


**FUNÇÃO FORMAÇÃO E PLANEJAMENTO DO GESTOR ESCOLAR**  
**THE ROLE OF SCHOOL PRINCIPAL TRAINING AND PLANNING**  
**FUNCIÓN DE FORMACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL GESTOR ESCOLAR**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n11-333>

**Data de submissão:** 26/11/2025

**Data de publicação:** 26/11/2025

**Laércio Luis dos Reis**  
Mestre em Ciências da Educação  
Instituição: Christian Business School  
E-mail: laerioluis8@gmail.com

---

**RESUMO**

Este artigo é o resultado do Estágio IV do módulo VII, realizado através de uma pesquisa bibliográfica, observação e entrevista exigidas para a formação acadêmica do Centro Universitário Leonardo da Vinci-Uniasselvi. Neste viés, o objetivo geral deste trabalho é mostrar a importância do gestor educacional na instituição escolar, por ser ele o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico. A metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica, qualitativa e exploratória, baseada pelas buscas eletrônicas nos sites da Scielo, Pubmed, e Periódicos definidos. O estudo mostrou que o gestor escolar desenvolve importantes estratégias no que se refere às ações educacionais de maneira geral.

**Palavras-chave:** Gestor. Líder. Conhecimento.

**ABSTRACT**

This article is the result of Stage IV of Module VII, carried out through bibliographic research, observation and interviews required for academic training at the Leonardo da Vinci University Center-Uniasselvi. In this context, the general objective of this work is to show the importance of the educational manager in the school institution, as he is the main articulator in the construction of an environment of dialogue and participation conducive to better development of the professionals' work and, consequently, to the success of the educational-pedagogical process. The methodology applied was bibliographic, qualitative and exploratory research, based on electronic searches on the websites of Scielo, Pubmed, and defined Journals. The study showed that the school manager develops important strategies regarding educational actions in general.

**Keywords:** Manager. Leader. Knowledge.

**RESUMEN**

Este artículo es el resultado de la Práctica Profesional IV del módulo VII, realizada mediante una investigación bibliográfica, observación y entrevista, requisitos necesarios para la formación académica del Centro Universitario Leonardo da Vinci – Uniasselvi. En este sentido, el objetivo general de este trabajo es mostrar la importancia del gestor educativo en la institución escolar, ya que es él quien actúa como principal articulador en la construcción de un ambiente de diálogo y participación, propicio para el mejor desarrollo del trabajo de los profesionales y, en consecuencia, para el éxito del proceso educativo-pedagógico. La metodología aplicada fue una investigación

bibliográfica, cualitativa y exploratoria, basada en búsquedas electrónicas en los sitios SciELO, PubMed y otros Periódicos definidos. El estudio mostró que el gestor escolar desarrolla importantes estrategias en lo que se refiere a las acciones educativas de manera general.

**Palabras clave:** Gestor. Líder. Conocimiento.

## **1 INTRODUÇÃO**

A abordagem nos leva a refletir sobre importância do perfil do gestor na formação de uma equipe participativa e de construir um ambiente que permite o bem estar coletivo. Também analisa como é importante que o gestor como líder seja audacioso, tenha visão, diálogo e seja bom ouvinte sempre disposto a buscar “novos caminhos”, novas respostas, visando o que há de melhor para a instituição, pois isso resulta na melhoria da educação.

Entende-se por “novos caminhos” desafios a serem enfrentados pelo gestor escolar que deve viver no presente, planejando o futuro criando novas ações sem medo da ocorrência de falhas por sentir segurança junto a sua equipe.

O gestor escolar tem de que ter a consciência de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhar de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões.

O gestor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Suas especificidades estão enunciadas no Regime Escolar e no Projeto Político-Pedagógico, denominada Proposta Pedagógica, da escola. Parte do Plano Escolar ou Plano Político-Pedagógico de Gestão Escolar também inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 TIPO DE PESQUISA**

De acordo com Bruyne (1991, p.29) a metodologia de um trabalho de pesquisa trata-se de uma lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma “metrologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos, dessa maneira fazendo com que os fatos se tornem relevante em um processo de investigação.

