

O PAPEL DAS SECRETARIAS NO FORTALECIMENTO DAS CAPACIDADES DE GESTÃO DAS EQUIPES DE DIREÇÃO ESCOLAR

Ana Cristina Prado de Oliveira, UNIRIO/UFRJ

Rosângela Felix, UFRJ

Maria Michelle Fernandes Alves, UFOP

Adriana Norbert Gomes de Araujo, UFRJ

Jianne Inês Fialho Coelho, UFOP

Palavras-chave: Capacidades de gestão, Gestão Escolar, Políticas Educacionais

Introdução e Metodologia

Este painel articula resultados de pesquisas conexas, que integram o projeto Aprofundando as Práticas de Gestão e Liderança Escolar: percepção dos diretores e atuação das Secretarias Estaduais de Educação, em curso.

A partir da literatura sobre capacidades estatais - CE e *policy capacity* - PC, consideramos que as escolas públicas não são instâncias independentes e individualmente responsáveis pela gestão de seus processos administrativos e pedagógicos.

Neste painel, reunimos três revisões de literatura que trouxeram insumos para a discussão sobre o conceito “capacidades de gestão” aplicado aos estudos acerca da gestão e liderança escolar. O quadro abaixo resume os parâmetros utilizados nos levantamentos:

Descritores	Base	Período	Resultado
“Capacidades Estatais” e “Policy Capacity”	Plataforma Sucupira e Portal do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	2015-2025	43 trabalhos: 21 na área da Educação e 22 na área da Ciência Política
“Secretaria de Educação” e “Gestão Escolar”	Scielo, Educ@ e Google Acadêmico	2014-2024	19 artigos
“liderança” e “ensino médio” / “school leadership” e “high school”	Scielo	2015-2025	25 artigos

Resultados

Capacidades Estatais e Policy Capacities: o papel das secretarias

As CE referem-se à capacidade do Estado na formulação e na implementação de políticas públicas. Pires e Gomide (2016) e Alves (2025) afirmam que se referem às habilidades, recursos e competências administrativas, políticas, técnicas e relacionais que os governos subnacionais possuem para produzirem políticas públicas. Conforme Pires e Gomide

(2016), as capacidades podem ser desdobradas em duas dimensões analíticas: técnico administrativa (funcionamento de burocracias qualificadas e profissionalizadas) e político relacional (interlocução, mobilização e negociação da burocracia com múltiplos atores).

As PC, por sua vez, segundo Wu, Ramesh e Howlett (2015) e Capano e Oliveira (2025), referem-se às capacidades para as políticas públicas: conjunto de habilidades e recursos – competências e capacidades – necessárias para execução das políticas. Wu, Ramesh e Howlett (2015) apresentam três dimensões analíticas centrais da PC: analíticas, operacionais e políticas. Cada uma delas envolve recursos ou capacidades em três níveis diferentes: individual (micro), organizacional (meso) e sistêmico (macro).

Entendendo as capacidades como algo não estático, consideramos que as capacidades técnicas, administrativas, políticas, relacionais e analíticas fortalecem as capacidades de gestão e a liderança dos gestores na execução das políticas.

Nesse sentido, gestores bem formados, munidos de materiais de qualidade e infraestrutura, têm o potencial de influenciar positivamente o ensino e a aprendizagem. Logo, o fortalecimento das capacidades de gestão é um elemento central para melhorar a qualidade educacional, pois pressupõe o aumento da continuidade das políticas, o alinhamento entre os processos administrativos com o projeto político-pedagógico, o engajamento da comunidade, o estabelecimento de objetivos estratégicos, a articulação dos diversos programas educacionais e a mobilização das escolas em torno de metas a serem alcançadas.

A interação entre as Secretarias de Educação e Gestão Escolar

Foram selecionados 19 artigos que se dedicaram à relação entre a secretaria de educação e a gestão da escola, sendo em seguida analisados e categorizados em 4 dimensões.

A categoria “Formação de diretores escolares” reúne os estudos sobre processos e políticas voltados ao preparo dos gestores. Os artigos apresentam percepções distintas sobre as formações de diretores implementadas, por exemplo, na rede estadual de São Paulo (Pinto; Silva, 2021) e na rede municipal de Messias/AL (Silva; Silva; Nascimento, 2022).

Em “Gestão de resultados”, destaca-se a relevância das ações das Secretarias no fortalecimento das capacidades de gestão dos diretores, especialmente para ações de monitoramento dos resultados de aprendizagem (Parrela; Alencar, 2022) e no regime de colaboração nos diferentes níveis da gestão educacional para garantir aprendizagem (Celedonio; Gussi, 2023).

Na categoria “Implementação de políticas públicas” predomina a discussão do papel das secretarias no desenvolvimento de capacidades dos gestores para implementar políticas nas escolas: promover/desenvolver habilidades para a implementação do projeto de educação integral; na perspectiva da inclusão; desenvolver condições institucionais, autonomia de gestão e articulação com os diferentes níveis da rede educacional.

Na categoria “Gestão democrática” as pesquisas evidenciam o papel das secretarias na definição de critérios de mérito, desempenho e participação da comunidade nos processos de escolha do diretor (Reis, 2023).

Destaca-se a necessidade de analisar o papel das secretarias de educação na promoção de capacidades de gestão que considerem, tanto os princípios da gestão democrática quanto o desenvolvimento de competências técnicas para o exercício da função de diretor escolar.

