

**O QUE FAZ UM DIRETOR: UMA ANÁLISE INTEGRATIVA PARA SE PENSAR OS INDICADORES E AS COMPETÊNCIAS NA GESTÃO ESCOLAR**

***LO QUE HACE UN DIRECTOR DE ESCUELA: UN ANÁLISIS INTEGRADOR PARA REFLEXIONAR SOBRE LOS INDICADORES Y LAS COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN ESCOLAR***

***WHAT A PRINCIPAL DOES: AN INTEGRATIVE ANALYSIS FOR THINKING ABOUT INDICATORS AND COMPETENCIES IN SCHOOL MANAGEMENT***



Rodrigo FOLLIS<sup>1</sup>  
e-mail: rodrigo@follis.com.br



Washington ALENCAR<sup>2</sup>  
e-mail: washington.alencar@adventistas.org.br

**Como referenciar este artigo:**

FOLLIS, R.; ALENCAR, W. O que faz um diretor: uma análise integrativa para se pensar os indicadores e as competências na gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 28, n. 00, e023019, 2024. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v28i00.19551>



| Submetido em: 23/02/2024  
| Revisões requeridas em: 17/04/2024  
| Aprovado em: 05/07/2024  
| Publicado em: 06/08/2024

---

**Editor:** Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes  
**Editor Adjunto Executivo:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

<sup>1</sup> Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – SP – Brasil. Doutor em Ciências da Religião e Mestre em Comunicação Social. Professor no Mestrado Profissional em Educação e na Pós-graduação em Teologia.

<sup>2</sup> Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – SP – Brasil. Mestrando no programa Profissional em Educação. Departamental de Educação na Associação Paulistana (AP) da IASD.

---

**RESUMO:** Este estudo investiga as relações entre indicadores e as competências essenciais para os diretores escolares, com foco no âmbito administrativo. Busca-se compreender a relevância dessa relação no papel do diretor escolar e como podem ser identificadas e desenvolvidas para promover o sucesso das instituições de ensino. Utilizando a metodologia Prisma, foram analisados 245 artigos sobre o tema em diversas bases de dados. Após as análises iniciais, selecionou-se 79 artigos para leitura completa e, destes, 11 foram debatidos de maneira aprofundada. As pesquisas revelam que os diretores escolares desempenham papel crucial no diagnóstico e planejamento da gestão escolar conforme diversos indicadores, enfrentando os desafios educacionais contemporâneos. No entanto, é necessário aprimorar os indicadores e competências para promover melhorias contínuas na educação. Como resultado do artigo, propõem-se tabelas e uma taxonomia de competências derivadas da pesquisa, as quais podem ser úteis ao se definir o papel esperado do diretor escolar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Escolar. Competências. Indicadores. Administração.

**RESUMEN:** *Esta investigación estudia la relación entre los indicadores y las competencias esenciales para los directores de escuelas, con énfasis en la esfera administrativa. Busca comprender la relevancia de esta relación en el papel del director y cómo pueden ser identificadas y desarrolladas para promover el éxito de las instituciones educativas. Utilizando la metodología Prisma, se analizaron 245 artículos sobre el tema en diversas bases de datos. Tras los análisis iniciales, se seleccionaron 79 artículos para su lectura completa y, de ellos, 11 se analizaron en profundidad. La investigación revela que los directores de escuela desempeñan un papel crucial en el diagnóstico y la planificación de la gestión escolar en función de diversos indicadores, haciendo frente a los desafíos educacionales contemporáneos. Sin embargo, es necesario mejorar los indicadores y las competencias para promover mejoras continuas en la educación. Como resultado del artículo, se proponen tablas y una taxonomía de competencias derivadas de la investigación, que pueden ser útiles a la hora de definir el papel que se espera del director escolar.*

**PALABRAS CLAVE:** *Gestión escolar. Competencias. Indicadores. Administración.*

**ABSTRACT:** *This study investigates the relationship between indicators and core competencies for school principals, with a focus on the administrative sphere. It seeks to understand the relevance of this relationship in the role of the school principal and how they can be identified and developed to promote the success of educational institutions. Using the Prisma methodology, 245 articles on the subject were analyzed in various databases. After the initial analysis, 79 articles were selected for full reading, and of these, 11 were discussed in depth. The research reveals that school principals play a crucial role in diagnosing and planning school management according to various indicators, facing up to contemporary educational challenges. However, there is a need to improve indicators and skills in order to promote continuous improvements in education. As a result of the article, tables and a taxonomy of competencies derived from the research are proposed, which can be useful when defining the role expected of the school principal.*

**KEYWORDS:** *School Management. Competencies. Indicators. Administration.*

## Introdução

A temática das competências, inicialmente destacada no cenário empresarial, ganha proeminência ao considerarmos as profundas transformações no mundo do trabalho. Observa-se que o avanço das inovações tecnológicas e o fenômeno da globalização econômica têm gerado significativos impactos no cenário empresarial, compelindo as organizações a adaptações contínuas em suas estratégias (Santos, 2014). Nesse contexto, no cenário educacional, expressões como métricas, avaliadores e indicadores emergem como ferramentas cruciais na gestão escolar, buscando identificar e desenvolver competências alinhadas às demandas de cada função no cotidiano da escola. A dinâmica resultante desse processo é marcada por flexibilidade, incertezas, transitoriedade e transversalidade, delineando um ambiente de trabalho cada vez mais complexo e multifatorial (Pichai, 2010).

Partindo desse pressuposto, a presente pesquisa discutirá quais seriam as competências necessárias ao diretor escolar contemporâneo, concentrando-se no eixo administrativo. Tal enfoque abrange decisões relacionadas a liderança, gerenciamento de pessoas e recursos, construção de métricas, escopos e indicadores, entre outras ferramentas próprias da gestão administrativa. Para aprimorar o escopo desta pesquisa, estão previstos dois novos trabalhos para o futuro, focalizando os eixos pedagógico e ético-moral. Essas investigações adicionais ampliarão as discussões que, neste artigo, se concentram no eixo administrativo/liderança.

Diante disso, a pesquisa se concentrará em investigar quais são as competências essenciais, aptidões específicas e características comportamentais necessárias para que um diretor escolar desempenhe eficazmente suas funções no contexto contemporâneo, com um enfoque específico no eixo administrativo, incluindo a liderança, o gerenciamento e a gestão administrativa. A discussão, em última essência, está diretamente ligada as novas demandas trazidas na atualidade quanto a própria necessidade de métricas, indicadores de qualidade e de uma gestão estratégica que cada vez mais é exigida dos diretores em suas atuações.

Com isso em mente, primeiro precisamos determinar o que entendemos por competências e métricas para, assim, delinear nossa discussão na busca de uma construção mais focada na resposta que procuramos. Também precisamos, antes de abordar a metodologia propriamente dita, definir quem é o diretor escolar.

## **O que são competências e quem é o diretor**

O diretor escolar contemporâneo é chamado a desempenhar uma variedade de papéis multifacetados, que vão de líder, educador, cultivador de valores até negociador e articulador pedagógico, social e político. Isso implica na necessidade de adquirir e desenvolver uma ampla gama de competências para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do ambiente educacional atual (Menslin, 2012). Conforme Alonso (2002), cabe ao diretor estabelecer um vínculo entre “meios e fins” para solucionar problemas educacionais e administrativos na escola. E lidar com essas questões, trazendo dados e avaliações constantes nada mais é do que metrificar o andamento de tal empreitada. É nesse sentido que vemos a necessidade da construção de indicadores que demonstrem a evolução do processo educativo de maneira ampla e objetiva, tanto quanto possível (Johnson; Clark, 2021).

Essa realidade se justifica mediante o fato de que o trabalho administrativo adquire significado a partir das atividades pedagógicas, as quais constituem as atividades-fim ou propósitos fundamentais da organização escolar. Em outras palavras, o processo de ensino-aprendizagem precisa ser garantido como parte fundamental na atuação dos diretores escolares. A aprendizagem é o que precisamos que seja entregue ao final do processo sob a liderança do diretor escolar. Para isso, é preciso administrar recursos, processos e pessoas, em ambas as linhas de atuação (seja no ensino ou na aprendizagem). Para tanto, é preciso que o diretor tenha ou desenvolva certas competências e qualidades (Frederico, 2022).

No âmbito da discussão sobre competências, um dos pioneiros foi McClelland (1973), cujo trabalho marcou o início do debate sobre o tema entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Fleury e Borini (2010) definiram que as competências são um conjunto interligado de conhecimentos, habilidades e atitudes que impactam significativamente a atividade de um indivíduo. Elas estão diretamente relacionadas ao desempenho e podem ser mensuradas de acordo com padrões predefinidos (Soares; Andrade, 2005). Além disso, um dos pressupostos é que as competências podem ser aprimoradas por meio de treinamento e desenvolvimento contínuos.

O crescente interesse nesse tema decorre da constatação de que o modelo tradicional de gestão de pessoas revela-se inadequado para atender às novas necessidades e expectativas desse cenário em constante evolução (Garcia, 2013). Na contemporaneidade, o conceito de competência é abordado de maneiras diversas e em várias esferas, como destacado por Ruas *et al.* (2005). Para esse autor, surge como alicerces fundamentais o trinômio “C.H.A” (conhecimento, habilidade e atitude), o qual incorpora aspectos cognitivos, técnicos e

comportamentais de maneira mais ampla para determinar o que esperar a ser entregue por cada profissional.