É importante ressaltar que o percurso de um trabalho científico e qualquer pesquisa deve ser um caminho a ser seguido com ética e pluralidade de ideias para que se possam alcançar objetivos pré-determinados durante a execução da consultoria em questão. Essa parte do trabalho deve ser acompanhada de uma organização de ideias seguido de vários fatores para que se possa ter uma razão do porquê e quais os motivos da escolha do tema investigado.

Segundo Ferreira 1 (2005, p. 25), a metodologia por si só não faz sentido, contudo, é necessário e indispensável que se concretize para a produção do conhecimento científico.

É válido salientar, durante a aplicação de qualquer projeto em seu estado de realização que o indivíduo pesquisador, em hipótese alguma deve manter sua neutralidade na execução do referido trabalho, fazendo com que suas ideias particulares não interfiram nas mais diferentes maneiras de conciliar os resultados concluídos na resolução do mesmo. Daí, diz-se que é importante uma participação ativa e reflexiva do pesquisador enquanto ativo durante o ato de investigação da pesquisa.

Diante disso é que Pourtois e Desmet (1999, p. 04) mencionam e consideram que, no bojo dessas transformações, uma delas, talvez a principal, seja a da revalorização do sujeito, incluindo a participação dele no processo do conhecer humano.

Segundo os autores citados acima, corrobora-se que o indivíduo participante da pesquisa deve ser um sujeito dentro do processo de investigação científica, isto é, não pode ser ausente durante a execução e resultados obtidos durante o projeto.

Pode-se dizer que a presente pesquisa trará em sua execução dois momentos importantes na realização do mesmo, nos quais serão os métodos e os procedimentos e/ou técnicas para a execução do trabalho de pesquisa.

Segundo o CNPQ2, um trabalho de pesquisa deve fomentar no indivíduo em processo de investigação científica todos os dados necessários para que os resultados obtidos possam ser significativos no processamento das possíveis soluções encontradas, para isso norteia alguns princípios básicos de classificação que podem contribuir de maneira objetiva na investigação realizada.

Quanto ao ambiente a pesquisa investigada será bibliográfica, ou seja, todos os fatos e atividades serão acompanhadas pelo investigador, realizado sempre que possível uma intervenção para a melhoria das situações e/ou problemas surgidos durante o projeto.

De acordo com Gil (2008): p.08:

Não é raro que a pesquisa bibliográfica apareça caracterizada como revisão de literatura ou revisão bibliográfica. Isto acontece porque falta compreensão de que a revisão de literatura é apenas um pré-requisito para a realização de toda e qualquer pesquisa, ao passo que a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório. Na intenção de apresentar a pesquisa bibliográfica sob essa perspectiva, o presente artigo busca abordar a importância que possui a delimitação dos critérios e dos procedimentos metodológicos que permitem definir um estudo como sendo bibliográfico. Através da exposição de exemplos, construídos a partir de uma pesquisa dessa natureza, pretende-se chamar a atenção para as exigências que a escolha por esse tipo de procedimento apresenta ao pesquisador à medida que este constrói a busca por soluções ao objeto de estudo proposto

Empreende-se segundo as explicações do autor que uma pesquisa levantada através de dados bibliográficos é de sua importância para que o sujeito pesquisador já em familiaridade com o tema investigado possa aprimorar seus conhecimentos prévios realizados já por meio de pesquisas anteriores sobre determinado tema em análise.

## 2.2 OS CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Patino e Ferreira (2018) comentam que nos critérios de inclusão deve ser levando em consideração alguns pontos científicos e que se pode fazer um julgamento sobre o impacto deles na validade externa dos resultados. Esses julgamentos requerem um profundo conhecimento da área de pesquisa, bem como da direção em que cada critério poderia afetar a validade externa do estudo

Os critérios de inclusão foram: artigos publicados em português e inglês, com os resumos disponíveis nas bases de dados selecionadas e acesso ao texto completo, no período compreendido entre 2012 a 2024. Vale ressaltar que dissertações de mestrado que abordavam o assunto também foram incluídas no estudo (2018 a 2022).