Liderança e Gestão Escolar no Ensino Médio

Entre os trabalhos que investigaram a gestão e liderança escolar em escolas do Ensino Médio foram selecionados, analisados e categorizados 25 artigos. A literatura internacional destaca diferentes tipologias de liderança do diretor, tema central nas categorias Liderança Instrucional e Resultados Escolares (6 artigos) e Liderança Distribuída e Instrucional (3 artigos), voltada à melhoria da aprendizagem e ao trabalho pedagógico (Mestry, 2017).

A Liderança Distribuída, entendida como prática coletiva e relacional que desloca o diretor de uma figura central para a ação conjunta com os profissionais (Queupil; Arroyo, 2024), aparece também na categoria Liderança Distribuída e Colaborativa (3 artigos).

Em Competências da Liderança Escolar (4 artigos), os estudos tratam das atribuições do exercício da liderança escolar. A Liderança Transformacional (3 artigos), caracteriza-se por mobilizar, inspirar e desenvolver os membros da escola, promovendo mudanças na cultura institucional e impactos positivos na aprendizagem (Effendi; Sahertian, 2022).

Na categoria Segurança, Diversidade e Contextos Vulneráveis (4 artigos), a liderança escolar possui central para a promoção da convivência, equidade e inclusão (Oliveira; Dutra; Ludgero, 2023). Na categoria Cultura e Práticas de Gestão Escolar (2 artigos), os estudos analisam a influência das culturas de gestão escolar nas trajetórias dos estudantes (Prado; Lage, 2015) e a atuação dos gestores na construção da gestão democrática, após uma reforma curricular. (Silva; Bernado, 2020). A análise aponta uma lacuna de produções e discussões sobre gestão, liderança escolar e suas competências no contexto nacional, já que apenas 2 dos 25 artigos analisados tratam do tema.

Considerações finais

Brooke (2006) afirma que a escola não pode ser unicamente responsabilizada por seus resultados se as Secretarias de Educação não assegurarem condições indispensáveis para um trabalho de qualidade. Compreender o trabalho do diretor depende também do entendimento das capacidades de gestão das redes educacionais, ou seja, da verificação de como se dão as ações administrativas, técnicas, políticas e relacionais das diferentes instâncias.

Abrucio (2010) destaca quatro competências associadas ao papel do diretor: (i) conhecimentos específicos sobre a educação; (ii) relacionamento interpessoal positivo; (iii) capacidade de atrair e conquistar a comunidade externa; (iv) capacidade de liderança e de gestão.

Nesse sentido, ao aprofundar a discussão a partir das evidências de cada revisão, avançamos na agenda a partir de três pontos: (1) da gestão e da liderança escolar como dimensões que integram as capacidades de gestão; (2) como essas capacidades de gestão estão presentes nas Redes, se estas têm sido acionadas ou desenvolvidas e como elas podem atuar como vetores que orientam o cotidiano escolar e (3) como as evidências reveladas por esses trabalhos podem fornecer insumos para o desenvolvimento e para o fortalecimento das capacidades de gestão das Secretarias de Educação no Brasil.

Referências

- ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. In: ABRUCIO, F. L. *Estudos e Pesquisas Educacionais*. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2010. p. 241-274.
- ALVES, M. M. F. *Trajetórias e contextos de implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) nos níveis federal e municipal: entrelaçamentos a partir da atuação da Secretaria Municipal de Educação de Contagem/Minas Gerais*. 2025. 438 f. Tese (Doutorado em Educação) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2025.
- BROOKE, N. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. 128, p. 377-401, maio/ago. 2006.
- CAPANO, G.; OLIVEIRA, V. E. Do Policy Capacities Matter for Federal Policy Design? Evidence From the Implementation of Three Social Policies in Brazil. *Public Administration and Development*, p. 1-18, 2025.
- CELEDONIO, D. B.; GUSSI, A. F. Avaliações em larga escala e o “caso cearense”: uma revisão crítica de literatura. *Revista Docentes*, v. 8, n. 24, p. 83-92, 2023.
- EFFENDI, Y. R.; SAHERTIAN, P. Principals’ transformational leadership in strengthening character education. *South African Journal of Education*, v. 42, n. 2, p. 1–11, 2022.
- MESTRY, R. Principals' perspectives and experiences of their instructional leadership functions. *Journal of Education*, (69), 257–280, 2017.
- PERRELLA, C. S. S.; ALENCAR, F. Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista. *Educação em Revista*, v. 38, p. e25020, 2022.
- PINTO, L. F. F.; SILVA, R. H. R. Pressupostos políticos e teóricos do curso de formação “Melhor Gestão, Melhor Ensino” da SEE/SP (2013-2017). *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Goiânia*, v. 37, n. 1, p. 42-62, jan. 2021.
- PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. A. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. *Revista de Sociologia e Política*, v. 24, n. 58, p. 121-143, 2016.
- PRADO, A. P.; LAGE, G. C. Challenges and limits of an education for all. *Vibrant: Virtual Brazilian Anthropology*, v. 12, n. 2, p. 310–349, 2015.
- QUEUPIL, J. P.; ARROYO, D. Estudio de caso de la colaboración y liderazgo educativo en un liceo técnico-profesional en Chile. *Páginas de Educación*, v. 17, n. 1, e3715, p. 1–14, 2024.
- SILVA, G.; SILVA, A. V.; NASCIMENTO, F. S. A formação continuada da equipe gestora na rede pública municipal de Messias-Alagoas. *Eccos – Revista Científica*, São Paulo, n. 61, e21641, abr. 2022.

WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M. Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, v. 34, p. 165-171, 2015.