

LIDERANÇA E GESTÃO NO AMBIENTE ESCOLAR

LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN THE SCHOOL ENVIRONMENT

Sidelmar Alves da Silva Kunz⁶

Helciclever Barros da Silva Sales⁷

Gilvan Charles Cerqueira de Araújo⁸

Oslan Costa Ribeiro⁹

RESUMO: A liderança na gestão escolar envolve diferentes variáveis: modelos de gestão escolar, clima organizacional, os processos democráticos envolvidos na atividade profissional da gestão, relação entre teoria e prática do gestor como líder de um ambiente educacional, a qualidade da educação e os resultados, critérios, metas e estratégias encontradas nos mais diferentes contextos etc. Nesse manuscrito, busca-se, por meio de uma revisão bibliográfica, relacionar os principais conceitos de desenvolvimento de pessoas. Explicitar a relevância da liderança para o ambiente escolar para melhor compreender seu papel na gestão escolar como contribuições de distintos matizes relacionados ao desenvolvimento de pessoas. O resultado alcançado e apresentado no estudo vai ao encontro da relação entre o papel da liderança na gestão escolar com os seus benefícios para o desenvolvimento da instituição escolar, assim como para a qualidade do ensino ofertado, de forma a articular os conhecimentos, perfis e experiências da gestão escolar por meio de uma temática central de reflexão, teorização e prática da liderança em ambientes educacionais de gestão.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Liderança, Ambiente Escolar

⁶ Universidade Estadual de Goiás (sidel.gea@gmail.com).

⁷ Pós-Doutor em Estudos de Linguagens pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Doutor e Mestre em Literaturas pela Universidade de Brasília. É Pesquisador do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira –Inep. Foi Coordenador-Geral do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Daeb/Inep). Também foi Coordenador de Instrumentos de Avaliação da Coordenação-Geral do Enade (Daeb/Inep). É Pesquisador Membro da Poe Studies Association– PSA (EUA), da Associação Brasileira de Literatura Comparada (Abralic) e da Modern Language Association – MLA (EUA) (helciclever@gmail.com).

⁸ Doutor em Geografia pela Universidade Estadual Paulista, UNESP-Campus de Rio Claro/SP, Pós-Doutorado em Geografia pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, Pós-Doutorado em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Professor e Pesquisador Permanente do Programa Stricto Sensu de Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Católica de Brasília, atuando nas linhas de pesquisa Processo Educacional e Formação de Professores e Política, Gestão e Avaliação da Educação. Pesquisador Associado - Cátedra UNESCO Universidade Católica de Brasília. Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina - Prolam/USP. Membro dos grupos de pesquisa Geografia, Literatura e Arte (USP) e Juventude, Educação e Sociedade (UCB/DF). Participação e coordenação de atividades de ensino, pesquisa e extensão em cursos de Graduação e Pós-Graduação, atuação e coordenação em formação de professores. Autoria, parecerista, atuação em organização, avaliação e curadoria de livros/capítulos acadêmicos e didáticos para graduação e pós-graduação e artigos em periódicos nacionais e internacionais. Atuação em consultoria para órgãos como Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal, Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e Ministério da Educação (gcc99@gmail.com).

⁹ Professor do curso de História da Universidade Estadual de Goiás (UEG – Campus Sede Formosa-GO). Doutorando em História pela Universidade Federal de Goiás (UFG), na linha de pesquisa I "História, Memória e Imaginários Sociais". Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG). Mestre em História pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Especialista em História do Brasil pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Especialista em Práticas Assertivas da Educação Profissional Integrada à Educação de Jovens e Adultos pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) e Especialista em História da Bahia pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Foi bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PIBIC/UESC/CNPq) (prof.oslan@gmail.com).

ABSTRACT: Leadership in school management involves different variables: school management models, organizational climate, the democratic processes involved in the professional activity of management, the relationship between theory and practice of the manager as a leader in an educational environment, the quality of education and the results, criteria, goals and strategies found in the most different contexts, etc. The aim of this manuscript is, by means of a literature review, to relate the main concepts of people development. To explain the relevance of leadership to the school environment in order to better understand its role in school management, as well as the contributions of different nuances related to people development. The results achieved and presented in the study are in line with the relationship between the role of leadership in school management with its benefits for the development of the school institution, as well as for the quality of the teaching offered, in order to articulate the knowledge, profiles and experiences of school management through a central theme of reflection, theorization and practice of leadership in educational management environments.

Keywords: School management, Leadership, School environment

INTRODUÇÃO

A atuação do gestor organizado e alinhado com o planejamento se apresenta como um líder que contribui para a aprendizagem do estudante, podendo transformar a realidade da instituição escolar de modo significativo em função da sua atuação com qualidade ancorada nas boas práticas de gestão sintonizadas com os valores pedagógicos.

É preciso reconhecer a existência de variáveis fundamentais que orientam as ações do gestor escolar contemporâneo, de forma que o primeiro deles é justamente a liderança, que já não pode ser centralizadora e com ausência ou pouca disponibilidade para o diálogo, inclusive em respeito ao princípio da gestão democrática.

A valorização das pessoas no ambiente educacional é tanto uma necessidade como realidade, em diferentes contextos. A liderança do gestor escolar envolve, dentre outros e tantos fatores, a integralidade dos sujeitos envolvidos no processo educacional, nutrindo relações interpessoais saudáveis que gerem confiança e segurança mútuas, onde todos se cuidam, se respeitam e aceitam as diferenças, criando um ambiente de pertencimento, alegria, entusiasmo, parceria e foco nas aprendizagens dos estudantes, confiando que estes têm plenas condições de aprender e tornarem-se cidadãos emancipados e transformadores da realidade.

