



## GESTÃO ESCOLAR: TRABALHO PEDAGÓGICO FRENTE AO SUPORTE DA EQUIPE DOCENTE

*Andreia Alves Gomes de Andrade<sup>1</sup>; Luciana Ferraz Abbade<sup>2</sup>*

### RESUMO

Em uma instituição escolar, como em qualquer empresa, é fundamental a presença de um profissional bem preparado, com espírito de liderança. A harmonia entre gestor e equipe traz reflexos no sucesso do trabalho pedagógico frente ao suporte da equipe docente. No caso de instituição escolar, é possível elencar os resultados no desenvolvimento da aprendizagem. A partir dos conceitos de liderança, mais especificamente da liderança democrática, é possível ampliar a gestão escolar por resultados frente ao suporte da equipe docente. A liderança na gestão escolar consegue capacitar sua equipe em suas funções, idealizando o projeto pedagógico com coerência, maestria e entusiasmo. Uma liderança democrática deve trabalhar com base no diálogo, na interação, sendo o respaldo da ponte do conhecimento com os demais integrantes, tornando o ambiente escolar mais agradável, com notoriedade para a evolução das capacidades e o sucesso no aprendizado. Uma instituição que almeja resultados deve apropriar-se em lideranças envolvidas em ações coletivas e projetos amplos. Seu desempenho não deve ser direcionado a apenas uma pessoa, pois além dos afazeres que inclui sua rotina, precisa ter ao seu lado pessoas com capacidades e habilidades específicas, e também na variedade do pensar. O objetivo desta pesquisa é discutir a liderança, considerando o papel da equipe gestora frente à administração escolar e analisar o papel da gestão democrática no fazer pedagógico no ambiente escolar. Além disso, reconhece o professor como o principal intermediador no processo educacional, e por isso, respeita suas decisões e sabe dar apoio para que este possa realizar seu trabalho de forma eficaz. Desta forma, a gestão escolar funciona como liderança e respaldo de suas equipes docentes, de forma participativa e democrática.

**Palavras-chave:** Democrática; Liderança; Organização Escolar; Suporte Pedagógico.

### 1 INTRODUÇÃO

A definição de liderança se torna explícita na identificação de seus desdobramentos para redução de alguns pontos comuns (Lück, 2017). A liderança para o ambiente escolar exige uma característica ímpar à equipe gestora, pela qual o gestor coordena, mobiliza e motiva através das orientações de seus docentes para realizarem o melhor de si no desenvolvimento de uma tarefa, voltadas para a melhoria contínua de ensino e aprendizagem (Lück, 2012).

Para essa discussão em liderança, Silva (2021) traz que a formação e transformação de indivíduos ocorrem nos espaços escolares e por isso, salienta a importância de algumas posturas pertinentes à liderança para tais espaços.

A definição de liderança dentro das instituições pode ter vários significados diferentes, porém é unânime que tem relação com o poder de influência de uma pessoa sobre outra (Bergamini, 1994).

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Pedagogia. E-mail: andrea.andrade.gomes1612@gmail.com

<sup>2</sup> Docente do curso de Pedagogia na UniAlfa; Mestre em Ciências Ambientais – UNIOESTE; e-mail: luabbade@gmail.com



Nas abordagens acerca da gestão escolar, muito se discute sobre a gestão democrática. De acordo com Maximiano (2008), a liderança democrática está pautada numa prática de tomada de decisões em grupo, favorecendo melhores condições para a realização do trabalho, e buscando motivar constantemente a sua equipe.

“A liderança democrática apresenta boa relação do líder com os liderados, proporciona a participação e confiança da equipe, e assegura uma boa comunicação do líder com os liderados” (Figueira et al., 2019, p. 05)

Lück (2009) aborda a gestão democrática como a que um diretor/gestor lidera e garante a atuação democrática, estimula e orienta a participação dos membros da comunidade escolar, ouvindo a sua opinião, através de sugestões, compartilhando responsabilidades, através da promoção de uma articulação e integração entre a escola e a comunidade. Esse tipo de postura de líder contribui para um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.