No âmbito educacional, com o propósito de erigir diretrizes e referenciais para a gestão escolar, bem como reconfigurar o papel do diretor escolar, com vistas ao desenvolvimento de competências de liderança alinhadas à realidade contemporânea, cabe destacar a aprovação, em 2021, pela Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, do texto da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, a BNC Diretor Escolar (Brasil, 2021). É relevante observar que, mesmo não tendo sido homologado de maneira definitiva, esse documento marca, em nossa visão, um avanço significativo no campo da educação. Na argumentação que fundamenta a BNC Diretor Escolar, o documento afirma que

[a] Matriz apresentada tem o escopo de parametrizar os diversos aspectos concernentes ao exercício da direção escolar, auxiliando na definição de políticas nacionais, estaduais e municipais, direcionadas para sua formação inicial e continuada, sua escolha, seu acompanhamento e avaliação de seu desempenho (Brasil, 2021, p. 4).

Diante da característica das competências, a matriz proposta revela a inclusão de 10 competências gerais e 17 competências específicas, distribuídas em quatro dimensões cruciais: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional. A BNC Diretor Escolar busca proporcionar uma referência para a formação e atuação dos diretores escolares, considerando as demandas contemporâneas e as complexidades do ambiente educacional. Essa iniciativa visa não apenas a fortalecer as habilidades administrativas, mas também promover uma abordagem mais abrangente, integrando aspectos pedagógicos, políticos e pessoais na formação desses líderes (Prado; Silva; Silveira, 2012).

Tal abordagem lança uma luz esclarecedora sobre o presente trabalho, proporcionando uma ancoragem substancial para o tópico em discussão. O documento não apenas delinea as aptidões necessárias para uma gestão eficaz, mas também fornece uma base sólida para a análise crítica e aprofundada das práticas de liderança educacional, enriquecendo assim o escopo da pesquisa em questão. E, acima de tudo, corrobora que existe uma grande possibilidade de se aliar métricas e indicadores a partir de um processo que considere as competências do trinômio C.H.A. como forma fundamental de se pensar os processos gerenciais e administrativos ligados à gestão escolar. E esse é, sem sombra de dúvidas, um dos pressupostos do presente trabalho.

Tendo sido definido o que são indicadores/métricas e o que são as competências e que elas, em nossa definição, trabalham a partir da lógica do trinômio C.H.A. (conhecimentos, habilidades e atitudes), falta apenas agora definir de maneira categórica e bem clara quem seria

o diretor escolar. Podemos aqui nos apropriar da própria definição encontrada na BNC Diretor Escolar:

O diretor escolar tem a função de coordenar a elaboração e execução da proposta pedagógica da escola, garantindo o cumprimento do plano de trabalho de cada docente, articular a escola com as famílias e a comunidade, conduzindo-a a estabelecer ações destinadas à promoção da cultura de paz, tornando-a um ambiente seguro e pedagogicamente rico. Para tanto, respeitando e ajudando a elaborar as normas da gestão democrática da rede ou sistema de ensino no qual atue, deve garantir a participação dos profissionais da escola na elaboração do projeto político-pedagógico, bem como a participação das comunidades escolar e local no conselho escolar. Portanto, seu papel é determinante na garantia de uma escola pública de qualidade para todos (Brasil, 2021, p. 4).

Como pode ser notado, na BNC Diretor Escolar, o diretor escolar é definido como o profissional responsável por gerenciar a escola e promover a articulação entre as diversas dimensões da prática educativa. Esse papel inclui a coordenação das atividades pedagógicas e administrativas, além da gestão de recursos e do relacionamento com a comunidade escolar. Tal definição sublinha a importância da formação adequada para garantir a competência necessária para enfrentar os desafios da educação contemporânea. E, por mais que a discussão na BNC Diretor Escolar se dê dentro do escopo da escola pública, aqui podemos ampliar esse aspecto para qualquer unidade escolar, seja ela pública, privada ou mesmo confessional (Sousa, 2020).

Feitas essas considerações e definições, chegamos ao momento de abordar a metodologia propriamente dita do presente trabalho. A proposta, como mencionado anteriormente, é discutir quais são as competências essenciais, aptidões específicas e características comportamentais necessárias para que um diretor escolar desempenhe eficazmente suas funções no contexto contemporâneo, com um enfoque específico no eixo administrativo, incluindo a liderança, o gerenciamento e a gestão administrativa. Mas, como faremos isso? É justamente essa a preocupação que teremos na próxima seção.

### **Metodologia, passos e diretrizes**

O enfoque metodológico adotado inicialmente recorre à Revisão Integrativa (RI), uma abordagem que permite uma compreensão holística e abrangente do tema (Günther, 2006). A revisão integrativa é uma proposta que possibilita a síntese de conhecimento, integrando a aplicabilidade dos resultados de estudos significativos à prática (Souza; Silva; Carvalho, 2010). Neste contexto, o foco está na exploração e investigação do tema das competências relacionadas à direção escolar. A abordagem visa proporcionar uma visão abrangente e holística do assunto

em questão. De acordo com Souza, Silva e Carvalho (2010), a revisão integrativa é um método que promove a incorporação da aplicabilidade dos resultados e a síntese de conhecimento de estudos relevantes à prática (ver Oliveira *et al.*, 2023).

Diante da necessidade de assegurar uma prática embasada em evidências científicas, a Revisão Integrativa tem sido apontada como uma ferramenta ímpar, pois sintetiza as pesquisas disponíveis sobre determinada temática e direciona a prática fundamentando-se em análises científicas (Souza; Silva; Carvalho, 2010). Conforme destacado por Brandão, Silva e Almeida (2022), a revisão sistemática é amplamente reconhecida como um método de pesquisa mais rigoroso, destinado a identificar, separar, coletar dados, investigar e descrever os benefícios relevantes à pesquisa de maneira mais minuciosa e controlada. Tais abordagens metodológicas não apenas conferiram robustez ao presente estudo, mas também forneceram um alicerce sólido para a interpretação e discussão dos resultados obtidos, tal como podemos ver em Souza, Silva e Carvalho (2010).

A metodologia adotada segue as diretrizes da metodologia Prisma (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), proposta em Galvão, Pansani e Harrad (2015), estabelece um fluxograma em quatro etapas: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão. Essa abordagem estruturada oferece transparência e rigor ao processo de revisão, garantindo uma análise sistemática e imparcial das fontes identificadas (Ercole; Melo; Alcoforado, 2010). A metodologia Prisma é amplamente reconhecida para condução e relato de revisões sistemáticas e meta-análises (Bueno; Batista; Trabbold, 2017).

O método de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão de materiais em trabalhos acadêmicos é um processo cuidadoso (Galvão; Pansani; Harrad, 2015), iniciando-se com a definição do tema e busca em bases de dados acadêmicas. A seleção envolve critérios transparentes, seguida de uma triagem criteriosa. A elegibilidade avalia se os materiais atendem aos requisitos acadêmicos, considerando credibilidade e atualidade. Na inclusão, os materiais são organizados tematicamente, aplicando-se citações e referências conforme as normas de citação e catalogação, garantindo a robustez e conformidade ao trabalho acadêmico. Na análise dos dados, optamos por uma abordagem de planificação como ferramenta de referência, fortalecendo a extração de dados e conferindo maior confiabilidade ao tema em análise.

Feita toda a análise acima descrita e abaixo detalhada, foi possível construir uma tabela de competências mais amplas derivadas de cada um dos artigos escolhidos e analisados. Feito cada tabela, foi possível, finalmente, propor uma unificação das competências parecidas e incluir o maior número possível de variáveis dentro do aspecto administrativo. Com isso, temos

aqui um levantamento que vai para além da análise de uma revisão de literatura simplesmente, emergindo um trabalho mais complexo de catalogação de competências e de suas descrições. Para se alinhar os objetivos do presente trabalho, a RI foi feita em busca de publicações sobre indicadores e a gestão escolar.

### Passos para a presente pesquisa

A revisão integrativa foi iniciada em 11/11/2023, tendo sido finalizada em 03/05/2024. Adotamos uma abordagem abrangente, consultando importantes fontes de informação, notadamente as plataformas da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), o Portal de Periódicos da Capes (CAPES), o *Education Resources Information Center* (ERIC) e o *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO). Tal seleção criteriosa de bases de dados reconhecidas (ver Quadro 1) ampliou a abrangência da pesquisa, assegurando uma revisão representativa da literatura disponível.

**Quadro 1** – Descritores utilizados e documentos encontrados

| Base de dados | Documentos encontrados | Descritor                         | Campo   |
|---------------|------------------------|-----------------------------------|---------|
| BDTD          | 4                      | Indicadores<br>AND gestão escolar | Assunto |
| CAPES         | 188                    |                                   | Assunto |
| SCIELO        | 11                     |                                   | Assunto |
| ERIC          | 42                     |                                   | Assunto |

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Ao iniciar a exploração das bases de dados, um amplo conjunto de 245 materiais foi inicialmente identificado, incluindo artigos, dissertações e teses. Após a remoção de duplicatas, restaram 183 documentos para uma análise mais aprofundada. Desses, 104 foram excluídos: 37 devido a desfechos inadequados, nos quais os artigos não abordavam diretamente a questão de pesquisa ou não se mostravam relevantes para os objetivos do estudo; 43 por estarem fora do escopo temático, mesmo que relacionados à educação, focando em áreas distintas da explorada em nossa investigação; e 24 por falta de relevância direta para a pesquisa, não abordando as questões centrais.