Conforme será apresentado nesse artigo, para além de matrizes, competências, habilidades e descritores avaliativos ou de resultados, é preciso que o fator humano da gestão escolar seja tanto o promotor como balizador da atuação do gestor. O referencial utilizado para a composição dos argumentos apresentados, bem como o debate proposto, vai ao encontro de demandas teóricas, metodológicas e práticas de aprofundamento e aperfeiçoamento do das

reflexões envolvendo a gestão no ambiente escolar o papel do gestor como líder em e com diferentes contextos e sujeitos.

1 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS ESCOLAS

Por seu turno, esclarecemos que a **motivação**, como em qualquer outro ambiente de trabalho, e mais ainda no espaço escolar, é assunto central para o desenvolvimento das atividades pedagógicas e administrativas. Considerando essa dimensão da motivação, cabe refletir sobre as necessidades que os profissionais da educação possuem na trilha dos níveis mais básicos até a autorrealização.

O envolvimento dos alunos nas disciplinas curriculares parece variar em função de diversos factores, individuais e de contexto, ligados à motivação. As actuais teorias cognitivas da motivação consideram que algumas alternativas para conseguir o envolvimento dos estudantes são representadas pela motivação intrínseca e pelas formas de autorregulação da motivação extrínseca (Ribeiro, 2011, p. 1).

Frequentemente se fala em desmotivação tanto em professores quanto em estudantes, tendo em vista uma série de motivos, entre eles os conflitos alunos-professores, alunos-alunos, diretores-coordenadores-professores, assim como por questões de estrutura e organização do trabalho pedagógico insatisfatórias, em especial pela ótica dos docentes.

A palavra “motivação” é, actualmente, uma das mais usadas pelos professores e outros responsáveis pela educação, em particular a educação formal, para justificar quer o insucesso quer o sucesso dos alunos, em particular no ensino e na aprendizagem da ciência escolar. Muitos professores colocam a alegada “falta de motivação” dos alunos como primeiro obstáculo à compreensão e aprendizagem dos conteúdos escolares. Curiosamente, grande parte das dificuldades do professor tem também origem na sua motivação para o desenvolvimento de um sólido conhecimento profissional, susceptível de o ajudar na difícil tarefa de diagnosticar os interesses e necessidades dos alunos e de ter em conta as diferenças individuais e outros problemas e condicionantes de aprendizagem (Campos, 1986; Ribeiro, 2011, p. 1).

Silva Neto (2020b), em pesquisa junto a professores levantou a perspectiva de alguns docentes com apontamentos sobre a gestão da escola que pode valorizar o trabalho feito pelos mestres em sala. Acerca da centralidade da liderança do diretor escolar, Silva Neto (2017) afirma que:

A liderança do diretor tem papel estratégico. Ela media e articula professores, alunos, funcionários e a comunidade. Assim, o diretor difunde os princípios e valores da organização, transformando a atmosfera da escola com coragem, cordialidade, disciplina e relações mais próximas com a família e os alunos (Silva Neto, 2017, s.p., grifo do autor).

Podemos assinalar a existência de dois tipos de motivação, a intrínseca e a extrínseca. Nesse sentido, podemos trazer à baila os ensinamentos no sentido de que

Na motivação extrínseca, o controlo da conduta é decisivamente influenciado pelo meio exterior, não sendo os factores (sic) motivacionais inerentes nem ao sujeito nem à tarefa, mas simplesmente o resultado da interacção (sic) entre ambos. Na motivação intrínseca, ao contrário, o controlo da conduta depende sobretudo do sujeito em si, dos seus próprios interesses e disposições (Ribeiro, 2011, p. 2).

Então, independentemente do modelo de gestão, só há que se pensar em sucesso escolar quando se entende a relevância da motivação para o fazer pedagógico que depende fundamentalmente das relações e dos interesses assumidos pelo grupo. De fato, a motivação é aquilo que estabelece a sedimentação necessária para o engajamento dos participantes do ato pedagógico. Portanto, é entender que a escola pública não pode ser pensada como propriedade privada de uma pessoa ou grupo, mas que trata de um espaço coletivo, logo, uma construção social.

O bom **clima organizacional** é fator decisivo para a construção de uma escola plural, democrática, com foco nas aprendizagens dos estudantes. Assim, não é incomum relatos de docentes e estudantes sobre a deterioração das relações interpessoais na escola, em face de um clima organizacional desfavorável. Pondera-se que “O Gestor, através de sua liderança, é a pessoa que tem uma grande influência na definição do Clima Organizacional. Tudo aquilo que o administrador faz ou deixa de fazer afeta, de alguma forma, o Clima Organizacional” (SILVA, 2001, p. 49). Cumpre observar que não é tarefa fácil e trivial melhorar o clima organizacional de escolas que experimentam por anos dificuldades nesse campo. Segundo Silva Neto (2017, s.p.),



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

Clima organizacional é um conceito que ainda não está consolidado na Educação brasileira, embora as escolas continuem na busca pela qualidade de ensino. Em geral, diretores, educadores e pesquisadores não dão a atenção que esse assunto merece, mesmo com algumas experiências bem-sucedidas que podem servir de exemplo. Na minha opinião, isso acontece porque essas tentativas de melhorar o clima da instituição não são acessíveis à maioria dos estabelecimentos de ensino. [...] O clima organizacional, portanto, é o grande indicador da cultura reinante em uma instituição. É por meio dele que se percebe a harmonia, os tipos de liderança, a disciplina e a qualidade das relações. Em consequência disso, as diretoras e diretores devem reconhecer, valorizar e buscar construir um clima organizacional compatível com os princípios da qualidade e da democracia, a fim de instituir a paz necessária à prática educativa.