Assim, este artigo ressalta a importância da utilização da liderança em uma reflexão sobre a interferência da equipe gestora frente à administração escolar (Lück, 2017), com o intuito de responder às questões norteadoras: Qual o conceito de gestão que enfoca resultados? Qual a diferença entre liderança e liderança democrática? Quais os benefícios da gestão escolar frente às suas funções da escola e qualidade de ensino? Qual a importância da liderança no suporte pedagógico à equipe docente?

A metodologia utilizada na realização desta pesquisa segue a concepção de revisão bibliográfica, fundamentada por autores, com abordagem qualitativa, buscando conteúdos teóricos nas pesquisas em livros. Segundo Lakatos e Marconi (1987), a definição de pesquisa bibliográfica está relacionada ao levantamento, reunião de documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisada em livros, enciclopédias, revistas, jornais, folhetos, boletins, monografias, teses, dissertações e material cartográfico. Colocando o pesquisador do assunto em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo (Lakatos; Marconi, 1987).

A prática de gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). Sobre esse tema, Lück (2009) explica que esses importantes documentos supracitados definem a educação como um processo social de colaboração com a participação de todos da comunidade interna da escola, dos pais e da sociedade em geral. Podendo afirmar que a liderança é um processo de influência. Conseqüentemente,



liderança na escola é uma característica importante, pois não é possível haver gestão sem liderança. Sendo aprimorado dia a dia, no convívio de gestão de pessoas e de processo sociais, com o maior intuito de desenvolver habilidades, qualidades, valorizando talentos e esforços (Lück, 2011).

Assim, este artigo mostra que alinhando a administração escolar a um gestor com conhecimentos aplicados, é possível transformar a escola num ambiente escolar renovado e de sucesso, onde seja possível a gestão escolar interferir para alcançar objetivos com a organização, participação e democracia, dividindo o conhecimento e delegando funções. Paro (2001) contribui com essa ideia:

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por partes das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola (Paro, 2001, p.10).

Lück (2009) discorre que a qualidade da educação se sobressai com profissionais competentes, o que promove qualidade no ensino, o comprometimento em oferecer aos seus alunos e à sociedade experiências educacionais para desenvolver conhecimentos e habilidades.

Em seguida, é importante destacar a concepção de competência:

[...] competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro (Lück, 2009, p.12).

É função do diretor escolar realizar trabalhos efetivos em sua escola, colocando em prática orientações para desenvolver habilidades e competências no trabalho escolar (Lück, 2009). Um time tem muito mais sucesso que indivíduos isolados, porque são necessários, conforme apresenta Lück (2009), que os padrões de competência de todo e qualquer profissional desempenhando seu conjunto de funções, associadas entre si. Para que exista desenvolvimento, são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que conversem entre si.

Uma escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade



para todos (Lück, 2011). Ou seja, uma gestão focada em com conjuntos de ações, metas e objetivos.

De acordo com Drucker (2003, p.115):

Toda a empresa deve organizar-se numa verdadeira equipe e consolidar os esforços de cada um num esforço comum. Cada elemento da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para uma meta comum. Seus esforços devem todos estar dirigidos no mesmo sentido, e suas contribuições devem se harmonizar para produzir um todo – sem lacunas, sem atritos, sem duplicação desnecessária de esforços.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem o objetivo geral de discutir a liderança considerando o papel da equipe gestora frente à administração escolar e analisar o papel da gestão escolar democrática no fazer pedagógico e ações docentes no ambiente escolar. E seguintes objetivos específicos: analisar o que é gestão escolar; compreender o papel desempenhado pela equipe pedagógica; e discutir a importância dos elementos presentes nos conceitos de liderança para o suporte pedagógico aos professores.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A GESTÃO E A GESTÃO POR RESULTADOS

Para Chiavenato (2006), o termo administração surgiu do latim: *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), referenciando a pessoa que exerce sua função sob o comando de outras. Para Drucker (2003), a função do administrador é gerir um ciclo de: planejamento, organização, ajustes, medições e formação de pessoas. E assim, a administração é uma área interdisciplinar das Ciências Sociais que apresenta reflexões sobre vários modelos e práticas de gestão (Chiavenato, 2003).