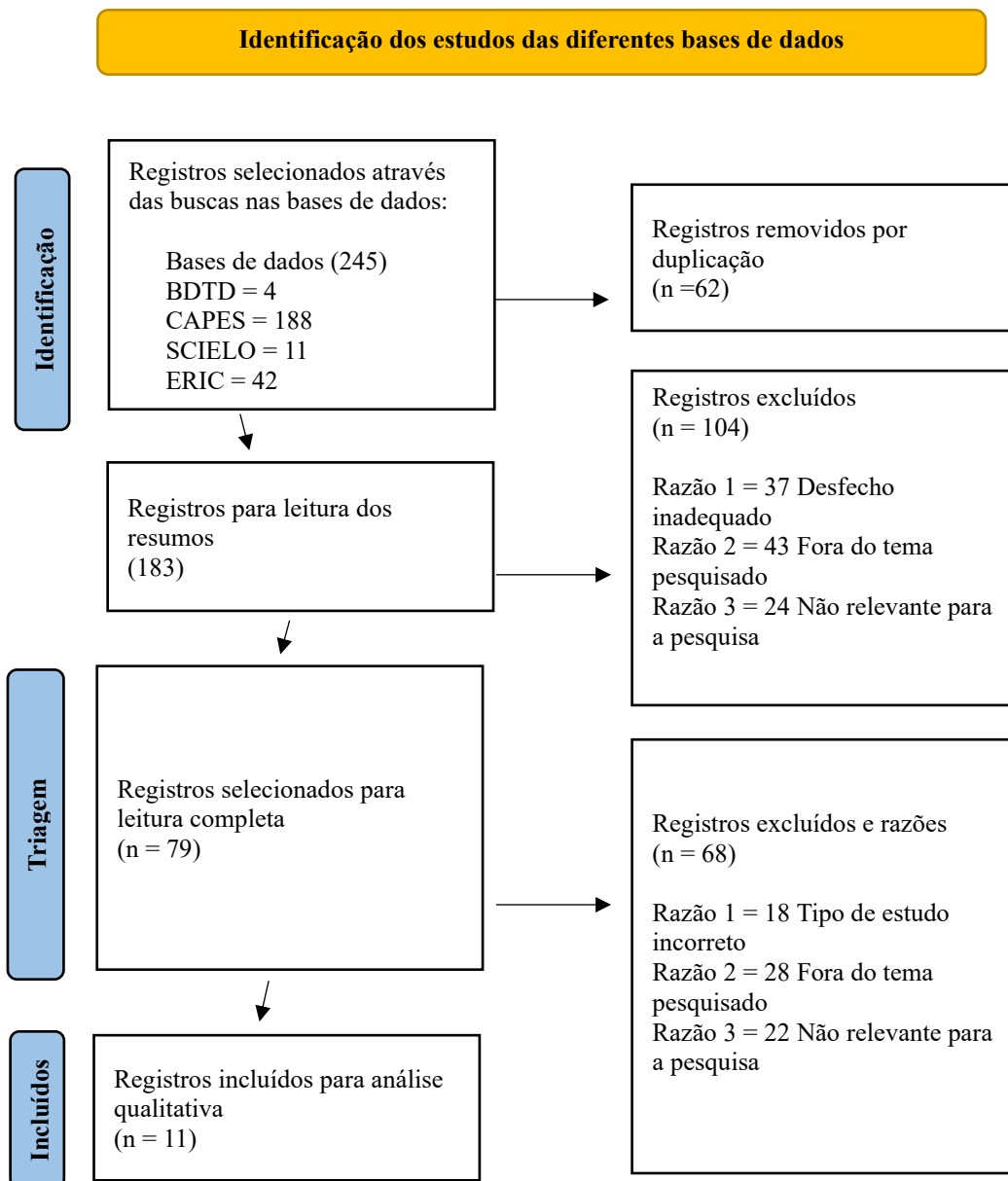
Como dito acima, durante o processo de análise, foi necessário excluir temas não alinhados com os objetivos da pesquisa, tais como “Indicadores do desempenho escolar”, “Indicadores da saúde”, “Rendimento dos estudantes”, “Estatísticas do IDEB e ENEM” e “Análise entre escolas públicas e privadas”. Essa exclusão foi crucial para manter a relevância



e o foco da revisão. É fundamental ressaltar que, embora esses tópicos sejam de grande importância, o escopo deste estudo concentra-se nas competências necessárias para que os diretores possam executar suas atividades.

Após essa triagem, 79 artigos foram pré-selecionados para uma avaliação mais detalhada. Posteriormente, uma análise criteriosa permitiu a qualificação de 11 artigos para inclusão na revisão. Todo esse processo pode ser visto na Figura 1 a seguir.

**Figura 1 – Triagem e seleção dos documentos com uso da metodologia Prisma**



Fonte: Elaborado pelos Autores, a partir de Galvão, Pansani e Harrad (2015).

Na análise do Quadro 1, Figura 1 (acima) e Quadro 2 (a seguir), observamos a correlação entre as competências essenciais do diretor escolar destacadas na literatura e as práticas de gestão administrativa aplicadas em diferentes contextos educacionais que se preocupam com alguma metrificação ou indicador de qualidade de tal atividade. Essa correlação nos permite identificar como as competências descritas teoricamente são aplicadas na prática diária, proporcionando uma visão mais holística das demandas e desafios enfrentados pelos diretores escolares. Assim, ao integrar as informações desses quadros, conseguimos delinear um panorama mais completo e aprofundado das competências necessárias para a efetiva gestão escolar.

## Quadro 2 – Metodologias e descrição geral dos achados

---

### 1. Trabalho: Lima (2021)

**Título:** *Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão.*

**Tipo de Estudo:** Qualitativo e quantitativo.

**Instrumentos Utilizados:** Pesquisa bibliográfica documental e entrevistas semiestruturadas.

**País:** Brasil.

**Principais Achados:** Descobriu-se que, a despeito de diferentes percepções, os diretores têm importante papel no diagnóstico e planejamento da gestão frente aos novos desafios educacionais.

### 2. Trabalho: Alves (2017)

**Título:** *Informação estratégica: indicadores educacionais e os órgãos de fomento.*

**Tipo de Estudo:** Qualitativo (tipologia descritiva).

**Instrumentos Utilizados:** Pesquisa documental e análise de conteúdo.

**País:** Brasil.

**Principais Achados:** Demonstrou-se que os indicadores educacionais necessitam ser expandidos com o intuito de possibilitar melhorias na educação contemporânea.

### 3. Trabalho: Thums (2015)

**Título:** *Práticas da Gestão e cultura escolar: um estudo de caso na Escola Municipal Santos Anjos.*

**Tipo de Estudo:** Qualitativo.

**Instrumentos Utilizados:** Observação, entrevistas e documentos.

**País:** Brasil.

**Principais Achados:** Descobriu-se variáveis relevantes como clima organizacional, cultura escolar e ambiente acolhedor. Esses são aspectos que influenciam diretamente no cotidiano e bom funcionamento da escola.

### 4. Trabalho: Canguê (2020)

**Título:** *Liderança nas escolas de magistério em Angola.*

**Tipo de Estudo:** Qualitativo.

**Instrumentos Utilizados:** Questionários e entrevistas.

**País:** Angola.

**Principais Achados:** Demonstrou-se que existem poucos modelos democráticos e colaborativos na educação do país, o que implica diretamente nos perfis de direção escolar.

### 5. Trabalho: Curi e Souza (2015)

---

**Título:** *Medindo a qualidade das escolas: evidências para o Brasil.*

**Tipo de Estudo:** Qualitativo/Quantitativo.

**Instrumentos Utilizados:** Uso de dados e análises.

**País:** Brasil.

**Principais Achados:** Os resultados mostram que o ordenamento das escolas pelos indicadores de qualidade difere do ordenamento obtido pelos indicadores com a proficiência em nível. Além disso, o ordenamento por indicadores de qualidade é menos instável do que o ordenamento obtido a partir dos indicadores de valor adicionado puro. Ou seja, a classificação das escolas usando os indicadores de qualidade propostos no estudo é diferente daquela baseada apenas nos indicadores tradicionais de proficiência dos alunos. Além disso, a classificação baseada em qualidade é mais consistente e menos sujeita a flutuações ano a ano, em comparação com as classificações que usam apenas indicadores de valor adicionado, que são sensíveis a pequenas variações e podem não refletir com precisão a contribuição real da escola para o desempenho dos alunos.

6. **Trabalho:** Fisher *et al.* (2017)

**Título:** *Competências do diretor escolar para uma gestão autônoma e democrática em escolas públicas: estudo na educação básica em município catarinense.*

**Tipo de Estudo:** Qualitativo.

**Instrumento Utilizado:** Estudo de caso.

**País:** Brasil.

**Principais Achados:** Verificou-se que a maioria dos diretores não cria atividades diferenciadas na escola tendo em vista limitações de calendário escolar.

7. **Trabalho:** Souza, Oliveira e Carvalho (2023)

**Título:** *Como os estados e os municípios capitais no Brasil regulamentam as competências do diretor escolar.*

**Tipo de Estudo:** Qualitativo/Quantitativo.

**Instrumento Utilizado:** Análise de dados.

**País:** Brasil.

**Principais Achados:** As conclusões mostram que a maioria dos entes federados analisados possui legislação que regulamenta a função do diretor escolar.

8. **Trabalho:** Vieira e Vidal (2019)

**Título:** *Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira.*

**Tipo de Estudo:** Qualitativo/quantitativo.

**Instrumento Utilizado:** Análise de dados.

**País:** Brasil.

**Principais Achados:** O tema da liderança, tal como se configura em outros contextos, constitui uma demanda reprimida na política educacional brasileira.