Assim, nos parece fundamental que o diretor tenha pleno conhecimento do estado atual do clima organizacional de sua escola, pois sem um diagnóstico preciso da situação, fica difícil entender as maiores dificuldades de relacionamento, os conflitos e as angústias dos professores, alunos e funcionários da escola.

O comportamento do gestor educacional pode estabelecer diferentes meios ambientes na sua organização. Por exemplo, pode estabelecer um ambiente em que os professores, alunos, funcionários e pais, façam pleno uso de suas qualidades, para atingir os objetivos da instituição de uma forma saudável, expressando, abertamente, as suas idéias ou sentimentos; ou pode também, estabelecer um meio ambiente em que as pessoas se sintam insatisfeitas com a organização, com a realidade de suas tarefas sociais. Outro dado significativo é de que o gestor escolar precisa estar atento às peculiaridades que caracterizam a organização escolar, onde trabalham pessoas de diferentes realidades (Silva, 2001, p. 50).

Em relações humanas, não há fórmulas mágicas para solução de problemas e conflitos e de motivação, normalmente relacionados direta ou indiretamente ao clima organizacional, mas há sim consideráveis subsídios teóricos e modelos de avaliação advindos, por exemplo, da psicologia e da administração que vêm, muitas vezes, em articulação e sinergia, desenvolvendo exuberante produção científica sobre o assunto. Nesse sentido, a contribuição e as reflexões de Kolb *et al.* (1978) são exemplares.

De toda maneira, o diretor da escola tem a importante atribuição de propiciar e manter com os demais atores da escola um bom clima de trabalho. E isso começa pensando formas e estratégias de simplificar procedimentos formais e burocráticos, dentro dos limites legais e normativos, com vistas a desobstruir a agenda dos docentes em relação a esse tópico, por exemplo.

[O] novo estilo de liderança deve ser no sentido de reforçar a motivação interna, as expectativas e as buscas das pessoas, tratando-as como seres humanos dignos de respeito, erguendo autoestima e promovendo um clima favorável entre elas. É importante reconhecer e ressaltar, que todos nasceram com uma tendência natural para aprender, serem inovadores e criativos. Mas para que um sistema de sugestões funcione numa escola, como numa empresa, é preciso que esta não limite o campo de acção das idéias, buscando o desenvolvimento de um sistema de sugestões dirigido pelos próprios funcionários. Naturalmente, isto não é uma tarefa simples. Para tal, é necessário que os funcionários de uma escola saibam como formar um grupo, como se comunicar e, principalmente, como resolver os conflitos e lidar com a confrontação (Silva, 2001, p. 52).

Muitos dos problemas de clima organizacional no interior da escola, sobretudo em relação ao corpo docente, podem estar associados ao excesso de tarefas burocráticas, como o preenchimento interminável de diários de classe, que, muitas vezes, não espelham a realidade das aulas, são apenas registros formais. “O clima de uma escola é o conjunto de efeitos subjetivos percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos administradores escolares, influenciando nas atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários” (SILVA, 2001, p. 52).

Do ponto de vista das relações nas salas de professores, por exemplo, parece ser mais indicado horizontalizar as relações entre professores, coordenadores e diretores, visto que todos são docentes. Normalmente, professores não recebem bem relações verticais, pois isso transparece e frequentemente pode ser entendido como limitação de sua liberdade de ensino e livre pensamento. Desse modo, “O clima exerce uma influência muito grande no comportamento e nos sentimentos dos professores em relação à organização escolar, influenciando o seu desempenho” (SILVA, 2001, p. 53).

Dessa forma, a construção de um clima organizacional favorável é tarefa árdua e diária e que precisa ser liderada pelo diretor. Se os docentes não encaram seus coordenadores e diretores como líderes dotados de reconhecimento de sua capacidade intelectual e resolutiva, não vislumbrando também neles uma representação dos pactos escolares inscritos no PPP da escola, há grande chance de rejeição da gestão, ainda que velada, o que contribui para minar o clima da escola. Assim, “[...] o clima torna-se um elo entre a estrutura organizacional da escola, a liderança exercida pelos gestores escolares e o comportamento e a atitude dos professores” (Silva, 2001, p. 53).

Um indicativo claro de que os docentes não estão satisfeitos e felizes com o clima escolar, sobretudo nos espaços de convivência comum, como é o caso da sala dos professores, seria o alto grau de absentismo dos docentes deste espaço, preferindo outros locais da escola

para realizar tarefas de planejamento de aulas ou para socializar com seus pares, ou até apresentando com frequência atestados de saúde, o que vem sendo muito comum, dado o alto nível de *burnout* entre professores.

Também é fundamental que se construa coletivamente regras de convivência claras e na medida da extrema necessidade, buscando sem pacificar ou diminuir conflitos. Não se pode pensar que apenas estudantes devem seguir regras: cabe a todos os atores da escola prezar pelo respeito aos pactos e acordos de convivência pautados no mais profundo senso de justiça e solidariedade.

Clima organizacional poderíamos dizer que é uma forma constante pela qual as pessoas, à luz de suas próprias características, experiências e expectativas, percebem e reagem às características organizacionais. O processo de formação do Clima Organizacional torna-o, obviamente, uma variável organizacional dependente. Mas, na medida em que o clima está caracterizado e passa a influenciar as pessoas, transforma-se numa variável independente, constituindo-se um fator impulsionador de novos comportamentos. O Clima Organizacional é dependente, na medida em que se forma em função de outras variáveis, tais como os processos de tomada de decisão, de comunicação ou de controle, e é independente, na medida em que pode influenciar outras variáveis (Silva, 2001, p. 53-54).

