



Edição Especial

VII Simpósio de Licenciaturas em Ciências Exatas e em Computação
Universidade Federal do Paraná – Pontal do Paraná (PR), 2025

A GESTÃO ESCOLAR COMO ARTICULADORA DAS CONDIÇÕES QUE POTENCIALIZAM A APRENDIZAGEM, O DESENVOLVIMENTO E A EQUIDADE

*SCHOOL MANAGEMENT AS A FACILITATOR OF CONDITIONS THAT ENHANCE
LEARNING, DEVELOPMENT AND EQUITY*

Raquel Angela Speck¹
Maria Victória Castanha Bedin²
Pamela Faccin Beltrame³

Resumo

A gestão escolar desempenha uma função crucial ao integrar elementos pedagógicos, estruturais e simbólicos, assegurando que todos os estudantes tenham acesso à aprendizagem. Proporcionar uma educação de qualidade vai além das atividades que ocorrem em sala de aula. Inclui também a organização da escola, o papel da liderança e os recursos disponíveis - tanto materiais quanto humanos. Assim, a gestão ocupa uma posição estratégica: ela cria condições concretas que possibilitam a aprendizagem de todos os alunos. Ensinar de forma eficaz envolve mais do que simplesmente alcançar boas notas ou avaliar o desempenho do docente - trata-se de assegurar que os alunos efetivamente construam o conhecimento. Para isso, é fundamental considerar o conjunto em vez de focar em partes isoladas. Este estudo propõe uma reflexão crítica sobre a maneira como a gestão escolar impacta a qualidade da educação, fundamentando-se em uma análise qualitativa de seus elementos integradores, o que é feito por meio de uma revisão de publicações do campo. Discute-se que, embora a interação entre professor e aluno seja fundamental, fatores sociais, econômicos e políticos mais abrangentes influenciam diretamente o

¹ UFPR-DEC Setor Palotina. Doutora em Políticas Públicas em Educação (UEM).

² UNIOESTE - Cascavel. Mestranda no Programa de Pós-graduação em Educação em Ciências e Educação Matemática (PPGECM).

³ UFPR. Licenciada e Bacharela em Ciências Biológicas.

REPPE: Revista do Programa de Pós-Graduação em Ensino

Universidade Estadual do Norte do Paraná, Cornélio Procopio (PR), v. 9, n. 2, p. 4-19, 2025

ISSN: 2526-9542



processo de ensino e de aprendizagem. A gestão escolar também desempenha um papel educativo - ao planejar o cotidiano da escola com ênfase na aprendizagem, ela promove a igualdade de oportunidades para todos. Nas conclusões, enfatiza-se que a gestão escolar é vital para assegurar um ensino de qualidade. Entretanto, não se pode atribuir a ela toda a responsabilidade. A crise na educação pública reflete também problemas mais amplos, como a escassez de investimentos e as condições difíceis enfrentadas pelas instituições de ensino e que refletem a necessidade de políticas públicas educacionais condizentes.

Palavras-chave: Gestão escolar; aprendizagem para todos; direito à educação.

Abstract

School management plays a crucial role by integrating pedagogical, structural, and symbolic elements, ensuring that all students have access to learning. Providing quality education extends beyond classroom activities; it also encompasses the organization of the school, the role of leadership, and the materials and human resources available. Thus, management assumes a strategic position: it creates tangible conditions that enable the learning of all students. Teaching effectively involves more than merely achieving good grades or evaluating teacher performance - it involves ensuring that students genuinely construct knowledge. For this purpose, it is essential to consider the whole system rather than focusing on isolated parts. This study offers a critical reflection on how school management affects the quality of education, based on a qualitative analysis of its integrative elements, conducted through a review of relevant publications. It is argued that, while teacher-student interaction is fundamental, broader social, economic, and political factors directly influence the teaching and learning processes. School management also plays an educational role - by planning the everyday life of the school with an emphasis on learning, it promotes equal opportunities for all. The conclusions underscore that school management is vital to ensuring quality teaching. However, it cannot be held solely responsible. The crisis in public education also reflects broader issues, such as insufficient funding and the difficult conditions faced by educational institutions, highlighting the need for appropriate public education policies.

Keywords: School management; Learning for all; Right to education

Introdução

Este artigo foi apresentado ao VII Simpósio de Licenciaturas em Ciências Exatas e Computação da Universidade Federal do Paraná (UFPR – Centro de Estudos do Mar), ocorrido na cidade de Pontal do Paraná, entre os dias 27 e 29 de agosto de 2025. Ele decorre do aprimoramento de um trabalho acadêmico realizado no âmbito da disciplina de Gestão Escolar (da mesma universidade) que teve como escopo compreender as dimensões da gestão escolar e de que forma estas se relacionam com a qualidade do ensino.

