

A Gestão da Escola Privada no Brasil: Revisão Sistemática Sobre Teses e Dissertações Produzidas Entre 2015 e 2019

The Management of the Private School in Brazil: a Systematic Review of Theses and Dissertations Produced Between 2015 and 2019

Alessandra Freire Magalhães de Campos^{*a}; Victor Laus-Gomes^b

^aUniversidade Estadual de Campinas, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação. SP, Brasil.

^bUniversidade Católica de Brasília, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Inovação em Comunicação e Economia Criativa. DF, Brasil.

*E-mail: ale.fmcampos@gmail.com

Resumo

As escolas, como organizações sociais com natureza, estrutura e finalidades próprias, requerem estudos que levem em conta os atores, as conjunturas e os problemas inerentes ao processo educacional. Nesse contexto, a privatização da educação tem se mostrado como fenômeno crescente, demandando pesquisas sobre a área, especialmente, no âmbito da gestão. Assim, o presente artigo objetivou analisar tendências e temáticas exploradas sobre a gestão escolar da Educação Básica privada, em dissertações e teses brasileiras de 2015 a 2019. Para tanto, realizou-se revisão sistemática qualitativa-exploratória. O estudo qualitativo dos dados se deu pela Análise de Conteúdo de Bardin (2016), o que possibilitou a categorização temática a partir dos núcleos de sentido identificados nos documentos. As buscas foram realizadas nos repositórios da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (CTD). A seleção final totalizou trinta e oito documentos procedentes de dez Estados e do Distrito Federal, com realce da região Sul e de Instituições de Ensino Superior privadas. Os documentos indicaram, prioritariamente, pesquisas empíricas e qualitativas, que recorreram, na maioria das vezes, a estudos de caso voltados a relatos de experiência da/na/sobre gestão escolar. Os desfechos das pesquisas estiveram voltados, sobretudo, à prescrição de medidas, alternativas e soluções para as escolas e para os processos de gestão, ou à formação de seus gestores. Os resultados demonstraram transversalidade e multidisciplinaridade do tema. A análise suscitou quatro categorias temáticas, formadas por subcategorias, que englobaram as principais tendências verificadas: gestão estratégica, inovação e inclusão, formação de gestores e gestão participativa.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gestão Educacional. Privatização da Educação. Estudos de Revisão.

Abstract

Schools, as social organizations of their own nature, structure and purposes, demand studies that take into account actors, conjunctures and problems inherent to the educational process. In this area, the education privatization has shown itself to be a growing phenomenon, demanding research in the area, especially in the field of management. Thus, this article aimed to analyze trends and themes explored on the school management of private basic education, in Brazilian dissertations and theses from 2015 to 2019. To this end, a qualitative-exploratory systematic review was carried out. The data qualitative study was carried out by Bardin's Content Analysis (2016), which allowed the thematic categorization from the identified nuclei of meaning. The searches were carried out in the repositories of the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) and the Capes Theses and Dissertations Catalog (CTD). The final selection totaled thirty-eight documents from ten states and the Federal District, with emphasis on the South region and private higher education institutions. The documents indicated, as a priority, empirical and qualitative research, which used, in most cases, case studies focused on experience reports of/in/about school management. The results of the research were aimed, above all, at prescribing measures, alternatives and solutions for schools and management processes, or training their managers. The results showed transversality and multidisciplinary of the theme. The analysis raised four thematic categories, formed by subcategories, which encompassed the main trends observed: strategic management, innovation and inclusion, training of managers and participatory management.

Keywords: School Management. Educational Management. Education Privatization. Review Studies.

1 Introdução

Há que se considerar, no universo dos estudos acerca da administração, que as organizações possuem especificidades, estruturas e finalidades próprias, caracterizadas por sua estrutura, constituição e objetivos a que se propõem. Notadamente, em relação às instituições escolares, estas também possuem seu próprio modo de estruturação, funcionamento e destinação. Todavia, por muito tempo, teorias, estudos e modelos próprios à gestão de entidades empresariais, de forma geral, têm sido transportados e

incorporados, muitas vezes, de modo acrítico e automático ao espaço escolar e à sua administração.

Como organizações sociais vivas, peculiares e únicas em sua natureza e composição, as escolas possuem idiossincrasias, vicissitudes, limitações e especificidades, que passam a exigir, da investigação científica, entendimento acerca da natureza do processo educacional e das questões inerentes ao seu contexto, atores, problemas, conjunturas e perspectivas. Para além de questões administrativas e financeiras, que marcam também outras organizações, as escolas se ocupam da formação do ser humano e possuem, como objetivo maior, a educação.

Portanto, a despeito de, originalmente, as teorias sobre administração educacional se basearem em uma matriz de teorização da administração de empresas, emerge, cada vez mais, a necessidade de emancipação e de construção autônoma da teorização da administração educacional (DINIS, 2015), especialmente, das unidades escolares.

Nesse sentido, Gatti (2002) ressalta o desafio de se construir categorias teóricas consistentes à produção da pesquisa em educação, as quais não representem a incauta aplicação das categorias teóricas de outros campos do saber, mas que possam contemplar a profundidade e a complexidade das questões educacionais, especialmente, no que concerne ao contexto social e aos determinantes internos das escolas.

Na esteira dessa reflexão, cabe ressaltar que as pesquisas no campo da administração/gestão escolar tiveram impulso nas últimas décadas do século XX, em função, notadamente, de três fatores, como aponta Sander (2007): i) a ação da sociedade civil organizada, o que se constatou, por exemplo, com a fundação da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae) por meio da organização de educadores; ii) o incremento de estudos de pós-graduação em educação, com a implementação de linhas de pesquisa na área da política e gestão da educação; e iii) o apoio da cooperação internacional, como os advindos da Organização dos Estados Americanos (OEA), da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco), da Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI) e de outros organismos presentes no contexto das relações de interdependência internacional.

Dessa forma, nas últimas décadas do século XX e nos primeiros decênios do século XXI, constatou-se um crescimento nos estudos relativos à gestão/administração escolar/educacional, resultando em considerável aumento da produção de artigos, dissertações e teses por parte da comunidade acadêmica (ABDIAN; NASCIMENTO; SILVA, 2016; DINIS, 2015; OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018). Contudo, mesmo com a expansão de pesquisas relativas à gestão escolar, estudiosos ressaltam a necessidade e o espaço para investigações sobre o campo (DINIS, 2015; SANDER, 2007).

Quanto ao objeto de estudo da gestão escolar, este se refere, sobretudo, ao processo que se estabelece no espaço escolar com vistas à realização do trabalho educativo em direção ao alcance dos objetivos para os quais se orienta (LÜCK, 2008; LIBÂNEO, 2017; PARO, 2015). Por representar uma realidade complexa, dinâmica e multidimensional são também múltiplas, complexas e variáveis as conformações, as nuances e os sentidos que permeiam a temática da gestão escolar, inclusive, no que se refere à esfera pública e à esfera privada de ensino.