O desejo de crescimento mútuo deve estar sempre presente, pois a escola é um espaço de crescimento pessoal não somente para os estudantes, mas para todos. A necessidade de valorização dos profissionais da educação, aspecto que repercute no clima escolar, perpassa também um forte sentimento de empoderamento da classe, cientes de suas potencialidades e responsabilidades profissionais e sociais.

Em cada decisão tomada ou comunicação expedida, em cada norma traçada ou reunião realizada entre dirigentes e dirigidos, o clima está num processo de permanente formação. Mas, em cada uma dessas situações, já existe um clima presente nas atividades e a influenciar positiva ou negativamente as ações de dirigentes e dirigidos. A implicação de fundamental importância para os gestores, nesse aspecto, é que ele deve estar atento, não só ao processo de formação, mas, também, ao clima já existente (Silva, 2001, p. 54).

Assim, a construção e manutenção do clima organizacional no âmbito da escola precisa ser internalizado como uma prática e não como um mero discurso de gestão. Local de trabalho repleto de desânimo, negatividade, tristeza e desmotivação não converge com tal clima escolar positivo. Há forte conexão do clima organizacional, um conceito relacional, com as efetivas características físicas e de infraestrutura da escola. Voltando ao exemplo da sala dos



professores, há um percentual relevante de escolas que sequer tem uma sala destinada aos professores.



Não existe clima organizacional favorável se falta papel higiênico e sabonete no banheiro da escola. Do mesmo modo, como medidas de organização e melhoria na ambiência dos espaços coletivos da escola destinados aos funcionários e aos professores, além, obviamente de cuidar das salas de aula, em termos de climatização, limpeza e qualidade do mobiliário, tudo isso permite uma reconstrução básica do ambiente organizacional a partir também desses elementos de natureza infraestrutural. Como visto nas figuras acima, a família, como parte essencial da comunidade escolar, precisa estar contemplada na análise do clima escolar, e para isso, é preciso que a escola esteja aberta aos pais e responsáveis dos estudantes.



Desse modo, é necessário assegurar a fundamentação teórica e capacidade de leitura da prática para o enfrentamento dos desafios e das novas qualificações que se exigem na escola em seu cotidiano. Sendo assim, o trabalho com a gestão escolar demanda uma formação específica com vistas a garantir um olhar que se atualiza à medida que se manifesta a necessidade de se consolidar novas competências para a atuação profissional no século XXI.



O engajamento para alcançar melhorias no clima organizacional por parte do diretor tende a irradiar para os demais atores escolares. Envolver os estudantes também nesse processo de revitalização física e de clima da escola pode ser uma alternativa excepcionalmente enriquecedora. Não é possível resolver problemas sem falar deles, de modo que estudantes, funcionários, professores, coordenadores e direção da escola precisam discutir abertamente as questões que estão deteriorando o clima organizacional por meio de várias alternativas dialógicas: mediação de conflitos, rodas de conversas, assembleias, grêmios estudantis, conselhos escolares efetivamente democráticos, seminários e palestras com a participação ou não de convidados externos.



De igual forma, atualmente existem ferramentas sofisticadas para definição de escalas de clima nas organizações, e que podem eventualmente ser ajustadas ao contexto escolar e mais propriamente à unidade escolar específica. Mas além desses instrumentos que realmente tem seu papel e que precisa ser conhecido pelos gestores escolares, medidas práticas, empatia, cortesia, bom-senso e generosidade no trato com o outro auxiliam a todos nesse percurso de construção de um ambiente de trabalho não somente satisfatório, mas feliz e que motiva a todos estarem lá desempenhando suas atividades de trabalho e projetos.



Moro, Vinha e Morais (2019) delinearam em estudo propositivo e que se desdobrou em um instrumento específico para a avaliação por meio de uma matriz do clima escolar. Para esses



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

mesmos autores, espera-se que os diretores das escolas cada vez mais desenvolvam competências técnicas, administrativas, pessoais, relacionais e pedagógicas que, articuladas entre si, impulsionem sua prática de gestão do clima escolar, que sabidamente é complexo, dinâmico, multifacetado, plural e que pode estar sendo eventualmente deteriorado pela manutenção de ações de gestão conservadoras ou ultrapassadas.

Ainda em diálogo com Moro, Vinha e Morais (2019, em 2021, conforme mostrado no quadro a seguir, lançou-se uma proposta de competências gerais relativas aos gestores escolares, uma espécie de base nacional comum pensando competências básicas que se julga serem necessárias a qualquer diretor de escola. Elas de fato sintetizam bem uma atuação do gestor escolar contemporâneo. O desafio é entender que esse processo de desenvolvimento de competências não pode ser visto de forma isolada de outras variáveis do contexto escolar e que também se fazem necessários meios e condições para o efetivo desenvolvimento dessas competências antes e durante o exercício da gestão.

Existem diferentes referentes, que segundo Alves (2012) nos ajudam a esclarecer o modo como as complexas interações entre os sujeitos de uma instituição constroem o clima organizacional da escola. Esse clima exerce um poderoso efeito sobre o desenvolvimento das atividades e do exercício profissional dos professores e conseqüentemente interfere no papel da escola que vai sendo moldada através dessa dinâmica (Hees; Pimentel, 2021, p. 47811).

Assim, não se pode imaginar que um diretor de escola novato ou com pouco tempo de magistério já maturou essas competências, que necessariamente desdobram-se em uma série de habilidades específicas de gestão. Como ensaio reflexivo, são parcas ou inexistentes políticas públicas sistemáticas e contínuas de formação de gestores escolares.

Hees e Pimentel (2021, p. 47811) ressaltam que “Diante disso, identificar se o estilo de liderança escolar interfere no clima organizacional, e conseqüentemente no comprometimento dos sujeitos envolvidos no ambiente escolar, se torna relevante”. Dessa forma, carece-se de uma maior política de profissionalização dos gestores escolares, ação que deveria ter justamente um foco nas especificidades da gestão escolar, que dialoga com outros modos de gestão de instituições não escolares, mas que não são iguais em termos de objetivos e finalidades, características e função social.

