



## **GESTÃO ESCOLAR: impacto na formação pedagógica dos professores e na aprendizagem dos estudantes**

### **SCHOOL MANAGEMENT: impact on teachers' pedagogical training and student learning**

Bárbara Vier Mengue<sup>1</sup>  
Raquel Dilly Konrath<sup>2</sup>

**Resumo:** O contexto atual nos impõe novas demandas e novos desafios na educação; e que também exigem novas formas de exercer e assumir a gestão escolar. Para lidar com essas mudanças e exigências é necessária a mobilização de diferentes habilidades e competências, tanto cognitivas, comunicativas, quanto socioemocionais, em diferentes dimensões e níveis de atuação. Significa que para exercer uma gestão participativa e democrática, são necessários saberes, conhecimentos e posturas mais ativas, propositivas e positivas, ou seja, uma maior predisposição para aprender e atuar de forma mais interativa e colaborativa, mesmo frente às adversidades e diferentes demandas cotidianas. O estudo constitui-se numa reflexão teórico-prática sobre a importância da gestão escolar na superação de desafios por meio do desenvolvimento de um contexto formativo, promovendo ações para o desenvolvimento de habilidades e de posturas mais resilientes no cotidiano escolar. Por fim, enfatiza a importância da gestão escolar como atitude de mudança, na criação de espaços e ambientes de aprendizagem favoráveis para a transformação de práticas pedagógicas, ou seja, para implementar as mudanças tão necessárias que o atual contexto nos impõe.

**Palavras-chave:** Gestão. Participação. Formação. Transformação.

**Abstract:** The current context imposes on us new demands and new challenges in education, and that also requires new ways of exercising and assuming school management. To deal with these changes and demands, it is necessary to mobilize different skills and competencies, both cognitive, communicative, and socio-emotional, in different dimensions and levels of performance. It means that to exercise participatory and democratic management, knowledge and more active, purposeful, and positive attitudes are needed, that is, a greater predisposition to learn and act in a more interactive and collaborative way, even in the face of adversities and different daily demands. The study is a theoretical-practical

<sup>1</sup> Mestre em Linguística Aplicada pela UNISINOS, Coordenadora do Ensino Médio e professora do Ensino Superior do Instituto Ivoti. E-mail: [barbara.mengue@institutoivoti.com.br](mailto:barbara.mengue@institutoivoti.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Processos e Manifestações Culturais pela Feevale, professora do Curso Normal em Nível Médio e Ensino Superior do Instituto Ivoti. E-mail: [raquel.dilly@institutoivoti.com.br](mailto:raquel.dilly@institutoivoti.com.br)

reflection on the importance of school management in overcoming challenges through the development of a training context, promoting actions for the development of skills and more resilient postures in everyday school life. Finally, it emphasizes the importance of school management as an attitude of change, in the creation of spaces and favorable learning environments for the transformation of pedagogical practices, that is, to implement the much-needed changes that the current context imposes on us.

**Keywords:** Management. Participation. Training. Transformation.

## 1 INTRODUÇÃO

A realidade pode ser mudada só porque e só na medida em que nós mesmos a produzimos, e na medida em que sabemos que é produzida por nós. (KOSIK, 1976, p.18)

Iniciamos nossas reflexões inspiradas na epígrafe que nos convida a pensar sobre a realidade, tantas vezes criticada e relatada na forma de queixas e como algo que nos é dada e determinada. A autora Karel Kosik provoca-nos a perceber que a realidade é produzida, ou seja, construída por nós mesmos e, ao mesmo tempo em que é produzida, também pode ser transformada. Partindo desse pressuposto, olhamos para a realidade das nossas escolas e damos conta de que a escola é um sistema orgânico, ou seja, “Não se trata só de prédios, salas, quadros, programas, horários, conceitos... Escola é sobretudo, gente. Gente que trabalha, que estuda” (FREIRE, 2021). Se a escola se constitui por meio dos conhecimentos, procedimentos, atitudes e valores das pessoas que nela trabalham, estudam e convivem, a realidade não nos é dada e determinada a priori, mas é produzida pela concepção e ação de todos/as aqueles/as que a compõem. Essa ideia também se evidencia na visão de Franco Cambi (1999, p. 560) quando nos aponta a escola como:

‘coletivo’ é um ‘organismo social vivo’ colocado, ao mesmo tempo, como meio e fim da educação. É um conjunto finalizado de indivíduos ‘ligados entre si’ mediante a comum responsabilidade sobre o trabalho e a

comum participação no trabalho coletivo”.