Isto posto, convém destacar que privatização da educação

tem se constituído como fenômeno contemporâneo e global, cuja expansão no mundo se manifesta sob uma diversidade de arranjos e se apoia em variadas motivações. Dado seu impacto sobre as políticas educacionais e sobre o desenvolvimento social e econômico dos países, a temática passou a integrar a agenda de órgãos internacionais como realidade que demanda exame e estudo aprofundados (VERGER; ZANCAJO; FONTDEVILA, 2020). Nessa direção, destaca-se, por exemplo, a edição 2021/2 do Relatório de Monitoramento da Educação Global – GEM Report que versa sobre os Agentes Não Estatais na Educação (UNESCO, 2019).

Embora não seja a única forma de provisão não estatal na educação, provavelmente, a prestação de serviços de ensino privado seja o modelo mais conhecido de privatização da educação. Dados do Unesco Institute for Statistics – UIS indicam que, entre 1990 e 2018, o percentual de matrículas privadas cresceu em todos os segmentos da Educação Básica no mundo. Nesse período, as matrículas na Educação Infantil privada passaram de 23% para 42% e saltaram de 9% para 18% no Ensino Fundamental. A participação do setor privado no Ensino Médio cresceu de 19%, em 1998, para 26%, em 2018, em todo o mundo (UNESCO, 2019).

Especificamente, no Brasil, estudos realizados por Adrião e Kanno (2018) sobre as matrículas na Educação Básica de 2005 a 2015 mostram o avanço das matrículas privadas, mormente no Ensino Fundamental no país.

Conforme o Censo Escolar 2019 (BRASIL, 2020), o setor privado deteve 19,1% das matrículas da Educação Básica, atendendo a 9.134.785 estudantes brasileiros no referido ano. Dados da pesquisa também apontam que, das 180.610 escolas de Educação Básica brasileiras, 22,9% correspondem a instituições privadas (BRASIL, 2020).

Constata-se, pois, considerável presença do setor na realidade educacional brasileira, sua influência na formação de milhões de crianças e de adolescentes brasileiros, no atendimento a suas famílias e no emprego de milhares de professores e funcionários alocados nessas escolas, realidade que merece investigação e análise científica.

Em face do exposto, o trabalho¹ teve por objetivo analisar a produção acadêmica acerca da gestão escolar de instituições privadas de Educação Básica no Brasil, publicada em teses e dissertações de 2015 a 2019. O estudo foi orientado pela seguinte pergunta: em que sentido, a produção acadêmica de 2015 a 2019 buscou investigar a gestão escolar dos estabelecimentos educacionais privados e quais as tendências e/ou temáticas podem ser observadas nesses estudos?

2 Material e Métodos

A decisão por um estudo de revisão sistemática se apoiou na necessidade de se levantarem estudos primários na área, a fim de examinar as tendências de tais produções sobre o

1 Este estudo é fruto de dissertação de Mestrado desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Católica de Brasília – UCB.

campo da gestão escolar privada. De acordo com Ramos, Faria e Faria (2014), a crescente produtividade científica no campo das pesquisas educacionais e a possibilidade e velocidade de acesso ao saber no mundo globalizado fazem com que os estudos de revisão sistemática sejam de grande valia, uma vez que buscam contribuir com a seleção e o resumo da melhor produção científica disponível sobre determinada questão, podendo contribuir para a tomada de decisão no âmbito das organizações e na esfera das políticas públicas.

Como enfatizam Galvão e Pereira (2014), a revisão sistemática da literatura funda um delineamento de pesquisa que parte de uma questão bem definida para se apoiar nos estudos de melhor qualidade, a fim de proceder à identificação, seleção, avaliação e síntese das evidências disponíveis sobre certo assunto.

Logo, o percurso metodológico seguiu a indicação de Galvão e Pereira (2014), a saber: i) elaboração da pergunta de pesquisa; ii) elaboração do protocolo; iii) busca nas plataformas; iv) seleção das teses e dissertações; v) extração dos dados; vi) síntese dos resultados (qualitativa); vii) avaliação da qualidade das evidências; viii) categorização dos achados; ix) redação e publicação dos resultados.

2.1 Coleta de dados

O *locus* de investigação se deteve a dois repositórios nacionais de teses e dissertações, a saber: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (CTD/Capes). Tal decisão teve o intuito de captar o maior número de produções acadêmicas publicadas por pesquisadores brasileiros e elegíveis à pesquisa.

O recorte temporal de 2015 a 2019 compreendeu os cinco anos anteriores à pandemia de SARS-CoV-2, que atingiu o mundo em 2020. As buscas foram realizadas no período de 2 de março a 20 de junho de 2020.

2.2 Protocolo de revisão sistemática

O protocolo de revisão sistemática se apoiou no modelo sugerido por Ramos, Faria e Faria (2014) para estudos no campo das Ciências da Educação e seguiu os princípios recomendados pelos autores: objetivo (sintetiza o problema de pesquisa); equações de pesquisa (expressam os termos ou palavras e os operadores booleanos “AND”, “OR”, “NOT” utilizados nas bases de dados); âmbito da pesquisa (demarca as bases de dados a serem consultadas); critérios de inclusão (balizam o que é elegível ao contexto da revisão); critérios de exclusão (comunicam o que não corresponde ao escopo da busca); critérios de validade metodológica (certifica a legitimidade e objetividade da pesquisa); resultados (registram as etapas do estudo); tratamento dos dados (seleciona e analisa criticamente os resultados com suporte de software de gestão bibliográfica). O Quadro 1 detalha o protocolo do presente estudo.

Quadro 1 - Protocolo de revisão sistemática do estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”

Objetivo	Analisar as pesquisas acerca da gestão escolar das instituições de educação básica da rede privada no Brasil, apresentadas em dissertações e teses de 2015-2019.
Equações de pesquisa	Termos “ <i>school management</i> ” OR “ <i>school administration</i> ”.
Âmbito da pesquisa	CTD/Capes e BDTD.
Crítérios de inclusão	Somente foram aceitas teses e dissertações catalogadas nas bases indicadas no âmbito da pesquisa, com publicação entre 2015 e 2019, relativas a pesquisas sobre gestão escolar no âmbito da direção.
Crítérios de exclusão	Foram suprimidas produções relacionadas à gestão pública, parcerias público-privadas, instituições de ensino privadas subsidiadas pelo poder público, iniciativas que contam com a participação de organizações privadas na gestão da escola pública e/ou a instituições de Educação de Jovens e Adultos, ensino profissionalizante ou técnico. Também excluídos estudos referentes aos setores e/ou papéis de coordenação pedagógica e orientação educacional.
Crítérios de validade metodológica	Dupla verificação dos critérios de inclusão e exclusão.
Resultados	Descrição da pesquisa com registro de todos os passos.
Tratamento dos dados	Filtrar, analisar e descrever criticamente os resultados com ajuda do EndNote e do Excel.

Fonte: baseado em Ramos, Faria e Faria (2021).

Conforme exposto no protocolo de pesquisa, o mapeamento terminológico partiu da equação com os descritores “*school management*” OR “*school administration*”, de modo a captar documentos que contivessem um ou ambos os descritores. Tendo-se definido o âmbito temático da pesquisa e o protocolo de revisão sistemática, procedeu-se à etapa de coleta de dados, apoiada nas estratégias de busca definidas *a priori*, com o intuito de localizar documentos qualificados nas bases elegidas.