Nessa linha, é preciso considerar nas redes públicas de ensino, por exemplo, a criação ou a ampliação de escolas **permanentes** de formação de gestores escolares, assim como uma política de carreira que ofereça aos professores da unidade escolar pública específica a



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

oportunidade de se prepararem para a gestão de sua escola, criando inclusive para além da presença do vice-diretor e apenas um ou dois coordenadores pedagógicos, planos de carreira com funções de confiança ou cargos comissionados intermediários de gestão, que dariam acesso aos professores à complexidade do trabalho de gestão escolar em níveis de assessoramento do diretor, configurando-se também em momento e espaço de formação de novos candidatos à direção escolar, pois não é mais possível se imaginar que o diretor e o seu vice-diretor e os coordenadores pedagógicos e supervisores administrativos, quando estes últimos existem, sejam capazes de empreender com êxito agenda tão extensa de trabalho de gestão escolar. Observa-se, ainda, que “Os dados evidenciam ser alto o percentual de educadores com formação de nível superior, em particular na área de Pedagogia. Também é bastante expressivo o quantitativo de gestores escolares com especialização e modalidades diversas de formação continuada” (Vieira; Vidal, 2014, p. 47).

Aqui a analogia com o diretor de uma empresa tem boa dose de coerência, posto que ninguém imagina que um diretor de uma empresa seja capaz de gerenciar com qualidade sua organização sem o devido apoio e assessoramento de coordenadores em vários níveis de atuação, chefes de seção, assistentes técnicos ou administrativos, entre outros cargos ou funções.

No mundo inteiro, o(a)s diretor(a)s de escola representam importante segmento dos profissionais de educação. As políticas educacionais de sistemas descentralizados e, em particular aquelas de accountability (PONT *et al.*, 2008), têm evidenciado especial interesse em temas associados à liderança pedagógica de gestores escolares. Estudos realizados em contextos distintos e países diversos mostram que a direção é fator que representa uma diferença favorável na pedagogia escolar e facilita o cumprimento, por parte das escolas, das metas estabelecidas (Vieira; Vidal, 2014, p. 48).

Da mesma forma não podemos aceitar como viável que um diretor praticamente sozinho ou com uma equipe extremamente resumida de assessoria e cogestão atenda ao que dele se espera. Não é possível apenas cobrar resultados do gestor escolar, é preciso prover-lhes meios de trabalho, e isso inclui recursos financeiros, pessoais e infraestrutura. Não cabe ao gestor de uma escola pública, por exemplo, criar do nada esses meios e recursos por conta própria, cabe a ele a gestão desses meios e recursos.



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

As mudanças e questionamentos associados à evolução do campo da administração escolar e a transição para o que se convencionou denominar “gestão escolar” parecem ter colocado em xeque tudo que diz respeito a esta figura, desde as exigências de qualificação para o exercício da função às modalidades de acesso ao cargo, sem esquecer seu papel e atribuições no âmbito escolar (Vieira; Vidal, 2014, p. 49).

Do mesmo modo, é tarefa hercúlea promover a coordenação pedagógica entre os professores. Deixar tal incumbência a poucos professores normalmente é estressante e pode ser muito improdutivo, visto que não é possível dialogar adequadamente com número elevado de docentes. Seria muito mais interessante e pedagogicamente relevante a existência de um coordenador pedagógico por área do conhecimento.

Como se nota, para tudo isso, é preciso investir recursos, sobretudo financeiros e orçamento público. Portanto, para se melhorar a gestão da escola não basta a disponibilização por parte do governo federal de quadros contendo competências que se esperam do diretor, como se este já ostentasse naturalmente essas competências ou exigindo-lhe que as desenvolva por conta própria. É preciso meios e condições institucionais para que isso ocorra. Não basta ter conhecimento de que tais competências são importantes, o gestor escolar precisa de apoio para desenvolvê-las, disseminá-las e aprimorá-las entre seus pares.

Um último e igualmente crucial aspecto da gestão escolar a ser enfrentado com clareza é a remuneração dos diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos das escolas, sobretudo pensando nas escolas públicas. Se a solução para a precarização salarial dos docentes ainda está longe de ter tido solução com o piso salarial nacional do magistério da educação básica, assim como debates infrutíferos sobre a média salarial (médias estatísticas informam, mas também servem eventualmente para esconder a realidade dos fatos), visto que deveríamos discutir é teto e não piso (carreiras valorizadas discutem teto salarial), que dirá em relação aos gestores da escola. Não é difícil imaginar que é altamente assimétrica a questão remuneratória dos gestores escolares em nível nacional. Assim, outra política pública urgente diz respeito a uma valorização salarial efetiva e substancial dos gestores escolares.

Também existe uma ausência de diretrizes para se pensar modelos de modernização das escolas, seja do ponto de vista de infraestrutura, seja de projetos estruturantes de gestão. Isso significa que os gestores escolares apenas administram a sua organização escolar tal como ela tem sido nos últimos cem anos. Do ponto de vista de gestão, a ausência de margem efetiva para inovação congela a motivação dos gestores escolares. Aliás, há pouca atratividade para professores assumirem a gestão das escolas, tendo vista a baixa contrapartida remuneratória e pelas condições precárias que dificultam a realização de uma gestão transformadora.

2 LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

Há muita variabilidade de concepções em torno do conceito de clima escolar, mas ainda assim, é imperioso observar que há um eixo comum nos pesquisadores da área: o clima escolar influencia positiva ou negativamente nas atividades dos atores educacionais, incluindo o desempenho dos estudantes e a aprendizagem.

