

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO

Ruth Helena Moreira Sales

Mestranda pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales

<https://orcid.org/0009-0004-4425-6646>

E-mail: ruthmoreirasales351@gmail.com

Egídio Martins

Professor Dr. em Educação pela Universidade Federal do Pará - UFPA.

<https://orcid.org/0000-0002-1903-3908>

E-mail: martinsegydio@yahoo.com.br

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N2>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N2-56>

RESUMO: O trabalho tem como objetivo analisar o papel da gestão escolar na atualização e sistematização das atividades de ensino. As concepções teóricas de Lück (2009), Libâneo (2008), Gomes (2003), Paro (2002), Farias (2011), entre outros, contribuíram com conceitos referentes a gestão escolar e sua fundamentação na administração no âmbito da organização e sistematização dos conhecimentos. Quanto a metodologia optamos por estudos de referências bibliográficas, com procedimentos de análise de conteúdo. Como resultados podemos inferir que o papel da gestão escolar é coordenar as tarefas educativas, planejar as ações, além de tomadas de decisões no conjunto das relações democráticas de maneira compartilhada e colaborativa, visa alcançar objetivos e metas nos processos de formação do aprendizado escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Atividades Pedagógicas. Aprendizado.

THE ROLE OF SCHOOL MANAGEMENT IN EDUCATION

ABSTRACT: The work aims to analyze the role of school management in updating and systematizing teaching activities. The theoretical conceptions of Lück (2009), Libâneo (2008), Gomes (2003), Paro (2002), Farias (2011), among others, develop concepts related to school management and its foundation in administration within the scope of the organization and systematization of knowledge. Regarding the methodology, we opted for studies of bibliographic references, with content analysis procedures. As a result, we can infer that the role of school management is to coordinate educational tasks, plan actions, and make decisions within democratic relations in a shared and collaborative manner, aiming to achieve objectives and goals in the processes of formation of school learning.

KEYWORDS: School Management. Pedagogical Activities. Learning.

INTRODUÇÃO

Atualmente a gestão escolar é caracterizada como administração de todos os aspectos de uma escola, tendo como um dos focos promover a consolidação de ambiente

de aprendizagem eficaz, comprometido com o desenvolvimento integral dos educandos e a melhoria contínua da qualidade da educação como um todo.

Segundo Gomes (2003, p. 40) a função da gestão escolar é constituída pelo diretor(a) e por identidade também um educador”, uma vez que como diretor confere a dimensão ampla do desempenho da organização e sistematização de atividades relacionada a administração e aos processos de formação do aprendizado no contexto da escola.

Entendemos que o gestor da instituição de ensino lhe cabe a responsabilidade de coordenar e orientar os professores nas ações educativas, planejar e organizar as tarefas pedagógicas, além de atender as demandas e necessidades de melhorias no nível educacional.

Por isso, a temática o papel da gestão na educação escolar tem importância para os debates e reflexões, pois constitui-se como uma das oportunidades não somente para discutir, mas também problematizar a fim de permitir a ressignificação dos conhecimentos no que diz respeito a atuação da gestão escolar no ambiente educativo.

Luck (2009, p. 20) aponta que a “gestão escolar é um dos componentes que influencia no processo de aprendizagem dos alunos”, mas não é o único, não cabendo a ela somente a responsabilidade, pois o desempenho escolar deve ser visto como uma atribuição de todos os envolvidos nas atividades de ensino e aprendizagem no contexto da escola.

Libâneo (2012, p. 108) também destaca que a gestão escolar tem a “missão de organizar as atividades de ensino, tendo como metas e objetivos melhorar o nível educacional dos alunos, transformando as realidades do nível de aprendizagem, pois a organização e a sistematização são determinantes na escola para alcançar efeitos e resultados satisfatórios na produção dos conhecimentos.

