

Gestão escolar eficaz: uma análise crítica e reflexiva de práticas e resultados no contexto educacional

Effective school management: a critical and reflective analysis of practices and results in the educational context

Marilda de Liz Brockveld¹
Eloisa Terezinha Baptista de Souza²
Alba Maria Mendonza Cantero³

306

Resumo: O gestor escolar tem um papel fundamental na construção de uma gestão realmente eficaz, que não se limita a organizar recursos humanos e materiais, mas também busca aprimorar continuamente os processos pedagógicos e institucionais. Esse cuidado constante garante um ambiente de aprendizagem mais seguro, acolhedor e produtivo. No entanto, é importante lembrar que preconceitos e estigmas não surgem do nada: eles são fruto das interações e dos modelos sociais que os estudantes vivenciam desde cedo. Por isso, a escola precisa assumir o compromisso de valorizar a diversidade em seu dia a dia, acolhendo as diferenças e promovendo a inclusão como parte essencial da formação humana. Este estudo analisa a educação como ferramenta de transformação social, com ênfase na redução das desigualdades, sob a ótica de Paulo Freire e outros autores, destacando a importância da atuação crítica e participativa de gestores, educadores e estudantes no processo de aprendizagem. Optou-se por uma abordagem qualitativa, que permite compreender de maneira mais aprofundada os significados e impactos da educação na formação dos indivíduos. Conclui-se que o gestor escolar, além de suas funções administrativas, exerce também um papel de educador, mediando o diálogo, incentivando o engajamento coletivo e integrando diferentes dimensões do cotidiano escolar, criando assim um ambiente inclusivo e produtivo, capaz de oferecer uma educação de qualidade e formar cidadãos críticos, conscientes e preparados para contribuir de forma significativa com a sociedade.

Palavras-chave: Gestão escolar. Transformação Social. Inclusão

¹ Doutoranda em Ciências da Educação, Universidade Del Sol –UNADES, Paraguay; Mestre em Educação em Educação da Universidade do Planalto Catarinense- UNIPLAC, Lages, SC, Brasil.

² Doutoranda em Ciências da Educação, Universidade Del Sol –UNADES, Paraguay; Mestre em Educação em Educação da Universidade do Planalto Catarinense- UNIPLAC, Lages, SC, Brasil.

³ Doutora em Ciências da Educação, Universidade Del Sol –UNADES, Paraguay- Professora da Universida del Sol- Unades: Mestre em Educação Universidade Del Sol –UNADES, Paraguay. E-mail albamendonza0508@gmail.com

Recebido em 01/06/2025

Aprovado em: 03/09/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Abstract: The school principal plays a fundamental role in building truly effective management, which goes beyond the organization of human and material resources and seeks to continuously improve pedagogical and institutional processes. This ongoing care ensures a safer, more welcoming, and productive learning environment. However, it is important to remember that prejudices and stigmas do not emerge spontaneously; they are the result of interactions and social models that students experience from an early age. For this reason, schools must commit to valuing diversity in their daily practices, embracing differences, and promoting inclusion as an essential part of human development. This study analyzes education as a tool for social transformation, with emphasis on reducing inequalities, through the perspective of Paulo Freire and other scholars, highlighting the importance of critical and participatory action by principals, educators, and students in the learning process. A qualitative approach was chosen, allowing for a deeper understanding of the meanings and impacts of education in individual development. The study concludes that the school principal, beyond administrative functions, also assumes the role of educator, mediating dialogue, fostering collective engagement, and integrating different dimensions of school life, thereby creating an inclusive and productive environment capable of providing quality education and preparing critical, aware citizens ready to contribute meaningfully to society.