## 2.3 OS CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

De acordo com Ganong (2014), os critérios de inclusão e exclusão devem ser identificados de modo claro e objetivo, mas podem sofrer reorganização durante o processo de busca dos artigos e durante a elaboração da pesquisa em questão. Frequentemente, a seleção de artigos inicia-se de forma mais ampla e afunila-se à medida que o pesquisador retorna à sua questão inicial, pois o movimento de busca na literatura nem sempre é linear.

A escolha e a inclusão de trabalhos científicos foram feitas a partir das seguintes situações: assuntos atuais sobre o tema, informações verídicas sobre o assunto do trabalho e tendo em vista a importância da pesquisa como contribuição para a comunidade científica. Como critério de exclusão, foram desconsiderados artigos muito antigos, e artigos de procedência duvidosa.

## 2.4 COLETAS DOS DADOS

O presente estudo foi baseado sobre ludicidade recreação e o desenvolvimento motor infantil. A pesquisa se consistiu nas bases de dados: SCIELO, PERIÓDICOS CAPES E GOOGLE ACADÊMICO, para a seleção dos artigos, teses, monografias, livros e revistas científicas digitalizadas sobre o tema proposto. Depois foram estabelecidos dois critérios para refinar os resultados dos artigos encontrados: definido entre os anos de 2012 e 2024. Onde foi encontrado um total de 15 trabalhos

publicados na pesquisa inicial, destes, foram selecionados 08 estudos a partir da leitura dos resumos e dos objetivos propostos.

## 2.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Está relacionado de forma direta aos indivíduos que convivem diretamente com profissionais da educação, em específico gestores escolares em formação continuada e que lidam diretamente com docentes e discentes. O quadro amostral serão documentos e/ou trabalhos acadêmicos (artigos científicos) publicados entre os anos de 2018 a 2022 e que tratam a respeito do tema em discussão que se refere ao tema em questão.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 GESTÃO EDUCACIONAL E A FUNÇÃO DO GESTOR

As mudanças, a sofisticação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos atuais exigem do gestor um perfil aberto a novas idéias e de valorização aos saberes de cada membro da equipe para contar com a participação de todos e construir uma gestão democrática, fundamental na formação de jovens cidadãos.

O gestor educacional é o responsável principal pela escola, por isso tem que ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, se embasado em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósitos bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz.

Portanto o fato de a equipe institucional cultiva sensações positivas, compartilha aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, geram valores realmente significativos para a instituição, pois educadores, educandos, funcionários e colaboradores ao estarem num ambiente estimulante sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar e ainda promover um trabalho coletivo cooperativo e prazeroso. Segundo Libâneo (2004, p.217):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

Assim como mostra o autor, considera-se de extrema importância para o gestor educacional a necessidade de administrar suas próprias ações, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e acima de tudo aceitando opiniões diferentes das suas.

Deste modo, o gestor educacional poderá “construir” a escola em conjunto com a comunidade, buscando atender suas aspirações, contudo suas principais necessidades. Por isso, deve ter muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas para a melhoria da qualidade de ensino, ter coragem de agir com a razão e a liderança para as situações mais adversas do cotidiano.

O gestor educacional, também, deve ter autonomia e persistência para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizá-las, deve manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e,

principalmente, de seus educandos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos.

Portanto, a gestão constitui-se como um processo mais abrangente que a administração, pois, segundo Martins (1999, p. 165), “a administração é o processo racional de organização, comando e controle”, enquanto que a gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução do seu trabalho.

### 3.2 O PERFIL DO GESTOR

Portanto as metas são sempre características essenciais no perfil do gestor, tais como dialogar, ouvir, respeitar, coordenar e ter boa expressão. Contudo essas características são aperfeiçoadas pelo gestor durante sua “caminhada” profissional, de acordo com suas vivências.

O gestor deve ter a responsabilidade de liderar, reunir esforços, motivar sua equipe para que todos encontrem no ambiente de trabalho a motivação necessária para a prática cotidiana. O gestor educacional, estando seguro das suas ações, não tem motivo para impor-se à equipe, mostrando quem é o líder e o liderado, quem manda e quem obedece, ou seja, de mostrar a todos os seus status, de modo autoritário.