Considerando o estabelecido acima trazemos a seguinte problemática: Qual o papel da gestão escolar na educação? Discutir e problematizar a atuação da gestão escolar, considerando os desafios do cotidiano na organização pedagógica do ensino e aprendizagem, se torna fundamental para entendermos a importância, os reflexos e os possíveis resultados obtidos no espaço da instituição de ensino. Contudo, para que isso

ocorra efetivamente os profissionais devem estar engajados na causa por um trabalho coletivo, sobretudo, em prol do fortalecimento de uma gestão escolar democrática e participativa. Objetivo visa analisar como a gestão escolar no contexto atual organiza as atividades de ensino.

Diante das inúmeras situações existentes na escola, contudo, é necessário que, a gestão escolar possua uma posição de liderança e experiências de conhecimentos adequados para enfrentar os desafios e as demandas relacionadas a organização, sistematização e, sobretudo, os processos de ensino e aprendizagem. A intencionalidade e a responsabilidade em gerir e coordenar o conjunto de atividades pedagógicas e funcionários, pressupõe ao profissional a tomada de decisões para viabilizar melhorias e transformações ao contexto da educação escolar.

CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO

A gestão escolar assume papel fundamental na organização, planejamento e sistematização dos trabalhos pedagógicos internos de determinada instituição de ensino, pois as decisões tomadas devem ser pensadas e construídas a partir de propostas que, atendam efetivamente às necessidades de todos os envolvidos do campo administrativo, financeiro e pedagógico visando a eficiência do trabalho colaborativo desenvolvido pelos profissionais da educação, uma das atividades deve ser coletivas.

Neste sentido, a gestão escolar em sua especificidade deve atender as recomendações legais regidos pelas legislações educacionais, em detrimento da necessidade em viabilizar condições, diretrizes e ações pedagógicas visando a melhoria e o desempenho da qualidade do ensino e aprendizagem da instituição escolar, pois seu papel é fundamental para conquistar tal finalidade na educação.

As propostas estabelecidas são elementos norteadores dos trabalhos a serem desenvolvidos em parceria com professores, comunidade local e escola, geridos sob a incumbência do “gestor em promover diretrizes, objetivos e resultados significativos à melhoria do processo pedagógico” (Libâneo, 2010, p. 36).

O papel do diretor em uma dimensão ampla em seu campo de atuação, sobretudo, ao mencionar aspectos ‘comparativos associados a função de ser educador de

educadores” (Gomes, p. 40). Essa classificação se caracteriza em virtude de um processo de experiências advindas no percurso da docência que, conseqüentemente se reflete na ocupação da prática de exercício de uma função que colabora com a educação na escola.

O gestor é uma autoridade escolar que, possui a responsabilidade de coordenar e orientar os professores nas ações, planejamento e organização das tarefas pedagógicas. Sua tomada de decisão é fundamental para viabilizar propostas educacionais que, atendam aos anseios, as melhorias e transformações da comunidade escolar. Além disso, deve lograr-se de conhecimentos e experiências, com vistas a solucionar possíveis problemas e situações adversas.

Lück (2004, p. 32) pondera sobre a atuação da gestão escolar para o bom funcionamento administrativo e organizacional de uma instituição de ensino, salienta que “o gestor educacional assume a responsabilidade em promover um sistema de políticas educacionais” que, vise a construção de objetivos, a organização, dinamização e a coordenação das ações pedagógicas estabelecidas sob a mediação e o diálogo entre todos os envolvidos. Sua posição de destaque poderá influenciar em resultados “antagônicos diante da tomada de decisões no espaço do estabelecimento de ensino” (Carmo, 2000, p. 15).

O enfoque na gestão educacional visando uma perspectiva transformadora da organização do trabalho pedagógico, incide evidentemente no avanço significativo das estruturas políticas educacionais, bem como na elevação da qualidade do processo de ensino e aprendizagem dos educandos. Contudo, para que isso ocorra, o gestor deve assumir uma postura e um olhar inovador sobre as possibilidades a serem alcançadas no transcorrer do desenvolvimento das ações implementadas no ambiente escolar.

