

GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES NO FAZER EDUCATIVO

Submetido em: 13/6/2025

Aceito em: 4/8/2025

Publicado em: 27/2/2026

Olmira Bernadete Dassoler¹

Valdir Borges²

Alboni Marisa Dudeque Pianowski Vieira³

PRE-PROOF

(as accepted)

Esta é uma versão preliminar e não editada de um manuscrito que foi aceito para publicação na Revista Contexto & Educação. Como um serviço aos nossos leitores, estamos disponibilizando esta versão inicial do manuscrito, conforme aceita. O manuscrito ainda passará por revisão, formatação e aprovação pelos autores antes de ser publicado em sua forma final.

<https://doi.org/10.21527/2179-1309.2026.123.17318>

RESUMO

O tema deste artigo é gestão educacional e gestão escolar, em seu processo de formação de gestores, com implicações no fazer educativo. Propõe-se uma reflexão sobre a relevância e a clareza das expressões gestão educacional e gestão escolar; apresentando-se de forma humanizada uma educação mais integrada a partir da formação dos gestores e de um fazer educativo competente, com base no

¹ Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. Curitiba/PR, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-0216-8996>

² Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. Curitiba/PR, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-4671-9542>

³ Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. Curitiba/PR, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0003-3759-0377>

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

posicionamento de diferentes autores. A pesquisa teve caráter bibliográfico e documental, o que contribuiu para nortear e desenvolver as ideias do trabalho. Os resultados permitem verificar a importância de uma educação que contribua com maior intensidade para a efetiva formação de gestores tanto no campo científico quanto no humano. Percebe-se a necessidade de compreender a relevância da formação de gestores, com implicações que atingem a prática educativa e exigem ações e intervenções em prol de uma formação mais ampla na visão do ser humano, advinda do envolvimento e formação de gestores/líderes, aliada à eficácia e eficiência em consonância com o que fazer educativo e suas inferências.

Palavras-chave: Educação. Gestão educacional. Gestão escolar. Formação dos gestores.

**EDUCATIONAL MANAGEMENT AND SCHOOL
MANAGEMENT: TRAINING PROCESS OF MANAGERS
AND THE IMPLICATIONS ON EDUCATIONAL PRACTICE**

ABSTRACT

The theme of this article is educational management and school management, in the process of training managers, with implications for educational practice. A reflection is proposed on the relevance and clarity of the expressions educational management and school management; presenting a more integrated education in a humanized way based on the training of managers and competent educational practice, based on the positioning of different authors. The research had a bibliographic and documentary nature, which contributed to guiding and developing the ideas of the work. The results allow us to verify the importance of education that contributes more intensely to the effective training of managers in both the scientific and human fields. There is a perceived need to understand the relevance of training managers, with implications that affect educational practice and require actions and interventions in favor of

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

broader training from the perspective of human beings, arising from the involvement and training of managers/leaders combined with effectiveness and efficiency in line with the educational task and its interferences.

Keywords: Education. Educational management. School management. Training of managers.

1 INTRODUÇÃO

É perceptível que as mudanças próprias dos novos tempos sensibilizem todos os segmentos da vida brasileira, não sendo diferente no campo educacional. Vieira (1997), referindo-se ao tema gestão da educação em instituições de ensino, atribui tais mudanças a novas ideias com um movimento de paradigma educacional mais inovador que rompe com o pensar, o sentir e o agir tradicionais em educação.

A partir de algumas questões, pretende-se refletir sobre o tema. O que se entende por gestão educacional e gestão escolar em educação? O que difere e o que se aproxima nos seus conceitos? E, neste caso, qual o entendimento do termo administração em educação? Como a questão da humanização contribui para uma gestão assertiva e competente? Quais as contribuições da formação dos gestores para um fazer educativo eficaz, eficiente e uma liderança comprometida e promissora quanto aos objetivos e metas educacionais a serem alcançadas? Quais as possíveis implicações?

Ao retomar os termos mencionados, os dois vocábulos, gestão e administração, se incorporam à língua portuguesa e parecem possuir o mesmo significado. No entanto, Paro (1996) e Lück (2006) costumam fazer distinção entre esses dois conceitos. Para ambos, o conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução e encaminhamentos feitos nas organizações, ou seja, existe uma dinâmica interativa no modo de ser e fazer as ações educativas, a partir da mudança de paradigma, isto é, de nova visão de mundo e da realidade (Kuhn, 1982, p.34). Para os

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

autores, bons processos de gestão dependem e baseiam-se em processos e cuidados de administração, inspirados na cooperação recíproca e participativa em direção aos objetivos propostos. Ainda segundo (Lück, 2006, p. 26), vale dizer que a concepção de gestão permeia todos os segmentos do sistema como um todo. Assim sendo, neste contexto entendemos que a administração se ocupa com questões técnicas dos processos administrativos os quais envolvem três dimensões, a saber: financeira, pedagógica e administrativa ao exercer o alinhamento das ações nos diferentes setores das instituições de ensino. No entanto, a relação entre gestão e administração não são sinônimas, mas complementares.