A qualidade da educação transcende as ações do professor dentro da sala de aula ou os resultados obtidos nas avaliações escolares. Essa qualidade está ligada a múltiplos fatores: à maneira como a escola é estruturada, à liderança que orienta os processos, ao projeto pedagógico construído de forma colaborativa e às condições reais oferecidas à comunidade escolar. Embora a gama de fatores que interferem na organização e gestão escolar seja ampla, espera-se dela que seja capaz de desempenhar o papel de mediadora e organizadora da aprendizagem para todos os alunos.

Os temas de ensinar e aprender estão em constante discussão no âmbito educacional. Muitos estudiosos se empenham em desvendar os aspectos que realmente afetam a qualidade do ensino. De modo geral, considera-se que um bom ensino é aquele que realmente concretiza sua função - embora nem sempre esteja claro o que se entende por “eficácia”, ela comumente é recrutada para expressar aquilo que se espera da escola. Essa eficácia pode ser associada, em uma concepção mais técnica ou racional, aos resultados da escola (seus índices, métricas, dados sobre aprovação, retenção, como também financeiros). Aqui, contudo, conforme anunciado já no título deste trabalho, compreendemos a gestão escolar como o tempo-espço privilegiado da escola, em que são articuladas as condições que favorecem a aprendizagem, o desenvolvimento e a equidade educacional.

Na linha desta concepção de gestão escolar os aspectos burocráticos-administrativos não perdem a sua importância, contudo, são mobilizados de forma a atribuir sentido ao trabalho pedagógico da escola e assegurar-lhe a sua função precípua, que é a aprendizagem. Como observa Vasconcellos (2011, p. 35), “quando dizemos que os alunos não estão aprendendo, queremos expressar que não estão se apropriando dos elementos fundamentais da cultura ou que não estão adquirindo tudo o que podem e têm direito”. Esta deve ser a preocupação central da gestão escolar.

Diante disso, é imperativo discutir o que realmente possibilita a aprendizagem dos alunos — ultrapassando a ideia que sustenta que tudo depende exclusivamente do professor, das avaliações padronizadas ou dos resultados meramente quantitativos ou estatísticos. É necessário clareza sobre quais elementos devem ser levados em conta pela gestão escolar para que sua direção se constitua como elo integrador e articulador dos vários segmentos, internos e externos, que viabilizem o acesso democrático ao conhecimento e a cultura da humanidade.

Por um lado, muitas pesquisas têm atribuído à interação entre professor e aluno uma importância central para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem. Sob essa ótica, o professor é considerado um mediador essencial na construção do conhecimento e aquele que será o responsável maior pelo desempenho do aluno. Nesse sentido, Lopes (2011, p. 4) destaca que “a interação social e a mediação de outros são de suma importância. Na escola, pode-se afirmar que a interação entre professor e aluno é vital para o êxito no processo de ensino-aprendizagem”. Entretanto, apesar de essa dimensão relacional ser crucial, ela não é suficiente, por si só, para garantir a aprendizagem de todos os alunos.

Por outro lado, perspectivas mais sociológicas nos lembram que ensinar e aprender ocorrem dentro de um contexto — ou contextos — que por sua vez referem-se a processos que estão intimamente relacionados ao que ocorre na família, na sociedade, na economia e na política. A escola não existe independentemente da sociedade, mas existe em interrelação com esta.

É nesse espaço de interações que a gestão escolar se torna o tema central da reflexão aqui proposta. A gestão escolar ultrapassa a mera administração. É essencial que esta crie, de forma planejada e intencional, condições concretas para que todos tenham a oportunidade de aprender — abrangendo desde os espaços físicos até os recursos materiais e o ambiente escolar. Isso envolve o planejamento e a implementação de ações articuladas em torno do projeto pedagógico, valorizando a formação continuada dos profissionais, promovendo a participação da comunidade e assegurando que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira justa e eficaz. Trata-se da perspectiva democrático-participativa, fundamentada em princípios que favoreçam os processos coletivos e participativos de decisão.