Isso não significa romantizar ou minimizar a complexidade que é provocar e investir na mudança de uma realidade educativa, mas perceber que a nossa ação e intervenção, ou a falta dela, tem relação com os resultados obtidos. Sabemos que existem condições externas e internas que influenciam e podem até nos condicionar, limitar e/ou potencializar, mas não são determinantes na escolha das nossas decisões e ações. Para isso, é importante rompermos com o preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do estado e não uma conquista da comunidade (GADOTTI; ROMÃO, 1997) e nos percebermos como parte integrante na construção de realidades.

É nesse contexto que este estudo se propõe a refletir sobre a concepção da gestão escolar, tanto administrativa e pedagógica, como fundamental e parte integrante da promoção e da criação de condições favoráveis para que as mudanças, tão necessárias na educação, de fato possam ocorrer. Tais mudanças devem visar à transformação de realidades, buscando não apenas melhores índices quantitativos, mas também práticas mais humanizadas, essenciais neste contexto pós-pandêmico.

## 2 MAS O QUE A GESTÃO ESCOLAR TEM A VER COM A PRÁTICA PEDAGÓGICA DOS PROFESSORES E A APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES?

Mudar a forma como pensamos significa mudar continuamente nosso ponto de orientação. Devemos criar tempo para olhar para dentro, para ter consciência e estudar as “verdades” tácitas que consideramos óbvias, as maneiras como criamos os conhecimentos e atribuímos significado a nossas vidas e as aspirações e as expectativas que governam aquilo que escolhemos na vida. Porém, também devemos olhar para fora, explorando novas ideias e diferentes formas de pensar e interagir, conectando-se com processos múltiplos e relações no mundo exterior e esclarecendo nossas visões compartilhadas para a organização e comunidade mais ampla. Mudar a forma como interagimos significa reestruturar, não apenas as estruturas formais da organização, mas os padrões difíceis de ver das relações entre as pessoas e outros aspectos dos sistemas, incluindo os dos sistemas de conhecimento (SENGE, 2005, p.352).

Motivamos pela provocação de Peter Senge, que nos convida a olhar “pra dentro” e “pra fora”, queremos situar a gestão escolar na perspectiva de não apenas olhar e questionar as verdades dos nossos próprios discursos, mas também com a possibilidade de provocar mudanças no contexto das nossas instituições educativas. E, para compreendermos a relação da gestão escolar com a formação dos professores e com a realidade da aprendizagem dos estudantes, precisamos compreender, primeiramente, o conceito de gestão. A gestão é:

Processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho,

no caso, os objetivos educacionais. (LÜCK, 2013, p. 21)

Nessa perspectiva, fazer a gestão escolar é diferente do que fazer e exercer a direção e a coordenação da escola, pois tem relação com as pessoas. Não se trata apenas de dirigir e coordenar processos, programas, horários, reuniões, calendários, mas, essencialmente, gerir processos de mobilização de pessoas, o que pressupõe a participação e a cooperação de todos os envolvidos na análise de situações, na tomada de decisão e na ação de encaminhamentos (LÜCK, 2013). Isso significa que a gestão está assentada nas relações interpessoais, em objetivos comuns e no empenho coletivo.

É preciso compreender que para mudar realidades e construir objetivos comuns faz-se necessário, primeiramente, a mobilização de pessoas para este “querer”; pessoas que são diferentes em seus perfis de aprendizagem e traços da personalidade, com formações e experiências distintas, e que precisam ser engajadas, uma vez que, na educação e na escola, nosso trabalho faz parte de um projeto coletivo. Ao constatar-se que existem diferenças na forma de pensar e fazer das pessoas que constituem o espaço e o ambiente escolar, compreende-se a necessidade de investir e considerar a importância das relações interpessoais. Abrir espaço para as diferenças e acolher o que difere faz parte de um processo democrático de construção coletiva, pois:

Na medida em que gestores rejeitam as tensões, conflitos e dificuldades das situações de participação e interação social, deixam de ter a orientação receptiva a respeito da realidade, condição fundamental para permitir-lhes a construção de conhecimentos de seus processos sociais e educacionais, e desperdiçam a oportunidade de superação de suas limitações de e construção de seu processo de melhoria contínua. (LÜCK, 2013, p. 36)