As características que definem o perfil de liderança de um gestor não estão agregadas apenas nos traços pessoais, mas naquelas características que são aprimoradas no decorrer do cotidiano, das ações que são enfrentadas, das dificuldades superadas. Esses e tantos outros aspectos modificam o modo de trabalho do gestor como líder. Davis & Newstrom (1992, p. 150) define liderança como:

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. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo.



Quando se tem um gestor com postura positiva em suas ações, isso normalmente contagia a equipe que se torna motivada, sem medo de mudanças, de desafios. O gestor, dessa maneira propicia a busca da satisfação pessoal pelo profissional que ali atua.

Uma liderança com negatividade acaba por reprimir a equipe, inibindo a participação e o envolvimento da mesma para as ações a serem atingidas, revelando, geralmente um líder autoritário, que amedronta sua equipe na busca de resultados.

### 3.3 OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL

O inesperado nos surpreende. Estamos acostumados com a rotina diária, com nossas teorias e ideias, seguras da maneira como estão e, de repente, somos surpreendidos com algo novo que promove uma desestabilização naquilo em que acreditamos. Quando isso acontece é necessário rever as próprias ideias e teorias, partir das incertezas que surgirem para buscar novos conhecimentos e enfrentar as mudanças necessárias.

Portanto, toda mudança gera resistência e medo, e na escola isso não é diferente, cabendo ao gestor educacional trabalhar esse medo e essa resistência para que sejam vencidos de maneira construtiva, pois mesmo sendo um desafio, mudanças devem ser feitas com inovação para se obter bons resultados. Para isso, é importante o gestor escolar conhecer sua equipe e saber o grau de interesse profissional que seus membros têm para com a instituição.

Toda a equipe escolar possui funções determinadas, mas no mundo educacional é necessário mais do que cumprir as suas atividades e tarefas rotineiras, pois todos são educadores e devem promover através do relacionamento e da atuação uma educação de transição e de qualidade.

Assim falar em qualidade é avaliar a educação que se oferece na instituição escolar, pois a qualidade se constrói num processo de pequenas ações, sendo cada uma delas importante por si mesma e pelo conjunto que formam. Desse modo, buscar a qualidade atendendo à quantidade é democratizar a educação e torná-la mais igualitária.

Se a instituição deve ser trabalhada em forma de elo, onde um precisa do outro para que haja um crescimento, assim também a identidade se constrói através desse processo de crescimento. Para se definir o norte de uma instituição devem-se organizar ações com base na situação real que expressem os objetivos estabelecidos e considerem as condições de formação inicial e contínua dos professores, situação física do prédio, material utilizado por alunos e professores, acervo da biblioteca, setor técnico administrativo (documentação e escrituração da escola) para que seja possível

superar as dificuldades existentes e as que surgirem para o sucesso da aprendizagem dos educandos e aperfeiçoamento dos profissionais.



#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Gestão Democrática e Participativa se configura como um modelo de gestão que auxilia os trabalhos dentro da escola proporcionando momentos de discussões, discordâncias e avaliações do que foram decididos ao final, momentos esses que são de suma importância para o bom direcionamento das ações que integram os participantes e unem todos em torno de um objetivo em comum: o bem estar da Instituição. O gestor que adota esse tipo de modelo de gestão pode acabar descobrindo que seu trabalho terá mais qualidade, pois estarão à sua disposição várias opiniões que poderão ser relevantes para desenvolver suas tarefas.

A gestão democrática na escola sempre foi alvo de questionamentos, pois desde as décadas passadas vêm levantando discussões, a luta contra a ruptura do modelo autoritário e intolerante de gerir, vem sendo combatida incansavelmente na busca de uma mudança substancial na maneira de conduzir os processos administrativos de uma escola. Sobre essa luta travada contra o modelo autoritário, Souza (2008, p. 3780) coloca que:

Entre as décadas de 1960 a 1980 o tema da participação e da democratização da gestão escolar, tomou boa parte das discussões e dos debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no setor privado [...] Ainda na década de 1980, o tema relacionado a democratização da gestão foi muito debatido na luta pela constituinte de 1988, data da promulgação da Constituição Brasileira que consagrou o princípio da “gestão democrática do ensino público”.