Um cuidado, entretanto, é necessário: embora se aponte para a centralidade da gestão escolar, conforme observa Vasconcellos (2011, p. 36), um discurso tem se tornado habitual que atribui a responsabilidade pela crise na educação exclusivamente à gestão escolar, ao afirmar que “a questão da educação não diz respeito a recursos, mas sim à gestão”. Essa argumentação desconsidera as dificuldades concretas enfrentadas pelas escolas diariamente, como a carência de infraestrutura e materiais. Instituições com condições precárias, sem bibliotecas, laboratórios, espaços de recreação ou salas apropriadas, que operam em turnos variados e com recursos didáticos limitados, não podem ser responsabilizadas apenas por “falhas” na gestão. Essas limitações, na verdade, revelam um panorama de falta

de financiamento e descaso com a educação pública, elevando a problemática para o nível da gestão educacional, onde a gestão escolar (ou da unidade escolar) representa apenas uma parte.

Simultaneamente (e aqui outro alerta): percebe-se uma preocupante tendência de responsabilização dos próprios alunos pelos baixos desempenhos acadêmicos, reforçando a ideia de que o fracasso é resultante da suposta “incapacidade” de aprendizagem ou de “limitações” decorrentes de transtornos variados. Bautheney (2011) faz uma análise crítica desse fenômeno, demonstrando como a aplicação excessiva de diagnósticos de transtornos de aprendizagem tem sido usada como justificativa para explicar desempenhos insatisfatórios, sem que as práticas pedagógicas ou as condições institucionais da escola e dos sistemas sejam questionadas. Quando se responsabiliza o aluno pela sua dificuldade de aprendizado e se apressa em recorrer a diagnósticos justificadores, corre-se o risco de ocultar as desigualdades e sustentar um modelo educacional que exclui em vez de incluir.

Nesse cenário composto por inúmeros fatores, a gestão escolar é convocada a desempenhar um papel central na organização daquelas condições que favorecerão a aprendizagem para todos. Isso implica não apenas assegurar que a escola funcione adequadamente, mas também criar um ambiente educacional que valorize a diversidade, enfrente as desigualdades e implemente práticas pedagógicas inclusivas e socialmente referenciadas. A qualidade do ensino, portanto, deve ser percebida como fruto de uma ação coletiva, bem planejada e dedicada à formação integral dos sujeitos.

Desta forma, neste estudo propomos a reflexão sobre se (e em que medida) a gestão escolar pode, de fato, assegurar que todos os alunos tenham acesso à aprendizagem, além de investigar como as dimensões estruturais, pedagógicas e simbólicas da escola influenciam esse processo (cultura escolar e os processos - normalmente autoritários - de distribuição do poder; infraestrutura adequada, quadro de pessoal qualificado, apoio estudantil, práticas de ensino e avaliação, diálogo com a comunidade, etc). Em síntese, pretende-se problematizar o papel da gestão como corresponsável pela organização dos recursos essenciais para que a aprendizagem ocorra de forma equitativa, significativa e contextualizada.

Encaminhamento metodológico

Este trabalho foi realizado a partir de uma revisão de literatura e adotando-se uma abordagem qualitativa de interpretação, a fim de aprofundar a compreensão da realidade da gestão escolar a partir de suas variantes. A pesquisa qualitativa, segundo Santos et al. (2020, p. 656), possui um forte elemento humanístico, interacional e empático, focando na investigação dos significados, valores, crenças e práticas que moldam as relações sociais e institucionais. Essa abordagem é particularmente apropriada para examinar o papel da gestão escolar na configuração da cultura organizacional, nos estilos de liderança, nos processos de tomada de decisão e nas iniciativas que afetam a prática pedagógica. O foco vai além da medição de resultados e busca compreender de que modo a gestão contribui para o desenvolvimento de uma escola que prioriza a aprendizagem, a justiça social e a inclusão.

A revisão da literatura foi fundamental para compreender a perspectiva de diferentes autores sobre a gestão escolar - seja em aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros ou na participação comunitária - e como esses aspectos se interrelacionam para transformar a escola em um verdadeiro espaço voltado para a aprendizagem. Ao integrar diversas contribuições teóricas, nosso objetivo foi não apenas contextualizar o tema, mas também reconhecer caminhos e barreiras apontados na literatura. Como menciona Moreira (2012), essa revisão é eficaz para consolidar ideias de modo integrado, apresentando uma visão crítica e atualizada sobre a contribuição da gestão para uma educação mais equitativa.

Durante a pesquisa, notamos uma carência de estudos que evidenciem, de maneira clara, como a gestão escolar afeta diretamente o ensino e a aprendizagem dos alunos. Predominam análises fragmentadas que abordam a gestão ora de forma técnica e burocrática, ora desvinculada da prática pedagógica diária e das políticas públicas. Isso ressalta a urgência em se reconsiderar a gestão escolar como uma prática consciente e estratégica, capaz de reunir pessoas, recursos e projetos para assegurar o direito à educação de qualidade para todos.