O gestor precisa ser uma pessoa que envolve a todos e isso pode também ser aprendido constituindo-se como um caminho a ser conquistado e construído cotidianamente (vide quadro 1). Assinala-se que “A liderança é um conceito que foi ganhando importância ao longo do século vinte e que, nos nossos dias, continua a constituir um dos principais assuntos das agendas sobre questões organizacionais” (Costa; Soares; Castanheira, 2012, p. 164).

Quadro 1 – Liderança e gestão de pessoas

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-e-gestao>. Acesso em: 30 out. 2022.



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

Ao lermos esse quadro somos levados a refletir acerca da construção de caminhos ou de alternativas, considerando a realidade educacional e nesse movimento somos levados a olhar para a liderança democrática como uma via crucial para a consolidação de processos democráticos, que favoreçam a edificação da cidadania plena. Tendo em vista esse horizonte, transcrevemos a lição a seguir relativa a esse tema:

O carácter democrático da liderança escolar, uma das vinculações mais utilizadas na literatura, resulta, de acordo com autores como Harris (2004; 2005) e Gronn (2002), na liderança distribuída. Este tipo de liderança implica não só uma distribuição das tarefas de liderança pelos diversos membros da organização, mas também uma interação entre estes múltiplos líderes. Os líderes necessitam que os restantes membros organizacionais desempenhem os seus papéis ou porque estes papéis se sobrepõem ou porque as suas responsabilidades são complementares. Este facto coloca desafios aos líderes escolares dado que requer um grande nível de coordenação e planeamento do trabalho dos diversos líderes. A existência de trabalhadores altamente especializados e autónomos pode favorecer um contexto no qual a liderança se encontre distribuída, dado que os professores podem usar as suas competências e sabedoria para desempenhar papéis de liderança dentro da escola, sob supervisão e coordenação do líder escolar (Costa; Soares; Castanheira, 2012, p. 164).

Todos devem ser parte do colegiado, da gestão, que necessariamente deve ser democrática, portanto, é fundamental assumir responsabilidades com o destino assumido. Essa busca se materializa no fato de que “Os espaços-tempos de desenvolvimento da gestão e da liderança são perspectivados enquanto loci de produção e reprodução de cultura e, nesta óptica, relevam-se como instâncias de regulação cultural e simbólica” (Torres; Palhares, 2009, p. 78).

De acordo com Costa, Soares e Castanheira (2012) o líder exerce influências sobre as pessoas, serve de modelo para atuação profissional, motiva para a atividade, dinamiza os processos educacionais: “A liderança nas escolas constitui um dos domínios da análise organizacional a usufruir de uma atenção progressiva, já que, às tradicionais competências de gestão do diretor” e os autores complementam que “[...] há que associar a dimensão da liderança, enquanto capacidade para influenciar o envolvimento coletivo dos membros da organização na consecução dos objetivos (Costa; Soares; Castanheira, 2012, p. 164).

Ao olharmos sobre esse aspecto, podemos também trazer para o debate uma visão que apresenta pontos de observações e apontamentos necessários para a compreensão desse processo que é marcado por pontos que demandam uma compreensão mais larga e plural para o processo educativo em face das orientações no que se refere à liderança, por meio de diferentes sentidos, como exposto na figura 1:

Figura 1 – Sentidos e práticas de liderança



Fonte: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a04.htm>. Acesso em: 30 out. 2022.

A legislação brasileira que sinaliza a gestão democrática e, por conseguinte, uma sinalização de que a liderança escolar não pode ser autoritária, sufocadora da autonomia, autocrática, entre outras posturas que ferem a gestão democrática. Nesse sentido, a liderança deve ser coerente com os objetivos e os propósitos de uma escola libertadora capaz de ser respeitosa e inclusiva inerentes à gestão democrática. Assinala-se que

Ao longo deste percurso marcado por ensaios e reajustamentos morfológicos nos órgãos de gestão, denota-se uma valorização crescente do papel das lideranças no desenvolvimento da autonomia das escolas. Percepcionada politicamente como uma solução ótima para a resolução dos problemas da indisciplina, do abandono e do insucesso, a liderança emerge paulatinamente como uma variável de controlo da excelência escolar (Torres; Palhares, 2009, p. 77).

Muitos são os mecanismos que compõem a gestão democrática e a maneira ou a postura de atuação do líder, como é o caso do diretor, exige alinhamento com as escolhas e lutas dos profissionais da educação que demandam gestão participativa consistente que permita não somente termos um gestor competente tecnicamente, mas também ser democrático e se veja como participante do projeto pedagógico da instituição, na qual percebe a atuação de todos em prol da execução de um projeto coletivo.

E a autonomia associada com o trabalho colaborativo permite uma gestão compartilhada direcionando as ações para erradicar o fracasso escolar e a construção de espaços para todos da comunidade escolar. A atuação do diretor como liderança é crucial, mas ouvir a todos em

distintos momentos e de forma colaborativa sem desrespeitar a voz do outro é fundamental. Pondera-se, nesse tocante, a visão seguinte:

A instituição escolar surge nos primeiros anos do século XXI vergada ao peso de uma dupla responsabilidade social, que paulatinamente vem gerando certezas sob o impulso da ideologia política dominante: a escola terá falhado na sua missão de suprimento de mão-de-obra suficientemente qualificada, adaptável e flexível face às necessidades reais do mercado de trabalho; por conseguinte, e porque sobre ela recaem os desafios de preservação das estruturas e das relações sociais do mercado capitalista, será necessário assumir-se a reorganização das instituições educativas à luz das necessidades de uma sociedade cada vez mais global e competitiva (Torres; Palhares, 2009, p. 79).