Sob esse olhar, pode-se dizer que gestão educacional em seu âmbito macro, corresponde ao processo de gerir a dinâmica do ensino, por meio de orientação das ações, no seu todo, nas diferentes unidades de sistemas de ensino e de escolas. Ao passo que a gestão escolar em seu âmbito micro, encontra-se afinado com as diretrizes e políticas educacionais emanadas da gestão educacional, sejam de nível nacional, estadual ou municipal, porém imbuídas das competências e habilidades de uma boa administração nos processos e pessoas de uma instituição de ensino ou de uma empresa (Lück, 2006, p. 35).

Ao mencionar a palavra administração, ao longo da história no campo do conhecimento, esta foi sendo substituída por gerência e, mais recentemente, ganha distinta expressão de gestão. Desse modo, hoje, “o termo gestão tem amplo espaço para diversos contextos, abrangendo desde a gestão de empresas e organizações até a gestão escolar, pessoal e de projetos” (Motta, 2007, p. 15).

Entende-se, dessa forma, que à gestão escolar corresponde a autonomia e a atenção em cuidar das ações que estão sob a responsabilidade do gestor escolar, proporcionando condições factuais para garantir um efetivo trabalho no processo de ensino e aprendizagem na instituição escolar. Sob outro ponto de vista e sob diferentes vieses, pode-se aplicar a palavra administração nas competências, tanto da gestão educacional, de maior abrangência, quanto na gestão escolar, para diferentes áreas,

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

pois todos os processos exigem planejamento, organização e envolvimento de pessoas para sua execução e desenvolvimento.

De modo análogo, pode-se afirmar que ser dirigente/gestor, é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso, pois o exercício dessa função tem desafiado as habilidades de muitos profissionais.

O termo gestão ganhou evidência no contexto educacional nos anos 90, sendo em nossos tempos mais utilizado. Expressões como gerir, administrar, coordenar, planejar, avaliar, dirigir e controlar constituem os vetores dos processos educativos vinculados às instituições. É pela gestão que se estabelece unidade, consistência e coerência à ação educacional numa perspectiva abrangente e proativa de superação das dificuldades no e do fazer educativo e/ ou na arte de educar. Nesta dinâmica, pretende-se discorrer e aprofundar questões que envolvem os conceitos sobre gestão, humanização, a formação dos gestores, a liderança e as implicações que decorrem no fazer educativo.

2 CAMINHOS DA GESTÃO EDUCACIONAL E DA GESTÃO ESCOLAR

Por evidência, sabe-se que o contexto da gestão é formado por pessoas e organização. Nas organizações, pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando e delas dependem para poderem crescer e alcançar sucesso. Crescer na vida e ser bem-sucedido, na maioria das vezes, significa crescer dentro de diferentes organizações. É uma relação de duradoura simbiose para atingir objetivos, cumprir missões e disseminar sinergia e esforços pessoais. De forma condensada Murad (2007, p. 128), apresenta a gestão como “competência para coordenar processos e liderar pessoas, em vista de resultados, a fim de realizar com eficácia a missão de uma instituição ou grupo educacional”,

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

Situando, então, a gestão educacional no contexto da sociedade e compreendendo a instituição de ensino como um espaço de formação e de responsabilidade social, cabe ao gestor inspirar iniciativas ousadas de inovação e de criatividade nos processos de melhoria no seio da organização/instituição, com a participação das pessoas, no atendimento às suas necessidades e expectativas. O crescimento das pessoas depende das oportunidades de aprendizado, do desenvolvimento de habilidades e da capacitação constantes em um ambiente que as valorize como protagonistas do processo e das mudanças educacionais.

É a partir das políticas emanadas e estabelecidas na gestão educacional (nível macro) que cada instituição de ensino (nível micro) pode elaborar seu próprio sistema interno de planos e princípios norteadores. Desse modo, fica claro, para gestores e coordenadores, entenderem o conceito de gestão educacional e suas decorrências na administração de uma instituição, o que é imprescindível, segundo Dassoler (2021, p. 91).

Hoje, mais do que noutros tempos, novas habilidades gerenciais estão sendo exigidas para desenvolver o espírito empreendedor nas instituições, independentemente de serem ou não sem fins lucrativos, a fim de que todos se sintam responsáveis e contribuam para a construção de um clima organizacional adequado em vista dos objetivos a serem atingidos (Sarmiento & Menegat, 2018). E, em se tratando de questões relativas à gestão das instituições educacionais, isto é, questões alusivas à profissionalização da gestão, merecem cuidado especial, uma vez que requerem conhecimentos, premissas, ferramentas e conceitos específicos que nem sempre os gestores das organizações educacionais detêm, dificultando as suas ações no exercício de gerir e/ ou liderar.