A gestão escolar como espaço privilegiado de busca e construção da aprendizagem para todos

Não resta dúvida de que a escola e o docente são essenciais para assegurar um ensino que realmente tenha significado para os alunos. No entanto, é igualmente crucial entender os diversos fatores que se entrelaçam nesse processo, que vão além da atuação individual dos educadores. Neste contexto, a gestão escolar assume um papel vital: organizar a instituição de modo que todos os alunos encontrem condições reais para aprender.

Vitor Henrique Paro, em seu importante trabalho: “Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino” (2018) situa o papel da escola na construção de conhecimentos históricos e culturais, destacando que:

[...] em lugar de pensar a escola como mera transmissora de conhecimentos e informações, esta pesquisa adotou uma concepção de educação – que seria objeto de provimento pela escola – como atualização histórico-cultural, ou seja, como apropriação da cultura para a formação do homem histórico. E a cultura foi entendida em seu sentido mais amplo e rigoroso, como tudo aquilo que o homem produz em termos de valores, conhecimentos, objetos, crenças, tecnologia, costumes, arte, ciência, filosofia, tudo que, enfim, ele cria para produzir-se historicamente. A educação consiste, pois, na mediação pela qual se processa a formação integral do homem em sua dimensão histórica (Paro, 2018, p. 9).

Do excerto se pode observar a função da educação enquanto mediadora desse processo de formação do homem. Tal linha de pensamento já foi, anteriormente, defendida por Saviani (2008) que aponta a busca pelo conhecimento histórico como a função central da educação:

Considerando que é pela história que nós nos formamos como homens; que é por ela que nós nos conhecemos e ascendemos à plena consciência do que somos; que pelo estudo do que fomos no passado descobrimos ao mesmo tempo o que somos no presente e o que podemos vir a ser no futuro, o conhecimento histórico emerge como uma necessidade vital de todo ser humano (Saviani, 2008, p 3).

Compreende-se, a partir desta reflexão, que a simples transmissão de saberes em nada se relaciona com a construção e a preservação desta “memória histórica” apontada por Saviani, pois que carece de reflexão crítica, de tomada de

consciência e, justamente, de referência histórica. Eis uma questão para ser dimensionada para além da prática docente, já que envolve fatores como políticas públicas de formação inicial (e continuada), currículo, concepções de ensino e de aprendizagem, bem como a própria condição de operacionalização da rotina escolar (e em especial da sala de aula) que hoje está submersa em plataformas (vide o fenômeno que tem sido discutido sob a etiqueta da “plataformização” do educação e como esse movimento tem se configurado como um desafio à autonomia docente⁴) e que mecanizam, regulam e até mesmo limitam a ação pedagógica (vide as críticas ao modelo adotado pela Secretaria de Educação do Estado do Paraná, por exemplo, denominado “RCO+aulas” – aulas prontas em *slides* -, em que é possível associar a prática à ideia da performatividade de Ball, ao controle sobre o trabalho docente e ao alinhamento às avaliações em escala⁵).

Por estas e outras circunstâncias, Vasconcellos (2011) ressalta a limitação de uma análise que se concentra exclusivamente na figura do professor ao discutir a qualidade do ensino. Apesar de a atuação do educador ser indispensável, o que ocorre na sala de aula é intensamente influenciado pela estrutura escolar mais ampla, que abrange desde as diretrizes pedagógicas até a administração dos recursos humanos e materiais. Por isso, a qualidade do ensino não deve ser encarada de forma isolada.

Albuquerque (2010), ao discutir o tema da “eficácia” do trabalho docente, afirma que o papel do educador está intimamente relacionado à sua habilidade de se adaptar às necessidades dos alunos em cada fase da aprendizagem. Entretanto, essa adaptação requer um ambiente escolar que promova intencionalmente os recursos e apoios necessários para que o professor possa desempenhar plenamente sua função. “A função do professor é facilitar a atividade mental dos alunos que lhes permita construir novos conhecimentos a partir da reconstrução e reorganização dos que já possuem” (Albuquerque, 2010, p. 58). Isso evidencia que um ensino eficaz não ocorre de maneira isolada, mas é sustentado por uma estrutura institucional capaz de oferecer suporte contínuo ao trabalho pedagógico, o que se faz via gestão escolar.