Keywords: School management; Social transformation; Inclusion

INTRODUÇÃO

Vivemos em um tempo em que muitos questionamentos surgem sobre os rumos da educação e sobre como ela pode ajudar a enfrentar os desafios cada vez mais complexos da atualidade. Na chamada era do conhecimento, a educação se firma como um dos pilares mais importantes para o avanço da sociedade, não apenas pela transmissão de saberes, mas também por seu potencial de transformar vidas. É por meio dela que se amplia a qualidade de vida, que se reduzem desigualdades e que se abre espaço para incluir aqueles que, historicamente, ficaram à margem das oportunidades e dos recursos disponíveis em nosso mundo.

Nesse cenário, a reflexão proposta por Paulo Freire revela-se central para compreender a potência emancipadora da educação. Ao defender que “a educação não transforma o mundo. A educação muda as pessoas, e as pessoas transformam o mundo” (Freire, 2000, p. 47), o autor desloca o foco da simples transmissão de conteúdos para a valorização do diálogo e da participação ativa de professores e estudantes no processo formativo. Tal concepção ressalta que a prática educativa deve constituir-se como experiência de conscientização crítica, na qual o conhecimento não é imposto, mas construído coletivamente, possibilitando o desenvolvimento da autonomia e do compromisso social dos sujeitos envolvidos.

Freire (2005) critica o modelo tradicional de ensino, denominado por ele de “educação bancária”, em que o professor concentra o saber e o estudante assume uma postura passiva. Em

contraposição, defende uma prática pedagógica dialógica, que valorize a cultura dos educandos e promova a reflexão crítica sobre a realidade social. Essa concepção aproxima-se das reflexões de Libâneo, ao enfatizar a necessidade de uma escola inclusiva e sensível às dimensões culturais e sociais. Nesse sentido, Freire (2000) ressalta que a educação deve estar comprometida com a justiça social, desempenhando um papel decisivo na redução das desigualdades e na inserção de grupos historicamente marginalizados.

Parte-se do princípio de que uma escola de qualidade é aquela que promove a inclusão, posicionando-se contra qualquer forma de exclusão nas dimensões econômica, política, cultural e pedagógica. Compreender a educação de maneira ampla implica reconhecer que o processo de ensino não se limita aos conteúdos curriculares, mas envolve também as interações humanas, os valores sociais e o ambiente em que as práticas pedagógicas acontecem. Nesse sentido, Libâneo (2018, p. 275) destaca que o ensino deve ser entendido como “uma prática social inserida em um contexto de cultura, relações e conhecimento historicamente construído”, reforçando que a escola precisa ser vista como um espaço de construção coletiva, capaz de articular saberes e promover aprendizagens significativas.

Sob essa ótica, a educação configura-se como um processo dinâmico, capaz tanto de impulsionar transformações nas relações sociais quanto de preservar práticas e condições já estabelecidas. Nesse contexto, a escola assume papel central, pois ultrapassa a função de espaço de ensino formal e torna-se também um ambiente que molda identidades, valores e perspectivas. Como destacam Dourado e Oliveira (2009, p. 203), trata-se de “um espaço institucional voltado à produção e disseminação sistemática do saber histórico acumulado pela humanidade”, reafirmando sua relevância na formação de cidadãos críticos, reflexivos e socialmente engajados.

Neste artigo, parte-se do entendimento de que uma “escola bem organizada e gerida é aquela que cria e mantém condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas para o sucesso de professores e estudantes” (Libâneo, 2018, p. 268). Essa concepção evidencia que a gestão escolar deve considerar as dimensões organizacionais e culturais que estruturam a vida da instituição, como discutem Nóvoa em suas reflexões sobre a organização educativa e Dourado e Oliveira em suas análises sobre a eficácia e a qualidade das escolas. Dessa forma, compreende-se que a gestão não se restringe ao campo administrativo, mas envolve também práticas pedagógicas, valores institucionais e processos coletivos que favorecem a aprendizagem e a inclusão.