Entende-se que a atuação de um bom gestor nos processos que envolvem a organização de uma instituição de ensino, requer que ele tenha conhecimentos tanto técnicos quanto metodológicos. Necessita pensar em atos participativos que englobem

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

o conjunto de ações e sujeitos que construam coletivamente a escola, cujo intuito é formar o cidadão em todos os aspectos do ser humano.

3 O PROCESSO FORMATIVO DOS GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES

Ao discorrer sobre educação e o processo formativo do ser humano, como cidadão, convém recordarmos Delors *et al.* (1996) ao referir-se à cidadania como um conjunto que abrange, simultaneamente, a adesão a valores, à aquisição de conhecimentos e aprendizagem de práticas para a vivência em comunidade. A partir dessa posição, intui-se que a formação do ser humano começa com a chamada socialização primária, isto é, pela família, por meio de um processo de humanização em que o desenvolvimento de valores éticos e morais têm continuidade na escola e/ ou em outras instituições. Desse modo, a educação e a formação da pessoa perfazem caminhos ao longo da história e na busca de conhecimentos.

O papel da gestão é de fundamental importância para a transformação dos processos em uma instituição de ensino. Isso se deve a um bom funcionamento da escola com planejamento participativo, liderança colegiada, acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem, com olhar atento e cuidadoso às necessidades em suas mais variadas dimensões que garantem o sucesso da instituição.

Daí porque o gestor exerce uma função relevante, uma vez que, além de administrar a instituição (escola), coordena equipes, ocupa-se com os conflitos do dia a dia, está presente para atender a comunidade e com olhar atento ao processo de aprendizagem dos estudantes, o que nos aponta a Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) no documento “Como alavancar as políticas educacionais para 2030” (Unesco, 2030).

Pergunta-se, então: o que é formação de gestores? Entende-se que para exercer a função de gestor, o ideal seria que este profissional tivesse uma formação em Pedagogia com uma experiência mínima em docência. Muito embora, em algumas

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

instituições haja também a concessão para atuar em outras áreas de ensino, muitas das vezes, por falta de profissionais habilitados. Por isso, sabe-se que existe um espaço profundo entre a formação acadêmica e a prática dos educadores. Muitos se formam e saem da graduação sem ideia do que irão encontrar no caminho que seguirão à frente.

Essa constatação reflete a necessidade da formação continuada que irá garantir ao gestor o acesso a conhecimentos básicos que o papel exige. A participação em cursos para a formação de gestores prepara-os, assim como atualiza suas práticas. Pode-se dizer que se inicia na graduação, passa pelas experiências obtidas durante sua atuação como gestor e é enriquecida pela formação continuada.

De acordo com o censo escolar de (2021, p. 48) o número de profissionais participando da formação continuada em gestão escolar tem aumentado como expressam os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep):

Os percentuais de docentes da educação básica com pós-graduação e formação continuada têm aumentado paulatinamente ao longo dos últimos cinco anos. O percentual de docentes com pós-graduação subiu de 36,2% para 44,7% de 2017 a 2021 (...). O percentual de docentes com formação continuada também apresentou uma elevação, saindo de 35,1% em 2017 para 40,0% em 2021 (...).

Deduz-se, então, que há uma procura promissora na busca por profissionalização dada à importância da formação do gestor para se obter embasamento ao seu papel de liderança, frente aos desafios de gerir uma escola. Para identificar as demandas dos estudantes, dos docentes e das famílias e lidar com todas as responsabilidades desta função, é preciso uma gestão de excelência, que se fortaleça com o exercício do cotidiano e pela contínua formação. Esse conhecimento precisa ser construído e, por isso, a formação é indispensável.

Ao se referir aos gestores escolares e suas competências, Lück (2009, p. 13) elenca uma série de cuidados a serem implementados para a excelência no trabalho educativo, a saber:

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

A autora conclama os gestores escolares acenando-lhes para que não façam o trabalho sozinhos, para definirem as melhores estratégias de atendimento e fortalecerem a sua liderança, mas que constituam uma equipe de gestão para juntos mobilizarem a dinâmica educativa da instituição. Ela ainda acrescenta, que uma das definições que tangem a gestão educacional “é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia das pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação, promovam a realização dos objetivos educacionais” (Lück, 2006, p. 21).

Além do mais, o gestor precisa saber que os parâmetros para sua atuação estão definidos na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, e foram elaborados pelo MEC, (Ministério de Educação e Cultura, 2021) e CNE (Conselho Nacional de Educação, 2021) e constituem pontos para orientar as escolhas dos caminhos para a formação dos gestores:

I- Apoiar, avaliar e possibilitar o desenvolvimento do trabalho docente: esse aspecto envolve avaliação e monitoramento do trabalho dos professores, além de um investimento na formação continuada e atualizada do corpo docente e na cultura colaborativa da equipe.