Na mesma linha de pensamento, Paro (2002, p. 303) destaca aspectos relevantes a serem considerados na atuação da gestão educacional, a mediação estabelecida no contexto da gestão escolar é fundamental para atingir os objetivos propostos da educação básica escolar, pois está intrinsecamente relacionada ao conjunto de atividades que, envolvem direção, serviços, secretaria, ensino-aprendizagem e outros que, integram o funcionamento das estruturas organizacionais e pedagógicas da escola.

Na análise de Machado (2012) o engajamento, a mediação e as articulações da

“gestão educacional estabelecido em consonância com professores, alunos, serviços e secretaria, substancialmente se reflete na construção de diálogos, discussões, propostas e ações pedagógicas” que, fortalecem as políticas e diretrizes das práticas de organização do trabalho institucional e administrativo da escola.

Libâneo (2008, p. 103) considera que o trabalho da gestão escolar em equipe produz resultados significativo, pois o trabalho colaborativo é um aspecto preponderante na organização das ações pedagógicas da gestão escolar, uma vez que oportuniza aos envolvidos o compartilhamento de responsabilidades, de cooperação, construção de diálogo, do contraditório e, sobretudo, do respeito as relações estabelecidas entre as diferentes convivências e manifestações de pensamentos. A participação e a interação de todos os profissionais, possibilitam o reconhecimento e a contribuição de todos no processo de transformação e aquisição de resultados condizentes às melhorias da aprendizagem dos educandos.

A caracterização dos elementos apresentados acima, consiste evidentemente na construção de uma gestão democrática que, necessariamente pressupõe agregar a participação efetiva nas discussões e tomada de decisões dos profissionais. Libâneo (2008) aponta “competências e habilidades para o sucesso do funcionamento do trabalho em equipe na instituição escolar”, elencando a “capacidade de comunicação, expressão da oralidade, poder de argumentação, criatividade na solução de problemáticas existentes, etc.” (Tezani, 2011, p. 28), o que as pesquisas vêm demonstrando em seus resultados.

O ensino e a aprendizagem se constituem como componentes fundamentais no processo de organização do trabalho pedagógico da instituição escolar. A intencionalidade do gestor é fator preponderante para assumir a responsabilidade e gerenciar as articulações coletivas, em função de promover a integração e a valorização dos profissionais no engajamento pelas ações desenvolvidas por meio da participação em planejamentos, reuniões e diálogos construtivos que atendam às demandas educacionais dos alunos no espaço de sala de aula.

Portanto, pensar a gestão escolar sob a ótica de um trabalho colaborativo e pautada na participação, integração, valorização e comprometimento de todos os profissionais envolvidos na organização do trabalho pedagógico, conseqüentemente ocasionará

resultados satisfatórios ao campo do ensino e aprendizagem. As ações desenvolvidas no trabalho coletivo, são fundamentais para a construção de um conjunto de ideias, pensamentos e propostas pertinentes aos avanços referentes aos indicativos da qualidade do processo formativo educacional.

METODOLOGIA

A pesquisa contou estudos de referências bibliográficas, segundo Severino (2007, p. 121) é um “tipo de estudo que se concentra na coleta, seleção e análise de informações existentes em fontes escritas, como livros, artigos, teses e outros documentos”. Em essência, é um levantamento das publicações sobre um determinado tema, com o objetivo de compreender o estado do conhecimento já produzido sobre ele no contexto pesquisado.

Segundo Minayo (2007, p. 27) a pesquisa bibliográfica, também, consiste

no levantamento e análise de materiais impressos e eletrônicos, como livros, artigos, teses, documentos, entre outros, para aprofundar o conhecimento sobre uma determinada problemática, pois é uma metodologia que permite ao pesquisador explorar e compreender o conhecimento existente sobre a área de interesse utilizando informações de estudos anteriores, com base para a sua investigação.

Consideramos que a partir dessas características podemos realizar estudos e leituras que, possibilitem a compreensão do objeto investigado, pois é necessário familiarizar com o problema criando relação que possa contribuir com a interpretação de dados e informações coletadas.