⁴ Sugestão de leitura sobre o tema: Artigo: Plataformização da educação pública: desafios para autonomia docente e inclusão discente (2024) escrito por Nathália Aparecida Gonçalves da Silva e Paula Carolei, disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/re-doc/article/download/84769/51676/326446>. Acesso em 03 set 2025.

⁵ Sobre este tema é interessante a leitura do artigo intitulado: “Tecnologia e subjetividade: a interação dos professores com o diário de classe digital” (Sabadine; Mendes; Brito, 2021), disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/684/68470348032/68470348032.pdf>. Acesso em 03 set 2025.

Trata-se, assim, de pensar a organização e o funcionamento da escola como fator de aprendizagem. Esta também é a posição defendida por Libâneo (2015, p.2), que assim argumenta:

Sustentar o entendimento de que o contexto institucional e sociocultural educa, que o ambiente social existente na escola educa, significa dizer que os modos de funcionamento da escola são práticas educativas, eles educam e ensinam, propiciam aprendizagens, produzem mudanças no modo pensar e agir das pessoas. Isso pode ser comprovado desde a concepção de gestão que vigora na escola, a estrutura de gestão, o processo de tomada de decisões, as formas de relacionamento entre as pessoas, até o modo como funcionam a entrada das crianças na sala de aula, o relacionamento do pessoal administrativo com os alunos, o relacionamento entre as professoras, a distribuição da merenda, a higiene dos banheiros, a limpeza, etc. Todas essas práticas carregam um forte sentido educativo e de aprendizagem.

Por sua parte, a escola tem a responsabilidade de organizar e planejar os elementos essenciais que afetam diretamente a qualidade da educação - como o projeto político-pedagógico, a definição curricular, os processos de avaliação e a formação continuada dos profissionais. Esses aspectos não devem ser vistos meramente como obrigações burocráticas, mas como componentes significativos da gestão para assegurar que todos tenham a oportunidade de aprender, respeitando suas particularidades. Paro (2007) enfatiza que a qualidade da educação requer não apenas excelência didática, mas também uma gestão administrativa que esteja comprometida com os princípios da educação democrática e inclusiva. Na mesma direção, Lück (2009) afirma que a gestão escolar deve estimular a construção de uma comunidade de aprendizado efetiva, fundamentada tanto no conhecimento socialmente produzido quanto no compromisso coletivo com o desenvolvimento humano.

Até aqui resta evidente que a gestão escolar é capaz de produzir, por sua estrutura e organização, maiores ou menores condições de aprendizagem. Entretanto, não se deve subestimar os fatores contextuais - familiares, sociais, econômicos e políticos - que influenciam diretamente a vida escolar. Conforme ressalta Lück (2009, p. 19), a educação é um processo que é ao mesmo tempo intencional e estruturado, mas também apresenta características dinâmicas e complexas, exigindo a colaboração entre diversos envolvidos: professores, gestores, famílias e a comunidade. É responsabilidade da gestão escolar, portanto, construir conexões entre

a instituição de ensino e seu ambiente, ampliando a abrangência e a eficácia das iniciativas educativas.

A crítica comum (e nem sempre justa) à escola pública, muitas vezes associada à baixa performance acadêmica, frequentemente desconsidera as carências em termos de infraestrutura e suporte ao aprendizado. É fato que uma boa organização escolar vai além de simplesmente organizar bem a instituição, sendo crucial que se enfrente ativamente as desigualdades que dificultam o acesso a uma educação de qualidade para todos. Contudo, Paro (2007) observa que a insatisfação com a escola pública geralmente revela uma desconexão entre os discursos que abordam a qualidade e sua implementação efetiva, especialmente quando o entendimento de qualidade permanece implícito e sem questionamentos.

Por sua vez, Vasconcellos (2011) critica a visão idealizada das escolas privadas como exemplos de sucesso, apontando que, mesmo nessas instituições, os resultados em avaliações nacionais e internacionais são apenas levemente superiores em comparação com os das escolas públicas - e muitas vezes ainda em níveis insatisfatórios. Essa observação confirma que a qualidade da educação não é assegurada pela sua natureza institucional (seja pública ou privada), mas sim pela organização intencional e democrática das condições que garantem o aprendizado.