9. **Trabalho:** Aguiar, Ruiz e Silva (2022)

**Título:** *A tendência política da matriz nacional de competências para os diretores escolares e o nascimento de uma proposta sociopolítica.*

**Tipo de Estudo:** Qualitativo/quantitativo.

**Instrumentos Utilizados:** Pesquisa bibliográfica e análise documental.

**País:** Brasil.

**Principais Achados:** Defende-se a tese de que o documento elaborado pelo Ministério da Educação (MEC) não atende adequadamente às exigências formativas necessárias para o desempenho eficaz da função na gestão escolar. Tal achado indica que a definição das competências dos diretores

---

escolares vai além das considerações puramente educacionais, envolvendo também implicações políticas e sociais mais abrangentes.

10. **Trabalho:** Delgado *et al.* (2022)

**Título:** *Qual o papel do conselho geral na gestão das escolas públicas portuguesas? Percepções dos diretores.*

**Tipo de Estudo:** Qualitativo/quantitativo.

**Instrumentos Utilizados:** Entrevistas exploratórias e questionários.

**País:** Portugal.

**Principais Achados:** O estudo destaca que os diretores das escolas públicas portuguesas reconhecem o Conselho Geral como um elemento crucial na definição de políticas e estratégias educacionais. Isso evidencia a relevância desse órgão na gestão escolar, pois sua participação ativa é fundamental para se estabelecer diretrizes que promovam a qualidade do ensino e orientem o funcionamento da instituição de forma eficaz.

11. **Trabalho:** Alveas e Ghedine (2022)

**Título:** Gestão por competência em uma rede de educação básica confessional.

**Tipo de Estudo:** Qualitativo.

**Instrumento Utilizado:** Estudo de caso.

**País:** Brasil.

**Principais Achados:** A análise ressalta a necessidade de uma abordagem cuidadosa ao generalizar resultados, dada a singularidade do contexto estudado. Além disso, destaca a importância de futuras pesquisas que abordem as competências organizacionais específicas para redes de educação confessional. Por fim, enfatiza-se a relevância de adaptar as práticas de gestão por competência às características e valores das instituições religiosas, bem como de se buscar a importância de uma abordagem humanizada na gestão de pessoas.

---

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

Feito todo esse desenvolvimento e encontrados os resultados acima discutidos, podemos partir agora para debater de maneira mais detida a problemática que levantamos no começo do presente trabalho. Afinal, quais seriam as competências essenciais, aptidões específicas e características comportamentais necessárias para que um diretor escolar desempenhe eficazmente suas funções no contexto contemporâneo, com um enfoque específico no eixo administrativo, incluindo a liderança, o gerenciamento e a gestão administrativa? Não se busca, neste momento, elaborar um processo que ofereça uma resposta definitiva à pergunta formulada. O objetivo é, em vez disso, explorar a literatura acadêmica existente para identificar caminhos que auxiliem na busca por tal resposta. É exatamente isso que será abordado a seguir.

Com a leitura de todos os materiais mencionados anteriormente, criou-se uma lista de palavras com as competências discutidas, as quais foram retiradas diretamente da análise da literatura. Como já afirmado anteriormente, consideramos as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (o trinômio C.H.A.) que uma pessoa possui, os quais são fundamentais para a execução de tarefas ou atuação em contextos profissionais e sociais.

Elas representam a capacidade de mobilizar esses recursos internos de forma integrada, buscando-se solucionar problemas específicos e alcançar objetivos concretos. Esse conceito serve como uma ferramenta para decompor e entender as competências em três dimensões complementares. Seguindo a mesma lógica de Behar (2013), definimos essas grandes categorias de competências da seguinte forma:

1. **Conhecimento:** refere-se ao domínio teórico que uma pessoa possui sobre um determinado assunto, incluindo informações, fatos, conceitos, teorias e princípios aprendidos em cursos, treinamentos ou através da experiência.
2. **Habilidade:** envolve a capacidade de aplicar conhecimentos de maneira prática para realizar tarefas e resolver problemas. Inclui competências técnicas e intelectuais desenvolvidas através da prática e da experiência.
3. **Atitude:** abrange comportamentos, valores e a maneira de pensar que influenciam a forma como uma pessoa interage com outras pessoas e com o seu ambiente. As atitudes afetam diretamente a motivação e o comprometimento de um indivíduo.

Para categorizar e criar categorias dentro da lógica do trinômio C.H.A., é essencial definir claramente o que cada uma dessas dimensões deve ter para ser eficaz (indicador de qualidade). Para definir o conhecimento, é necessário identificar quais informações são cruciais para a competência em questão, estabelecendo-se níveis de profundidade e amplitude do conhecimento necessário. Para as habilidades, é preciso descrever as ações práticas que evidenciam a aplicação do conhecimento, especificando como essas habilidades podem ser demonstradas ou medidas. Quanto às atitudes, é necessário elaborar os comportamentos esperados, os valores essenciais e as predisposições relevantes (que, diga-se passagem, mesmo sendo mais subjetivos, podem, sim, ser metrificadas e qualificado em forma de indicadores).

Essa abordagem nos permitiu construir uma avaliação mais estruturada das competências individuais, facilitando a identificação de lacunas de desenvolvimento e a criação de planos de ação específicos para aprimoramento contínuo nas três áreas do C.H.A. Com isso em mente, podemos, enfim, traçar a matriz de competências que emergiu dos textos aqui analisados. Nesse sentido, seguimos a mesma lógica apresentada por Behar (2013) para a construção das tabelas e para sua disponibilização. Primeiro temos a competência propriamente dita, depois sua descrição geral e, ao final, o C.H.A. e sua descrição.

## **Pensando em competências: quais seriam?**

Após uma análise minuciosa e as exclusões iniciais realizadas por meio da avaliação de títulos, resumos e textos completos, seguindo os critérios apresentados anteriormente, os 11 estudos selecionados apresentam as seguintes características: 9 desses estudos foram conduzidos no Brasil, destacando-se as contribuições de pesquisadores renomados, como Lima (2021); Alves (2017); Thums (2015); Curi e Souza (2015); Fisher *et al.* (2017); Souza, Oliveira e Carvalho (2023); Vieira e Vidal (2019); Aguiar, Ruiz e Silva (2022); e Alveas e Ghedine (2022). Dois estudos foram conduzidos fora do país, sendo um em Angola, o de Cangue (2020); e outro em Portugal, sob a autoria de Delgado *et al.* (2022).

No que diz respeito ao delineamento do estudo, é relevante destacar a presença de duas pesquisas de natureza qualitativa e quatro que adotaram uma abordagem qualitativa/quantitativa. A diversidade metodológica presente nesse conjunto de estudos contribui de forma significativa para uma visão heterogênea e abrangente do tema em análise (Brandão; Costa; Oliveira, 2022). A combinação de métodos qualitativos e quantitativos sugere uma abordagem holística na investigação das competências relacionadas à direção escolar, permitindo uma compreensão mais completa e multifacetada.

Tal diversidade metodológica fortalece a validade e a relevância dos resultados, oferecendo *insights* valiosos para a compreensão das competências necessárias nesse contexto. No que concerne ao delineamento do estudo, observou-se que três dos trabalhos adotaram uma abordagem qualitativa, enquanto dois apresentaram uma abordagem qualitativa/quantitativa. Um deles empregou a Tipologia Descritiva, um método de classificação que organiza objetos, conceitos, fenômenos ou elementos com base em características e/ou atributos observáveis. É importante ressaltar que essa abordagem não se concentra em explicar relações de causa e efeito entre as categorias, antes busca criar grupos com base em semelhanças e diferenças.

Os métodos empregados nos estudos apresentaram uma diversidade significativa, refletindo a abrangência da pesquisa na área de gestão escolar. Em Lima (2021), por exemplo, a pesquisa adotou uma abordagem abrangente, utilizando pesquisas bibliográficas, documentais e entrevistas semiestruturadas. Essa combinação metodológica permitiu uma análise mais completa das percepções dos diretores em relação ao plano de gestão. As pesquisas bibliográficas e documentais forneceram uma base teórica sólida, enquanto as entrevistas semiestruturadas possibilitaram uma compreensão mais aprofundada das nuances e desafios enfrentados pelos diretores no processo de elaboração do plano. O objetivo central dessa pesquisa foi explorar as percepções dos diretores em áreas-chave, como diagnose,

autoavaliação, estabelecimento de metas e proposições. Tais elementos são fundamentais para o desenvolvimento de uma gestão escolar eficaz. Ao destacar as distintas percepções e reações das diretoras, o estudo não apenas forneceu *insights* valiosos sobre a implementação do plano de gestão, mas também evidenciou a complexidade do papel dessas lideranças escolares. As competências que pudemos elencar a partir de tal leitura se encontra na Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1** – Competências, Habilidades e Atitudes (C.H.A) do Diretor Escolar

| Competência                     | Descrição   | Conhecimentos   | Habilidades  | Atitudes                             | Baseado em   |
|---------------------------------|---|---|--|--------------------------------------|--------------|
| <i>Gestão Participativa</i>     | Capacidade de envolver a comunidade escolar na gestão e tomada de decisões.         | Conhecimento sobre gestão democrática e inclusiva.      | Facilitar a participação ativa; mediar conflitos.          | Aberto, inclusivo, colaborativo.     | Lima (2021). |
| <i>Planejamento Estratégico</i> | Desenvolver e implementar planos estratégicos focados em metas educacionais claras. | Planejamento e administração escolar.                   | Definir objetivos realistas, monitorar progresso.          | Visão de futuro, proativo.           |              |
| <i>Liderança Adaptativa</i>     | Adaptar-se a diferentes situações e necessidades da escola e da comunidade.         | Teorias de liderança; mudança organizacional.           | Liderar em ambientes dinâmicos e diversos.                 | Flexível, resiliente.                |              |
| <i>Competência Técnica</i>      | Uso eficaz de indicadores educacionais para a melhoria da escola.                   | Análise de dados e avaliação de desempenho educacional. | Analisar e aplicar dados para tomada de decisão informada. | Orientado para dados, meticoloso.    |              |
| <i>Comunicação Eficaz</i>       | Comunicar claramente as políticas, planos e visões para todos os stakeholders.      | Comunicação estratégica e gestão de stakeholders.       | Comunicar de forma eficaz em vários formatos e contextos.  | Transparente, acessível, persuasivo. |              |
| <i>Autonomia e Iniciativa</i>   | Independência na gestão e iniciativa para implementar melhorias.                    | Autonomia em processos de gestão e tomada de decisão.   | Tomar decisões autônomas; iniciar projetos de melhoria.    | Independente, automotivado.          |              |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