3 Resultados e Discussão

Na revisão sistemática, fazem parte da análise dos dados as etapas relativas à extração dos dados, à avaliação da qualidade metodológica dos estudos e à síntese dos resultados (PEREIRA; GALVÃO, 2014).

No Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (CTD/Capes), o período de 2015 a 2019 correspondeu a 68,96% do total de publicações com o descritor “*school administration*” e a 78,61% do total encontrado com o descritor “*school management*”. Já na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), o levantamento constatou que as publicações do período englobaram 30,5% com o descritor “*school administration*” e 55,38% do total encontrado com o descritor “*school management*”. Tais dados permitiram constatar o aumento de interesse sobre o tema por parte da

academia nos cinco anos definidos para a pesquisa, um apanhado considerado significativo para análise dos dados sobre o tema.

A distribuição quantitativa do total de 1.732 documentos levantados nas buscas com os descritores da pesquisa, por repositório (Quadro 2).

Quadro 2 - Distribuição quantitativa do total de documentos encontrados com os descritores na busca pelas bases de dados BDTD e CTD referente ao estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”

Bases de Dados \ Descritores	“school administration”	“school management”
Catálogo de Teses e Dissertações Capes	80	974
Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações	61	617
Total:	141	1.591

Fonte: dados da pesquisa.

O termo “*school administration*” correspondeu a 8,14% do contingente coletado nos repositórios e o descritor “*school management*” sobressaiu em 91,86% da busca. Tais indicadores sinalizaram uma tendência ao uso do termo corresponde à “gestão escolar” em relação ao emprego do descritor “administração escolar” pelos pesquisadores. É possível associar tais resultados à mudança no paradigma teórico das pesquisas sobre a administração/gestão da escola. Até o final do século XX, em função do caráter predominantemente técnico e administrativo com enfoque nas normas e princípios de planejamento, organização e controle do trabalho escolar, predominou o uso do termo administração escolar. Quando os estudos na área passaram a uma perspectiva mais crítica, compreendendo também o papel político e de transformação social da escola, alavancado pelos marcos legais e históricos

nas políticas educacionais, passou-se a assumir o conceito de gestão escolar (GATTI, 2002; SANDER, 2007; ABDIAN; NASCIMENTO; SILVA, 2016; LÜCK, 2008).

Os documentos considerados elegíveis à pesquisa foram importados para o *software EndNote*, o que permitiu a organização dos dados. A seleção final, sistematizada em tabela no *software Excel*, resultou em trinta e oito documentos, os quais estão relacionados no Quadro 3. As obras foram listadas por ano de publicação e organizadas em quatro colunas, distribuídas em título do documento, autor e ano, programa *Stricto Sensu* e respectiva instituição ao qual o trabalho estava associado. A primeira coluna correspondeu à indexação do documento nesta pesquisa, cuja numeração também serviu de referência a outras informações constantes da análise dos dados.

Quadro 3 – Documentos selecionados no estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”

N	Título	Autor/ Ano	Programa / Instituição
1	Gestão em cadeias criativas: a escrita do Projeto Político-Pedagógico e a produção da cultura de colaboração	Carvalho (2015)	Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem / PUC-SP
2	Gestão de crise de imagem em organizações educacionais	Ferreira (2015)	Mestrado Profissional em Gestão Educacional / Unisinos
3	Gestão dialógica: um estudo a partir das comunidades de aprendizagem	Santos (2016)	Mestrado Profissional em Educação / Uninove
4	A diferenciação curricular na escola de educação básica: um compromisso de gestão educacional	Faccini (2016)	Mestrado Profissional em Gestão Educacional / Unisinos
5	A reconstrução histórica do Colégio Colônia Holandesa – Arapoti-Paraná (1960-2013)	Camargo (2016)	Mestrado em Educação / UEPG
6	Desenvolvimento de modelo genérico de Balanced Scorecard para instituições privadas de Ensino Fundamental e Médio	Costa (2016)	Mestrado em Engenharia de Produção / UFRN
7	Análise de gestão do serviço educacional em instituições de ensino	Costa (2016)	Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento Regional / Unitaú
8	O papel do gestor na construção da moralidade na escola	Senne (2016)	Doutorado em Educação Escolar / Unesp
9	Análise do uso da tecnologia da informação aplicada à melhoria da gestão em escolas privadas no estado do Rio Grande do Norte	Araújo (2016)	Mestrado em Engenharia de Produção / UFRN
10	Gestão escolar e <i>coaching</i> : potencialidades e desafios no ensino privado	Birck (2016)	Mestrado em Educação / Unilasalle
11	As competências da gestão nos processos de avaliação em vista da qualidade da aprendizagem	Carvalho (2016)	Mestrado em Educação / UCB
12	O uso de <i>business intelligence</i> na gestão do desempenho acadêmico: estudo de caso no Colégio Loyola, em Belo Horizonte (MG)	Pereira (2016)	Mestrado Profissional em Administração / FPL

N	Título	Autor/ Ano	Programa / Instituição
13	Educação transvalorizada e as iniciativas que brotam em meio às formas dominantes de organização	Griner (2017)	Doutorado em Administração / UFRGS
14	Escolas “10X”: um olhar estratégico-organizacional sobre as escolas particulares de Santa Catarina à luz do modelo “empresas 10X”	Boal (2017)	Mestrado em Administração / UFSC
15	A necessidade da formação dos gestores escolares.	Junior (2017)	Mestrado em Educação / PUCPR
16	Eficácia escolar e gestão aprendente: um estudo das práticas em escolas católicas na Paraíba	Silva (2017)	Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes / UFPB
17	Liderança e comunicação no compartilhamento do conhecimento a partir de estudos de multicase em organizações educacionais	Santos (2017)	Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações / Cesumar
18	Gestão escolar: humanização em foco	Aquino (2017)	Mestrado em Educação / Unicid
19	Escola sem patrão: ampliando o olhar sobre a autogestão enquanto ponte para o autodesenvolvimento	Saldeado (2017)	Mestrado em Administração / UFBA
20	Educação Inclusiva: desafios, possibilidades e enfrentamentos na prática de gestão escolar	Santos (2018)	Mestrado Profissional em Gestão Educacional / Unisinos
21	Nuances da ação gestora na educação jesuítica: análise do <i>Ratio Studiorum</i>	Correia (2018)	Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes / UFPB
22	De educador a administrador; de administrador a educador: uma narrativa interdisciplinar como possibilidade de currículo para o educador administrador escolar contemporâneo	Fernandes (2018)	Doutorado em Educação: Currículo / PUC-SP
23	Ações de gestão e práticas pedagógicas: construindo pontes e aproximando caminhos	Vaiteka (2018)	Mestrado Profissional em Gestão Educacional / Unisinos
24	Gestão participativa na Educação Básica: Escola Pública e Escola Waldorf	Cardoso (2018)	Mestrado em Educação / Unemat
25	Rede Sinodal de Educação: princípios norteadores das escolas evangélico-luteranas	Becker (2018)	Doutorado em Teologia / EST
26	A formação do gestor escolar e os desafios da atuação profissional	Santos (2018)	Mestrado Profissional em Educação / Unasp
27	Gestão escolar: indicadores de boas práticas em escolas privadas no Brasil	Kerbes (2018)	Mestrado em Educação / Unilasalle
28	A gestão da escola de educação básica na contemporaneidade: os efeitos das contradições nas políticas educacionais	Vogel (2018)	Doutorado em Educação / PUCPR
29	O trabalho em rede na gestão educacional de uma instituição confessional	Silva (2018)	Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação / UCB
30	Gestão escolar e participação das famílias: contribuições para a prática da direção geral de uma escola da Rede Jesuíta de Educação	Lira (2019)	Mestrado Profissional em Gestão Educacional / Unisinos
31	Desafios e possibilidades da gestão participativa em escolas privadas de ensino básico	Peres (2019)	Mestrado Profissional em Gestão Educacional / Unisinos
32	A sucessão de diretores escolares nos Colégios da Rede Marista: um enigma em movimento.	Saldanha (2019)	Mestrado Profissional em Gestão Educacional / Unisinos
33	Gestão pedagógica na educação infantil: a relação da escola com as famílias de alunos ingressantes	Esteves (2019)	Mestrado Profissional em Processos de Ensino, Gestão e Inovação / Uniara
34	Gestão escolar e inclusão: os desafios da direção na rede privada de ensino	Vieira (2019)	Mestrado em Educação / PUCRS
35	<i>Storytelling</i> organizacional: contributo estratégico para uma gestão inovadora em uma escola privada da educação infantil no século XXI na Região Metropolitana do Recife – PE	Thompson (2019)	Mestrado Profissional em Gestão Empresarial / UniFBV
36	A relevância do estilo de liderança para a gestão escolar: uma proposta de fortalecimento e qualidade para o trabalho do gestor da escola pública e privada da educação básica	Oliveira (2019)	Mestrado Profissional em Teologia / EST
37	Implantação de inovações curriculares no interior da escola: a perspectiva da gestão	Carvalho (2019)	Mestrado em Educação: Currículo / PUC-SP
38	Diagnóstico da inserção de tecnologias educacionais em escolas de Ensino Fundamental do interior de Minas Gerais	Silva (2019)	Mestrado Profissional em Educação / UFLA