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

II- Definir metas, avaliações e responsabilidades: habilidades de planejamento do ano letivo, com tomadas de decisão baseadas em dados robustos, buscando sempre beneficiar a formação integral dos estudantes.

III- Gestão estratégica dos recursos: uso consciente e estratégico de recursos humanos e financeiros, alinhados aos propósitos pedagógicos.

IV- Sistema de Liderança: é o papel da gestão para além dos muros da escola, que sabe dialogar com toda a comunidade escolar. Além de ser ativa na busca por oportunidades de trocas com outras instituições visando crescimento de ambas.

Dentre as inúmeras atribuições do gestor, acredita-se que o maior desafio para a sua atuação na escola, seja o estar atento aos diferentes atores envolvidos no dia a dia da escola e, a partir daí identificar as questões que mais demandam sua energia e sinergia, buscando soluções adequadas e com amplitude de visão. O importante é investir tempo de formação para conseguir equilibrar todas as questões e discussões que se conectam no processo que se pode denominar de o pilar de uma educação integral.

De acordo com Carmo (2023, p. 22), para a eficiência das ações do gestor é preciso “ser capaz de gerir recursos financeiros de forma eficiente é tão importante quanto ser capaz de manter o clima escolar adequado entre os integrantes da comunidade escolar”. Entende-se que a gestão escolar transita por diferentes esferas que necessitam de cuidados, a fim de que a escola se desenvolva em todos os aspectos, e que o papel do gestor escolar contribua para o bom funcionamento da instituição e desempenhe sua função social, isto é, a formação de cidadãos que irão transformar a sociedade.

As implicações constantes na Base Nacional Comum Curricular – BNCC (Brasil, 2017) com relação à gestão escolar visam a formação integral do ser humano

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

nos aspectos pedagógicos e sociais. Diante disso, a BNCC garante que os alunos tenham seus direitos de aprendizagem e desenvolvimento assegurados. Daí a importância da formação dos gestores para as demandas de atuação e possibilidades, a fim de percorrer os caminhos da educação com responsabilidade e compromisso.

4 QUAIS AS INFERÊNCIAS DA FORMAÇÃO DOS GESTORES NO FAZER EDUCATIVO?

Convém lembrar que ao nos referirmos em formação dos gestores e as inferências produzidas no fazer educativo e pedagógico, de acordo com Izquierdo Moreno (2010, p. 5), pressupõe-se um entendimento de que são “os valores os eixos fundamentais que orientam a vida humana e constituem a chave do comportamento das pessoas”

Partindo dessa ideia, é possível olhar e percorrer um caminho em que se constrói uma vida com sentido e profissionalismo. Para o gestor construir e dar sentido à vida e à comunidade educativa é preciso gerir a escola com humanização, segundo Pacheco (2008), levando em consideração a realidade de cada ser humano, humanizando-o. O blog do sistema Árvore, Barros (2021/2022), aponta para algumas características importantes que perpassam o fazer educativo de uma escola e educação humanizadas, disseminando-se com a formação dos gestores e na sociedade, por exemplo, quando se vivencia:

- I- Um bom acolhimento dos alunos e das suas diferenças;
- II- Quando se realizam ações que sejam aplicáveis a todos os cenários;
- III- Quando a aproximação entre professor e aluno constitui uma constante;
- IV- Quando a partir da execução de diversos exercícios possam favorecer e valorizar a colaboração e o trabalho em equipe;
- V- Quando na escola proporciona-se o desenvolvimento da inteligência emocional;

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

- VI- Quando há um fortalecimento das relações pessoais e interpessoais;
- VII- Um bom acolhimento dos alunos e das suas diferenças;
- VIII- Quando se realizam ações que sejam aplicáveis a todos os cenários;
- IX- Quando na escola proporciona-se o desenvolvimento da inteligência emocional;
- X- Quando há um fortalecimento das relações pessoais e interpessoais;

Por outro lado, algumas tarefas cotidianas do gestor envolvem também uma série de responsabilidades que visam garantir o bom funcionamento da escola. Dentre as quais destacamos:

- I- A elaboração e execução do projeto pedagógico da instituição;
- II- A gestão dos recursos financeiros e materiais;
- III- O acompanhamento e avaliação do desempenho dos professores;
- V- A supervisão do cumprimento do currículo escolar;
- VI- A mediação de conflitos entre membros da equipe escolar;
- VII- A promoção de reuniões e encontros pedagógicos.

Expertise e habilidades de liderança nas tarefas contribuem para que o gestor da instituição de ensino possa realizar um trabalho de envolvimento e inovação, ao proporcionar, desse modo, um ambiente possível para o aprendizado e crescimento dos estudantes, colaboradores e equipe educativa, por meio de procedimentos que garantam uma educação de qualidade.