O termo “gestão por resultados” foi apresentado pela primeira vez por Peter Drucker, teórico da administração moderna, em seu livro “A Prática da Gerência - The Practice of Management”, de 1954. Conforme Drucker (2003), a gestão por resultados é um modelo de gestão desenvolvido inicialmente para a gestão pública, onde seu foco está no cumprimento de metas, resultados, mas também no seu monitoramento e avaliação constante durante o processo (Drucker, 2003).

Drucker (2003) ressalta o aumento das necessidades de gestão em uma organização com menor disciplina de resultados. Ou seja, cada gestor deverá gerir suas



operações de acordo com cada circunstância.

Lück (2009) destaca que, no ambiente escolar, o papel da escola é a formação e aprendizagem dos seus alunos. Assim, a gestão por resultados apresentado por Peter Drucker pode ser um modelo de gestão escolar na qual o monitoramento e a avaliação da aprendizagem deverão acontecer diariamente no desempenho da escola, resultando na aprendizagem de seus alunos.

Acerca dessa mesma temática:

Destaca-se essa gestão da unidade sobre monitoramento e avaliação, tendo em vista que os resultados de desempenho de uma escola, oferecem elementos para a sua verificação direta. Realizar gestão de resultados representa, efetivamente, o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos (Lück, 2009, p.56).

Esse modelo de gestão foca em ações que comprometem, ao máximo, seus profissionais (Drucker 2003). Ainda sobre o tema, Drucker (2003) afirma que determinada atividade precisa ser objetivo de todos, desta forma, destaca o desempenho. Afirmado sua informação, explica:

O desempenho que se espera de um administrador deve estruturar-se sobre as metas empresariais de desempenho, e os resultados que obtém devem ser avaliados conforme a contribuição que prestam ao sucesso do empreendimento. O administrador precisa saber e compreender o que as metas empresariais (Drucker, 2003, p.115).

Cada elemento da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir com uma meta comum (Drucker, 2003). Chiavenato (2009) explica que, para esse modelo de gestão, uma instituição só se desenvolve quando tem seus funcionários e colaboradores comprometidos e a instituição se desempenha em uma força tarefa para transmitir estímulos, logo, promove aprendizado (Chiavenato, 2009).

## **2.2 LIDERANÇA E LIDERANÇA DEMOCRÁTICA**

A liderança pode ser considerada como um fenômeno que faz parte da sociedade desde a formação dos primeiros grupos de pessoas. Isso porque a prática da iniciativa por realização uma ação ou comandar está presente em conjuntos de pessoas, sendo essas atitudes fundamentais para levar o grupo ao objetivo alcançado. Nesse sentido, a liderança é um processo que exerce influência sobre um grupo que atua na busca do mesmo resultado (Bonez, 2019).

Nos últimos tempos, o liderar passou por adequações, sendo que agora se



reconhece que liderança e gestão conversam entre si e estão totalmente interligadas. Definir liderança como missão, organização e gestão como processo de organizar, refere-se ao ato de lidar com pessoas com alguma forma de persuasão sobre elas, conseguir que um indivíduo faça o proposto com maestria e sucesso. A liderança na escola é uma característica importante à gestão escolar, pois por intermédio desta, o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar, observando a melhoria do ensino e da aprendizagem (Lück, 2011).

Sergiovanni (1995) aponta que liderança é o processo pelo qual se desencadeiam ações orientadas no sentido claro de direção. Vergara (2000), por sua vez, relaciona o processo de liderança à influência sobre motivação de pessoas, individualmente e em grupos, para a realização da missão, da visão e dos objetivos organizacionais.