Para o procedimento de análise, destacamos a de conteúdo. De acordo com Severino (2007, p. 22) do ponto de vista analítico,

a análise de conteúdo é um método de pesquisa qualitativa que permite identificar e analisar o conteúdo de mensagens, utilizando-se de uma abordagem sistemática e objetiva para decifrar os seus significados dentro de uma lógica crítica, reflexiva e construtiva de conhecimentos.

Com este procedimento podemos identificar as mensagens e perceber o que está implícito ou explícito, compará-lo para descrever a partir de interpretação e articulação teórica, tendo como um dos focos a reconstrução de novos conhecimentos que, podem servir eventualmente para intervenções no mundo social.

A educação é um processo que em seu percurso histórico sempre foi movido por transformações na forma de ensinar e aprender, isso, eventualmente ocorre a partir das demandas e realidades educacionais dos alunos em sala de aula. O envolvimento, respeito, comprometimento e a responsabilidade na gestão escolar se tornam elementos fundamentais para a realização de um trabalho colaborativo no ambiente educativo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como resultados podemos dizer que a gestão escolar tem o papel de coordenar, organizar e planejar a sistematização de ensino no contexto escolar, visando com isso, assegurar as metas e objetivos educacionais, orientando os professores nas tarefas pedagógicas, além de tomadas de decisões que são realizadas para efeitos de resultados nos trabalhos da escola.

A atuação da gestão escolar possui caráter administrativo, financeiro e pedagógico, uma vez que envolve um conjunto de atribuições que lhe cabe responder pela escola mediante as tarefas executadas a partir de tomada de decisões que, parte do princípio básico o trabalho colaborativo, pois é necessário pensar a gestão escolar nessa perspectiva de atividades pedagógicas.

Os resultados revelam que a gestão frente a instituição de ensino tem a missão de organizá-la, considerando o planejamento e a sistematização da educação como elementos fundamentais no desenvolvimento de ações que, remetem para os profissionais uma relação de diálogo, escuta e compreensão daquilo que está estabelecido e pode ser trabalhado para efeitos de resultados na aprendizagem.

Segundo Luck (2009, p. 37) entende-se que a gestão escolar possui tarefas a serem desenvolvidas no ambiente educacional”, porém ressalta que assegurar para todos uma educação de qualidade requer, assim, o estabelecimento de metas e objetivos que estejam em consonância com as atividades coletivas, onde os sujeitos exercem suas funções dentro de uma relação com o todo.

Luck (2004, p. 33) considera que a gestão é o caminho central para a consecução do desenvolvimento das ações pedagógicas na escola, sem ela o sentido do trabalho

educativo perde seu direcionamento”. Isso, ilustra claramente que a gestão escolar se configura como base de norteamento para a execução de planejamentos, estratégias e objetivos a serem posteriormente convertidos em resultados satisfatoriamente alcançados no cotidiano do ensino e aprendizagem.

Consideramos que no aspecto do ensino e aprendizagem a gestão escolar necessariamente deve estabelecer relações recíprocas mediante aos professores, pois o diálogo, a escuta e o respeito no momento da tomada de decisões se tornam fundamentais para criar possibilidades e avanços ao processo de formação dos alunos no espaço de sala de aula. Paro (2002, p. 15) acredita que a administração pedagógica deve seguir o caráter mediador entre todos os envolvidos na comunidade escolar.

O envolvimento de todos na gestão educacional na visão de Lück (2009, p. 27) reflete significativamente em uma “gestão democrática e participativa com objetivos direcionados a obtenção dos resultados produzidos a partir do trabalho coletivo”. Assim, ao estabelecer um ambiente democrático eventualmente abrirá oportunidades para novos sujeitos manifestarem suas ideias e pensamentos, tendo em vista a construção de uma gestão participativa, autônoma e integrativa a comunidade escolar.