Na pesquisa conduzida por Alves (2017), os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental e análise de conteúdo. Esse estudo também empregou a Tipologia Descritiva, mencionada acima. O intuito foi proporcionar aos atores escolares a possibilidade de se

apropriarem dos indicadores educacionais, contribuindo, assim, para a melhoria dos índices na educação. Tal abordagem visa não apenas à compreensão dos dados, mas também a sua aplicação prática no contexto educacional. A ênfase está na importância de permitir que os atores escolares se apropriem dos indicadores educacionais, visando a contribuir para a melhoria dos índices na educação. Portanto, o texto aborda aspectos de coleta e análise de dados relevantes para a tomada de decisões e melhorias no contexto da gestão escolar. Veja as competências que puderam ser catalogadas a partir de tais discussões na Tabela 2.

**Tabela 2** – Competências, Habilidades e Atitudes (C.H.A) do Diretor Escolar

| Competência                           | Descrição  | Conhecimentos   | Habilidades   | Atitudes                             | Baseado em    |
|---------------------------------------|--|---|---|--------------------------------------|---------------|
| <i>Uso Estratégico de Indicadores</i> | Capacidade de utilizar indicadores educacionais para melhorar a gestão escolar.                | Conhecimento sobre diversos indicadores educacionais e sua interpretação.           | Analisar e aplicar indicadores para planejamento e melhorias contínuas.       | Visão analítica, proativo.           | Alves (2017). |
| <i>Gestão Baseada em Dados</i>        | Utilizar dados para fundamentar decisões gerenciais e melhorar a qualidade educacional.        | Compreensão profunda de análise de dados e tomada de decisão baseada em evidências. | Integrar dados de desempenho na gestão diária da escola.                      | Orientado para resultados, decisivo. |               |
| <i>Comunicação Eficaz</i>             | Comunicar claramente objetivos e necessidades da escola para stakeholders internos e externos. | Técnicas de comunicação eficaz, especialmente em contextos formais.                 | Articular claramente necessidades e metas.                                    | Transparente, confiante.             |               |
| <i>Planejamento Estratégico</i>       | Desenvolver e implementar planos de longo prazo baseados em análises de indicadores.           | Planejamento estratégico e gestão educacional.                                      | Criar e manter planos estratégicos alinhados com os indicadores educacionais. | Visão de futuro, organizado.         |               |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

Na pesquisa conduzida por Thums (2015), foram empregadas técnicas de observação, entrevistas e análise documental. O objetivo central desse estudo foi identificar as variáveis que caracterizam os diferentes tipos de gestão, explorando as implicações da cultura local nos processos de gestão. O foco foi duplo: compreender as distintas abordagens de gestão e examinar de que maneira a cultura da cidade impacta tais processos administrativos. Vemos então a correlação entre a cultura da cidade e sua influência nas práticas de gestão em contextos



educacionais. A Tabela 3 trabalha as competências que pudemos inferir a partir de toda essa discussão.

**Tabela 3** – Competências, Habilidades e Atitudes (C.H.A) do Diretor Escolar

| Competência                           | Descrição   | Conhecimentos   | Habilidades   | Atitudes  | Baseado em    |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---------------|
| <i>Gestão Cultural Integrada</i>      | Compreensão e integração da cultura escolar e comunitária na gestão educacional.                | Cultura local e escolar, práticas comunitárias.             | Integrar valores culturais no currículo e nas práticas escolares. | Respeito à diversidade cultural, inclusividade. | Thums (2015). |
| <i>Liderança Colaborativa</i>         | Promoção de um ambiente colaborativo e inclusivo que engaja professores, alunos e a comunidade. | Teorias de liderança colaborativa, engajamento comunitário. | Facilitar colaboração entre diversos stakeholders.                | Empático, comunicativo, inspirador.             |               |
| <i>Gestão Estratégica de Recursos</i> | Eficiente alocação e uso de recursos para promover uma educação de qualidade.                   | Gestão de recursos, planejamento estratégico.               | Planejar e alocar recursos de forma eficaz.                       | Proativo, responsável, inovador.                |               |
| <i>Avaliação e Melhoria Contínua</i>  | Implementação de sistemas de avaliação que promovem a melhoria contínua.                        | Avaliação educacional, análise de desempenho.               | Desenvolver e implementar avaliações para melhoria contínua.      | Orientado para resultados, analítico.           |               |
| <i>Parcerias Comunitárias</i>         | Desenvolvimento de parcerias estratégicas com a comunidade e outras instituições.               | Relações comunitárias.                                      | Construir e manter parcerias fortes com stakeholders externos.    | Engajado, visionário, colaborativo.             |               |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

O estudo de Cangue (2020) utilizou questionários e entrevistas para analisar os perfis de gestão nas Escolas de Magistério de Angola. A pesquisa reconheceu suas limitações, destacando que não tinha o objetivo de generalizar os resultados, mas, sim, de revelar a situação de liderança nessas escolas e oferecer contribuições válidas para o conhecimento do sistema educativo angolano. Portanto, embora o artigo foque sua análise nos perfis de gestão em um contexto específico, não deixa de trazer contribuições comparativas ao contexto da gestão escolar. As competências que pudemos elencar a partir de tal leitura se encontra na Tabela 4 a seguir.

**Tabela 4 - Competências, Habilidades e Atitudes (C.H.A) do Diretor Escolar**

| Competência                              | Descrição  | Conhecimentos                          | Habilidades   | Atitudes                                       | Baseado em     |
|--|--|--|---|--|----------------|
| <i>Liderança Democrática</i>             | Capacidade de adotar um estilo de liderança que promove a participação e o envolvimento ativo.   | Teorias de liderança democrática.      | Fomentar a participação ativa e a tomada de decisão compartilhada.      | Aberto, inclusivo, colaborativo.               | Cangue (2020). |
| <i>Competência Comunicativa e Social</i> | Habilidade em comunicar e interagir eficazmente com a comunidade escolar.                        | Comunicação eficaz e relações sociais. | Estabelecer comunicação clara e efetiva, mediar e facilitar diálogos.   | Empático, acessível, persuasivo.               |                |
| <i>Competência Emocional</i>             | Gerir suas próprias emoções e compreender as dos outros para melhorar o clima escolar.           | Inteligência emocional.                | Regular emoções em contextos de stress e promover um ambiente positivo. | Resiliente, calmo, motivador.                  |                |
| <i>Gestão de Recursos</i>                | Eficiência na distribuição e uso dos recursos educacionais para maximizar a qualidade do ensino. | Gestão de recursos.                    | Otimizar a alocação de recursos e supervisionar sua utilização eficaz.  | Responsável, eficiente, inovador.              |                |
| <i>Práticas de Valores Democráticos</i>  | Promover e praticar valores democráticos dentro da escola, como igualdade e justiça.             | Valores democráticos e ética.          | Implementar políticas e práticas que refletem esses valores.            | Justo, ético, engajado na reforma educacional. |                |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

A pesquisa conduzida por Curi e Souza (2015) adotou uma abordagem metodológica que integrou métodos qualitativos e quantitativos para coleta e análise de dados. O estudo buscou examinar o ordenamento das escolas com base em indicadores de qualidade, comparando esses resultados com o ordenamento obtido a partir de indicadores de proficiência em nível escolar. Os resultados da pesquisa revelaram disparidades entre o ordenamento das escolas quando são considerados indicadores de qualidade em contraponto com indicadores de proficiência.

Nesse contexto, a análise indicou a necessidade de se desenvolver um indicador que refletisse de maneira mais abrangente a qualidade da escola, levando em conta diversos fatores escolares. É importante ressaltar que a abordagem combinada de métodos qualitativos e quantitativos enriqueceu a compreensão do tema, permitindo uma análise mais abrangente e fundamentada nos resultados apresentados. A diversidade de métodos empregados nos estudos

revela uma abordagem abrangente na compreensão das competências necessárias para a atuação de diretores de escolares da educação básica. As competências que pudemos elencar a partir de tal leitura se encontra na Tabela 5 a seguir.

