


**AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS IMPLICAÇÕES PARA
QUALIDADE DO ENSINO**

**THE DIMENSIONS OF SCHOOL MANAGEMENT AND THEIR IMPLICATIONS
FOR QUALITY OF EDUCATION**

**LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y SUS IMPLICACIONES
PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n10-026>

Data de submissão: 03/09/2025

Data de publicação: 03/10/2025

Paula Regina de Moura França Alves

Doutorando em Educação

Instituição: Universidad Autónoma de Asunción (UAA)

E-mail: paularegina_franca@hotmail.com

Daniel González González

Instituição: Departamento Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación (MIDE)

E-mail: danielg@ugr.es / danielgg1963@gmail.com

RESUMO

Este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa que explorou as diferentes dimensões da gestão escolar, buscando identificar, com base na literatura, quais delas possuem maior influência no processo de aprendizagem dos estudantes. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa delimitada pela abordagem de natureza qualitativa, respaldada pela tipologia exploratória. Para o alcance dos objetivos utilizou-se enquanto instrumento de coleta, a pesquisa bibliográfica e para a análise dos mesmos, a técnica de análise de conteúdo. E com o desenvolvimento da pesquisa, verificou-se através da literatura consultada que a organização da gestão escolar em dimensões distintas influencia positivamente o ambiente de aprendizagem. No entanto, a relação entre elas ainda é linear, sem hierarquizar qual (is) dimensões da gestão escolar são mais relevantes para o sucesso acadêmico. Como resultado final, este levantamento teórico se propôs a ofertar uma base conceitual a fim de ampliar o conhecimento e aprofundamento sobre as dimensões da gestão escolar reconhecendo sua relevância para a melhoria dos índices de desempenho acadêmico e, conseqüentemente, para a melhoria da educação.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Dimensões da Gestão. Qualidade da Educação.

ABSTRAT

This study presents the results of a research that explored different dimensions of school management, looking for the identification of the ones that show more influence in the students learning process, based on the literature. In methodologic terms, it is a research delimited by a qualitative approach, supported by exploratory typology. To reach the goals, bibliography research was used as data collection instrument and, to analyze them, it was used a technique of content analysis. And with the research development, it was verified through the literature that the organization of school management in different dimensions influences positively the learning environment. However, the relationship between them is still linear, without hierarchizing what school management dimensions are more relevant to the academic success. As final result, this theoretic study wants to offer a

conceptual basis with the purpose of enlarging knowledge and going deep on school management dimensions, showing their relevance to improve academic performance indicators and, consequently, to education improvement.

Keywords: School Management. Management Dimensions. Quality of Education.

RESUMEN

Este estudio presenta los resultados de un estudio que exploró las diferentes dimensiones de la gestión escolar, buscando identificar, con base en la literatura, cuáles de ellas tienen mayor influencia en el aprendizaje estudiantil. Metodológicamente, se trata de un estudio cualitativo, basado en una tipología exploratoria. Para alcanzar los objetivos, se empleó la investigación bibliográfica como herramienta de recolección de datos y el análisis de contenido. A medida que avanzaba la investigación, la literatura consultada reveló que la organización de la gestión escolar en distintas dimensiones influye positivamente en el entorno de aprendizaje. Sin embargo, la relación entre ellas sigue siendo lineal, sin establecer una jerarquía respecto a qué dimensiones de la gestión escolar son más relevantes para el éxito académico. Como resultado final, este estudio teórico buscó ofrecer un marco conceptual para ampliar el conocimiento y profundizar la comprensión de las dimensiones de la gestión escolar, reconociendo su relevancia para mejorar el rendimiento académico y, en consecuencia, la educación.

Palabras clave: Gestión Escolar. Dimensiones de la Gestión. Calidad de la Educación.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade do ensino não é um acaso, mas o resultado de uma gestão escolar que compreende e integra suas diversas dimensões. Até meados dos anos de 1980, a concepção administrativa direcionava o trabalho de gestão nas escolas. Havia a predominância de um modelo burocrático e centralizador, a gestão escolar seguia padrões administrativos empresariais focado em normas.

A partir de 1985, a redemocratização do Brasil impulsionou discussões sobre participação na gestão escolar, a descentralização começou a ser discutida, enfatizando a abertura para participação ampla dos trabalhadores da educação no contexto escolar e, ao mesmo tempo, exigindo destes maiores entendimentos do universo educacional. A nova Constituição de 1988 garantiu a democratização da educação, estabelecendo bases para a gestão participativa.