A partir da década de 1980, os estudos em economia da educação começaram a destacar o papel da liderança dos gestores. O perfil do gestor da escola influencia o desempenho escolar. Logo, as repercussões se fazem sentir, positivamente, no aprendizado dos alunos, suas notas e em todo clima organizacional. Os gestores/diretores, como líderes das escolas influenciam e direcionam diferentes aspectos como a supervisão, a retenção de professores, alocação de alunos e professores em turmas, entre outras situações.

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

Com relação à formação dos gestores, os documentos legais deixam muito clara a necessidade da formação continuada por meio de treinamentos e estudos, de acordo com a Constituição (Brasil, 1988) e a LDB – Lei de Diretrizes e Bases (Brasil, 1996), as quais estabelecem que a educação é um direito social assegurado a todos os brasileiros. Para o fortalecimento da gestão, faz-se necessário que os gestores oportunizem e tenham treinamentos em liderança e que os professores tenham treinamento e possibilidades de estudos para a elaboração de planos de desenvolvimento, técnicas de trabalho em equipe, gerenciamento da rotina diária, metodologias e das novas ferramentas tecnológicas (Carneiro, 1998, p. 148-151).

Enfim, a aquisição de conhecimentos dá a habilidade necessária para gerir uma instituição saudável e eficiente. Adicionam-se, além das anteriormente mencionadas, de acordo com (Duk, 2005) algumas características de um bom gestor escolar as quais direcionam um trabalho eficaz e eficiente:

- I- É preciso ter uma escuta e um olhar atentos aos professores, alunos e famílias, e sempre disponível para o diálogo;
- II- Conhecer muito bem o Projeto Político Pedagógico, pois é mais que um documento é, sim, o norteador de todas as ações que envolvem a escola;
- III- Ser um incentivador da gestão participativa é uma competência de um gestor com sucesso;
- IV- Saber planejar de forma estratégica e com dados consistentes;
- V- Constitui uma formação continuada ser alguém que investe em tecnologia para os seus alunos e professores;
- VI- Ser atento às mudanças e às tendências do mercado da educação;
- VII- Estar preparado para dar e receber *feedbacks* por meio da riqueza de uma comunicação aberta e empática;
- VIII- Ser alguém que busca conhecimento continuamente para manter-se atualizado;
- IX- Investir na comunicação, participando sempre das reuniões periódicas (Duk, 2005, p. 27).

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

Reforçam-se tais características ao que apresenta a Base Nacional Comum Curricular, a BNCC (2017), ao afirmar que o papel da gestão escolar vai muito além de habilidades financeiras e administrativas, é importante que ela esteja também comprometida com a garantia da eficiência da educação integral dos estudantes.

A prática cotidiana e os aprendizados diários nos mostram que nem tudo corre tão bem no exercício da gestão escolar. É preciso ter consciência de que muitos desafios perpassam os caminhos de gestão na instituição de ensino. Elencamos alguns possíveis desafios que merecem a atenção e olhares atentos na busca de soluções adequadas. Por exemplo, a *evasão escolar*. O período pós-pandêmico fez com que muitas famílias se deparassem com dificuldades no seu afã diário, quanto à tecnologia necessária para os estudos, dentre outros. Desse modo, o sistema de *comunicação* escolar deve ser eficiente e contribuir para o envolvimento de todos na instituição de ensino. Faz-se necessário que a gestão facilite a funcionalidade de todos os procedimentos na escola (matrículas, notas e faltas, cobranças, criar fluxos de caixa, entre outros), com a utilização das tecnologias adequadas.

É evidente que na trajetória de uma instituição de ensino, o gestor se depare com muitos desafios, os quais exigem assertividade e coragem para direcioná-los na competência que lhe cabe e auxiliado por uma equipe que se envolve na dinamicidade do cotidiano. Por exemplo, apenas para citar alguns: 1) otimizar com clareza as atividades internas do dia a dia; 2) facilitar e favorecer o fluxo da comunicação; 3) expandir com firmeza a produtividade de equipe; 4) estar atento às inovações tecnológicas; 5) zelar pelo aumento e captação de alunos dentre tantos desafios que vão surgindo no cotidiano escolar.

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

5. O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E DA GESTÃO: INSPIRAÇÃO PARA A FORMAÇÃO DE GESTORES

De acordo com Colombo (2011, p. 123), o termo liderança remonta à época de Platão cujo objetivo era a preparação dos líderes políticos. Atualmente, o exercício, a natureza e a formação de lideranças fazem parte dos estudos acadêmicos e das pesquisas que se realizam ao longo da história.