Diante desse cenário, é vital que a própria escola tenha uma visão mais crítica e atenta sobre si mesma. Vasconcellos (2011) se pergunta: até que ponto os próprios educadores reconhecem a gravidade das questões ligadas à qualidade do ensino? Considerar o fracasso escolar como uma questão isolada — de um estudante ou outro - frequentemente serve como uma forma de encobrir a estrutura que gera e perpetua esse fracasso. Assim, a gestão escolar desempenha um papel fundamental ao estimular esse tipo de reflexão dentro da instituição e fomentar transformações coletivas nas práticas pedagógicas.

A mesma capacidade de questionamento que se deseja dos estudantes deve estar presente no cotidiano da gestão e dos educadores. Bautheney (2011) ressalta que a responsabilização exclusiva do aluno - ou do seu contexto familiar - pela falta de sucesso escolar é um modo de desviar a atenção das limitações institucionais e das práticas pedagógicas rigidamente estabelecidas. É necessário, segundo a autora, promover uma reflexão interna da escola como um todo, rompendo com métodos tradicionais que não acolhem a diversidade dos alunos e restringem a aprendizagem a um formato passivo de recepção de conteúdo.

De acordo com Bautheney (2011), a configuração da escola — frequentemente estruturada de maneira rígida, controladora e excludente — contribui para a perpetuação de uma lógica que desconsidera o papel ativo dos alunos e mantém práticas que não são eficazes. A gestão escolar tem a responsabilidade de desafiar modelos inflexíveis e promover transformações que tornem a escola mais inclusiva, participativa e focada nos estudantes.

Nesse contexto, algumas estratégias de ensino podem ser consideradas tais como: tempo adequado para aprendizado, consideração ao ritmo dos alunos, engajamento ativo, organização da turma, altas expectativas e incentivo positivo (Albuquerque, 2010). Todo esse processo é viável apenas quando a escola é projetada com atenção e propósito. É nesse aspecto que a gestão se torna elemento fundante, reafirmando seu papel como uma condição primordial para uma aprendizagem significativa, inclusiva e para todos.

Resultados e Discussão

Os autores analisados concordam que a melhoria da qualidade educacional vai além dos limites da sala de aula e requer uma análise do contexto social mais amplo. É necessário transcender a mera atribuição de responsabilidades a professores ou alunos. A criação de uma educação de qualidade demanda uma avaliação crítica e contextual que considere as dimensões históricas, sociais, econômicas, políticas e culturais que afetam, de forma direta ou indireta, as reais oportunidades de aprendizagem e ensino.

Vasconcellos (2011) sugere um conjunto de hipóteses para explicar tanto a persistente falta de aprendizado entre os alunos quanto a resistência da escola a mudanças. Ele menciona o desmonte social, que impacta tanto professores quanto alunos como reflexo das desigualdades estruturais, o colapso material e simbólico do sistema educacional, que coloca as escolas em condições precárias ao mesmo tempo em que perpetua a ilusão de ascensão social através da escolarização e a diminuição tanto objetiva quanto subjetiva do papel do docente. Além disso, destaca a imposição de um currículo fragmentado e instrucionista, desconectado do contexto dos alunos, que resulta em um ensino desarticulado e desprovido de significado, reforçado por práticas de avaliação que classificam e excluem.

Dentro dessa complexa realidade, a gestão escolar desempenha uma função estratégica como mediadora das condições necessárias para uma aprendizagem de qualidade social. Essa gestão não se restringe a aspectos burocráticos e administrativos, mas se estabelece como uma mediação ativa entre sujeitos, saberes, tempos, espaços e recursos. Nesse sentido, a gestão escolar é convocada a fomentar a integração entre as dimensões pedagógicas, organizacionais e relacionais (incluindo a cultura e o clima escolar), reconhecendo o trabalho dos docentes como um eixo fundamental e assegurando as condições institucionais que promovam o desenvolvimento integral dos alunos.

Albuquerque (2010) também ressalta uma questão essencial: o papel do professor, que vai muito além da simples transmissão de conteúdo - ele é um facilitador, acolhedor e agente de transformação. A autora argumenta que o professor socialmente comprometido não atua apenas na esfera cognitiva, mas também mobiliza elementos físicos, sociais, culturais e afetivos, tendo como responsabilidade transmitir valores e modos de convivência. Essa visão expande a compreensão de eficácia do ensino, configurando-a como resultado de uma prática docente situada, crítico-reflexiva e comprometida - uma questão que, novamente, está intimamente ligada ao suporte fornecido pela gestão escolar.

Portanto, a gestão escolar deve estar atenta às condições concretas de trabalho dos docentes, ao fomento à formação continuada e à criação de um ambiente pedagógico que valorize a cooperação, a autonomia, a escuta, o respeito às diferenças. Uma gestão bem estruturada pode unir os professores, alunos e comunidade, tornar o projeto pedagógico uma realidade e formar um ambiente onde todos aprendam juntos.