**Tabela 5** – Competências, Habilidades e Atitudes (C.H.A) do Diretor Escolar

| Competência                          | Descrição  | Conhecimentos   | Habilidades   | Atitudes  | Baseado em           |
|--------------------------------------|--|---|---|---|----------------------|
| <i>Gestão de Dados Educacionais</i>  | Uso de indicadores de qualidade para avaliar e melhorar a gestão escolar.                                  | Estatísticas educacionais; métodos de mensuração e avaliação. | Analisar dados para identificar áreas de melhoria.                | Proatividade na busca por melhorias; atenção aos detalhes.        | Curi e Souza (2015). |
| <i>Liderança Adaptativa</i>          | Adaptação a novos métodos de avaliação e melhoria contínua da qualidade educacional.                       | Teorias de liderança; gestão de mudanças.                     | Implementar estratégias adaptativas para a melhoria contínua.     | Abertura para mudanças; compromisso com a excelência educacional. |                      |
| <i>Foco no Desempenho Estudantil</i> | Priorização da melhoria do desempenho dos alunos através de intervenções baseadas em dados.                | Avaliação de desempenho; pedagogia.                           | Desenvolver e aplicar estratégias para melhorar o aprendizado.    | Orientação para resultados; empatia.                              |                      |
| <i>Transparência e Comunicação</i>   | Comunicação eficaz dos resultados dos indicadores para todas as partes interessadas.                       | Comunicação; relações públicas.                               | Articular claramente as políticas e resultados para a comunidade. | Transparência; habilidade de engajamento                          |                      |
| <i>Desenvolvimento Profissional</i>  | Promoção do desenvolvimento profissional dos professores como um meio de melhorar a qualidade da educação. | Desenvolvimento de pessoal; técnicas de treinamento.          | Facilitar oportunidades de desenvolvimento para a equipe.         | Apoio ao crescimento profissional; inspirador.                    |                      |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

No estudo conduzido por Fisher *et al.* (2017), em particular, adotou-se uma metodologia de estudo de caso qualitativo. Com isso buscou-se analisar de forma aprofundada as competências essenciais exigidas dos diretores, com foco no desenvolvimento de uma gestão autônoma e democrática. A escolha por uma abordagem qualitativa proporcionou uma compreensão mais rica e contextualizada das práticas e desafios enfrentados pelos gestores escolares, permitindo uma análise detalhada das competências que influenciam a eficácia da

gestão. As competências que pudemos elencar a partir de tal leitura se encontra na Tabela 6 a seguir.

**Tabela 6 – Competências, Habilidades e Atitudes (C.H.A) do Diretor Escolar**

| Competência                                       | Descrição  | Conhecimentos   | Habilidades  | Atitudes   | Baseado em            |
|---|--|---|--|--|-----------------------|
| <i>Gestão Democrática e Autônoma</i>              | Capacidade de liderar a escola de maneira autônoma, promovendo a participação ativa. | Princípios de gestão democrática e autonomia escolar. | Implementar práticas participativas e tomar decisões inclusivas.           | Aberto, inclusivo, comprometido com a equidade.                    | Fisher et al. (2017). |
| <i>Resolução de Conflitos</i>                     | Habilidade para mediar conflitos e facilitar a comunicação entre todos os envolvidos | Técnicas de mediação e resolução de conflitos.        | Mediar disputas, promover o diálogo e manter um ambiente harmonioso.       | Empático, calmo, resiliente.                                       |                       |
| <i>Adaptação e Flexibilidade</i>                  | Adaptar-se a mudanças no ambiente escolar e na comunidade.                           | Gestão de mudanças e adaptação.                       | Ajustar práticas de gestão conforme as necessidades da comunidade escolar. | Flexível, proativo.  |                       |
| <i>Desenvolvimento de Políticas Escolares</i>     | Formular políticas que suportem uma gestão autônoma e democrática.                   | Política educacional e legislação.                    | Criar e implementar políticas que promovam a participação comunitária.     | Visionário, estratégico.   |                       |
| <i>Capacitação e Desenvolvimento Profissional</i> | Promover o desenvolvimento profissional contínuo de si mesmo e da equipe.            | Desenvolvimento profissional e liderança.             | Organizar oportunidades de formação e crescimento para a equipe.           | Inspirador, comprometido com o crescimento pessoal e profissional. |                       |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

A abordagem conduzida por Souza, Oliveira e Carvalho (2023), centrada num levantamento em portais eletrônicos de legislações, tem uma relevância direta para a gestão escolar. Ao examinar as legislações pertinentes, o estudo busca identificar e compreender as diretrizes e regulamentações que orientam a gestão das instituições de ensino. A análise comparativa realizada pelo estudo destaca as similitudes e diferenças entre os casos estudados, proporcionando *insights* valiosos sobre as práticas e normativas que influenciam a gestão escolar em diferentes contextos. Dessa forma, a pesquisa contribui para a compreensão mais aprofundada das bases legais que moldam as decisões e ações dos gestores educacionais, sendo

uma ferramenta crucial para o aprimoramento da gestão escolar no cenário educacional brasileiro. As competências que pudemos elencar a partir de tal leitura se encontra na Tabela 7 a seguir.

**Tabela 7 – Competências, Habilidades e Atitudes (C.H.A) do Diretor Escolar**

| Competência                              | Descrição  | Conhecimentos  | Habilidades   | Atitudes                                 | Baseado em                          |
|--|--|--|---|--|-------------------------------------|
| <i>Representação Institucional</i>       | Habilidade para atuar como representante oficial da escola em diferentes contextos.            | Legislação educacional, protocolos institucionais.       | Representar a escola em eventos, reuniões e frente a órgãos governamentais. | Comunicativo, profissional, responsável. | Souza, Oliveira e Carvalho. (2023). |
| <i>Cumprimento das Normas</i>            | Garantir a conformidade com as normativas educacionais e legislações vigentes.                 | Legislação e normas educacionais.                        | Aplicar a legislação no ambiente escolar, incluindo regulamentos internos.  | Ético, diligente, justo.                 |                                     |
| <i>Promoção da Qualidade Educacional</i> | Foco na melhoria contínua da qualidade educacional através de práticas baseadas em evidências. | Avaliação educacional, métodos de melhoria de qualidade. | Avaliar e implementar estratégias para melhoria contínua.                   | Orientado para resultados, inovador.     |                                     |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

A pesquisa conduzida por Vieira e Vidal (2019) apresenta uma abordagem que amplia o debate sobre liderança escolar, destacando as especificidades do contexto brasileiro em relação a essa temática, com foco especial no princípio da gestão democrática. O estudo propõe uma análise aprofundada, explorando a evolução do debate sobre gestão democrática desde meados de 1980 até o cenário mais recente. A reflexão abrange marcos importantes, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei n.º 9.394/96), destacando como esses elementos influenciaram a abordagem da gestão democrática nas instituições educacionais brasileiras (Brasil, 1988, 1996).

Além disso, a pesquisa contextualiza o tema no âmbito do Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014, identificando como a gestão democrática está incorporada às metas educacionais estabelecidas nesse período (Brasil, 2014). Essa análise aprofundada contribui para uma compreensão mais abrangente da trajetória e do papel da gestão democrática no

contexto educacional brasileiro. As competências que pudemos elencar a partir de tal leitura se encontra na Tabela 8 a seguir.

**Tabela 8** – Competências, Habilidades e Atitudes (C.H.A) do Diretor Escolar

| Competência                                    | Descrição  | Conhecimentos  | Habilidades                                      | Atitudes   | Baseado em             |
|--|--|--|--|--|------------------------|
| <i>Gestão Democrática e Liderança Política</i> | Capacidade de implementar uma gestão escolar que integre a comunidade e princípios democráticos. | Princípios de gestão democrática e liderança política.           | Promover a participação da comunidade escolar.   | Inclusivo, engajado em justiça social.                     | Vieira e Vidal (2019). |
| <i>Formação e Desenvolvimento Profissional</i> | Desenvolvimento contínuo das próprias habilidades de gestão e das habilidades dos professores.   | Programas de formação de gestores, desenvolvimento profissional. | Organizar e facilitar iniciativas de formação.   | Comprometido com o desenvolvimento pessoal e profissional. |                        |
| <i>Análise e Aplicação de Políticas</i>        | Interpretação e aplicação eficaz das políticas educacionais para melhorar a gestão escolar.      | Legislação educacional, políticas públicas.                      | Aplicar legislação e políticas de forma prática. | Analítico, consciente dos impactos das políticas.          |                        |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

A pesquisa conduzida por Aguiar, Ruiz e Silva (2022) problematizou a aprovação do projeto de resolução da Matriz Nacional de Competências para Diretores Escolares pelo Conselho Nacional de Educação (CNE). O objetivo geral do estudo foi evidenciar o projeto de formação de diretores escolares direcionado pela mencionada resolução. Essa análise pretendeu destacar as implicações e a relevância desse projeto para a formação e atuação dos diretores escolares, considerando o seu cenário educacional. As competências que pudemos elencar a partir de tal leitura se encontra na Tabela 9 a seguir.

**Tabela 9** – Competências, Habilidades e Atitudes (C.H.A) do Diretor Escolar

| Competência                                    | Descrição  | Conhecimentos                                     | Habilidades  | Atitudes  | Baseado em                   |
|--|--|---|--|---|------------------------------|
| <i>Gestão Escolar Crítica e Democrática</i>    | Capacidade de implementar práticas de gestão que promovam a participação e a justiça social. | Teorias críticas em educação, gestão democrática. | Desenvolver e aplicar políticas escolares que integrem a comunidade escolar. | Comprometido com a equidade e a transformação social. | Aguiar, Ruiz e Silva (2022). |
| <i>Liderança Transformadora</i>                | Liderar mudanças institucionais visando à melhoria contínua da educação.                     | Liderança educacional, mudança organizacional.    | Inspirar e motivar a equipe escolar para alcançar metas educacionais comuns. | Visionário, inspirador, resiliente.                   |                              |
| <i>Advocacia por uma Educação Emancipadora</i> | Defender uma educação que promove a emancipação social e cultural dos indivíduos.            | Pedagogia emancipadora, teorias críticas.         | Promover programas e práticas que visam a emancipação através da educação.   | Engajado, apaixonado por mudanças sociais.            |                              |
| <i>Formação e Desenvolvimento Profissional</i> | Fomentar o crescimento profissional contínuo dentro da equipe educacional.                   | Desenvolvimento profissional continuado.          | Organizar e liderar iniciativas de desenvolvimento profissional.             | Comprometido com o crescimento pessoal e coletivo.    |                              |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

O estudo realizado por Delgado *et al.* (2022) se propõe a realizar uma análise aprofundada da vigência do modelo de gestão escolar, com foco especial na perspectiva dos diretores, considerados atores-chave no processo decisório dentro das instituições educacionais. A pesquisa busca não apenas compreender o funcionamento prático do modelo de gestão, mas também identificar interpretações e posições dos diretores em relação a desafios específicos enfrentados na implementação desse modelo. Ao se concentrar nas visões e experiências dos diretores, o estudo busca proporcionar uma compreensão mais abrangente das práticas administrativas e de gestão escolar. Isso inclui não apenas examinar o modelo formal estabelecido, mas também destacar as nuances percebidas pelos diretores em relação aos obstáculos enfrentados no dia a dia da administração educacional. Dessa forma, a pesquisa contribui para uma análise crítica do modelo de gestão escolar atual, fornecendo *insights* valiosos para possíveis melhorias e ajustes nas políticas educacionais. As competências que pudemos elencar a partir de tal leitura se encontra na Tabela 10 a seguir.