A compreensão do conceito de líder nas organizações é a obtenção de resultados por meio da gestão do capital humano que é constituído pelos membros de sua equipe, alinhada com os objetivos, anseios e expectativas de todos os envolvidos.

Ao se pensar nas IES, Instituição de Ensino Superior, os envolvidos com a instituição são os investidores, clientes/alunos, fornecedores, comunidades locais, governo e sociedade. Aqui cabe o papel de o líder/gestor estabelecer, viabilizar e estreitar a comunicação com este público.

A função do dirigente está voltada para a decisão, porém uma decisão que envolve uma visão racional, cujo intento é identificar e selecionar alternativas diante de um objetivo que se pretende alcançar. Certamente, uma decisão abrange valores, atitudes individuais, bem como experiência administrativa as quais compreendem variáveis que determinam o comportamento do ser humano, no caso, do gestor, do líder. Assim sendo, habilidades gerenciais vão sendo conquistadas nas experiências do dia a dia e, em meio a contradições e mutações com as quais se depara um líder/gestor, seja numa empresa ou um centro educacional.

Sem dúvida, ser um líder ou gestor constitui uma arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer e de obter resultados. De acordo com Motta (2007, p. 27), “A arte de pensar e de agir que caracteriza a gerência ou o líder exige maior amplitude e lateralidade de pensamento”. Desse pensamento, deduz-se que todo dirigente/gestor tenha oportunidade e inspire seus pares a buscar, sempre de novo, novos conhecimentos, formação continuada, a fim de que novos horizontes e

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

perspectivas sobre a realidade em que estão inseridos se constituam num aprendizado constante para a sobrevivência e relevância de sua missão. Nessa reflexão, Souza (2017, s.p.), explicita:

A gestão escolar corresponde ao conjunto de funções, procedimentos e práticas administrativas e pedagógicas que visam a assegurar a implementação de meios para a efetivação do processo de ensino e aprendizagem. Para assegurar qualidade e bons resultados na atuação da escola é fundamental que o ingresso no cargo tenha a formação mínima e busque complementá-la através da formação continuada.

O elenco de características supra inter-relacionadas incrementa o perfil e os traços peculiares de um líder/ gestor. Hoje, mais do que nunca, se necessita que um líder, um gestor seja também um educador, um estimulador de mudanças, um guia, um orientador na busca de valores, ao construir com responsabilidade o seu próprio desenvolvimento, do grupo que lidera e da instituição como um todo. Desse modo, ele (o gestor) estará formando e promovendo de maneira integral as pessoas que se envolvem com a comunidade escolar.

Tais habilidades ajudam a compreender que a educação é um processo pelo qual o ser humano adquire novos valores, reconstrói suas experiências e aumenta a compreensão de si próprio, assim como da realidade em que vive. Na função de líder ou gestor, perspicácia e atenção às pessoas esboçam o caminho de uma boa liderança em que a capacidade de ouvir, de se mostrar solícito e de comunicar-se pode garantir às instituições um fluxo promissor de evolução. Em conformidade a Souza (2011, p. 99),

[...] o formato de gestão de uma Instituição de Ensino Superior (IES), define-se a partir de políticas institucionais que foram assumidas e organizadas de acordo com a missão, com as crenças e com os valores estabelecidos pelos líderes/gestores responsáveis e que a idealizaram desde o seu início a seu funcionamento.

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

Sabemos que as crenças e os valores contemplam o que é prioridade de uma IES, tornam-se consolidados e, na prática são observados pelos profissionais, sejam pelos gestores, professores ou colaboradores. A proposta de gestão acadêmica requer o atendimento a três exigências, de acordo com (Souza, 2011, p. 99),

- I- A integração entre os líderes da área acadêmica e os gestores da área administrativa, de planejamento marketing TI e de recursos humanos, juntos organizarem um plano de ação;
- II- Promoção de transparência nas relações;
- III- A consciência de que garantir práticas inovadoras exige também habilidades de previsão estratégica.

As pessoas que compõem as equipes de gestores fazem parte dos recursos de uma IES, sendo complementados por equipamentos, recursos financeiros e tecnológicos, entre outros.

Considerando este cenário, entende-se que as instituições de ensino (escolas) e as IES necessitam de líderes preparados para promover mudanças estratégicas as quais exigem planejamento entre as equipes em que fluam as informações. De acordo com Souza (2011), as equipes, juntamente com os gestores, precisam ser inspiradoras diante dos desafios e contribuir para superá-los com objetivo de transformar as situações em novos empreendimentos e oportunidades. Assim, todos serão agentes de mudanças utilizando-se dos conhecimentos e habilidades necessários, para a resolução de problemas com responsabilidade e sabedoria.