Conforme argumenta Paro (2010), a escola desempenha uma função potencialmente transformadora, pois pode proporcionar o acesso ao conhecimento historicamente acumulado, especialmente para estudantes de famílias de baixa renda, que predominantemente estão nas escolas públicas. No entanto, o autor admite que os principais objetivos da escolarização - a assimilação do conhecimento estruturado e o desenvolvimento de uma consciência crítica - são muitas vezes negados aos alunos das instituições públicas. Isso se deve, em grande parte, às desigualdades estruturais que estão presentes no sistema educacional.

Nesse contexto, o referido autor (2007) enfatiza uma crítica essencial à administração escolar que segue modelos empresariais e capitalistas, destacando a

inconsistência dessa abordagem em relação à educação. Para ele, a gestão escolar não deve ser encarada simplesmente como um processo mecânico de gestão de recursos, como advoga a lógica capitalista. Na mesma linha, criticando a tendência pela adoção de aspectos gerenciais/empresarias pela gestão escolar, Speck (2022) argumenta que tal abordagem racionalista apenas intensifica o controle externo sobre a gestão escolar e atua como reguladora de seus resultados, através da imposição de objetivos alheios e até mesmo inexecutáveis à escola na medida em que se valorizam, apenas, os demonstrativos de desempenho. A educação é um bem imaterial, e os alunos não são meros consumidores passivos do ensino, mas sim participantes ativos na criação da sua própria formação. Isso requer o reconhecimento do papel vital da gestão escolar em criar um ambiente que fomente a construção do conhecimento e a formação da consciência crítica.

Dessa forma, a gestão escolar deve ser vista como um processo que permite a real construção do conhecimento, assegurando não apenas o acesso, mas também a qualidade do ensino. Com uma gestão adequada, é possível oferecer aos alunos - especialmente àqueles que mais necessitam - a oportunidade verdadeira de aprender e refletir criticamente sobre a realidade na qual estão inseridos. Isso envolve, entre outras questões, assegurar uma infraestrutura apropriada, recursos pedagógicos suficientes e um ambiente escolar que favoreça o desenvolvimento integral do aluno. Isso demanda uma organização escolar que, para além de gerir a rotina da instituição, também tenha uma responsabilidade com a transformação social, implementando práticas pedagógicas inclusivas e promovendo uma educação que apoie a equidade e a emancipação dos alunos.

Assim, a gestão escolar não deve ser encarada apenas como uma entidade burocrática ou administrativa. Ela deve ser uma força facilitadora da aprendizagem, capaz de estabelecer condições que permitam aos estudantes não só acessar o conteúdo curricular, mas também se apropriar dele de maneira crítica e significativa. Para isso, é essencial que a gestão compreenda as particularidades da escola pública, reconheça as disparidades sociais e busque, de forma deliberada, enfrentar essas desigualdades por meio de abordagens pedagógicas que incentivem a inclusão e a justiça educacional.

Diante desta situação, torna-se evidente a necessidade de uma abordagem de organização e gestão escolar dedicada à equidade, capaz de integrar conhecimentos, indivíduos e recursos em prol de práticas educacionais inclusivas,

significativas e transformadoras. A qualidade da educação não é fruto de esforços solitários. Ela requer um esforço colaborativo, conduzido por uma gestão que valoriza o coletivo e, principalmente, por uma visão do papel social da educação. Assim, a gestão emerge como um elemento crucial para ultrapassar visões limitadas, criando oportunidades acessíveis para que todos os alunos possam exercer o seu direito ao conhecimento.

Considerações finais

A qualidade da educação não pode ser abordada a partir de enunciados meramente técnicos ou estatísticos e que desconsiderem a multidimensionalidade dos fatores que integram o cotidiano escolar, sua estrutura e organização. A gestão escolar é uma “peça-chave”, não há dúvidas, quando se trata de superar os baixos índices de aprendizado e criar uma cultura democrática, participativa e inclusiva. Mas não se pode esperar que ela venha a salvaguardar o presente e o futuro da escola.