Lück (2009, p.16) afirma ainda que “novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los”. A autora (Ibid.1992) é uma das precursoras do termo gestão escolar e destaca que a mesma deveria superar a visão meramente administrativa e incorporar práticas participativas. Em *Dimensões da Gestão Escolar*, o trabalho da gestão é apresentado em dimensões a fim de organizar os afazeres cotidianos da equipe escolar. Paro (1995) reforça que a administração escolar precisa integrar a dimensão política e pedagógica.

No tocante das dimensões da gestão escolar o conhecimento empírico nos remete à divisão clássica: dimensão administrativa, dimensão financeira e dimensão pedagógica. Estas, com o passar dos anos e estudos foram acrescidas e, em alguns casos, recebem nomenclatura diferentes, mas possuem as mesmas características. O fato é que entre as dimensões da gestão escolar, a literatura deixa uma lacuna no que diz respeito à predominância da (s) dimensão (es) que se relacionam diretamente ao processo de ensino e aprendizagem., visto que todas são apresentadas de forma equivalente e linear, sem centralizar ou aprofundar àquela que possibilita os maiores avanços qualitativos da educação.

É importante reconhecer quais são as estratégias que possibilitam ampliar a aprendizagem dos estudantes, quais atores figuram neste processo e suas implicações no processo de ensino e aprendizagem no ambiente escolar. Apropriar-se das dimensões da gestão escolar, reconhecendo as áreas de atuação e seus impactos se consolida como uma excelente estratégia de melhoria da qualidade da educação.

Neste contexto é salutar perceber, dentre as dimensões da gestão escolar, se a literatura relaciona, de forma hierarquizada, centralizada e intencional, define e orienta que seja preciso apropriar-se com mais profundidade de alguma dimensão no que se refere ao processo de ensino e

aprendizagem, requerendo maior expertise por parte dos integrantes da gestão escolar. Assim sendo, este estudo buscou, primordialmente, explorar as diferentes dimensões da gestão escolar, identificando, com base na literatura, quais delas possuem maior influência no processo de aprendizagem dos estudantes, assim como identificar e descrever as principais dimensões da gestão escola e comparar as diferentes abordagens teóricas sobre cada dimensão, destacando suas características, funções e possíveis inter-relações com o processo de ensino e aprendizagem.

A gestão escolar desempenha um papel fundamental na organização e na eficácia do ambiente educacional. Historicamente, tinha-se três diferentes dimensões da gestão: pedagógica, administrativa e financeira e por muito tempo foram suficientes para “administrar” a escola. A partir da nova Constituição de 1988 novas demandas surgiram e o interesse em compreender esse contexto surge da crescente necessidade de aprimorar a qualidade da educação no Brasil. A eficiência da gestão escolar é uma variável central com implicações nas práticas administrativas e pedagógicas adequadas, no clima escolar, na correta aplicação de recursos e na motivação tanto de professores quanto de estudantes. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa delimitada pela abordagem de natureza qualitativa que se configura, segundo Richardson (1999, p.90) “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais[...]” respaldada pela tipologia exploratória. Para o alcance dos objetivos utiliza-se enquanto instrumento de coleta, a pesquisa bibliográfica que segundo Gil (1946, p. 44) “é desenvolvida como base em material já elaborado, construído, principalmente de livros e artigos científicos” e para a análise dos mesmos, a técnica de análise de conteúdo que segundo Berelson, (1954, p.489) apud Richardson (1999, p.223) “é uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo do manifesto da comunicação”. Assim sendo busca-se responder o seguinte questionamento: Dentre as dimensões da gestão escolar, quais são as que a literatura aponta como as de maior influência no processo de ensino e aprendizagem, e como se hierarquizam, centralizam e intencionalmente orientam para essa influência? Pretende-se com a pesquisa contribuir para um entendimento mais profundo das inter-relações entre as dimensões da gestão escolar e o processo de ensino e aprendizagem, identificar de quais dimensões devem ser priorizadas pela equipe de gestão e como elas se articulam para promover um ambiente de aprendizagem eficaz.

2 GESTÃO ESCOLAR: CONCEITOS, EVOLUÇÃO E DIMENSÕES

Até meados dos anos de 1980, a concepção administrativa direcionava o trabalho de gestão nas escolas. Havia a predominância de um modelo burocrático e centralizador, a gestão escolar seguia

padrões administrativos empresariais focado em normas. A escola era conduzida de forma tecnicista, priorizando a organização e o controle dos processos.