Lück (2009, p. 27) entende que para ocorrer “a gestão democrática e participativa” é necessário o envolvimento dos profissionais, funcionários, comunidade em geral e família. A união e a parceria estabelecida entre esses agentes se tornam importantes, na medida em que todos se comprometam e exerçam seus papéis com responsabilidade social e pedagógica no espaço da instituição escolar.

Outro desafio enfrentado no cotidiano da gestão escolar está relacionado às políticas de centralização e descentralização, cuja primeira consiste no papel do gestor meramente como uma figura operacional que reproduzia as determinações do Estado a ele concebido. A segunda, embora, lhe coubesse teoricamente autonomia para gerir as tomadas de decisões burocráticas da escola, contudo, eximia o Estado das responsabilidades e, recaía sobre si os possíveis resultados e fracassos no desempenho de aprendizado dos alunos.

Além disso, a excessiva carga de trabalho somados as inúmeras atividades a serem desenvolvidas simultaneamente em todos os setores da escola, coloca o gestor em uma

condição de trabalhador polivalente para atender as demandas educacionais, isso, conseqüentemente exige do profissional o desdobramento e possível exaustão nas tarefas do cotidiano, o que pode afetar negativamente a qualidade na prestação dos serviços destinados a comunidade escolar.

Segundo Libâneo (2008, p. 38) a gestão escolar de uma instituição de ensino dependerá da gestão,

que tenha as capacidades para administrar pedagogicamente e técnicas as atividades de ensino e tomadas de decisões no que diz respeito aos serviços prestados na escola, pois envolvem engajamentos, participação e interação de toda a comunidade escolar, uma vez que a melhoria e qualidade de ensino, depende em parte de uma gestão comprometida com as políticas públicas de educação que deve manter a autonomia, a democracia e a transparência naquilo que está fazendo no contexto escolar.

O autor caracteriza o papel da gestão escolar e ressalta a importância dos conhecimentos pertinentes a área de administração que fica no campo pedagógico e técnico da instituição de ensino, requer assim, um trabalho coletivo com decisões importantes que pauta na liberdade de expressão, democracia, participação e comportamento de todos com os serviços e melhorias do nível educacional na escola.

A superação dos desafios de uma gestão educacional deve ser tomada e vista como um trabalho de todos, porém criar mecanismos para configurar tal pensamento exige competências e a disponibilidade para o diálogo, o chamamento de toda a comunidade escolar, é sem dúvidas pensar coletivamente, debater os desafios que temos, analisando as estratégias que melhor podem expressar o sentimento dos envolvidos, possibilitar a participação e os efeitos positivos para a educação escolar.

[...] quando o dirigente escolar atua sobre o modelo de ser e de fazer da organização educacional, esta efetivamente promovendo gestão escolar, isto é, está mobilizando esforços canalizando energia e competências, articulando vontades e promovendo a integração de processos voltados para uma efetivação de ações necessárias a realização dos objetivos educacionais, os quais demandam a atuação da escola como um todo de forma insistente, coerente e articulada (Luck, 2009, p. 131).

A gestão escolar tem estas características e implica o modo de ser e fazer da organização do ensino, trata da mobilização de ação que promove o ato de gestor, isto é, está realizando atividades de gestão pautada nos esforços que canalizam energia e

competências para articular, sentimentos, vontades, afetividades e emoções de maneira que a integração de processos seja de fato instrumentos de mudanças e compromissos com a educação.

O gestor tem o papel fundamental de lidar com as competências que significa saber fazer e fazer bem, é um dos atributos da gestão escolar que realiza na “prática e com a prática” no dizer de Freire (1996) é uma tarefa constante das competências do gestor que busca não somente incentivar a comunidade, mas também se dispor para efetivamente dos serviços escolares.

Quando discutimos o papel da gestão escolar devemos partir de tal lógica, de que os conhecimentos e competências são fundamentais para a implementação de ações que podem transformar as realidades educacionais, apontando caminho para uma integração e socialização de conhecimentos compartilhados por toda a comunidade que participa e reconhece sua importância no contexto da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos que as reflexões desenvolvidas nesse trabalho relacionado ao papel da gestão escolar no contexto educacional, pois consideramos fundamentais, pois o trabalho administrativo e pedagógico dentro do espaço das instituições escolares, contribuem significativamente para o norteamento da qualidade e a organização direcionada ao funcionamento dos serviços e atividades pedagógicas.