Uma gestão educacional democrática e participativa tem sua fundamentação no princípio da legislação educacional brasileira obrigatória quanto a sua existência nas instituições de ensino. A Gestão democrática e participativa requer um olhar em todas as dimensões do processo de liderança nas tomadas de decisões no âmbito das instituições de ensino, segundo Rodrigues (2020, p. 107):

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

A gestão participativa é algo que advém de um poder de decisão democrática, coletivo e escolhido de forma abrangente pensando no bem comum. Portanto, esse processo de gerenciamento requer um poder de liderança, pois, um gestor deve participar de maneira ativa e coesa de todos os momentos de escolha da instituição. Participação essa que deve ser compreendida como um modelo de gestão democrática e que leve em consideração todas as opiniões acerca do futuro e dos projetos propostos para melhoria da instituição.

Fica evidente que a gestão democrática e participativa tem seus avanços à medida em que se apresentam estratégias de inovação e um trabalho de envolvimento com os diferentes setores que formam a equipe educativa de uma instituição de ensino. Entende-se, portanto, que para os gestores, a gestão participativa favorece e facilita a realização de ações assertivas que ajudam a compartilhar responsabilidades e tomar decisões. Assim, as tarefas descentralizadas acabam contribuindo para o trabalho do gestor e as atividades junto à equipe escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O itinerário percorrido foi o de analisar e delinear as principais questões e demandas que tangem à gestão educacional e à gestão escolar: o processo de formação dos gestores e as implicações no fazer educativo. Como objetivos desenvolvemos uma reflexão sobre a relevância e a clareza a respeito dos termos de gestão educacional e gestão escolar, embasada em diferentes teóricos; ao mesmo tempo, quiséramos sonhar com uma forma humanizada como forte coadjuvante para uma educação mais integrada a partir da formação dos gestores e de um fazer educativo competente. Referida pesquisa utilizou a metodologia bibliográfica e documental a qual contribuiu para nortear e desenvolver as ideias do trabalho. Os resultados tendem a verificar a real importância de uma educação humanizada que contribua com maior intensidade

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

para a efetiva formação dos gestores em todos os campos tanto no científico quanto no humano.

Destacamos o quanto a educação no Brasil tem sido defasada no requisito formação de gestores com implicações que atingem o fazer educativo, sendo necessárias ações e intervenções em prol de uma educação mais ampla em vista do ser humano, provenientes do envolvimento e da formação dos gestores/líderes, aliada às inferências, à eficácia e eficiência na arte de educar.

Esta ideia demanda formação continuada e busca de conhecimentos que embasem toda uma caminhada de uma educação permeada de valores que contribuam para a transformação da sociedade. Pois, acreditamos que a educação é a chave para o desenvolvimento social e do ser humano, ao formar cidadãos ativos e capazes de transformar o mundo.

Esperamos ter atingido e mobilizado os e as educadoras sobre a temática discutida, gestão educacional e gestão escolar que, apesar de semelhantes, referem-se a processos distintos. Enquanto a gestão educacional constitui o sistema de normas que regem a educação no país nas esferas municipal, estadual e federal, ou seja, o nível macro, a gestão escolar, internaliza o nível micro, que é o conjunto de normas internas de cada uma das instituições de ensino.

No processo de formação de gestores implicamos os grandes desafios hodiernos educacionais, bem como, apresentamos a hermenêutica das características envolvidas no perfil como gestores/líderes com destaque à importância do desenvolvimento da formação continuada. Estas implicações se traduzirão no fazer educativo, a partir do compromisso assumido pelos profissionais, atuando na dinâmica cotidiana de uma instituição de ensino.

Recordamos que, apesar da consolidação do discurso da gestão escolar democrática, desde a Constituição Federal de 05 de outubro de 1998, ainda há um itinerário grande a ser feito para que a prática seja efetiva em todas as instituições de ensino, pois em algumas, ainda parece distante o compromisso com uma gestão

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

democrático-participativa e competente que mobilize os objetivos educacionais. Esse é grande desafio dos gestores da educação no Brasil. Indicamos aqui diversas perspectivas, que se colocadas em prática, impulsionariam a transformação na dinâmica da gestão do sistema de ensino das Escolas e Instituições educacionais brasileiras.

REFERÊNCIAS

BARROS, Árvore, blog. Formação de Gestores escolares: quais os caminhos? 2021/2022. Disponível em: <https://www.arvore.com.br/blog/formacao-de-gestores-escolares>. Acesso em: 21 abr. 2025.