Fonte: dados da pesquisa.

3.1 Mapeamento da produção

A organização dos dados possibilitou o mapeamento da produção pelo Brasil conforme os seguintes indicadores: i)

distribuição quantitativa por tipo de programa *Stricto Sensu*;

ii) distribuição quantitativa por dependência administrativa;

iii) distribuição geográfica por estado, região brasileira

e dependência administrativa das Instituições de Ensino Superior (IES); iv) distribuição quantitativa pelos cursos *Stricto Sensu*.

Ao todo, seis teses e 32 dissertações compuseram a coletânea final. A distribuição quantitativa dos 38 documentos por tipo de programa *Stricto Sensu* aparece no Quadro 4.

Quadro 4 – Distribuição quantitativa de documentos por tipo de programa *Stricto Sensu* acerca do estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”

Programa	Total de Documentos	(%)
Mestrado Profissional	17	44,74%
Mestrado Acadêmico	15	39,47%
Doutorado	6	15,79%
Total:	38	100%

Fonte: dados da pesquisa.

As 15 dissertações acadêmicas foram provenientes de cinco diferentes Mestrados Acadêmicos disseminados por 12 Instituições de Ensino Superior. O curso com o maior número de produção foi o Mestrado em Educação, o qual apresentou nove documentos em oito distintas instituições. Cinco programas de Doutorado abarcaram as seis teses encontradas, sendo dois programas distintos da Pontifícia Universidade

Quadro 5 – Distribuição geográfica e por dependência administrativa dos documentos selecionados no estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”

Região	Estado	Municipal	Estadual	Federal	Privada	Total	(%)
Nordeste	RN	-	-	2	-	2	5,26%
	PB	-	-	2	-	2	5,26%
	PE	-	-	-	1	1	2,63%
	BA	-	-	1	-	1	2,63%
Centro-oeste	DF	-	-	-	2	2	5,26%
	MT	-	1	-	-	1	2,63%
Sudeste	MG	-	-	1	1	2	5,26%
	SP	1	1	-	6	8	21,05%
Sul	PR	-	1	-	4	5	13,16%
	SC	-	-	1	-	1	2,63%
	RS	-	-	1	12	13	34,21%
Total		1	3	8	26	38	100%

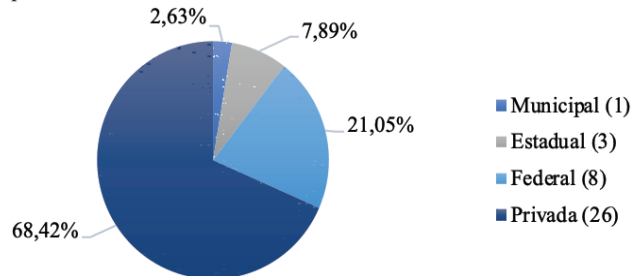
Nota: Rio Grande do Norte (RN); Paraíba (PB); Pernambuco (PE); Bahia (BA); Distrito Federal (DF); Mato Grosso (MT); Minas Gerais (MG); São Paulo (SP); Paraná (PR); Santa Catarina (SC); Rio Grande do Sul (RS).

Fonte: dados da pesquisa.

À exceção do Norte, as demais regiões brasileiras constaram do levantamento. Dos nove Estados da região Nordeste, as obras apareceram em quatro desses: RN, PB, PE e BA, somando seis publicações (15,79%). A região Centro-Oeste apareceu com três produções (7,89%) distribuídas no DF e MT. A região Sudeste forneceu 10 produções (26,31%), com dois Estados na amostra. O Sul, única região em que todos os Estados apresentaram produções na área, ocupou expressivo papel nos resultados, com 50% do total, e o RS foi o Estado com a maior projeção nacional. A Figura 2 exibe a distribuição quantitativa dos documentos por região brasileira.

Católica de São Paulo. O levantamento apurou que a produção sobre a temática se concentrou nas Instituições de Ensino Superior também privadas, equivalendo a 26 documentos, ou 68,42% das obras colhidas. As 12 produções vinculadas a IES públicas perfizeram 31,58%, distribuídas da seguinte forma: um documento de instituição municipal (2,63%), três obras de instituições estaduais (7,89%) e sete publicações de universidades federais (21,05%). Tal distribuição aparece na Figura 1.

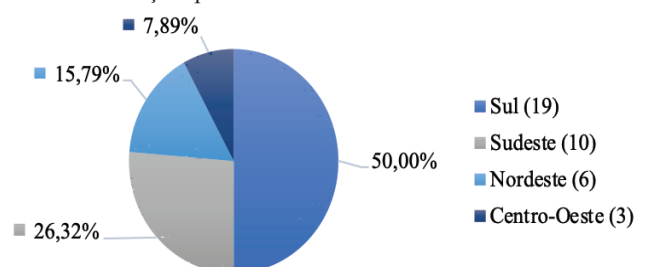
Figura 1 – Distribuição quantitativa de documentos por dependência administrativa acerca do estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”



Fonte: dados da pesquisa.