**Tabela 10** – Competências, Habilidades e Atitudes (C.H.A) do Diretor Escolar

| Competência                                | Descrição  | Conhecimentos  | Habilidades   | Atitudes                      | Baseado em                    |
|--|--|--|---|-------------------------------|-------------------------------|
| <i>Liderança Colaborativa</i>              | Capacidade de trabalhar em conjunto com o conselho geral para definir e implementar políticas escolares. | Gestão escolar colaborativa, políticas educacionais. | Facilitar a colaboração e comunicação entre a direção e o conselho geral.                   | Inclusivo, aberto ao diálogo. | Delgado <i>et al.</i> (2022). |
| <i>Gestão de Conformidade</i>              | Assegurar que a escola esteja em conformidade com as diretrizes definidas pelo conselho geral.           | Regulamentos educacionais, conformidade legal.       | Gerir e resolver conflitos de forma eficaz para manter um ambiente escolar harmonioso.      | Responsável, diligente.       |                               |
| <i>Mediação e Resolução de Conflitos</i>   | Habilidade para mediar conflitos entre diferentes stakeholders da escola, incluindo o conselho geral.    | Técnicas de resolução de conflitos, mediação.        | Gerir e resolver conflitos de forma eficaz para manter um ambiente escolar harmonioso.      | Calmo, equilibrado.           |                               |
| <i>Advocacia Estratégica</i>               | Defender os interesses da escola e sua autonomia nas interações com o conselho geral e outras entidades. | Advocacia, estratégia organizacional.                | Navegar complexidades políticas e advogar por recursos e autonomia escolar.                 | Persuasivo, proativo.         |                               |
| <i>Transparência e Prestação de Contas</i> | Manter uma gestão transparente e responsável perante o conselho geral e a comunidade escolar.            | Gestão transparente, prestação de contas.            | Comunicar eficazmente as decisões e ações da gestão escolar a todas as partes interessadas. | Transparente, íntegro.        |                               |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

A pesquisa realizada por Alveas e Ghedine (2022) teve como objetivo principal mapear as competências organizacionais consideradas pertinentes para uma rede de educação básica de cunho confessional. Optou-se por uma abordagem exploratória com uma ênfase qualitativa, utilizando o método de estudo de caso único. Esse estudo foi conduzido em uma rede educacional confessional situada na região sul do Brasil. A escolha da abordagem exploratória destaca a intenção de investigar de maneira aprofundada e contextualizada as competências organizacionais que são cruciais para o contexto específico da educação básica confessional. A natureza qualitativa dessa pesquisa sugere uma busca por *insights* significativos e uma



compreensão mais profunda das competências consideradas essenciais para o efetivo funcionamento e sucesso dessa rede educacional em particular.

Ao adotar o método de estudo de caso único, os pesquisadores buscaram uma análise detalhada e holística, permitindo uma compreensão aprofundada das práticas, desafios e peculiaridades enfrentadas por essa instituição de ensino confessional específica. Essa escolha metodológica proporciona uma visão mais específica e detalhada das dinâmicas internas da rede educacional, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das competências organizacionais identificadas no contexto confessional. As competências que pudemos elencar a partir de tal leitura se encontra na Tabela 11 a seguir.

**Tabela 11** – Competências, Habilidades e Atitudes (C.H.A) do Diretor Escolar

| Competência                           | Descrição  | Conhecimentos  | Habilidades  | Atitudes  | Baseado em               |
|---------------------------------------|--|--|--|---|--------------------------|
| <i>Liderança Estratégica</i>          | Capacidade de dirigir e influenciar as políticas e práticas escolares.                         | Conhecimento das normas legais e do contexto educacional.                  | Habilidade para negociar e mediar conflitos.                                       | Proatividade na tomada de decisões e responsabilidade.                    | Alveas e Ghedine (2022). |
| <i>Gestão de Relacionamentos</i>      | Manter e desenvolver relações produtivas com o conselho geral e outros <i>stakeholders</i> .   | Conhecimento das dinâmicas comunitárias e políticas locais.                | Capacidade de comunicação eficaz e construção de redes.                            | Abertura e transparência no relacionamento com a comunidade e o conselho. |                          |
| <i>Desenvolvimento Organizacional</i> | Promover uma cultura escolar que reflita os valores da comunidade e os objetivos educacionais. | Conhecimento sobre cultura organizacional e gestão da mudança.             | Liderança no desenvolvimento e implementação de projetos educativos.               | Compromisso com a melhoria contínua e a inovação.                         |                          |
| <i>Accountability e Transparência</i> | Garantir a prestação de contas e a transparência nas decisões e na gestão escolar.             | Conhecimento sobre processos de <i>accountability</i> e requisitos legais. | Habilidade em reportar e justificar decisões aos órgãos reguladores e ao conselho. | Integridade e ética na gestão dos recursos e nas relações institucionais. |                          |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

Ao considerar as contribuições dos 11 estudos analisados anteriormente, percebe-se que a complexidade da gestão escolar vai além de métricas tradicionais, abrangendo aspectos administrativos cruciais. Nesse sentido, a necessidade de indicadores mais abrangentes emerge

como uma resposta à dinâmica multifacetada da gestão educacional contemporânea, que exige uma avaliação holística para promover melhorias substanciais na qualidade do ensino.

Na esteira desta discussão e como primeira parte de um processo de busca de indicadores, propomos a seguir uma taxonomia (Quadro 3) dividida em três grandes áreas: 1) Gestão Estratégica, 2) Desenvolvimento e Liderança Profissional, e 3) Comunicação e Relacionamento Comunitário. Essa classificação foi realizada agrupando competências similares ou complementares, buscando uma visão holística que aborda desde a execução estratégica até o desenvolvimento interpessoal e a gestão comunitária. A importância dessa divisão reside na capacidade de fornecer uma estrutura clara para a discussão e o desenvolvimento de programas de treinamento para diretores escolares, permitindo que identifiquem áreas de força e de necessidade de desenvolvimento. Além disso, essa organização facilita a identificação de lacunas de competência e auxilia na elaboração de políticas educacionais mais eficazes, promovendo uma gestão escolar mais eficiente e adaptada às demandas contemporâneas. As competências listadas na taxonomia foram derivadas diretamente da lista que fizemos ao construir as tabelas anteriores. É importante destacar que essa lista não é exaustiva ou terminativa, mas que apenas reflete as tendências e padrões encontrados na literatura aqui analisada sobre as habilidades e capacidades essenciais para diretores escolares.

### **Quadro 3 – Taxonomia proposta a partir das tabelas anteriores**

---

#### *GESTÃO ESTRATÉGICA*

- Planejamento Estratégico
- Uso Estratégico de Indicadores
- Gestão Baseada em Dados
- Gestão de Recursos
- Autonomia e Iniciativa
- Desenvolvimento Organizacional
- Gestão de Conformidade
- Gestão Democrática e Autônoma
- Gestão de Relacionamentos
- *Accountability* e Transparência
- Avaliação e Melhoria Contínua

#### *DESENVOLVIMENTO E LIDERANÇA PROFISSIONAL*

- Liderança Adaptativa
- Liderança Democrática
- Liderança Transformadora
- Liderança Colaborativa
- Liderança Estratégica
- Desenvolvimento Profissional
- Formação e Desenvolvimento Profissional
- Capacitação e Desenvolvimento Profissional
- Competência Técnica
- Competência Comunicativa e Social

- 
- Competência Emocional

#### *COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO COMUNITÁRIO*

- Comunicação Eficaz
- Gestão Participativa
- Parcerias Comunitárias
- Mediação e Resolução de Conflitos
- Representação Institucional
- Promover uma Educação Emancipadora
- Gestão Escolar Crítica e Democrática
- Gestão Cultural Integrada
- Advocacia Estratégica
- Práticas de Valores Democráticos
- Transparência e Prestação de Contas

---

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

### **Considerações finais**

Este artigo enfatizou a importância de adotar uma abordagem integrada para identificar e desenvolver as competências essenciais para os diretores escolares, com foco principal na gestão administrativa e na liderança transformadora. A taxonomia elaborada, baseada em uma revisão integrativa e nas inferências dos estudos examinados, oferece uma estrutura robusta, embora preliminar, para a capacitação de lideranças escolares. As competências listadas, embora derivadas das análises e não necessariamente de citações diretas dos trabalhos originais, fornecem uma interpretação válida e prática, refletindo as habilidades necessárias para os contextos educacionais.