Objetivos comuns e empenho coletivo não são conquistados em espaços e horários específicos em reuniões pedagógicas, com imposições autoritárias, discursos teóricos, nem tampouco com atitudes permissivas e climas festivos com mensagens de autoajuda. Esse tipo de intervenção na gestão até pode ajudar a amenizar tensões, melhorar a convivência, servir de motivação ou atualização e aprofundamento de temáticas, mas não compromete nem mobiliza o engajamento coletivo para a transformação de realidades. O processo de mudança de realidade requer também mudança de posturas e atitudes nas relações que se estabelecem no cotidiano da escola, na forma como se conduzem os processos, nas tomadas de decisão e na forma como assumimos nossos discursos pedagógicos na ação e na convivência diária com o outro. Ou seja, o próprio ambiente da escola configura-se como um espaço de formação continuada: a forma que esse espaço foi pensado, planejado, organizado e a maneira como ele é constituído e habitado. Mas, para isso, o gestor precisa:

primeiramente ser um pesquisador do contexto escolar, portanto, é necessário conhecer a realidade através da pesquisa sistematizada, sendo um observador de todo o processo, com todos os envolvidos [...] É preciso atender e trabalhar com a diversidade social, uma vez que, se parte do pressuposto de que a escola é um espaço heterogêneo. (LEITE; MARQUES; ALBERTONI, 2008, p. 3).

Reforça-se a necessidade de acolher as diferenças e romper o daltonismo que nos faz querer enxergar todas as famílias, estudantes e profissionais da educação sob a mesma lente e perspectiva, procurando respostas universais para contextos distintos, ou ainda, faz-nos naturalizar discursos que atendem somente a uma parcela da comunidade escolar. Estamos acostumados a referir-nos à realidade e ao contexto da escola e da

educação como se fosse algo único e compartilhado da mesma maneira por todos, sem considerar que as situações se constituem dentro de diferentes contextos e constroem-se a partir de diferentes sistemas de significados.

Apesar do acolhimento às diferenças, cabe lembrar que, como gestores, temos um poder de influência sobre o contexto. Isso significa que somos semióticos e que os nossos atos comunicam e têm um poder sobre a comunidade, tanto positivo quanto negativo. Faltas, omissões, descuidos, incompetências e posturas inadequadas no cotidiano da escola comunicam tanto quanto nossos discursos pedagógicos e democráticos em reuniões.

Fica, portanto, a reflexão: **o que nossas ações comunicam ou deixam de comunicar?**

### 3 GESTÃO PARTICIPATIVA: A DIFERENÇA ENTRE O “BOM GESTOR” E O “GESTOR BONZINHO”

Realizar e perceber-se. Uma das principais tarefas do líder é esclarecer a obra coletiva. (CORTELLA, 2012, p. 67).

Ser gestor/a significa exercer a liderança dos processos educativos no contexto escolar. Porém, exercer a liderança não significa dificultar e nem tampouco facilitar os processos educativos. Significa criar condições para que o grupo construa, por meio de ações de protagonismo, pautadas na reflexão sobre a ação, autonomia no seu pensar e fazer. É importante que o/a gestor/a se “perceba” e “assuma-se” como líder, demonstrando, por meio de suas atitudes e posturas, que a “obra é coletiva”. Muitas vezes temos a ideia equivocada de que um/a bom/boa gestor/a é aquele/a que resolve uma situação/mediação de sala de aula/referência, que seria função do docente como gestor da aprendizagem dos estudantes. Resolver o problema pelo/a professor/a não ajuda no

comprometimento e não dá condições favoráveis para que o/a próprio/a docente exerça sua autonomia e se torne pesquisador/a da sua prática. Esse tipo de intervenção, com certeza, agrada aos/as professores/as e faz com que eles/elas enxerguem a gestão como “boazinha”, mas não os leva ao engajamento coletivo, ao pensar e ao fazer, que seriam fundamentais na sua função docente e que, muitas vezes, esperamos que fizessem.

No entanto, isso não significa não contribuir ou ajudar os professores e outros colaboradores da escola com a justificativa de que isso não faz parte das atribuições da gestão escolar. Ser líder significa estar junto, motivar, criar condições, ajudar e construir um espírito de coletividade entre as pessoas, indiferente de seus cargos e suas funções.

Mobilizar para a autonomia, participação e ação requer alguns pressupostos (LÜCK, 2009, p. 2-13): que os participantes desenvolvam os conhecimentos necessários para promover a construção coletiva da organização, o de possibilitar a aprendizagem de habilidades de participação efetiva e desenvolver potencial de autonomia das pessoas e da instituição. Para desenvolver esses conhecimentos, é importante conceber o espaço da escola como um ambiente de aprendizagem, criando condições para que os estudantes, profissionais e famílias possam se desenvolver cognitivamente, social e emocionalmente. O desenvolvimento em todos esses aspectos implica na participação coletiva que, de acordo com Lück (2013), exige da gestão importantes pontos de atenção, uma vez que é possível identificar diferentes formas de participação numa tentativa de construção coletiva: participação como presença, participação como expressão verbal e discussão de ideias, participação como representação, participação como tomada

de decisão, participação como engajamento.