Em sequência, procedeu-se à distribuição geográfica dos documentos selecionados no estudo, conforme demonstrado no Quadro 5.

Figura 2 – Distribuição quantitativa por região brasileira no estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”



Fonte: dados da pesquisa.

As pesquisas foram oriundas de uma diversidade de cursos, como demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 - Distribuição quantitativa dos cursos *Stricto Sensu* selecionados no estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”

Curso	Doc.	(%)
Mestrado em Educação	9	23,68%
Mestrado Profissional em Gestão Educacional	7	18,42%
Mestrado Profissional em Educação	3	7,89%
Mestrado em Administração	2	5,26%
Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes	2	5,26%
Mestrado em Engenharia de Produção	2	5,26%
Doutorado em Educação	2	5,26%
Doutorado em Educação Escolar	1	2,63%
Doutorado em Administração	1	2,63%
Doutorado em Teologia	1	2,63%
Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem	1	2,63%
Mestrado Profissional em Administração	1	2,63%
Mestrado Profissional em Processos de Ensino, Gestão e Inovação	1	2,63%
Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento Regional	1	2,63%
Mestrado Profissional em Gestão Empresarial	1	2,63%
Mestrado Profissional em Teologia	1	2,63%
Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações	1	2,63%
Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação	1	2,63%
Total:	38	100,00%

Fonte: dados da pesquisa.

A heterogeneidade de áreas que buscaram investigar a temática revelou, de certa forma, o caráter transversal e multidisciplinar do tema gestão escolar, bem como as possibilidades de contribuição de diferentes ciências para o estudo sobre o campo.

3.2 Análise dos dados

A seguir, apresenta-se a análise dos dados extraídos das pesquisas selecionadas, conforme protocolo de revisão sistemática exposto no Quadro 1. A análise se baseou nos seguintes tópicos de interesse do estudo: i) objetivo geral; ii) abordagem da pesquisa; iii) metodologia; iv) temática explorada.

Acerca do objetivo geral, o verbo “analisar” prevaleceu em 34% dos casos, seguido pelos verbos “investigar”, “conhecer” e “compreender”. Tal constatação corrobora com a predominância de estudos qualitativos entre os trabalhos coletados. A distribuição quantitativa está no Quadro 7.

Quadro 7 – Distribuição quantitativa dos objetivos gerais identificados no estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”

Verbo	Total	(%)
Analisar	13	34,21%
Investigar	4	10,53%
Conhecer	3	7,89%
Compreender	3	7,89%
Apresentar	3	7,89%
Olhar	2	5,26%
Identificar	2	5,26%
Pensar	1	2,63%
Evidenciar	1	2,63%
Avaliar	1	2,63%
Implementar	1	2,63%
Responder	1	2,63%
Mostrar	1	2,63%
Caracterizar	1	2,63%
Desenvolver	1	2,63%
Total:	38	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Ao examinar o enfoque científico dos documentos, os resultados apontaram tendência à pesquisa qualitativa (76,32%), seguida das abordagens quantitativa (10,53%) e quali-quantitativa (13,16%), conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Distribuição quantitativa por abordagem de pesquisa no estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”

Abordagem	Total	(%)
Qualitativa	29	76,32%
Quantitativa	4	10,53%
Quali-Quantitativa	5	13,16%
Total:	38	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Após essa etapa se buscou analisar os métodos utilizados nos trabalhos, como consta no Quadro 9. Cerca de 40% dos resumos não indicaram nitidamente o método de investigação empregado, ou seja, os resumos traziam alguma menção sobre a natureza da pesquisa, técnicas utilizadas e/ou instrumentos de coleta de dados, embora não exprimissem com clareza qual método seguiram. Assim, estes foram ordenados em “designações diversas de abordagem, técnicas e procedimentos metodológicos”. Apenas um documento não apresentou, em seu resumo, qualquer informação sobre o método seguido e, para fins desta pesquisa, foi inserido no campo “não especificado no resumo”.

Quadro 9 – Distribuição quantitativa dos métodos de investigação identificados no estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”

Método de Investigação	Total	(%)
Estudo de caso	6	15,79%
Estudo de casos múltiplos/multicasos	3	7,89%
Pesquisa-ação	3	7,89%
Pesquisa-ação-formação	1	2,63%
História oral	1	2,63%
Método hermenêutico	1	2,63%
Método dialético	1	2,63%
Método Survey	1	2,63%
Metodologia comunicativa crítica	1	2,63%
Pesquisa-participante	1	2,63%
Pesquisa crítica de colaboração	1	2,63%
Pesquisa etnográfica	1	2,63%
Pesquisa bibliográfica	1	2,63%
Não especificado no resumo	1	2,63%
Designações diversas de abordagem, técnicas e procedimentos metodológicos	15	39,47%
Total:	38	100%

Fonte: dados da pesquisa.

O estudo de caso prevaleceu como método em nove documentos (23,68%), seja como estudo único/individual ou como estudo múltiplo. Na sequência, a pesquisa-ação ou pesquisa-ação-formação sobressaiu em quatro trabalhos (10,52%). No levantamento se observou a diversidade de caminhos escolhidos pelos autores para a realização de seus estudos. Tal percepção pode ser ancorada ao pensamento

Quadro 10 – Distribuição quantitativa das categorias identificadas no estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”

Subcategoria	Total	Percentual	Categoria	Total	(%)
Comunicação organizacional	3	7,89%	Gestão estratégica	14	36,84%
Construção identitária	3	7,89%			
Eficácia	8	21,05%			
Processo sucessório	1	2,63%	Formação de gestores	9	23,68%
História de vida	1	2,63%			
Percursos formativos	7	18,42%			
Políticas públicas	1	2,63%	Inclusão e inovação	9	23,68%
Educação inclusiva	3	7,89%			
Projetos educacionais	5	13,16%			
Processos coletivos de decisão e ação	2	5,26%	Gestão participativa	6	15,79%
Gestão dialógica	4	10,53%			
Total:	38	100,00%	Total:	38	100,00%

Fonte: dados da pesquisa.

Decerto, a gestão escolar se constitui de dimensões heterogêneas, complexas e intrinsecamente relacionadas, cuja multidisciplinaridade e interface não se limitam a um modelo único de análise e contextualização. Por se tratar de campo multidisciplinar e de questão transversal, as temáticas podem ser – e comumente o são – complementares, fronteiriças e dialógicas. Provavelmente, o estudo de uma temática esteve permeado por olhares e ferramentas de outros enfoques e de outras dimensões da gestão.

de Gatti (2002), segundo o qual a evidente pluralidade de problemas abarcados pela pesquisa educacional leva a multiplicidade de abordagens possíveis, tanto em relação aos temas que se almeja explorar quanto às vias que se pretende percorrer para compreender a realidade.

Como já apresentado, o estudo qualitativo dos dados da presente pesquisa ocorreu pela análise de conteúdo de Bardin (2016), o que possibilitou a compreensão e a organização dos temas em categorias. A categorização das temáticas foi estabelecida de acordo com as três fases recomendadas pela autora: i) pré-análise; ii) exploração do material; iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Tal categorização emergiu dos núcleos de sentido captados, segundo a qual os elementos constitutivos de um texto são classificados por diferenciação e, em seguida, reagrupados por analogia. Ressalta-se que o arranjo final oriundo dessa análise é específico e próprio do presente estudo e será exposto adiante.