A educação sempre foi vista como uma das chaves para transformar a sociedade, e acreditamos que essa ideia continua muito atual. Mais do que ensinar conteúdos prontos, ela pode abrir caminhos para reduzir desigualdades e incluir aqueles que historicamente foram deixados de lado. Nesse ponto, vem a pergunta: como a educação pode, de fato, ser um instrumento real de mudança social? A perspectiva de Paulo Freire (2005) ajuda a pensar nisso, porque nos lembra que ensinar não é só repassar informações. É também despertar consciência, provocar reflexão crítica e dar condições para que as pessoas se reconheçam como sujeitos capazes de intervir na própria realidade.

A educação problematizadora, que rompe com o modelo bancário, é um ato de conhecimento, uma aproximação crítica da realidade. Ela implica numa postura de diálogo e de reflexão, por meio da qual os homens, em sua relação com o mundo, se tornam capazes de transformá-lo. (Freire, 2011, p. 72).

Com isso em mente, este estudo busca analisar a importância da educação como agente transformador, destacando seu impacto na inclusão social e na redução das desigualdades. Para tanto, pretende-se examinar a concepção pedagógica de Paulo Freire, que defende a educação como um processo libertador e dialógico, no qual professores e estudantes constroem conhecimento de forma conjunta. Além disso, discute-se as limitações do modelo tradicional de ensino, caracterizado pela chamada "educação bancária", e apresenta-se a proposta freiriana de uma educação participativa e crítica como alternativa para um ensino mais inclusivo. Por fim, o estudo busca identificar práticas pedagógicas que possam contribuir para a construção de uma escola comprometida com a justiça social, garantindo oportunidades de aprendizado a todos, especialmente aos grupos historicamente marginalizados.

2. METODOLOGIA

Para desenvolver este estudo, escolhemos trabalhar com uma abordagem qualitativa. Essa escolha se deve ao fato de que ela possibilita olhar mais de perto para os sentidos e significados da educação, especialmente quando pensamos em seu papel na transformação social. Diferente das pesquisas quantitativas, que se concentram em números e estatísticas, a qualitativa busca compreender os fenômenos a partir dos contextos e interpretações. Esse caminho dialoga melhor com o objetivo da reflexão proposta aqui.

Para Gil (2008, p. 79), "a pesquisa qualitativa é adequada para compreender a natureza de fenômenos sociais, especialmente aqueles que não podem ser reduzidos a variáveis mensuráveis".

A base teórica foi construída a partir de uma revisão de literatura. Na prática, isso significou ler, selecionar e analisar livros e artigos acadêmicos que discutem a educação como ferramenta de inclusão e justiça social, com destaque para as contribuições de Paulo Freire. Esse tipo de metodologia é importante porque reúne diferentes olhares sobre o mesmo tema e ajuda a construir uma visão mais crítica e fundamentada.

Para selecionar os materiais, recorremos à bases acadêmicas de referência, como o Google Acadêmico, a Scientific Electronic Library Online (SciELO) e os periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Além dessas fontes digitais, também consideramos obras clássicas de autores reconhecidos na área da educação, já que elas permanecem indispensáveis para compreender o tema em profundidade. Procuramos priorizar textos publicados nos últimos vinte anos, garantindo atualidade, mas sem abrir mão das obras que são marcos teóricos.

Com essa metodologia, pretende-se construir uma análise sólida e bem embasada, destacando a importância da educação como ferramenta de mudança social e refletindo sobre práticas pedagógicas que possam contribuir para um ensino mais inclusivo e transformador.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 FUNDAMENTOS PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DE

Uma gestão escolar bem conduzida faz toda a diferença para o sucesso da educação. Os efeitos aparecem tanto na qualidade do ensino quanto no crescimento profissional dos professores e na forma como a escola se torna mais inclusiva. Esse tipo de gestão se apoia em alguns princípios centrais, como o compromisso com a aprendizagem dos estudantes, a valorização da diversidade, o trabalho colaborativo e o planejamento cuidadoso das ações. Também é importante o uso consciente de dados, que ajudam a direcionar as decisões de forma mais assertiva. Entre as práticas que se destacam, podemos citar a liderança pedagógica, a construção de um ambiente organizacional positivo, a participação da comunidade escolar nos processos e a administração responsável dos recursos disponíveis.