Entendemos que, embora, a organização, planejamento e sistematização dos serviços burocráticos de determinada instituição de ensino, são responsabilidades e atribuições da gestão escolar, contudo, é necessário o estabelecimento de parcerias com os demais profissionais da educação, pois é necessário a realização do trabalho colaborativo visando as melhorias e transformações no atendimento e, sobretudo, ao ensino e aprendizagem dos alunos.

Nesse processo de parceria fica evidente a necessidade em estabelecer uma gestão democrática e participativa, esta, por sua vez requer o envolvimento dos profissionais educadores, funcionários, alunos, família e comunidade, pois através da intencionalidade

de todos o trabalho coletivo resultará na construção e no fortalecimento de uma gestão sólida e comprometida com as demandas educacionais dos estudantes, fortalecendo o diálogo, a compreensão e os laços de solidariedade.

A gestão escolar deve despontar caminho para a descoberta e a ressignificação dos conhecimentos, tendo em vista melhorar o nível de aprendizagem dos educandos, pois é necessário pensar nas atividades de ensino a partir do trabalho colaborativo com o envolvimento de todas as pessoas que fazem parte da escola

Acreditamos que o papel da gestão escolar é favorecer as relações e o diálogo entre os profissionais da educação de modo democrático, reflexivo, crítico e transformador, levando em conta a organização do trabalho pedagógico, as realidades e demandas sociais da comunidade escolar, pois é preciso reformular as experiências e conhecimentos no sentido de melhorar o nível educacional dos alunos através das práticas pedagógicas de ensino.

Portanto, é inegável reconhecer o papel da gestão escolar na educação, sobretudo, nos aspectos administrativo, financeiro e pedagógico, contudo, se faz necessário criar condições adequadas para as melhorias no funcionamento dos seguimentos que movem as instituições escolares, a isso, acreditamos que a reformulação e o aperfeiçoamento das políticas educacionais, bem como a qualificação de profissionais engajados na causa, se tornam instrumentos fundamentais para viabilizar a construção de um modelo de gestão pautado na autonomia, participação, respeito e integração de todos.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei nº 9.394/. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

BARBOSA, A. H., &abdian, graziela zambão. (2023). **Gestão escolar e formação do Pedagogo: relações e implicações a partir da análise de Projetos Político-Pedagógicos de universidades públicas**. Educação Em Revista, 2023.

BROOKLE, Nigel. **O Futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil**. Cadernos de Pesquisa. v. 36, n. 128. Mai/ago de 2006.

FARIAS, Isabel M^a Sabino de. et al. **Didática e docência: aprendendo a profissão**. Brasília – DF. Liber Livro, 2011.

GOMES, D. M. **Competências e habilidades do diretor**. Campo Grande: UCDB, 2003.

SALES, R.H.M.; MARTINS, E. O papel da gestão escolar na educação. **Revista Eletrônica Amplamente**, Natal/RN, v. 4, n. 2, p. 812-823, abri./jun., 2025.



JOSÉ FILHO, M. **Pesquisa:** contornos no processo educativo. In: Mário José Filho; Osvaldo Balbério. (org.). Desafios da pesquisa. 1 ed. Franca: UNESP, 2006, v. 1, p. 63-75.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola:** Teoria e Prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Buscando a qualidade social do ensino.** In: Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **Ação integrada:** administração, supervisão e orientação educacional. Petrópolis: Vozes, 2004.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In: Em Aberto. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 17, n. 72. Brasília: 2000.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

PARO, V. H. **A gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2002.

PARO, V. H. **Eleições de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1997.

Submissão: março de 2025. Aceite: abril de 2025. Publicação: junho de 2025.