A categorização das temáticas abordadas nos estudos foi fundamentada nos títulos, resumos e palavras-chave dos documentos coletados, de modo a identificar a questão principal relativa a cada trabalho. O exercício de catalogação buscou mapear os problemas de pesquisa para agrupá-los em subcategorias comuns, conforme seus temas. Consecutivamente, foram ordenadas quatro grandes categorias, de acordo com as principais tendências identificadas: gestão estratégica, inovação e inclusão, formação de gestores e gestão participativa, como posto no Quadro 10.

Entre as trinta e oito obras analisadas, quatorze dessas (36,84%) trataram da ‘gestão estratégica’ envolvendo temas que vão desde o uso de tecnologia da informação para a melhoria de indicadores de desempenho, competências pedagógicas e administrativas para a qualidade do trabalho escolar até a melhoria da comunicação organizacional para gestão interna do conhecimento e identidade institucional como forma de garantia do desempenho acadêmico. A predominância de estudos relacionados à eficácia da gestão pode ser constatada

pela observação da Figura final deste artigo. Os focos na performance, eficiência, busca por critérios de efetividade do trabalho e mensuração de resultados pareceram ser a principal tônica dos estudos que miraram a gestão escolar privada.

A dimensão intitulada ‘formação de gestores’ conglomerou 23,68% das pesquisas em teses e dissertações, as quais abordaram e, especialmente, indicaram a necessidade de ações e princípios voltados à formação dos gestores, ressaltando a importância da qualificação para a prática gestora em serviço e a profissionalização do processo sucessório de diretores escolares, além de retratarem história de vida e processos de *coaching* para gestores.

O conjunto ‘inclusão e inovação’, também com 23,68%, reuniu estudos que versaram sobre os desafios e possibilidades para a educação inclusiva e sua relação com as práticas de gestão escolar; projetos educacionais que sugeriram estratégias para a relação direção e família ingressante na escola; desafios da implementação de inovações curriculares sob a ótica da gestão; uso das tecnologias da informação e da comunicação na prática pedagógica e compreensão dos impactos das políticas educacionais na gestão escolar.

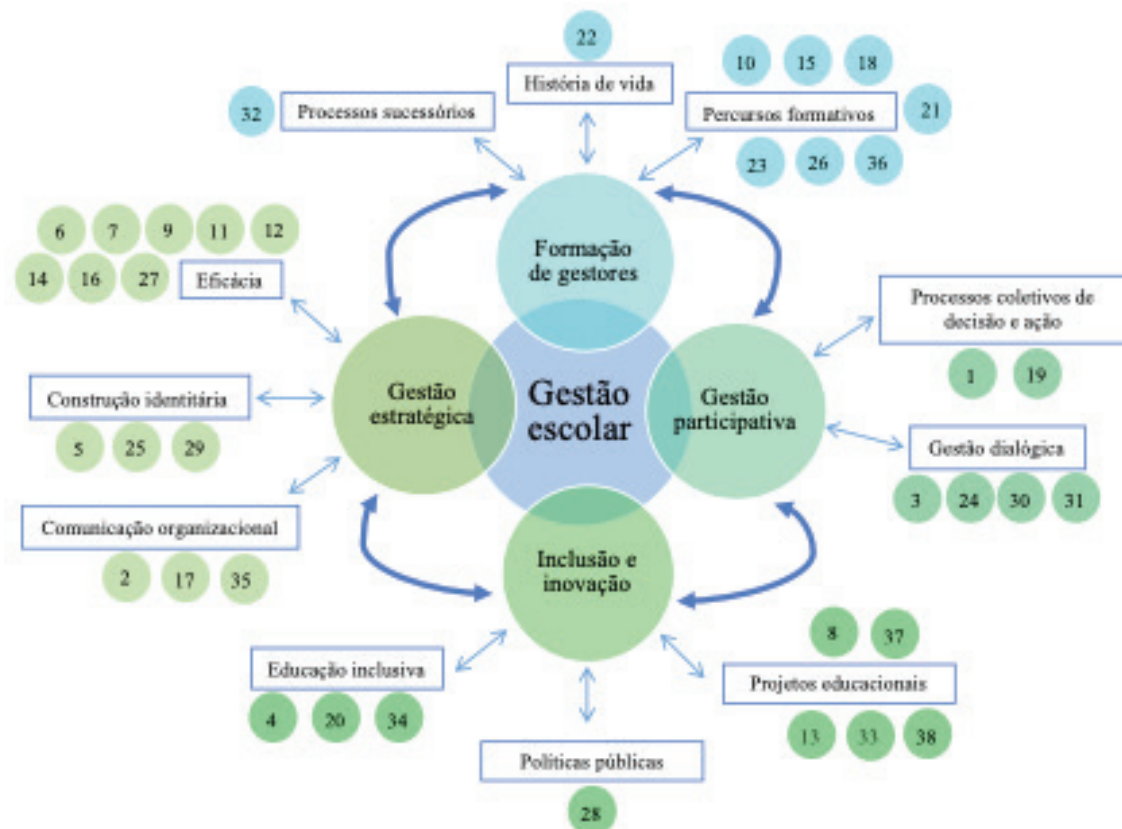
Por fim, a categoria ‘gestão participativa’ englobou pesquisas que investigaram o papel do diálogo entre a direção

e a comunidade escola, e os processos coletivos de decisão e ação, como na elaboração do projeto político-pedagógico da escola e na gestão do planejamento e da aprendizagem. Essa dimensão correspondeu a 15,79% do total coletado, com seis documentos.

De forma a projetar, visualmente, as categorias temáticas e as dimensões captadas pelo estudo, foi elaborada uma Figura a partir da aproximação dos temas constitutivos de cada trabalho analisado.

No cerne do esquema, disposto em um círculo, de modo a representar seu movimento ativo, integrativo e evolutivo, foi inserido o tema da pesquisa. Em torno do círculo nuclear e posicionados em intersecção e relação recursiva com o tema principal, foram dispostos quatro círculos com as categorias sugeridas. Entre estes, linhas curvas com setas em ambas as pontas buscaram indicar que as categorias se inter-relacionam, ou seja, além de possuírem aderência à questão central, também se encontram interconectadas e se retroalimentam. A partir dos núcleos das categorias, emergiram, interligadas a estas por setas, nas duas direções, as subcategorias. Círculos, em cores correlatas às categorias, expuseram a numeração dos documentos indexados no estudo.

Figura 3 – Categorização final das temáticas do estudo “A gestão da escola privada no Brasil: revisão sistemática sobre teses e dissertações produzidas entre 2015 e 2019”



Fonte: os autores.