A partir de 1985, a redemocratização do Brasil e o novo olhar sobre a política educacional no Brasil impulsionaram discussões sobre participação na gestão escolar, a descentralização começou a ser discutida, enfatizando a participação da comunidade escolar. Constituição Federal (CF) de 1988 garantiu a democratização da educação, estabelecendo bases para a gestão participativa. Lück (1992) destaca que a gestão escolar deveria superar a visão meramente administrativa e incorporar práticas participativas. Hermida (2011, p.34) apresenta o marco legal. A saber:

Do ponto de vista jurídico, o processo reformista da educação nacional começou a configurar-se a partir do ano de 1988, depois que a Assembleia constituinte de 1987/88 aprova a nova Constituição Federal contendo capítulo para tratar de questões específicas relacionadas a educação nacional (Capítulo III – Da Educação da Cultura e do Desporto, artigos 205 a 214, do Título VIII – Da ordem social).

A partir de então, a educação passou a ter uma nova ordem legal, objetivando definir e delimitar as finalidades, como também apresenta um conjunto de prioridades. Paro (1995) reforça que a administração escolar precisa integrar a dimensão política e pedagógica Lück (2009, p.16) afirma ainda que “novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los”. A autora (Ibid.1992) é uma das precursoras do termo gestão escolar e destaca que a mesma deveria superar a visão meramente administrativa e incorporar práticas participativas. A nomenclatura que substituiu direção, denomina-se gestão e surge imbuída de novos significados. Paro (1986) afirma que este novo termo introduz novas facetas e intencionalidades. O autor (Ibid.1995) reforça que a administração escolar precisa integrar a dimensão política e pedagógica.

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios de democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo. Lück (2000, p.24).

Novas concepções acerca do trabalho no ambiente escolar formam delimitadas. Era requerido das políticas públicas deem conta de fornecer instrumentos e métodos para que de fato a escola se tornasse um espaço de debate e conquistas, visto que há uma relação direta entre as demandas da sociedade contemporânea e o ambiente educativo. A figura do administrador cedeu lugar a um profissional que tenha um olhar sistêmico sobre os planos educacionais e que compreendesse os desafios peculiares da escola. Amorim (2021), destaca que “seu foco é a aprendizagem de qualidade,

desenvolvendo conhecimentos apropriados à vida dos estudantes na lida diária da vida”. Na mesma ótica, Martins e Miranda (2024) afirmam que “todas as ações vão se constituir de estratégias organizadoras e mobilizadoras para a promoção dos objetivos educacionais da escola e nesse sentido a gestão envolve áreas e dimensões que, em conjunto tornarão possíveis a realização desses objetivos”.

Os avanços significativos a partir da CF e o conjunto das reformas trouxeram um debate crítico acerca da função da educação. No campo macro, a gestão escolar pode ser analisada a partir de dois paradigmas fundamentais que refletem concepções distintas sobre o papel da escola na sociedade e a distribuição do poder dentro das instituições educacionais. De um lado, a gestão democrática e participativa emerge como um modelo que valoriza a autonomia, a descentralização das decisões e o envolvimento ativo da comunidade escolar incluindo gestores, professores, estudantes e familiares na construção coletiva dos processos educacionais. Esse modelo se fundamenta em princípios como transparência, colegialidade e corresponsabilidade, garantindo que a escola atue como um espaço de aprendizagem e cidadania.

Por outro lado, contrapõe-se a essa perspectiva o modelo autoritário e centralizador, historicamente vinculado a estruturas rígidas de comando, nas quais as decisões são impostas verticalmente por instâncias superiores, muitas vezes sem diálogo com a realidade local e as necessidades dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Para Sander (2007 p.127) “A definição de gestão da educação aproxima-se, assim, dos conceitos de governo, governação ou governança, termos extensamente utilizados na educação”. Essa abordagem tradicional da gestão escolar reduz a participação dos atores escolares, reforça práticas burocráticas e limita a inovação pedagógica, comprometendo a construção de um ambiente educacional dinâmico e democrático.

A transição entre esses modelos não ocorre de maneira linear ou absoluta, mas reflete embates ideológicos, políticos e históricos que permeiam as políticas educacionais. O fortalecimento da gestão democrática é um processo contínuo, que exige políticas públicas eficazes, formação crítica dos educadores e mecanismos institucionais que garantam a efetivação da participação social na tomada de decisões escolares.

Torna-se fundamental conceituar e apropriar-se das novas concepções e significados da gestão da educação como premissa para um ambiente escolar de formação e aprendizagem.