Cabe ressaltar que a ausência de liderança inviabiliza a gestão, dado que sem ela a mediação e o engajamento das pessoas ficam comprometidos. A esse respeito podemos verificar as reflexões tecidas na citação apresentada na sequência. Ao falarmos em liderança escolar estamos falando do fazer acontecer e das engrenagens que impactam diretamente na aprendizagem dos estudantes. Na mesma direção, Silva Neto (2020), ainda destaca princípios e posturas do gestor escolar, que são desdobramentos dos fatores acima:

REVISTA DE ESTUDOS EM EDUCAÇÃO

Quadro 2 – Princípios e valores do gestor escolar

Ter uma atuação baseada em princípios e valores públicos.
Apostar na autonomia e no protagonismo de alunos e professores.
Pautar-se pela coerência, mesmo quando o certo contraria a maioria.
Saber que o limite da liberdade individual é a violação de direitos.
Ser um líder e não um chefe.
Saber delegar funções e desconcentrar o poder.
Exercer a autoridade fundada nos saberes do seu campo de atuação, no respeito e na solidariedade.

Fonte: adaptado de Silva Neto (2020a).

O líder tem suas especificidades e envolve uma compreensão ampla do processo educacional que torne possível perceber que o trabalho pedagógico não pode ser isolado, então, a força das ações está na capacidade de comando, de liderança, associada à soma de esforços, energias, respeito, conhecimentos, confianças, comunicações e propósitos convergentes.



Perante este cenário, torna-se prioritário ter em conta que a liderança não se exerce sem conteúdo e que o projeto constituiu o suporte fundacional do seu exercício. Mas, a liderança com projeto tem que se traduzir numa ação coletiva, com o envolvimento e a participação de todos, em que a construção (e o desenvolvimento) de equipas constitui um modus operandi eficaz. Contudo, trabalhar em equipa, liderar uma equipa é essencialmente trabalhar com pessoas, num quadro de relacionamento interpessoal complexo, onde a tradicional vinculação racional de procedimentos cede perante as pressões do cérebro emocional. Ou seja, conceções e práticas de gestão parecem ter mais a ganhar se assumiremos sentimentos e as emoções como campos estratégicos da ação organizacional, num quadro de desenvolvimento da liderança ancorada na inteligência emocional (Costa; Soares; Castanheira, 2012, p. 175).

A confiança na equipe é o principal elemento que conduz para o sucesso de um líder na instituição educacional. Essa realidade se contextualiza no fato de que a educação é um desafio social para o nosso país e, dessa maneira, a colaboração e a qualificação profissional se apresenta como meio necessário para avançarmos nos resultados educacionais. No entanto, somente a formação não é suficiente para promovermos melhores desempenhos dos estudantes. Nota-se que se faz necessário assumir novas posturas compatíveis com os desafios nas quais os líderes possam ser qualificados com as inovações e visões coerentes com a dinâmica educativa do Brasil.

Nesse sentido, cabe ao líder, no ambiente escolar, realçar a relevância da escola no desenvolvimento cultural, colabora para a concatenação da cultura escolar, fomenta as ações que envolvem todos os profissionais que atuam no ambiente escolar, produz cultura por meio da cultura local, propicia ambiente agradável para a aprendizagem, incentiva positivamente no cotidiano, realiza parceria entre escola e as casas dos estudantes, promove clima acadêmico, enfatiza a dimensão pedagógica, dentre outros fatores que contribuem para uma liderança de sucesso que interage com os demais profissionais.

A participação na gestão escolar melhora a qualidade pedagógica, o profissionalismo docente e a construção de currículos. O diretor além das suas tradicionais obrigações administrativas precisa ter uma liderança que favoreça o diálogo e a autenticidade nas relações. Ser diretor não é somente ser o chefe da escola, mas ser o líder que se pauta em princípios democráticos e isso repercute em ensino de excelência e, por conseguinte, vê todos os envolvidos participando dos processos permanentemente no âmbito escolar.

A liderança é qualidade imprescindível para todos os que assumem atividades gestoras na escola. Para isso é necessário investimento sistemático e contínuo a fim de promover capacitação dos gestores escolares em termos de liderança, ofertando a formação



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

imprescindível para a atuação nas instituições educacionais. Ser líder é estar à frente das ações que dizem respeito ao ambiente escolar. E para isso é crucial respeitar as instâncias democráticas edificadas e materializadas de diversas maneiras, como, por exemplo, os espaços colegiados. O compartilhamento das responsabilidades faz com que as atividades fluam e a democracia possa encontrar terreno fértil para se desenvolver.

Como abertura a uma conclusão de momento, considerando a complexidade dos temas tratados, ressalta-se que as práticas dos líderes estão relacionadas às metas e ao planejamento como forma de obter melhores resultados. Além disso, o líder deve assumir uma postura contrária à centralização. Com a descentralização os resultados são melhores e mais efetivos. Usar os resultados das avaliações estaduais e a nacional contribui com subsídios que colaboram para pensar em estratégias significativas para a gestão escolar.

CONCLUSÃO

A partir das considerações apresentadas, percebemos que há uma exigência de mudança no tocante da gestão escolar associando-a a outras possibilidades e contribuições para fortalecer o trabalho dos gestores. O desenvolvimento de novas habilidades é essencial para o avanço no que se refere a melhoria da aprendizagem dos estudantes.

O gestor precisa ter consciência do que deseja alcançar não só para o tempo presente, mas focar no futuro, por exemplo, olhando para os próximos cinco anos. A gestão de pessoas nas escolas não é uma tarefa fácil e em um ambiente que aponta novas exigências e, por conseguinte, novos problemas que demandam enfrentamento, ou seja, construção de soluções.