Acreditar na possibilidade de mudança da sociedade, na capacidade de iniciativa dos sujeitos – o sujeito como agente transformador na sala de aula, na política, nos movimentos sociais, sujeito que não é apenas o indivíduo, mas o grupo. Desse posicionamento, resulta uma aposta nas potencialidades de uma razão emancipadora assegurada pela competência comunicativa, pelo diálogo, pela intersubjetividade – ou seja, uma relação ética – quero dizer, uma ética ativa que busca solidariedade, respeito às opções dos outros, dissolução de formas de poder policiadoras, cerceadoras da

subjetividade. Tudo isso, certamente, conjugando o princípio da autonomia e da liberdade das pessoas com os interesses coletivos (Libâneo, 1998,p.48).

Ao compreender a gestão como um processo político-filosófico e administrativo no contexto de um empreendimento humano-institucional, superam-se as limitações técnico-burocráticas do paradigma da administração clássica, amplamente promovidas pelas escolas, especialmente durante o regime militar. Este modelo enfatizou uma abordagem centralizadora, baseada na hierarquia, na fragmentação do processo produtivo e na preocupação excessiva com o produto final em detrimento do processo. No entanto, essa perspectiva revelou-se insuficiente para lidar com a complexidade e as demandas contemporâneas da educação, onde fatores como a autonomia, a colaboração e a inovação são essenciais para o sucesso institucional. O conceito de administração passou, assim, a ser questionado, destacando-se a fragilidade dos fundamentos tradicionais que sustentam essa teoria, como a autoridade centralizada e a separação entre os diferentes níveis de gestão. Além disso, a abordagem técnico-burocrática limitava a capacidade de adaptação e flexibilidade necessária para responder às necessidades educacionais dinâmicas e diversas, ressaltando a circunstância explicativa do processo administrativo (Dias, 2008).

3.2 INTERRELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E O DESENVOLVIMENTO CURRICULAR

A elaboração do currículo deve ser conduzida pelos gestores escolares, responsáveis pelo planejamento e organização das ações relacionadas ao ensino. Suas funções incluem promover intervenções pedagógicas adequadas, dialogar com as famílias para oferecer segurança e esclarecer sobre o processo educativo, iniciativas positivas dos estudantes e garantir o cumprimento dos direitos e deveres de toda a comunidade escolar (Paro, 2000).

Segundo Gauthier (1998), o planejamento e a contextualização da educação são fundamentais para gerar significados reais para os envolvidos. Os gestores desempenham um papel essencial ao articular o Projeto Político Pedagógico com o currículo, integrando planejamento, organização, cooperação, direção e avaliação, sempre alinhados à realidade da escola. Por meio da análise de dados educacionais e avaliações contínuas, ajustamos o currículo para atender diferentes níveis de aprendizagem e promovemos práticas pedagógicas inovadoras, como o uso de tecnologias e metodologias ativas (Libâneo, 2018; Dias, 2008).

Segundo Libâneo:

a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e estudantes, a escola vai adquirindo, na vivência do dia a dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir,

práticas. [...] Essa cultura própria vai sendo internalizada pelas pessoas e gerando um estilo coletivo de perceber as coisas, de pensar os problemas, de encontrar soluções. [...] Há em cada escola uma forma dominante de ação na interação entre as pessoas (2008, p. 109)

Os currículos para de fato cumprirem seu papel, precisam estar conectados à realidade social e econômica em que a escola está inserida. Isso significa preparar os estudantes não apenas para os conteúdos tradicionais, mas também para enfrentar os desafios do mundo atual, desenvolvendo tanto as competências cognitivas quanto as socioemocionais.