Se por um lado a gestão escolar desempenha um papel essencial na estruturação das condições que asseguram um ambiente de aprendizado propício ao crescimento dos alunos, por outro é fundamental que, no âmbito das políticas públicas, sejam implementadas ações como o aprimoramento a formação inicial e continuada dos educadores, remuneração adequada - com plano de carreira digno, concursos públicos, além de infraestrutura básica apropriada para o bom funcionamento da escola (aqui também se destaca a necessidade financiamento condizente). No que diz respeito ao espaço escolar, não se trata apenas de construções físicas, mas também de assegurar turmas com um número apropriado de alunos, acesso a materiais e equipamentos suficientes, assim como tempo disponível para os professores planejarem suas atividades.

Ademais, é urgente abandonar discursos que atribuem a responsabilidade pelo fracasso escolar unicamente aos sujeitos escolares: professores, alunos (ou suas famílias) ou os gestores. Isso implica observar a realidade escolar e agir com intencionalidade, buscando não apenas melhorias nas condições tangíveis, mas também formas mais democráticas de tomada de decisão, processos avaliativos que respeitem o ritmo dos alunos e uma cultura pedagógica focada na emancipação humana. Implica também a exigência de (e a luta por) políticas públicas que priorizem a educação.

Em resumo, a gestão escolar não deve se restringir apenas à organização de atividades rotineiras. É fundamental que se dedique a criar um ambiente onde o conhecimento tenha relevância para os alunos, especialmente para aqueles que, historicamente, têm menor acesso a ele. A escola precisa realmente ser um espaço de apropriação do conhecimento, de formação de uma consciência crítica e de valorização das vivências de cada estudante - e isso só se realiza quando a administração investe na escuta, no diálogo e no compromisso com a mudança.

Assim, assegurar a qualidade na educação implica reconhecer que ela não é resultado de ações isoladas. É o resultado de um esforço conjunto, liderado por uma gestão que conecta pessoas, ideias e recursos com foco na equidade. É por esse caminho que a gestão escolar pode contribuir (embora não sozinha) para uma educação mais justa, ciente de seu papel sociopolítico, onde todos realmente tenham o direito de aprender.

Referências

ALBUQUERQUE, C. Processo ensino-aprendizagem: características do professor eficaz. **Millenium**, n. 39, p. 55-71, 2010. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/millenium/article/view/8232> . Acesso em 02 set 2025.

BAUTHENEY, K. C. S. F. **Transformações de aprendizagem**: quando “ir mal na escola” torna-se um problema médico e/ou psicológico. 2011. 279f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-13122011-124145/publico/KATIA_CRISTINA_SILVA_FORLI_BAUTHENEY.pdf . Acesso em: 02 set 2025.

LIBÂNEO, J.C. **Práticas de organização e gestão da escola**: Objetivos e formas de funcionamento a serviço da Aprendizagem de professores e alunos. Texto organizado para uso dos diretores de escola e coordenadores pedagógicos da rede de ensino da Secretaria Municipal de Educação de Cascavel (PR). 2015. Disponível em: https://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/11022015_jose_carlos_libaneo_i.pdf. Acesso em 04 set 2025.

MOREIRA, A. F. B. Os princípios norteadores de políticas e decisões curriculares. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Recife, v. 28, n. 1, p. 180-194, out. 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/36149>. Acesso em 4 set 2025.

LOPES, R. de C.S. **A relação professor aluno e o processo ensino aprendizagem**. v. 9, n. 1, p. 1-28, 2011. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1534-8.pdf> . Acesso em: 02 set 2025.

LÜCK, H. et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, V.H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. 2 ed. São Paulo: Intermeios, 2018.

SÁ-SILVA, J.; ALMEIDA, C. GUINDANI, J. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351> . Acesso em: 02 set 2025.

SANTOS et al. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Revista Temas Livres**. Ciênc. saúde coletiva 25 (2). Fev 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/j/csc/a/kvr3D7Q3vsYjrFGLNprpttS/#> . Acesso em 02 set 2025.

SAVIANI, D. **História da educação no Brasil**: um balanço prévio e necessário. Conferência de abertura do V Colóquio de Pesquisa sobre Instituições Escolares, organizado pela Uninove e realizado em São Paulo, de 27 a 29 de agosto de 2008. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/044a/05a54926302ebcae789062b7ce7053d77427.pdf> . Acesso em 03 set 2025.

SPECK, R. A. **Regulação das políticas educativas e a intensificação do controle sobre a gestão escolar**. Curitiba: Appris, 2022.

VASCONCELLOS, C.S. Formação Didática do Educador Contemporâneo: Desafios e Perspectivas. In: **Caderno de Formação de Professores**. Bloco 02 - Didática dos Conteúdos - volume 1. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/378644/1/caderno-formacao-pedagogia_9.pdf. Acesso em 4 set 2025.