Para organizar as competências do diretor escolar identificadas em 11 tabelas distintas, esta pesquisa desenvolveu uma taxonomia dividida em três grandes áreas: Gestão Estratégica, Desenvolvimento e Liderança Profissional, e Comunicação e Relacionamento Comunitário. Essa classificação foi realizada agrupando competências similares ou complementares, buscando uma visão holística que abrange desde a execução estratégica até o desenvolvimento interpessoal e a gestão comunitária. A importância dessa divisão reside na capacidade de fornecer uma estrutura clara para a discussão e o desenvolvimento de programas de treinamento, permitindo que diretores escolares identifiquem áreas de força e de desenvolvimento necessário. Além disso, essa organização facilita a identificação de lacunas de competência e auxilia na elaboração de políticas educacionais mais eficazes, promovendo uma gestão escolar mais eficiente (metrificada) e adaptada às demandas do ambiente educacional.

No entanto, a natureza dinâmica da educação e a constante evolução das necessidades escolares e comunitárias exigirão atualizações periódicas desta taxonomia para assegurar sua

relevância e aplicabilidade no desenvolvimento profissional dos diretores. Além disso, seria relevante conduzir uma pesquisa de campo que amplie, qualifique ou até mesmo exclua os achados aqui apresentados, por meio de questionamentos diretos aos diretores escolares.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, V. B. P.; RUIZ, M. J. F.; SILVA, W. P. M. A tendência política da matriz nacional de competências para os diretores escolares e o nascimento de uma proposta sociopolítica. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2686-2705, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17i4.16442.
- ALONSO, Myrtes. O Trabalho Coletivo na Escola. In: PONTIFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. **Formação de Gestores Escolares para a Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação**. São Paulo: PUC-SP, 2002. p. 23-28.
- ALVEAS, M. C. O.; GHEDINE, T. Gestão por competência em uma rede de educação básica confessional. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 28, p. e11881, 2022. DOI: 10.5020/2318-0722.2022.28.e11881.
- ALVES, P. R. a de M. F. **Informação estratégica**: indicadores educacionais e os órgãos de fomento. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- BEHAR, P. A. (org.). **Competências em Educação**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- BRANCO, L. S.; SILVA, R. J.; ALMEIDA, M. O. Revisão sistemática e meta-análise: procedimentos metodológicos. **Revista de Pesquisa**, [S. l.], v. 34, n. 2, p. 54-67, 2022.
- BRANCO, P. L.; COSTA, M. S.; OLIVEIRA, F. S. Metodologia da Revisão Sistemática. **Revista de Metodologia Científica**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 75-89, 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 30 jan. 2024.
- BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: MEC, 1996. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 30 jan. 2024.
- BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso em: 20 jan. 2024.
- BRASIL. **Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília, DF: MEC, 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/junho-2021-pdf/191151-pecp004-21/file>. Acesso em: 15 jan. 2024.

BUENO, L. A.; BATISTA, A. A. J. A. T.; TRABBOLD, V. L. M. Aplicação da metodologia Prisma em um estudo de Revisão Sistemática de Literatura sobre as implicações do HPV para a população adolescente - resultados parciais da pesquisa. *In: F* ENSINO, PESQUISA, EXTENS E GES O DA UNIMONTES, 11., 2017, Montes Claros. **Anais** [...]. Montes Claros, MG: UNIMONTES, 2017. Disponível em: [www.fepeg2017.unimontes.br/anais/download/355](http://www.fepeg2017.unimontes.br/anais/download/355). Acesso em: 22 maio 2024.

CANGUE, J. Liderança nas escolas de magistério em Angola. **Revista Intersaberes**, [On-line], v. 15, n. 35, 2020. DOI: 10.22169/revint.v15i35.1959.

CURI, A. Z.; SOUZA, A. P. Medindo a qualidade das escolas: evidências para o Brasil. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 541-574, 2015. DOI: 10.1590/1413-8050/ea143472.

DELGADO, P.; DIOGO, V.; CARVALHO, J. M. S.; MARTINS, P. Qual o papel do conselho geral na gestão das escolas públicas portuguesas? Percepção dos diretores. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 48, p. e249171, 2022. DOI: 10.1590/S1678-4634202248249171.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S.; ALCOFORADO, C. L. G. Constant. Integrative Review versus Systematic Review. 2010. p.103. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **REME – Rev Min Enferm**. [On-line], v. 18, n. 1, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/remc/article/view/50174>. Acesso em: 15 jun. 2024.

FISHER, S. D.; FEUERSCH TTE, S. G.; MENDOZA, M. de S.; OLIVEIRA, B. G. de. Competências do diretor escolar para uma gestão autônoma e democrática em escolas públicas: estudo na educação básica em município catarinense. **Di logo**, Canoas, SC, n. 36, p. 25-39, 2017. DOI: 10.18316/dialogo.v0i36.3481.

FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 1, p. 575-593, 2010. DOI: 10.1590/S1415-65552010000400002.

FREDERICO, I. S. **Tempos e espaços na escola**: uma revisão integrativa sobre a ação do gestor escolar para a educação especial na perspectiva inclusiva. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

GAL O, T. F.; PANSANI, T. de S. A.; HARRAD, D. (Trad.) Principais itens para relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises: a recomendação Prisma. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 335-342, 2015. Disponível em: [www.scielo.br/j/ress/a/TL99XM6YPx3Z4rxn5WmCNCF/?lang=pt](http://www.scielo.br/j/ress/a/TL99XM6YPx3Z4rxn5WmCNCF/?lang=pt). Acesso em: 15 jun. 2024.

GARCIA, A. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 20-22, 2013. DOI: 10.20503/recape.v3i2.16532.

N THER, H. Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S. l.], v. 22, n. 2, 2006. DOI: 10.1590/S0102-37722006000200010.

JOHNSON, M.; CLARK, T. Indicadores abrangentes para a gestão escolar. **Educational Management**, New York, v. 23, n. 4, p. 345-367, 2021.

LIMA, M. de F. M. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. **Educar em Revista**, [S. l.], v. 37, 2021. DOI: 10.1590/0104-4060.78290.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 1-14. DOI: 10.1037/h0034092.

MENSLIN, D. **O que esperam de mim na gestão escolar**. Curitiba, PR: MM, 2012.

OLIVEIRA, L. A. de; SANTOS, A. M. dos; MARTINS, R. C. G.; OLIVEIRA, E. L. de. Inteligência artificial na educação: uma revisão integrativa da literatura. **Peer Review**, [S. l.], v. 5, n. 24, p. 248-268, 2023. Disponível em: <https://peerw.org/index.php/journals/article/view/1369>. Acesso em: 20 maio 2024.

PICHAU, S. **Sundar Pichai as VP of Product Management at Google**. 2010. Disponível em: <https://whataishappening.org/sundar-pichai-google-may-2010/>. Acesso em: 15 jan. 2024.

PRADO, F. R.; SILVA, J. R.; SILVEIRA, L. F. V. Competências requeridas para diretores escolares: um estudo de caso na Escola Estadual de Ensino “Monsenhor Miguel de Sanctis”. **Anais do IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET**, Resende, 2012. Disponível em: [www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/46416578.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/46416578.pdf). Acesso em: 22 maio 2024.

PRISMA. **The New Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (Prisma) website**. Disponível em: [www.prisma-statement.org](http://www.prisma-statement.org). Acesso em: 15 jan. 2024.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J.; BECKER, G.; DIAS, G. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005. **Anais [...]**. Brasília, DF: Anpad, 2005.

SANTOS, M. de S. e S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. Gestão por Competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2., 2005, Resende. **Anais [...]**. Resende, RJ: [s. n.], 2005. p. 484-491. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251\\_Gestao%20por%20Competencias.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf). Acesso em: 15 jun. 2024.

SOUSA, E. J. de. **A gestão escolar no marco legal da LDB: formação e exercício profissional na rede pública municipal de Fortaleza/CE**. 2020. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Educação) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2020.

SOUZA, Â. R.; OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Como os estados e os municípios capitais no Brasil regulamentam as competências do diretor escolar. **Praxis Educativa**, Ponta Grossa, PR, v. 18, p. 1-19, 2023. DOI: 10.5212/PraxEduc.v.18.21069.030.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. DOI: 10.1590/S1679-45082010RW1134.

THUMS, A. **Práticas da gestão e cultura escolar**: um estudo de caso na Escola Municipal Santos. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2015.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**, Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 11-25, 2019. DOI: 10.14244/198271993175.

### ***CRediT Author Statement***

---

**Reconhecimentos:** Agradecemos ao Mestrado Profissional em Educação do Centro Universitário Adventista de São Paulo (Unasp) por permitir a produção deste texto e também ao Departamento de Educação da Associação Paulistana da IASD pelo financiamento dos custos de processamento necessários para tal publicação.

**Financiamento:** Departamento de Educação da Associação Paulistana da IASD.

**Conflitos de interesse:** Não há conflitos de interesse.

**Aprovação ética:** O trabalho usou apenas materiais bibliográficos de domínio público, dando todas as devidas citações a eles, não tendo necessidade de aprovação em comitê de ética em pesquisa (CEP).

**Disponibilidade de dados e material:** Todos os materiais utilizados para a presente pesquisa estão disponíveis de maneira *on-line* ou em bibliotecas e base de dados, tendo todas as devidas citações realizadas ao final do artigo.

**Contribuições dos autores:** Ambos os autores trabalharam no texto, escrevendo, revisando e o discutindo longamente. A ideia original da pesquisa foi dada por Rodrigo Follis e a pesquisa nas bases de dados ficou a cargo de Washington Alencar. A análise dos dados e a construção das tabelas, quadros e demais questões foram feitas em conjunto.

---

**Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.**  
Revisão, formatação, normalização e tradução.