Uma gestão escolar participativa e inclusiva, sensível à diversidade cultural e social, exerce papel fundamental na construção de currículos que dialoguem com a realidade dos estudantes e que, ao mesmo tempo, tenham significado para a comunidade. Nesse contexto, cabe ao gestor escolar conduzir o planejamento e a organização das ações pedagógicas, assegurando intervenções que fortaleçam o processo de ensino-aprendizagem. Suas atribuições envolvem também a promoção de práticas de diálogo com as famílias, oferecendo segurança e transparência sobre o percurso educativo, além de valorizar iniciativas positivas dos estudantes e zelar pelo cumprimento dos direitos e deveres que sustentam a vida escolar. Como destaca Paro (2000), a gestão educacional deve ser entendida como um espaço de mediação entre os diferentes sujeitos, capaz de promover participação, corresponsabilidade e formação cidadã.

Além disso, os currículos eficazes devem atender às necessidades sociais e econômicas locais, preparando os estudantes para os desafios do mundo moderno, com competências cognitivas e socioemocionais alinhadas ao contexto atual. Uma gestão participativa e inclusiva, que respeite a diversidade cultural e social, contribui para a criação de currículos mais acessíveis e relevantes (Nóvoa, 1992; Dourado; Oliveira, 2009).

Dentro desse contexto, o gestor escolar tem um papel essencial para que a educação seja, de fato, transformadora. Sua missão vai além de organizar a escola ou cuidar da parte administrativa: envolve também pensar em caminhos pedagógicos que reconheçam a diversidade e valorizem cada realidade em que a instituição está inserida. Mais do que conduzir processos internos, ele precisa estar próximo da comunidade, criando laços de confiança e estabelecendo parcerias que ampliem o apoio aos estudantes.

Dessa forma, conforme Silva (2009, p. 73), o gestor escolar deve partir da realidade da escola, identificando o nível dos estudantes para traçar metas que sanem as dificuldades existentes, garantindo uma aprendizagem de sucesso para todos. Sabemos que cada estudante possui uma bagagem única de conhecimento adquirido ao longo da educação básica. Além

disso, alguns estudantes apresentam maior facilidade em compreender os conteúdos, enquanto outros exigem mais tempo e o uso de uma didática adaptada, promovida pelo professor.

Os padrões de aprendizagem requerem atenção contínua e o envolvimento de diversos fatores determinantes, como política educacional, condições econômicas, sociais, serviços educacionais, a influência da família e da comunidade, e, principalmente, as condições de aprendizagem dos estudantes. Segundo Santos (2014), os fatores determinantes para uma gestão eficaz do processo pedagógico-escolar incluem a compreensão da gestão escolar como uma prática social que apoia a prática educativa, legitimada por meio do exercício da participação, da democracia e da autonomia. Além disso, a gestão escolar deve ser homologada à promoção de práticas democráticas, que valorize a colaboração entre professores, estudantes, pais e comunidade, criando um ambiente inclusivo e propício ao desenvolvimento integral dos estudantes. Assim, é essencial que o gestor trabalhe para garantir que todas as condições sejam fornecidas, proporcionando um ensino de qualidade que atenda às necessidades individuais e coletivas da comunidade escolar.

A maioria dos estudantes especialmente os do ensino fundamental, associa o termo avaliação a sentimentos como medo, ansiedade e preocupação, muitas vezes resultando no chamado fracasso escolar. Essas situações decorrem do fato de que, em vez de promover um ambiente agradável que estimula o trabalho conjunto e colaborativo, as avaliações muitas vezes são vistas como situações de competitividade e rivalidade. Freire (2005), em sua obra *“Pedagogia do Oprimido”*, critica esse modelo tradicional de avaliação, destacando que a educação não deve ser pautada pela dominação e pelo medo, mas sim por um processo de aprendizagem significativa e dialogado. O referido autor argumenta que as avaliações devem ser concebidas como instrumentos que promovam a reflexão crítica e a superação das dificuldades, em oposição ao modelo bancário, onde o aluno é visto como um recipiente a ser preenchido com conhecimentos prontos.