É fundamental trazer para essa definição de liderança, o conceito de Max Weber (2004) que aponta a liderança como um processo de influenciar o comportamento e as decisões de outras pessoas em uma organização ou grupo. Segundo Weber (2004) apud Ribeiro e Fermiano (2015) destacam-se três tipos de poder que direciona a ação do líder, sendo eles: “o tradicional, em que vemos o líder com perfil patriarcal, o carismático, em que vimos o líder popular, político e demagogo e o legal, em que o poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei o mais importante do mundo moderno” (Ribeira; Fermiano, 2015, p. 08).

Os três tipos de dominação apresentados por Weber, que são: a *tradicional*, que está pautada em costumes e tradições; a *carismática*, que tem uma relação direta com habilidades pessoais do líder e a sua forma de lidar, ou seja, seu relacionamento interpessoal e a racional-legal, que está pautada em normas e legislações. Assim, os tipos de liderança na teoria de Weber, podem ser observados de maneira simultânea, em características ou ações específicas, contribuindo para que se construam relações entre as pessoas que atuam nas instituições. Contudo, são tipos baseados em ideais de domínio puro, como recurso para uma compreensão de como a liderança aconteceu e ainda acontece na sociedade (Rosa, 2019).

Sobre a liderança carismática, Weber (2004, p. 326) defende que: “a dominação carismática genuína desconhece disposições jurídicas, regulamentos abstratos e a jurisdição formal. Seu direito objetivo é o resultado concreto da vivência extremamente pessoal de graça celestial e força heróica”. Ou seja, se reconhece que a organização com liderança carismática constrói uma relação entre os direitos pré-concebidos que são



direcionados com base no comportamento do líder.

Assim, o carisma se mostra como um tipo de liderança radical, que não se direciona por leis e fatos, mas sim pela argumentação do líder, que assume certa postura de herói para seus liderados (Silva; Carvalho Neto, 2012).

No entanto, para Maxwell (2007), a liderança não pode se apresentar como algo inflexível, uma vez que a “liderança é algo dinâmico, e o direito de liderar deve ser conquistado individualmente com cada pessoa que você conhece. Onde você está na “escada da liderança” depende de sua história com essa pessoa” (Maxwell, 2007, p. 18).

Sobre o tema, Lück (2017) ressalta que liderança de sucesso é uma prática compartilhada, dividida, ou seja, uma troca de saberes que acrescenta aprendizados para ambas as partes. Assim, liderança compartilhada também é indicada como liderança distribuída, que acontece no contexto das organizações de gestão democrática, em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar (Lück, 2017).

### **2.3 GESTÃO ESCOLAR: FUNÇÕES DA ESCOLA E DA QUALIDADE DE ENSINO**

Um bom líder não se faz apenas com formação acadêmica ou com bons certificados, mas sim, com a vivência de lidar com a diversidade apresentada no ambiente escolar, englobando a escola com toda sua comunidade, professores com diretores, estudantes e família. É fundamental destacar os apontamentos de Libâneo (2003) sobre a importância de uma equipe gestora no desenvolvimento educacional:

A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. [...] As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social (Libâneo, 2003, p. 323-325).

Para o sucesso da gestão escolar, a mesma precisa ser participativa e democrática, conforme rege a Constituição de 1988, que em seu Art. 206 discorre sobre uma gestão democrática e ensino público sendo princípio. Segundo Saviani (1997), a gestão democrática é definida como um dos princípios de integração do sistema escolar com a família, comunidade e sociedade, estar em constante diálogo, sempre atualizado do que está em volta, e utilizar como base as discussões e a participação de todos na



tomada de decisões, unindo habilidades e competências para resoluções de problemas (Saviani, 1997). Uma gestão participativa, com foco em todos envolvidos, em grupo para resoluções de problemas.