É importante refletirmos, como gestores, em que nível estamos conseguindo mobilizar a participação coletiva do grupo que compõe a comunidade escolar, pois se ficarmos satisfeitos com a participação apenas física e não avançarmos, não chegaremos ao nível do engajamento coletivo. Isto é, ter a presença física de todos os professores e pais nas reuniões da escola é garantia de um engajamento coletivo? Qual é o nosso objetivo com a participação de todos/as? Que tipo de participação mobilizamos?

Ao mesmo tempo em que precisamos nos comprometer com a participação ao nível do engajamento coletivo, é importante não perdermos de vista os valores que devem orientar essa participação, ou seja, não podemos perder o caráter social e pedagógico da educação, como a justiça social e a equidade, o que não significa fazer igual e o mesmo para todos, mas criar condições, mesmo que diferentes, para que todos possam avançar e aprender em suas necessidades e possibilidades. Valores esses que não se impõem, não se doam e não se transmitem, mas se conquistam e se constroem por meio de ações e posturas.

Mas, afinal, como exercer uma boa gestão e chegar ao engajamento coletivo, assumindo na prática os princípios da equidade, sem ser “bonzinho”, permissivo e liberal demais e nem ser autoritário impondo as decisões? Fica a reflexão!

#### **4 GESTÃO ESCOLAR E A ATUAÇÃO PROFISSIONAL NOS DIFERENTES NÍVEIS, DIMENSÕES E PRINCÍPIOS**

Boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida. (LÜCK, 2009, p. 93)

Já é de consenso que a educação tem o compromisso com a formação integral e humana, contemplando todos os aspectos do desenvolvimento: cognitivo, social, físico, como nos sugere a epígrafe. E que uma boa escola não é aquela instituição que foca exclusivamente em índices quantitativos, sem considerar as competências relacionadas às habilidades socioemocionais e ao projeto de vida dos estudantes (BRASIL, 2017). Mas, para que a escola se constitua numa instituição formativa, é preciso ter um projeto educativo que contemple e deixe claro como todos esses aspectos serão desenvolvidos e efetivados na prática do cotidiano escolar. Para isso, faz-se necessário uma gestão escolar que mobilize, crie condições e espaço para que o projeto educativo seja construído, não apenas no discurso, mas se efetive na prática. Uma gestão escolar que saiba, conforme Guimarães e Villela (2008), exercer a sua função atuando em três níveis, que não se excluem: a resolução dos problemas instaurados, a prevenção de situações problemáticas previsíveis e a promoção de situações saudáveis do ponto de vista educativo e socioafetivo em todo o seu contexto, tanto físico quanto relacional.

Isso significa a necessidade de um projeto educativo pensado e elaborado não apenas na resolução de problemas, mas na prevenção e promoção de ações voltadas para a aprendizagem e para a formação integral, tanto dos profissionais da educação quanto dos estudantes, em todos os aspectos do desenvolvimento humano. Importante também ter o cuidado para não atuar demasiadamente em um só nível em detrimento de outros.

Além dos níveis de atuação, a gestão escolar precisa atuar em três dimensões: a política, a pedagógica e a técnica que, segundo Lück (2013), são convergentes entre si e interfluentes, constituindo um todo indissociável. No entanto, é importante reconhecermos e

compreendermos cada uma das dimensões separadas para que de fato sejam contempladas na atuação da gestão escolar.

A dimensão política implica na vivência da democracia, que precisa ser instaurada e sustentada pela gestão escolar. Não é poder “sobre”, mas “com”, ou seja, um poder compartilhado com todos os segmentos da comunidade escolar, no desenvolvimento da autonomia e da consciência de responsabilidade. Significa instaurar práticas de cidadania no interior da escola, não apenas pelo discurso pedagógico, mas pelas ações.

Já a dimensão pedagógica refere-se ao processo formativo de promoção de aprendizagens significativas e de construção do conhecimento, tanto dos estudantes quanto de toda a comunidade escolar, ou seja, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes relativas a essa prática social. E a dimensão técnica não tem um fim em si mesma, mas fundamental para se constituir no veículo para alcance de resultados. Essa dimensão exige uma concepção clara da realidade, associada ao modo de agir para realizá-la, pois sem competência técnica não é possível realizar qualquer projeto pedagógico. Isso significa que não se deve substituir ideias sem estratégias de ação por estratégias de ação sem ideias.