Buscar melhorias na avaliação em uma instituição escolar envolve uma reflexão profunda sobre o objetivo da avaliação e suas funções. Ao trabalhar essa questão com professores, percebe-se que a avaliação vai além de apenas medir o nível de aprendizagem realizado pelos estudantes. Ela também desempenha um papel fundamental no auxílio ao processo de ensino-aprendizagem, ajudando a identificar necessidades, estratégias pedagógicas e promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento integral dos estudantes.

A avaliação, frequentemente, é vista como um instrumento sancionador e classificatório, focando no desempenho do estudante de forma isolada, sem considerar o contexto educacional

mais amplo. Nesse sentido, é essencial que professores, estudantes e pais compreendam a avaliação como um meio de informar sobre os avanços obtidos e os sucessos alcançados no âmbito acadêmico (Ballsteret *al.*, 2003).

Refletir sobre melhorias na avaliação escolar implica considerar com cuidado o seu verdadeiro propósito e as múltiplas funções que pode desempenhar. Quando esse debate é compartilhado com os professores, torna-se evidente que avaliar não significa apenas quantificar aprendizagens em números ou conceitos previamente definidos. A experiência cotidiana mostra que a avaliação pode e deve assumir um caráter formativo, orientando o processo de ensino-aprendizagem, identificando necessidades, sugerindo caminhos pedagógicos e contribuindo para a criação de um ambiente educativo que favoreça o desenvolvimento integral dos estudantes.

Segundo Castro e Carvalho (2006), os professores precisam assumir uma postura crítica em relação aos resultados da avaliação, considerando tanto o desempenho dos estudantes quanto a qualidade do ensino oferecido. Esses resultados, sejam positivos ou negativos, dependem diretamente das concepções pedagógicas adotadas pelos educadores. O professor deve desenvolver instrumentos de avaliação que sejam alinhados com os objetivos definidos em seu planejamento curricular, utilizando diferentes métodos e recursos que, apesar de semelhantes, podem ser aplicados de maneiras variadas (Esteban, 2006).

Percebemos em nossa pesquisa que professores, ocupam um papel essencial, já que são eles que ajudam a formar a maneira como os alunos entendem a avaliação. Ao mesmo tempo, a sociedade também influencia essa percepção, pois traz consigo expectativas e pressões que acabam moldando o olhar dos estudantes. Quando não há uma construção clara e crítica desse conceito, corre-se o risco de que os alunos desenvolvam uma visão equivocada, enxergando a avaliação apenas como um mecanismo de punição ou classificação, em vez de como uma oportunidade de crescimento.

3.3 A TECNOLOGIA COMO ALIADA NA GESTÃO ESCOLAR

A formação continuada constitui um elemento essencial para o aprimoramento das competências técnicas e pedagógicas dos profissionais da educação, fortalecendo práticas de gestão mais assertivas e sintonizadas com as reais necessidades da comunidade escolar. Ao investir nesse processo, cria-se a possibilidade de alinhar a ação educativa a contextos específicos, garantindo maior coerência entre os objetivos institucionais e as demandas

sociais. Gestores e professores precisam estar sempre em busca de atualização. Essa prática não serve só para adquirir novos conhecimentos, mas também para refletir e aprimorar suas formas de ensinar e liderar. Como já dizia Anísio Teixeira (1996), a formação contínua é fundamental para construir uma educação mais integrada e capaz de enfrentar os desafios do nosso tempo, acreditamos que a qualificação constante é um elemento-chave para transformar a gestão escolar em um processo mais dinâmico, inovador e comprometido com a qualidade da educação.