Segundo Libâneo (2002, p. 87), o principal meio de garantir a Gestão Democrática da escola é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando, assim, o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola. Importante adendo a ser posto em pauta, é ter a visão dos educadores sobre o papel da escola, seus funcionários, alunos. As funções da escola em sua mais ampla definição, que não se resume ao papel de informar seus alunos, tão pouco preparar para o próximo nível escolar não alfabetizar somente, preparar o sujeito ao mercado de trabalho, preparar pessoas para conviver em sociedade, pessoas críticas de letramento social.

Por isso, uma gestão de qualidade abrange vários pontos, com o intuito de alcançar o desempenho escolar. Ter esse olhar para o corpo da escola, o diálogo, a intenção de cada integrante, o que busca cada individuo inserido nessa construção. Faz com que a equipe gestora alcance avanços mediante esse papel de extrema importância a frente de uma instituição. O acolhimento de um docente por parte de toda a equipe gestora, quando o mesmo chega em ambiente escolar, dando o suporte, ouvindo, faz toda a diferença para quem chega, resultando em trabalho mais prazeroso, com qualidade e de grandes avanços educacionais (Pires, 2021).

Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 150): “liderança é o processo de encorajar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos”. Assim, a liderança é uma orientação necessária para que a equipe se sinta segura na busca das metas traçadas, sabendo os caminhos corretos a percorrer.

A instituição de ensino é um espaço onde todos que ali estão inseridos, tem como objetivo claro propor uma educação de qualidade, com foco no desenvolvimento do educando. A aquisição de um ensino eficaz diz respeito ao trabalho em equipe de coordenadores e professores, que planejam e organizam seu dia a dia com intuito de solucionarem problemas que surgem pelo caminho.

O reflexo de um bom líder constrói um ambiente de bem-estar coletivo, quando se tem um gestor/líder com postura positiva, normalmente contagia a equipe que se torna motivada sem medo de mudanças e desafios (Mesquita, 2013). Para Davis e Newstrom





(1992), um líder exerce um estilo que pode ser caracterizado como: autocrático, participativo e rédeas soltas; dessa maneira um líder usufrui de todos os estilos, mas apenas um passa a ser dominante.

A gestão escolar é um processo que tem que ser compartilhado. O líder não é uma autoridade, é mais do que uma imagem fixa e central da instituição, como ato de uma gestão democrática, descentraliza a sua liderança e a tomada de decisão é compartilhada por todos os integrantes da comunidade escolar. Lück (2017, p. 20) vem acrescentar como a gestão e a liderança devem caminhar lado a lado:

[...] a liderança na escola uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados (Lück, 2017, p. 20).

Importante destacar que todo o desenvolvimento da escola está centralizado na gestão pedagógica, pois está ligada de forma direta no foco da escola, que é de promover formação e aprendizagem dos alunos (Lück, 2009). Um dos pontos de concordância é sobre a qualidade o ensino aplicado em escola pública, deixando em evidência o confronto entre teoria e prática, ou seja, uma diferença evidente do que se é anunciado, previsto, com a realidade. Ou seja, trata-se de uma realidade preocupante, o fato de não haver um conceito unânime sobre a qualidade de ensino, para que se possa reconhecer quais objetivos se pretende alcançar.

Libâneo (2003) traz reflexões necessárias quando expõe que a organização e a gestão da escola correspondem, portanto, há a necessidade de a instituição escolar dispor das condições e dos meios para a realização de seus objetivos específicos.

Para atender grandes perspectivas de valores sociais com aprendizagem significativa, é preciso que os educadores da instituição escolar saibam quais os objetivos da escola busca atingir, e encontre seus caminhos juntamente à equipe gestora. Por meios de articulação com a comunidade, organização em todos os setores no âmbito escolar. Caminhando lado a lado equipe gestora, professores, família, alunos, falando a mesma língua com o objetivo singular para desenvolver ensino de qualidade e cada vez mais alunos com grande preparo (Mesquita, 2013).