A numeração da Figura 3 correspondeu à seguinte indexação dos documentos: n. 1 - Carvalho (2015); n. 2 - Ferreira (2015); n. 3 - Santos (2016); n. 4 - Faccini (2016); n. 5 - Camargo (2016); n. 6 - Costa (2016); n. 7 - Costa (2016); n. 8 - Senne (2016); n. 9 - Araújo (2016); n. 10 - Birck (2016); n. 11 - Carvalho (2016); n. 12 - Pereira (2016); n. 13 - Griner (2017); n. 14 - Boal (2017); n. 15 - Souza Junior (2017); n. 16 - Silva (2017); n. 17 - Santos (2017); n. 18 - Aquino (2017); n. 19 - Saldeado (2017); n. 20 - Santos (2018); n. 21 - Correia (2018); n. 22 - Fernandes (2018); n. 23 - Vaiteka (2018); n. 24 - Cardoso (2018); n. 25 - Becker (2018); n. 26 - Santos (2018); n. 27 - Kerbes (2018); n. 28 - Vogel (2018); n. 29 - Silva (2018); n. 30 - Lira (2019); n. 31 - Peres (2019); n. 32 - Saldanha (2019); n. 33 - Esteves (2019); n. 34 - Vieira (2019); n. 35 - Thompson (2019); n. 36 - Oliveira (2019); n. 37 - Carvalho (2019); n. 38 - Silva (2019).

4 Conclusão

As escolas, como organizações sociais complexas, dinâmicas e peculiares, demandam estudos que considerem questões intrínsecas aos atores, realidades e finalidades do processo educacional. Nesse contexto, o âmbito da gestão engloba o processo de mediação e de tomada de decisões para delinear os rumos institucionais da escola e se atingir os fins da educação, sendo, portanto, relevante campo de investigação.

Entre as esferas de atuação das unidades escolares, a presença do setor privado na Educação Básica brasileira tem se constituído como um fenômeno crescente. No que se refere às matrículas na rede privada, dados indicam sua ampliação em todo o país. Tal fenômeno causa impactos na formação de estudantes e nas políticas educacionais, entre outras questões correlacionadas, o que demonstra a necessidade de atenção e pesquisa sobre a área.

Na esteira dessa reflexão, o artigo buscou analisar as principais temáticas das teses e dissertações publicadas sobre a gestão escolar da Educação Básica privada no Brasil, com recorte temporal nos cinco anos que antecederam a pandemia provocada pela COVID-19 em 2020.

O esforço empenhado neste trabalho foi o de identificar o problema principal sobre o qual se desenrolou o escopo das pesquisas selecionadas, como forma de explicitar e examinar as principais tendências e campos de interesse dos pesquisadores. De outro ângulo, porém não menos importante, também se buscou propiciar a reflexão quanto às temáticas e áreas que demandem novas perspectivas e possibilidades de investigação sobre a ausência e ou carência de determinados temas ligados à gestão escolar.

A análise dos dados possibilitou perceber uma pluralidade de cursos que pesquisaram a temática, o que pode sugerir a transversalidade e multidisciplinaridade da gestão escolar, bem como a contribuição de diferentes ciências para seu estudo. O contato com os documentos indicou que as pesquisas sobressaíram nas IES privadas, predominantemente na região Sul do Brasil. Viu-se que nem todas as regiões brasileiras publicaram sobre a temática e que vários estados não constaram da amostra, o que revelou potencialidades a

futuras pesquisas. As amostras apontaram, em maior parte, para pesquisas empíricas, de natureza qualitativa, com prevalência aos estudos de caso.

Os resultados mostraram tendência aos relatos de experiência da/na/sobre gestão escolar. Predominaram os estudos com foco na eficácia, seguidos dos processos formativos dos gestores. Também foram identificadas pesquisas com propensão à prescrição de medidas, alternativas e ou soluções para as escolas e para os seus processos de gestão, perspectiva que também pode favorecer relevantes reflexões e investigações quanto ao propósito dos estudos sobre a gestão escolar.

No que concerne ao arranjo das temáticas, emergiram quatro grandes categorias: gestão estratégica (41,86% do total), inovação e inclusão (23,26%), formação de gestores (20,93%) e gestão participativa (13,95%). Estas estão compostas por subcategorias. Neste ponto, cabe considerar que uma categoria, possivelmente, esteja permeada por olhares e ferramentas de outras dimensões, dado o caráter multidisciplinar e complexo da gestão escolar. Ademais, o exercício de categorização não buscou gerar rótulos e enquadrar as temáticas identificadas, mas sim, compreender os campos de interesse sobre a questão geradora dos estudos e agrupar os trabalhos a partir de tais núcleos de sentido. Convém, novamente, ressaltar que tal processo foi oriundo da presente análise e pode ser suscetível a outros entendimentos.

Almejou-se, assim, contribuir ao aparato teórico a estudos de revisão, apoiar a tomada de decisão em variadas instâncias práticas e teóricas, e ampliar a construção de novas possibilidades e caminhos aos estudos da gestão escolar. Espera-se que a aproximação deste trabalho a questões da educação brasileira possa lançar luz sobre o estudo das unidades escolares, contribuindo com as investigações acerca da administração das instituições educativas, de modo a provocar proposições críticas sobre o tema e motivar a produção acadêmica no campo.

Referências

- ABDIAN, G.Z.; NASCIMENTO, P.H.C.; SILVA, N.D.B. Desafios teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. *Educ. Soc.*, v.37, n.135, p.465-480, 2016. doi: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302016154123>.
- ADRIÃO, T.; KANNO, D. Oferta da educação básica: estudo de matrículas públicas e privadas entre 2005-2015. In: GARCIA, T. ADRIÃO, T. *Currículo, gestão e oferta da educação básica brasileira: incidências de atores privados nos sistemas estaduais (2005-2015)*, v.1. Curitiba: CRV, 2018. p.21-29.
- AQUINO, M.L. *Gestão escolar: humanização em foco*. 2017. 98 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2017.
- ARAUJO, P.C. *Análise do uso da tecnologia da informação aplicada à melhoria da gestão em escolas privadas no estado do Rio Grande do Norte*. 2016. 98f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