Nesse sentido, a gestão escolar tem um papel fundamental ao incentivar e facilitar a formação dos profissionais da escola. Mais do que apenas cuidar das tarefas administrativas, o gestor precisa se manter atualizado e aberto às novidades, garantindo que a instituição continue relevante e preparada para as mudanças que acontecem no cenário educacional. A gestão escolar desempenha um papel vital no processo de capacitação dos profissionais nas instituições de ensino, permitindo que esses profissionais estejam preparados para assumir responsabilidades específicas. O gestor deve ser sonoro, constantemente atualizado e trazer inovações para a escola, a fim de evitar que a instituição fique desatualizada no cenário educacional. Cabe ao gestor identificar as principais lacunas em sua formação e na dos demais profissionais, buscando recursos e qualificações que atendam às necessidades educacionais.

Um diretor, um coordenador tem nas tecnologias, hoje, um apoio indispensável ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas. O computador começou a ser utilizado antes na secretaria do que na sala de aula. Neste momento há um esforço grande para que esteja em todos os ambientes e de forma cada vez mais integrada. Não se pode separar o administrativo e o pedagógico: ambos são necessários (Moran, 2003).

Conforme Pena (2015, p. 72), “o gestor escolar tem papel importante no auxílio aos professores, para que eles encontrem no processo de ensino uma forma de crescerem no conhecimento, dando aos seus estudantes condições também de se desenvolverem na aprendizagem e não convívio social”. Por meio de uma gestão focada na formação contínua dos docentes, a escola pode criar as condições necessárias para uma educação adequada aos estudantes. Ferramentas tecnológicas, quando bem utilizadas, facilitam a rotina e o processo educacional de estudantes, professores, gestores e demais funcionários. O professor deve ser o mediador, incentivador e orientador, criando situações que promovam a aprendizagem significativa.

Além disso, o gestor escolar deve estabelecer conexões sólidas com a comunidade e com outras instituições de ensino. Essas colaborações promovem a troca de experiências e contribuem para a criação de um ambiente cooperativo, tornando a escola mais dinâmica e

receptiva a inovações. Quando isso ocorre, a instituição é capaz de atender de forma mais eficaz às demandas do contexto educacional contemporâneo, além de formar indivíduos críticos, cientes e aptos para enfrentar os desafios da sociedade. A formação contínua dos profissionais, nesse processo, tem um impacto direto na melhoria da qualidade do ensino e reforça a escola como um espaço para o desenvolvimento humano e a formação integral dos estudantes.

Nesse contexto, é fundamental que cada integrante da comunidade escolar entenda a importância de sua participação, sabemos que demanda esforço conjunto, dedicação e definição clara de metas. O gestor deve incentivar esse envolvimento, investindo na capacitação contínua dos docentes e desenvolvendo estratégias que melhorem a qualidade da educação, isso abrange tanto o aprimoramento das práticas pedagógicas quanto o desenvolvimento de competências sociais e tecnológicas, essenciais para atender às necessidades da educação atual.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a gestão escolar, nota-se que uma das principais responsabilidades do gestor é promover um ambiente de trabalho harmonioso. Isso implica promover a cooperação, o respeito e a camaradagem entre todos os integrantes da escola. Nesse processo, o gestor desempenha o papel de líder, unindo os profissionais administrativos, como porteiros e cozinheiros, aos docentes e coordenadores pedagógicos, com o objetivo de integrar todos no esforço conjunto para fortalecer a instituição.

O compromisso ético e profissional do gestor está relacionado à responsabilidade, mantendo sempre a aprendizagem como foco das ações, é nesse momento que a dimensão pedagógica se torna relevante, uma vez que visa assegurar que os estudantes não só se destaquem, mas também adquiram conhecimentos que sejam significativos para vida.