As adversidades surgem em todo momento, e claro que o gestor precisar estar preparado para encontrar caminhos mediante a interação e comunicação dentre todos os



envolvidos. Uma gestão pautada no diálogo exige que seja participativa, tenha vontade de dar certo, de ver resultados, se mobilize, se motive e tenha comprometimento. E sobre hipótese alguma, querer ser o líder autoritário, que tem a sua opinião como soberana. O gestor que está no comando de uma escola não pode apresentar um perfil autoritário, ele precisa inspirar e ser um exemplo a ser seguido (Pires, 2021).

Sendo assim, ele deve tratar os seus subordinados com respeito, orientando-os na realização de suas tarefas com destreza e satisfação (Lück, 2017). Dividir os conhecimentos, delegar funções, criar possibilidades e trabalhar em conjunto; promover a motivação para a equipe, um ambiente agradável no qual o aprendizado é o resultado de um processo, pois o maior aprendizado está no convívio entre pessoas.

## 2.4 LIDERANÇA E SUPORTE PEDAGÓGICO A EQUIPE DOCENTE

O suporte pedagógico aos professores desempenha um papel crucial na promoção de um ensino de qualidade. Ele reconhece a importância do professor como agente central no processo educacional e busca fornecer o apoio necessário para que eles possam desempenhar seu trabalho de forma eficaz. Segundo Libâneo (2013), o suporte pedagógico é uma prática contínua de apoio e orientação oferecida aos professores, visando ao aprimoramento de suas práticas docentes e ao desenvolvimento profissional.

O desenvolvimento profissional dos professores, a melhoria de suas práticas de ensino e a promoção de um ambiente de aprendizagem estimulante e inclusivo são potencializados através do suporte pedagógico. De acordo com Drucker (2003), quando os próprios empregados participam do estabelecimento de metas e escolhem as ações a serem seguidas, eles são mais propensos a cumprir suas responsabilidades.

Por meio de observações, *feedbacks* construtivos e trocas de experiências, os pedagogos auxiliam os professores na reflexão sobre suas práticas, no desenvolvimento de estratégias pedagógicas mais eficientes e na adoção de abordagens inovadoras. Conforme Marcelo (2009), o suporte pedagógico aos professores envolve a observação e o *feedback* construtivo, fornecendo oportunidades para a reflexão e o aprimoramento da prática docente. Isso resulta em aulas mais dinâmicas, motivadoras e alinhadas às necessidades dos alunos.

Os pedagogos auxiliam os professores na identificação de dificuldades de aprendizagem, no planejamento de atividades diferenciadas e na adoção de práticas inclusivas. Eles oferecem recursos e estratégias para lidar com a diversidade presente na



sala de aula, promovendo uma educação mais equitativa e efetiva (Marcelo, 2009).

Segundo Pires (2021), ao criar espaços de discussão e compartilhamento de experiências, os pedagogos estimulam a troca de ideias, a construção coletiva de conhecimento e o aprendizado entre pares. O trabalho cooperativo favorece a construção de um ambiente escolar mais colaborativo e enriquece o repertório pedagógico dos professores.

Dentro de seu papel de equipe gestora, identificar os docentes que não gostam de cooperar, pais, famílias que não trabalham em conjunto com a escola na metodologia do ensinar, turmas que não assimilam o conteúdo, aluno que não quer aprender não se interessa, são pontos importantes a serem explorados e trabalhados dentro da escola, e cabe à equipe gestora desenvolver habilidades na forma de ensinar, orientando seu corpo de docentes, para que no final o resultado seja satisfatório dentro do esperado (Pires, 2021).

A troca e a interação caminham lado a lado com a gestão, num contexto em que dividir o que se sabe é mais importante, do que deter o conhecimento para si, pois se a gestão escolar não funciona, não distribui, não dá respaldo, assim o ensino assertivo, com o objetivo final de aprendizagem, agregar valores, não é alcançado (Santos, 2020).