- BDTD – Banco Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Brasília: IBICT/MCTIC. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 2 jun. 2021.
- BECKER, T. *Rede Sinodal de Educação: princípios norteadores das escolas evangélico-luteranas*. 2018. 167f. Tese (Doutorado em Teologia) – Faculdade EST, São Leopoldo, 2018.
- BIRCK, F.K. *Gestão escolar e coaching: potencialidades e desafios no ensino privado*. 2016. 107f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2016.
- BOAL, H.M.C. *Escolas “10X”: um olhar estratégico-organizacional sobre as escolas particulares de Santa Catarina à luz do modelo “empresas 10X”*. 2017. 155f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Censo da Educação Básica 2019: Resumo Técnico*. Brasília: INEP, 2020.
- CAMARGO, C.R.S. *A reconstrução histórica do Colégio Colônia Holandesa – Arapoti-Paraná (1960-2013)*. 2016. 94f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2016.
- CARDOSO, K.E. H. *Gestão participativa na educação básica: escola pública e escola Waldorf*. 2018. 302f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres, 2018.
- CARVALHO, A.A. *As competências da gestão nos processos de avaliação em vista da qualidade da aprendizagem*. 2016. 112f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2016.
- CARVALHO, E.A.P.M. *Implantação de inovações curriculares no interior da escola: a perspectiva da gestão*. 2019. 122f. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.
- CARVALHO, G.M.M.V. *Gestão em cadeias criativas: a escrita do Projeto Político-Pedagógico e a produção da cultura de colaboração*. 2015. 284f. Tese (Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem) – Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.
- CORREIA, D.C.N. *Nuances da ação gestora na educação jesuítica: análise do Ratio Studiorum*. 2018. 80f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.
- COSTA, I.S.G. *Desenvolvimento de modelo genérico de balanced scorecard para instituições privadas de ensino fundamental e médio*. 2016. 116f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.
- COSTA, P.R. *Análise de gestão do serviço educacional em instituições de ensino*. 2016. 117f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, 2016.
- DINIS, L.L. *Das teorias da organização a organização das teorias: do mundo da gestão ao mundo da educação*. *Rev. Bras. Pol. Adm. Educ.*, v.31, n.1, p.197-232, 2015. doi: <https://doi.org/10.21573/vol31n12015.58925>.
- ESTEVES, R.F. *Gestão pedagógica na educação infantil: a relação da escola com as famílias de alunos ingressantes*. 2019. 94f. Dissertação (Mestrado Profissional em Processos de Ensino, Gestão e Inovação) – Universidade de Araraquara, Araraquara, 2019.
- FACCINI, G.S. *A diferenciação curricular na escola de educação básica: um compromisso de gestão educacional*. 2016. 97f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2016.
- FERNANDES, P.J.C. *De educador a administrador; de administrador a educador: uma narrativa interdisciplinar como possibilidade de currículo para o educador administrador escolar contemporâneo*. 2018. 127f. Tese (Doutorado em Educação: Currículo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.
- FERREIRA, A.C.K. *Gestão de crise de imagem em organizações educacionais*. 2015. 104f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015.
- GALVÃO, T.F.; PEREIRA, M.G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiol. Serv. Saúde*, v.23, n.1, p.183-184, 2014. doi: <http://dx.doi.org/10.5123/S1679-49742014000100018>.
- GATTI, B. A. *A construção da pesquisa em educação no Brasil*. Brasília: Plano, 2002.
- GRINER, A. *Educação transvalorizada e as iniciativas que brotam em meio às formas dominantes de organização*. 2017. 253f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.
- KERBES, A. *Gestão escolar: indicadores de boas práticas em escolas privadas no Brasil*. 162f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2018.
- LIBÂNEO, J.C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo: Heccus, 2017.
- LIRA, R.I. *Gestão escolar e participação das famílias: contribuições para a prática da direção geral de uma escola da Rede Jesuíta de Educação*. 2019. 63f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2019.
- LÜCK, H. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MEC/Capes. *Catálogo de Teses e Dissertações*. Brasília. Disponível em: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em 5 mar. 2020.
- OLIVEIRA, I.C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cad. Pesq.*, v.48, n.169, p.876-900, 2018. doi: <https://doi.org/10.1590/198053145341>.
- OLIVEIRA, M.A.L.S. *A relevância do estilo de liderança para a gestão escolar: uma proposta de fortalecimento e qualidade para o trabalho do gestor da escola pública e privada da educação básica*. 2019. 80f. Dissertação (Mestrado Profissional em Teologia), Faculdades EST, São Leopoldo, 2019.
- PARO, V. H. *Diretor escolar: educador ou gerente?* São Paulo: Cortez, 2015.
- PEREIRA, G. R. *O uso de business intelligence na gestão do desempenho acadêmico: estudo de caso no Colégio Loyola em Belo Horizonte (MG)*. 2016. 115f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2016.
- PEREIRA, M.G.; GALVAO, T.F. Etapas de busca e seleção de artigos em revisões sistemáticas da literatura. *Epidemiol. Serv. Saúde*, v.23, n.2, p.369-371, 2014. doi: <http://dx.doi.org/10.5123/S1679-49742014000200019>.
- PERES, C.C.B. *Desafios e possibilidades da gestão participativa em escolas privadas de ensino básico*. 2019. 83f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2019.

- RAMOS, A.; FARIA, P.M.; FARIA, A. Revisão sistemática de literatura: contributo para a inovação na investigação em Ciências da Educação. *Rev. Diál. Educ.*, v.14, n.41, p.17-36, 2014.
- SALDANHA, M.A.R. *A sucessão de diretores escolares nos colégios da Rede Marista: um enigma em movimento*. 2019. 153f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.
- SALDEADO, P. *Escola sem padrão: ampliando o olhar sobre a autogestão enquanto ponte para o autodesenvolvimento*. 2017. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.
- SANDER, B. *Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro, 2007.
- SANTOS, A.O.F. *Gestão dialógica: um estudo a partir das comunidades de aprendizagem*. 2016. 121f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2016.
- SANTOS, G.V. *A formação do gestor escolar e os desafios da atuação profissional*. 2018. 137f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Centro Universitário Adventista de São Paulo, São Paulo, 2018.
- SANTOS, M.M.R. *Educação inclusiva: desafios, possibilidades e enfrentamentos na prática de gestão escolar*. 2018. 140f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.
- SANTOS, M.A.M. *Liderança e comunicação no compartilhamento do conhecimento a partir de estudos de multicase em organizações educacionais*. 2017. 116f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2017.
- SENNE, M.N. *O papel do gestor na construção da moralidade na escola*. 2016. 163f. Tese (Doutorado em Educação Escolar) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Araraquara, 2016.
- SILVA, A.J. *Eficácia escolar e gestão aprendente: um estudo das práticas em escolas católicas na Paraíba*. 2017. 184f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- SILVA, G.G.R. *Diagnóstico da inserção de tecnologias educacionais em escolas de Ensino Fundamental do interior de Minas Gerais*. 2019. 147f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2019.
- SILVA, R.A. *O trabalho em rede na gestão educacional de uma instituição confessional*. 2018. 84f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.
- SOUZA JUNIOR, A. *A necessidade da formação dos gestores escolares*. 2017. 105f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017.
- THOMPSON, F.F.S. *Storytelling organizacional: contributo estratégico para uma gestão inovadora em uma escola privada da educação infantil no século XXI na Região Metropolitana do Recife – PE*. 2019. 158f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Centro Universitário FBV Wyden, Recife, 2019.
- UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. *Concept note for the 2021 Global education monitoring report on non-state actors*. 2019. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372188?posInSet=1&queryId=43f74241-9342-435a-bc1b-ae4f6c666b65>. Acesso em: 20 jan. 2021.
- VAITEKA, S. *Ações de gestão e práticas pedagógicas: construindo pontes e aproximando caminhos*. 2018. 118f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.
- VERGER, A.; ZANCAJO, A.; FONTDEVILA, C. Private sector participation in education: where it occurs, and why. GEM Report UNESCO, *World Education Blog*, 24 fev. 2020. Disponível em: <https://world-education-blog.org/2020/02/24/private-sector-participation-in-education-where-it-occurs-and-why/>. Acesso em: 26 fev. 2020.
- VIEIRA, M.A.C. *Gestão escolar e inclusão: os desafios da direção na rede privada de ensino*. 2019. 103f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.
- VOGEL, P. *A gestão da escola de educação básica na contemporaneidade: os efeitos das contradições nas políticas educacionais*. 2018. 178 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2018.