E a busca de soluções encontra respaldo na cooperação, na colaboração, na participação, na motivação, na construção de um excelente clima organizacional, entre outros. Assim, sem ser um bom líder a gestão escolar democrática não prospera porque a capacidade de liderar deve estar sempre à disposição do grupo. O compartilhamento é uma prioridade para que se alcance o engajamento do grupo de trabalho. Cabe aos níveis de gestão educacional mais elevados ponderarem sobre novos modelos de gestão e inovação e não apenas cobrar que os diretores de escola providenciem por eles mesmos processos de modernização e inovação de suas escolas.

Isso posto, o sucesso da gestão realizada por diretores de escolas públicas e suas equipes de assessoramento depende diretamente do investimento público na valorização dos professores e dos gestores. Do ponto de vista internacional, os países que alcançaram nas últimas décadas avanços educacionais expressivos são exatamente os que de fato valorizaram os profissionais da educação, reposicionando-os em termos de prestígio social com carreiras atrativas, vibrantes

e estimulantes, rigorosamente seletivas, em escolas modernas e com alto grau de utilização de recursos tecnológicos em associação às práticas pedagógicas tradicionais que funcionam. Não existe do ponto de vista nacional diretrizes e projetos modernos.

Como notamos, não se trata de apenas entender ferramentas ou mecanismos teóricos ou práticos da administração. O que está em jogo é a concepção e a execução de um projeto democrático de educação que alicerça a democracia e contribui para a efetivação da cidadania na vida das pessoas. Gerir pessoas nas escolas no Brasil é impactar no futuro de uma sociedade brasileira que ainda está em seu estágio inicial do processo de redemocratização.

REFERÊNCIAS

COSTA, J. A.; SOARES, S.; CASTANHEIRA, P. Liderança escolar, projeto e trabalho em equipe: explorando cruzamentos conceituais. **Cadernos de pesquisa: pensamento educacional**, v. 7, n. 17, p. 164-178, 2012. Disponível em: https://www.academia.edu/31559214/Lideran%C3%A7a_escolar_projeto_e_trabalho_em_equipa_explorando_cruzamentos_concetuais. Acesso em: 17 out. 2022.

GOBBI, B. C. *et al.* Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 106, p. 198-220, jan. 2020. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362020000100198&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 set. 2022.

HEES, L. W. B.; PIMENTEL, M. R. Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 47810-47819, 2021.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; MCLNTYRE, J M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MAKARENKO, Anton. **Problemas da educação escolar soviética**. Coleção Educação e Ensino, Editora Seara Nova, Lisboa, 1978.

MARQUES, J. B. A gestão pública moderna e a credibilidade nas políticas públicas. **Brasília** a. v. 40, n. 158, abr./jun., p. 219-225, 2003. Disponível em: https://www.ufrb.edu.br/etica/images/A_credibilidade_nas_pol%C3%ADticas_p%C3%BAblicas/Livros/A_credibilidade_nas_pol%C3%ADticas_p%C3%BAblicas.pdf. Acesso em: 27 out. 2022.

MORO, A.; VINHA, T. P.; MORAIS, A. de. School climate evaluation: designing and validating measurement instruments. **Cadernos de Pesquisa** [on-line]. 2019, v. 49, n. 172, p. 312-334. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053146151>. Acesso em: 4 out. 2022.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. revista e atualizada. São Paulo: Cortez, 2016.

RIBEIRO, F. Motivação e aprendizagem em contexto escolar. **Profforma**, v. 3, p. 1-5, 2011. Disponível em: http://www.cefopna.edu.pt/revista/revista_03/pdf_03/es_05_03.pdf. Acesso em: 17 out. 2022.

RISCAL, J. R.; LUIZ, M. C. **Gestão democrática e a análise de avaliações em larga escala**: o desempenho de escolas públicas no Brasil. São Carlos: Pixel, 2016. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2016-pdf/49171-gestao-democratica-e-a-analise-de-avaliacoes-larga-escala/file>. Acesso em: 30 set. 2022.

SILVA NETO, C. M. da. **3 atitudes do gestor inovador**, 2020a. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2309/3-atitudes-do-gestor-inovador>. Acesso em: 4 out. 2022.

SILVA NETO, C. M. da. **Como o gestor pode valorizar o trabalho dos professores**, 2020b. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2310/motivar-equipe-valorizar-professores>. Acesso em: 4 out. 2022.

SILVA NETO, C. M. da. **Como o diretor pode ajudar a melhorar o clima organizacional**, 2017. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1860/blog-na-direcao-certa-como-o-diretor-pode-ajudar-a-melhorar-o-clima-organizacional>. Acesso em: 4 out. 2022.

SILVA, J. J. C. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em ação, Salvador**, v. 4, n. 2, p. 49-59, 2001. Disponível em: <http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201.PDF#page=49>. Acesso em: 17 out. 2022.

SILVA NETO, C. M. da. Como o diretor pode ajudar a melhorar o clima organizacional. **Nova Escola Gestão**, 4 ago. 2017. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1860/blog-na-direcao-certa-como-o-diretor-pode-ajudar-a-melhorar-o-clima-organizacional>. Acesso em: 4 out. 2022.

SOUZA, Â. R. de; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista** [on-line]. 2010, n. spe 1, p. 173-190. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602010000400009>. Acesso em: 30 out. 2022.

TORRES, L.; PALHARES, J. A. Estilos de liderança e escola democrática. **Revista Lusófona de Educação**, v. 14, 77-99, 2009. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/1109>. Acesso em: 17 out. 2022.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil. **Dialogia**, São Paulo, n. 19, p. 47-66, jan./jun. 2014.

Enviado em: 05/09/2024.

Aceito em: 27/11/2024.