores.

Durante a realização deste estudo, além de abordar as respostas para o problema de pesquisa em questão, novas indagações emergiram, algumas das quais persistem: qual é a formação oferecida para um servidor ao assumir o cargo de diretor de escola? Essa pergunta torna-se pertinente à medida que em 2024 o governo Federal, por meio do Ministério da Educação (MEC), Portaria n.º 481, de 15 de maio de 2024, instituiu o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação (PRODITEC) no âmbito da educação básica, que precisa ser acompanhado e monitorado por meio de pesquisas.

Outro aspecto que deve ser investigado em futuros estudos, e que é pretensão destas pesquisadoras, consiste em saber que conhecimentos são necessários para assumir a função de diretor escolar. Tal pesquisa pode levar em conta o estudo da Matriz Nacional Comum Curricular de Competências do Diretor Escolar (Brasil, 2021).

Este documento tem por objetivo apresentar proposta considerando a importância e a necessidade de o Brasil desenvolver um conjunto de parâmetros para a atuação desse profissional da educação, alinhados às demandas estabelecidas pela normatização da educação nacional.

15

## **REFERÊNCIAS**

**ARNOSTI, R. P. A escola como lugar de desenvolvimento profissional docente:** dos desafios às possibilidades. 2021. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Rio Claro, 2021.

**BRASIL.** Portaria n.º 481, de 15 de maio de 2024. Institui o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação - Proditec. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, n. 95, p. 67. 17 maio 2024. Seção 1. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/maio/mec-cria-programa-para-formar-diretores-e-tecnicos-da-educacao>. Acesso em: 27 maio 2024.

**BRASIL. Ministério da Educação. Matriz Nacional Comum de Competências do diretor escolar.** Brasília, DF, 2021.

CARVALHO, A. M. F. **Psicologia sócio-histórica e formação continuada de professores em serviço**: revisão integrativa de estudos de 2005 a 2020. 2020. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020.

CARVALHO, E. A. P. M. **Implantação de inovações curriculares no interior da escola**: a perspectiva da gestão. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

GOMES, T. E. “**Lá vem a diretora!**”: um estudo foucaultiano acerca da subjetividade dos diretores escolares de Manaus. 2020. Dissertação (Mestrado em Letras) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2020.

KRAMM, D. L. **Políticas de formação de professores da educação básica no Brasil**. 2019. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2006.

MEDEIROS, E. A.; FORTUNATO, I.; ARAÚJO, O. H. A escola na atualidade - ensaio a partir de Paulo Freire e Alexander Neill. **Ensino em Revista**, Uberlândia, v. 29, p. 1-24, dez. 2022. Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ER-v29a2022-52>. Acesso em: 22 abr. 2023.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-64, out./dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 maio 2024.

NASCIMENTO, T. T. **Percepções de diretores escolares sobre formação no município de Dourados (MS)**: relações entre saberes e práticas. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2022.

PEDROSO, M. **Formação de professores na escola**: a atuação da gestão escolar para a profissionalização docente. 2022. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2022.

SANTA CATARINA. Plano Estadual de Educação 2015-2024: fundamentação legal, histórico dos planos e análise situacional. **Diário Oficial [do] Estado de Santa Catarina**, Florianópolis, 2015. Disponível em: [file:///C:/Users/Windows/Downloads/PEE-SC%20-%20P.%2093%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Windows/Downloads/PEE-SC%20-%20P.%2093%20(1).pdf). Acesso em: 23 maio 2024.

SANTA CATARINA. Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Estadual de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado de Santa Catarina**, Florianópolis, 26 jun. 2014.

SANTOS, A. P.; CARBONERA, V. Gestão democrática da educação e avaliação em larga escala: implicações para o contexto escolar. **Poiesis**, Tubarão, v. 3, n. 6, p. 177-192, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/Poiesis/article/view/544/533>. Acesso em: 18 maio 2024.

SILVA, S. S. L. S. **Política de educação integral no estado do Pará**: aspectos de sua implementação na rede estadual de ensino. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

SOARES, M. M. **A formação do gestor escolar**: um retrato a partir das diretrizes e matriz curricular do curso de Pedagogia. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2020.

SOUZA, A. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, Curitiba, p. 173-190, 2010.

Recebido em: 7 abr. 2025.

Aceito em: 23 maio 2025.