Importante destacar ainda que a gestão escolar precisa se orientar pelos princípios da educação nacional: éticos, políticos e estéticos que visam à formação humana integral e à construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva (DCNE). Os princípios orientam a educação escolar, e a função da gestão escolar é promover um ambiente favorável para que eles sejam garantidos. Conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais, os princípios éticos relacionam-se à valorização da autonomia, da responsabilidade, da solidariedade e do respeito ao bem, ao meio ambiente e às diferentes culturas,

identidades e singularidades. Os princípios políticos promovem os direitos de cidadania, do exercício da criticidade e do respeito à ordem democrática. E os princípios estéticos enfatizam e valorizam a sensibilidade, a criatividade, a ludicidade e a diversidade de manifestações artísticas e culturais. (BRASIL, 2010, p.7).

Considerar todos esses níveis, dimensões e princípios significa exercer uma função administrativa e pedagógica não apenas pautada em atribuições, mas em concepções muito mais amplas de compromisso social e de formação humana. Significa fazer a gestão de pessoas e processos em prol de um projeto comum, organizar o espaço físico da escola (paredes, salas, pátio,...) em ambientes de aprendizagem com sensibilidade estética que traduza a proposta pedagógica da instituição e assumir uma postura condizente ao discurso. Todo esse processo precisa ser assumido numa ação conjunta, ou seja, tanto pela gestão pedagógica quanto pela administrativa.

Quando se refere a uma ação conjunta e um trabalho em equipe, não se quer dizer que todos os gestores devem fazer a mesma coisa ou tudo junto e da mesma forma, o que se quer dizer é que é fundamental a participação de todos de forma singular e interdisciplinar, unidos pelo mesmo compromisso e orientados pelos mesmos princípios da educação nacional e projeto educativo da rede e da escola a que estão vinculados.

Afinal, o que isso tem a ver com a formação e o trabalho pedagógico dos professores e a aprendizagem dos estudantes? É muito simples: "Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos." (LÜCK, 2009, p. 55). E a melhoria da aprendizagem dos estudantes implica num trabalho pedagógico dos professores, bem orientado e acompanhado pela gestão escolar. Eis o nosso

desafio!

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda temos grandes desafios a superar no contexto escolar, que dizem respeito às diferentes dimensões e princípios que orientam a educação nacional. São desafios complexos e demandam um trabalho conjunto e compartilhado com e por todos/as aqueles/as que compõem o contexto educativo. Para promover um trabalho conjunto e compartilhado, faz-se necessário uma gestão escolar capaz de mobilizar "a competência e a energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais", como nos aponta Lück (2013, p. 21). E, para promover essa mobilização, a gestão escolar precisa assumir posturas mais sensíveis e atuar em diferentes níveis e dimensões, que ultrapassem as questões técnicas, mas têm relação e traduzem o projeto político pedagógico assumido pela rede e instituição de ensino.

Sabemos que não são desafios fáceis e nem simples, mas também não podemos nos acostumar e naturalizar discursos e posturas que apresentam o contexto escolar como uma realidade dada e fechada, como se não tivesse relação com a nossa concepção, ação e atuação.

É nessa perspectiva que se constitui a gestão escolar, não como a responsável pelo contexto na qual está inserida, mas ciente de sua (co)responsabilidade e compromisso na transformação da realidade vivenciada, já que "a realidade pode ser mudada só porque e só na medida em que nós mesmos a produzimos, e na medida em que sabemos que é produzida por nós", como nos inspira Kosik (1976, p.18) no início deste texto.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica**. Brasília: MEC; SEB; DICEI, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF: MEC, 2017.

CAMBI, F. **História da Pedagogia**. São Paulo: UNESP, 1999.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

FREIRE, Paulo. A Escola. **Xapuri Socioambiental**, 2021. [Visualizar item](#)

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (org.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

GUIMARÃES, A. A.; VILLELA, F. C. B. O professor-coordenador e as atividades de início de ano. *In*: BRUNO, E. B. G. (org.). **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 9. ed. São Paulo: Loyola, 2008. p. 37-53.

KOSIK, K. **A dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LEITE, S. R. M.; MARQUES, E. F.; ALBERTONI, C. R. **Família e escola**: elementos para uma participação democrática. Londrina: UEL, 2008.

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

LÜCK, H. **Gestão participativa na escola**. v. 3. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 2005.

Recebido em: 09/08/2022  
Aceito em: 15/08/2022