Nesta pesquisa responsabilidade do gestor está ligada a um compromisso ético e profissional, sempre com a aprendizagem no centro das ações, é nesse ponto que a dimensão pedagógica ganha força, pois ela busca garantir que os estudantes não apenas tenham bom desempenho, mas construam conhecimentos que façam sentido para suas vidas. Para alcançar esse objetivo, a presença da família, dos professores e de toda a equipe escolar é indispensável. Quando todos se envolvem, os resultados aparecem de forma mais consistente e a formação dos alunos se torna mais completa.

Diminuir os índices de evasão e reprovação é outro desafio que o gestor enfrenta. Isso requer a compreensão dos desafios que os estudantes enfrentam e, com base nisso, a criação de estratégias eficazes para assegurar a continuidade e o êxito escolar. Projetos de incentivo, abordagens pedagógicas inovadoras e o fortalecimento das relações entre escola e comunidade são exemplos de ações que podem causar impacto. Além de melhorar o desempenho acadêmico, essas ações ampliam as oportunidades de desenvolvimento pessoal e de inserção social dos alunos.

Além de gerenciar a parte administrativa, o gestor também tem a responsabilidade de ser educado, sua atuação abrange vivências sociais, políticas e pedagógicas que devem ser harmonizadas para criar uma escola dinâmica e participativa. Quando exerce essas diferentes funções de maneira integrada, o gestor contribui para que a escola se torne um espaço inclusivo, produtivo e capaz de oferecer uma educação de qualidade, formando cidadãos críticos, conscientes e preparados para transformar a sociedade em que vivem.

REFERÊNCIAS

BALLESTER, Margarita. **Avaliação como apoio à aprendizagem**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2003.

CARVALHO, Cynthia paes de; OLIVEIRA, Ana Cristina prado de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. v. 23 e. 230015, 2018.

CASTRO, Amélia Domingues; CARVALHO, Ana Maria Pessoa. **Ensinar a Ensinar: Didática para a Escola Fundamental e Média**. São Paulo: Editora Thomson, 2006.

CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do (a) Diretor (a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. **Humanidades e tecnologia (Finom)**, v. 28, n. 1, p. 175-209, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, R. E. **Ciclo de políticas curriculares na formação de professores no Brasil (19962006)**. 2008. 248 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.

ESTEBAN, Maria Tereza. **O que sabe quem erra? Reflexões sobre avaliação e fracasso escolar**. Rio de Janeiro: Editora DP&A: 4a ed., 2006.

FRANCISCO, Patrícia Alexandra; SÁ, Susana. A liderança do. a diretor. ra e o impacto nos resultados dos. as alunos. as. **ALTUS CIÊNCIA**, v. 16, n. 16, p. 266-287, 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 40 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

GAUTHIER, C. **Por uma teoria da pedagogia: Pesquisas contemporâneas sobre o saber docente**. Ijuí: Editora Unijuí, 1998.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6.ed. São Paulo: Editora Heccus, 2018.

MORAN, J. Gestão inovadora da escola com tecnologias. In: VIEIRA, A. (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo, Avercamp, 2003. Páginas 151-164.

NÓVOA, António. Para uma análise das instituições escolares. In NÓVOA, António (Coord.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional, 1992.

PENA, N.; CASTILHO, A. E. C. A.; BORGES, P. A. S. A gestão democrática escolar no contexto da Nova Gestão Pública (NGP): um enfoque no PNE (2014-2024). **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 1, p. 223-239, 2021. DOI: 10.22633/rpge.v25i1.14019.

PIAGET, Jean. **A formação do símbolo na criança: imitação, jogo e sonho, imagem e representação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

SANTOS, Giselle Alves Xavier. **A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado**. Brasília, 2014.

SILVA, Eliene Pereira da. A IMPORTÂNCIA DO GESTOR EDUCACIONAL NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR. **Revista Conteúdo**, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009 – ISSN 1807-9539.

TEIXEIRA, ANÍSIO. **Educação é um direito**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996. (Originalmente publicado em 1968).