O gestor desempenha um papel estratégico ao criar um ambiente propício para a formação continuada, oferecendo oportunidades de capacitação e atualização para os professores. Além disso, o gestor exerce um papel de liderança, estimulando a reflexão sobre a prática docente, fornecendo feedbacks construtivos e promovendo espaços de troca de experiências entre os docentes. Essa atuação proativa do gestor escolar fortalece a equipe docente, melhora a qualidade do ensino oferecido e contribui para a construção de uma escola que valoriza a aprendizagem e o desenvolvimento profissional dos professores (Santos, 2020, p. 35).

Ao promover o desenvolvimento profissional, o aprimoramento das práticas de ensino e o atendimento às necessidades dos alunos, contribui-se para a construção de um ambiente educacional de qualidade. Por isso, a implementação de estratégias eficazes, como observações, formações, grupos de estudo e acompanhamento individualizado, potencializa os benefícios do suporte pedagógico, fortalecendo o trabalho conjunto entre pedagogos e professores em prol da educação de excelência.

## 2.5 EQUIPE DOCENTE

“Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins



determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los” (Paro, 2008, p.7).

A definição de padrões de desempenho focado nas competências constitui em condição fundamental para que os sistemas de ensino possam selecionar os profissionais com as melhores condições para o seu desempenho, tal como é sua responsabilidade, assim como orientar o contínuo desenvolvimento do exercício dessas competências e realizar a sua avaliação para orientar o seu aprimoramento (Lück, 2009).

O papel dos padrões de competência ressalta que todo profissional desempenha um conjunto de funções associadas que necessitam de conhecimentos, habilidades e atitudes específicos e articulados entre si. Por isso, o gestor escolar precisa desenvolver a habilidade de conduzir com liderança para desenvolver dentro da sua equipe de docentes o avanço da aprendizagem (Lück, 2009).

E assim, conforme apresenta Lück (2009), para executar determinadas funções no cargo de diretor escolar, é preciso adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências, para poder realizar um trabalho efetivo na escola, onde: é necessário possuir uma visão abrangente de seu trabalho e também uma lista específica do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho no estabelecimento de estratégias de automonitoramento e avaliações diárias (Lück, 2009).

### 3 METODOLOGIA

Conforme apresenta Lakatos e Marconi (1987), utiliza-se a revisão bibliográfica para contato direto com os temas abordados nesse artigo (Lakatos; Marconi,1987). São temas relevantes à pesquisa, considerando-se a necessidade de pesquisar gestão escolar, englobando liderança em gestão, liderança por resultados, conceitos de liderança.

Segundo Lakatos e Marconi (1987) acerca da revisão de bibliografia:

A citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes. Tanto a confirmação, em dada comunidade, de resultados obtidos em outra sociedade quanto a enumeração das discrepâncias são de grande importância (Lakatos; Marconi, 1987, p. 224).

Creswell (2007, p. 187) apresenta que “Quanto mais complexa, interativa e abrangente a narrativa, melhor o estudo qualitativo”. Assim, para o desenvolvimento e conclusão deste estudo foi realizada uma reflexão bibliográfica qualitativa, mediante 08



artigos e 20 livros, conforme citados em referências, com conceituações e apresentações de apontamentos de autores sobre o tema referente à gestão escolar e liderança.

## 5 CONCLUSÃO

É possível afirmar que o papel do gestor escolar é bastante complexo, pois quando se trata de gestão de bens dos recursos disponíveis nas escolas, ele deve traçar estratégias, aliando ao espírito de liderança para que os objetivos e metas sejam alcançados. Quando o diretor alinha o princípio legal e moral da gestão democrática, torna-se um líder e não o chefe, aquele impõe condições, limitando autonomia e conhecimento em um ambiente que é preciso ser de contínuo progresso e conhecimento profissional, para o novo, com os alunos que precisam ser o cerne da atividade pedagógica.