Atualmente, a maneira de gerir uma escola vem se modificando a figura do diretor escolar que tudo sabe tudo manda e os demais subordinados obedecem deixa de existir e entra em ação o gestor, aquele que media as discussões, escuta as opiniões e propõe saídas para problemas do cotidiano escolar.

Uma dos momentos de perceber esse modelo democrático é a construção do Projeto Político Pedagógico da Escola (2008), pois nesse momento todos da comunidade escolar são convocados para participar, como evidencia Gadotti (1994, p. 19) “A gestão democrática

seja os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais”, esse se configura como um espaço de debates e exposição de ideias, os pais, professores, funcionários e a comunidade disponibilizam sua parcela de contribuição.

Quando a participação é maciça e todos se envolvem ativamente nos debates o benefício pode ser percebido no produto final, que tende a ser satisfatório e de bastante relevância para os envolvidos no processo.

Reforçando a ideia de que o Projeto Político pedagógico deve ser uma construção de caráter coletivo em que deve ter a participação de toda a comunidade escolar e que a gestão democrática deve

ser respeitada, pois na Constituição Federal de 1988 no artigo 206 expõe que os sistemas devem definir as normas de gestão democrática:

O trabalho da Gestão Escolar deve primar por uma forma participativa que busca atender todos os âmbitos de forma coletiva no intuito de proporcionar melhores condições de desenvolvimento das atividades escolares.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considera-se que ser um gestor educacional vai muito além de um mero cargo ou uma profissão de grande responsabilidade. Ser gestor implica em ser autêntico, com visão, que vai além do trabalho envolto, fazendo das suas ações um exemplo, tornando importante cada membro de sua equipe, motivando para que todos os envolvidos acreditem no seu próprio valor pessoal e profissional para uma gestão com qualidade.

Portanto o gestor educacional deve promover uma gestão participativa e democrática, participar do convívio cotidiano, compartilhar erros e acertos. Valores como respeito, confiança, sinceridade, fortalecem muito a equipe pedagógica de uma instituição, construindo dessa maneira relações saudáveis e solidárias e um ambiente de formação e aprimoramento de conhecimentos dos profissionais.

Com a evolução da tecnologia e o avanço da ciência vêm-se exigindo cada vez mais da instituição escolar, e esses são os novos desafios a serem enfrentados por todos que dela fazem parte. Consequentemente, a maneira como são enfrentados os desafios trazem resultados marcados pelo desempenho de cada um dentro da instituição, voltados por um único foco: o processo de ensino e aprendizagem e o sucesso dos educandos.

## REFERÊNCIAS

BATISTÃO, M. Estágio supervisionado em gestão da educação escolar. Revista eletrônica prodocência/Uel. Edição Nº. 4, Vol. 1, jul-dez. 2013. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/prodocenciafope/pages/arquivos/Volume4/TEXT0%2002%20p.15%20a%2023.pdf>. Acesso em: 10/06/2025.

FONSECA, G, K, ET, AL. As contribuições do estágio supervisionado para a formação do pedagogo. Semioses: Inovação, Desenvolvimento e Sustentabilidade | Rio de Janeiro | ISSN 1981-996X | v. 13. | n. 4. | out./dez. 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/490-Texto%20do%20artigo-1299-1-10-20191214.pdf>. Acesso em: 10/06/2025.

OLIVEIRA, L, C, V. As contribuições do estágio supervisionado na formação do docente-gestor para a educação básica. Rev. Ensaio | Belo Horizonte | v.11 | n.02 | p.241-258 | jul-dez | 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epec/a/vYLgd9by9fQMrjhmGRJJzHg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05/06/2025.

SILVA, A, S, A; SANTOS, D, V. Reflexões sobre gestão escolar na prática do estágio curricular supervisionado. Educon, Aracaju, Volume 10, n. 01, p.1-15, set/2016. Disponível em: [https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/8941/2/Reflexoes\\_sobre\\_gestao\\_escolar\\_na\\_pratica\\_do\\_estagio\\_curricular.pdf](https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/8941/2/Reflexoes_sobre_gestao_escolar_na_pratica_do_estagio_curricular.pdf). Acesso em: 10/06/2025.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho. Vol. 1 – São Paulo. Pioneira, 1992.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática – 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

MARTINS, José do Prado. Administração Escolar. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.