BARROS, Nayhd. *Gestor escolar: características e dicas para exercer a função*. Disponível em: <https://www.arvore.com.br.blog>, out. 2021, modificado em ago.2022. Acesso em: 05 fev. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://planalto.gov.br>. Brasília, DF, 2016. Acesso em: 20 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. *Lei Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996*. Disponível em: https://www.google.com/search?q=LEI+N%C2%BA+9.394+de+20+de+dezembro+de+1996&rlz=1C1GCEA_enBR1133BR1133&oq=LEI+N%C2%BA+9.394+de+20+de+dezembro+de+1996&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQABiABDIHCAIQABiABDIHCAMQABiABDIHCAQQABiABDIHCAUQABiABDIKCAYQABiABBiiBNIBCTEzNzM4ajBqNKgCALACAA&sourceid=chrome&ie=UTF-8. Acesso em: 18 de abr. de 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. *Base Nacional Comum Curricular*. Brasília – BNCC, DF: Editora do Brasil S/A, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. *Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escola*, maio de 2021. Disponível em: https://www.google.com/search?q=Matriz+Nacional+Comum+de+Compet%C3%Ancias+do+Diretor+Escolar%2C+e+foram+elaborados+pelo+MEC%2C&rlz=1C1GCEA_enBR1133BR1133&oq=Matriz+Nacional+Comum+de+Compet%C3%Ancias+do+Diretor+Escolar%2C+e+foram+elaborados+pelo+MEC%2C&gs_lcrp=EgZja

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

HJvbWUyBggAEEUYOdIBCTI0Mjg2ajBqOagCALACAPEFkrUXCLVRH-4&sourceid=chrome&ie=UTF-8. Acesso em: 22 de abr. de 2025.

CARNEIRO, Moaci Alves. *LDB fácil: leitura crítico-compreensiva: artigo a artigo*. Petrópolis, RJ, Editora Vozes, 1998.

CARMO, Pâmela Santos de Almeida do. Formação de gestores escolares na aprendizagem dos estudantes: uma revisão de literatura. *Revistaft*, ed. 118, jan./23, s.p.. DOI: 10.5281/zenodo.7506222

CENSO ESCOLAR. Ministério da Educação. *Resumo Técnico Censo Escolar da Educação Básica 2021*. Brasília-DF. Inep/MEC. 2022.

COLOMBO, Simões Sonia. *Desafios da gestão universitária contemporânea* / Sonia Simões Colombo [et al.] - Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 123 -143.

DASSOLER, Olmira Bernadete. *Na perspectiva de uma educação humanizadora*. 1. ed. – Curitiba: Apris, 2021.

DELORS, Jacques *et al.* *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez, 1996.

DUK, Cynthia. *Educar na diversidade: material de formação docente / organização*. 3 ed. Brasília: [MEC, SEESP], 2006. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/educarnadiversidade2006.pdf>. Acesso em: 9 nov.2023

IZQUIERDO MORENO, Ciríaco. *Educar em valores*. 4. ed. São Paulo: Paulinas, 2010, p. 5

LÜCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão, v. III.

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

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. – 16ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007.

PACHECO, José. *Escola da Ponte: formação e transformação da Educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

PARO, Vítor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 14. Ed. São Paulo: Cortez, 1996

RODRIGUES, Emanuel Márcio da Silva *et al.* A gestão participativa: A postura do gestor escolar mediador do processo de tomada de decisão. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 01, Vol. 07, p. 107-133. Jan. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/gestao-participativa>. Acesso em: 10 out. 2023.

RODRIGUES, Laís. *Formação de gestores escolares: quais os caminhos?* Disponível em: <https://www.arvore.com.br/blog/formacao-de-gestores-escolares#:~:text=Para%20ser%20um%20gestor%20escolar,uma%20experi%C3%Aancia%20m%C3%ADnima%20em%20doc%C3%Aancia>. Acesso em: 10 out. 2023.

SARMENTO, D. F.; MENEGAT, J. *O direito à educação e as necessidades básicas de aprendizagem: a perspectiva da UNESCO*. Dossiê Práticas educativas emergentes: desafios na contemporaneidade, 2018.

SOUZA, Ana Maria Costa de. Desafios da gestão universitária contemporânea. [et al.]. In: *Gestão acadêmica atual* p. 97-110 – Poro Alegre: Artmed, 2011.

SOUZA, Júnior Antônio de. *A necessidade da formação dos gestores escolares*. Dissertação, 105 f. (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017.

VIEIRA, Álvaro Pinto. Em busca da gestão estratégica da educação notas para ruptura da perspectiva tradicional. *Revista Brasileira de Políticas e Administração da Educação*, Brasília, v. 13, n.2, p. 247-260, jul./dez.1997.

UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), 2023. *“Como alavancar as políticas educacionais para 2030”* (Unesco, 2030). Disponível: <https://www.unesco.org/pt/node/99516>. Acesso em: 20 de abr. de 2025.

**GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO
DE FORMAÇÃO DE GESTORES E SUAS IMPLICAÇÕES
NO FAZER EDUCATIVO**

Autor correspondente:

Olmira Bernadete Dassoler

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

R, Imac. Conceição, 1155 - Prado Velho, Curitiba/PR, Brasil. CEP 80215-901

olmirabd@gmail.com

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da licença Creative Commons.