A escola deve ser vista como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar a todos em torno de um projeto comum. Porém, muitas vezes, a escola que vemos, é um espaço de confusões, deparamos com o mau funcionamento da administração escolar devido à centralização de tomada de decisões, por gestores autocratas e uma comunidade escolar submissa com normas pré-estabelecidas, são gestores sem a visão de gestão democrática e participativa, ainda baseadas no modelo tradicional de liderança.

Para que se possa ter sucesso administrativo no decorrer do mandato do gestor é necessário conhecimento político educacional. A atuação da gestão escolar deve transformar condições antidemocráticas na escola e na sociedade por meio do desenvolvimento; utilizar de princípios pedagógicos sociais e democráticos; ampliar e defender a democracia e a conscientização efetiva por meio da cidadania; articular problemas sociais reais com a escola de forma que estejam integralmente vinculadas.

A responsabilidade assumida pelo gestor escolar é ampla e determinante no processo de formação dos futuros cidadãos, que são os alunos. Através do incentivo e orientações sobre aprendizado e desenvolvimento de práticas pedagógicas diversificadas, democráticas e inclusivas, o gestor pode contribuir diretamente para que o ensino oferecido tenha qualidade e compromisso, com trabalho em equipe e visando um processo educacional amplo e transformador.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: Administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.



BONEZ, J. **Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia?** (2017)  
Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/3211/1/BONEZ.pdf>> Acesso em: 06 nov. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em:  
<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 15 dez. 2023.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Disponível em:  
<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)> Acesso em: 15 dez. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho.** Vol. 1 – São Paulo. Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. **A administração na próxima sociedade.** São Paulo: Nobel, 2003.

DRUCKER, P. F. **As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje.** São Paulo: Pioneira, 1988.

FIGUEIRA, A. A.; SCHUCHMANN, B. M.; AUGUSTO, M.; BARALHAS, C.; PAGLIA, A. **Impactos dos diferentes tipos de liderança nas organizações.** XVII SEGET, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática.** Editora Pedagógica e Universitária, 2013.

LÜCK, H. **Liderança em Gestão Escolar:** Editora Vozes Limitada Vol.IV, 2012.

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

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar.** Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.



MARCELO, C. **Formação docente e profissional**: formar-se para a mudança e a incerteza. Editora Brasiliense, 2009.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, J. C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MESQUITA, A. **Gestão democrática**: integração escola e comunidade. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/gestao-democratica-integracao-escola-comunidade.htm>> Acesso em: 31 out. 2023.

PARO, V. H. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PIRES, A. B. **A importância do gestor educacional no papel de líder da instituição de ensino**. Revista Educação Pública, v. 21, n. 23, 22 de junho de 2021. Disponível em: <<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/23/a-importancia-do-gestor-educacional-no-papel-de-lider-da-instituicao-de-ensino>> Acesso em: 31 out. 2023.

RIBEIRA, L. C. S.; FERMIANO, T. S. **Liderança nas organizações**: o papel e a importância do líder dentro das organizações. Unifio, 2015.

ROSA, S. R. B. O. **Desafios na escola brasileira**: uma abordagem Weberiana de poder. Revista Espacius, v. 41, n. 6, ano 2020.

SANTOS, M. L. **Acompanhamento pedagógico**: estratégias para a promoção do sucesso escolar. Editora Papyrus, 2020.

SAVIANI, D. **A nova lei da educação**: trajetória, limites e perspectivas. 2. Ed. Campinas-SP: Autores Associados, 1997.

SERGIOVANNI, T. **The politics of virtue: a new compact for leadership in schools**. *School Community Journal*, 5 (2), 29-38, 1995.

SILVA, A. C. P. **O impacto da liderança na contribuição da gestão escolar**: uma revisão da literatura. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 07, Vol. 10, pp. 36-56. Julho de 2021.

SILVA, A. S.; CARVALHO NETO, A. **Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática**. RAM, Revista de Administração da Mackenzie, v. 13, n. 6, dezembro de 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, M. **Sociologia**. São Paulo: Atlas, 2004.