Baseados na obra *Princípios da Administração Científica* de Taylor, a gestão autoritária e centralizada vigorou por décadas. Sobre estes modelos, Carvalho afirma (2012, p.41):

a organização escolar, ao responder às demandas do mundo do trabalho e da vida social, apresentava elementos comuns às grandes empresas burocráticas, tais como: rigidez das leis e dos regulamentos escritos, os quais poderiam ser postos em prática por todas as escolas; hierarquia da autoridade; centralização do poder nas mãos do administrador escolar; racionalização; parcelamento do trabalho pedagógico; divisão de tarefas e atividades especializadas; divisão de funções entre planejamento e execução.

Para Lück (2009, p.70):

a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro.

A partir da definição dos modelos apresentados, pode-se afirmar que a gestão escolar carrega influências históricas da administração empresarial, marcada por princípios de hierarquia e centralização. No entanto, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, observa-se um movimento em direção à autonomia escolar, fundamentado nos princípios democráticos e impulsionado pelas novas políticas públicas educacionais. Na contemporaneidade, gerir uma escola transcende a mera administração de recursos e burocracias, exigindo processos participativos, transparência e um olhar estratégico sobre o ambiente educativo. Assim, torna-se essencial discutir as competências que caracterizam uma gestão escolar eficaz, entre elas liderança, planejamento estratégico, avaliação e organização. Nesse contexto, diversos autores categorizam a gestão escolar em dimensões específicas, o que suscita a necessidade de compreender quais dessas dimensões exercem maior influência sobre a aprendizagem dos estudantes, possibilitando uma atuação mais intencional e qualificada dos gestores na promoção do sucesso escolar.

3 DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR

Na literatura vários autores se referem ao trabalho no ambiente escolar através de dimensões. As contribuições aqui apresentadas têm como ponto de partida a contribuição de Lück (2008 e 2009), busca-se suscitar a compreensão sobre as dimensões e sua relação com o processo de ensino e aprendizagem.

Lück (2008, p.26) apresenta 10 dimensões da gestão escolar e categoriza estas em dois grandes blocos: dimensões da organização e dimensões da implementação. Na primeira “estão dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado” e na segunda “aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar”.

Tabela 1 – Dimensões da Gestão Escolar

ORGANIZAÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO
Fundamentos e Princípios da Educação e da Gestão Escolar	Gestão Democrática e Participativa
Planejamento e Organização do Trabalho Escolar	Gestão de Pessoas
Monitoramento de Processos E Avaliação Institucional	Gestão Pedagógica
Gestão de Resultados Educacionais	Gestão Administrativa
	Gestão da Cultura Escolar
	Gestão do Cotidiano Escolar

Fonte: Elaborado pela autora baseada em Lück (2009).

No que se refere às dimensões de organização sob a ótica de Lück (2009), os fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar apresentam a importância da compreensão dos fundamentos legais e conceituais que regem a escola. O planejamento e organização dizem respeito as ações internas no ambiente escolar e tem relação direta com o grau de entendimento do gestor escolar desses processos. O monitoramento de processos e avaliação institucional refletem a visão estratégica das ações no ambiente através do acompanhamento e avaliação. A gestão de resultados educacionais compreende toda ação que impacte positivamente na aprendizagem dos estudantes e que possam ser numericamente quantificadas.

Para abranger a dimensão da organização, o gestor escolar desempenha um papel central na promoção de uma educação de qualidade, sendo fundamental que possua habilidades e competências sobre os diversos aspectos da gestão educacional. O domínio dos fundamentos e princípios da educação permite que sua atuação esteja alinhada com as diretrizes pedagógicas, políticas e sociais que regem o ensino, garantindo que as práticas adotadas na escola estejam em consonância com os direitos de aprendizagem dos estudantes. O planejamento e a organização são igualmente essenciais, pois viabilizam a estruturação de ações estratégicas que favoreçam um ambiente escolar eficiente, participativo e inovador. Além disso, o monitoramento e a avaliação possibilitam ajustes necessários para a melhoria da qualidade do ensino, permitindo uma gestão baseada em evidências e tomada de decisões assertivas. Por fim, a gestão de resultados educacionais orienta a escola na busca pela excelência acadêmica, garantindo que as metas de aprendizagem sejam alcançadas e que os estudantes desenvolvam competências essenciais para sua formação integral. Dessa forma, a atuação do gestor escolar, pautada nessas dimensões, torna-se decisiva para o sucesso da instituição e para a promoção de uma educação de qualidade.

No que se refere a implementação, os processos são mais complexos, pois envolvem processos interpessoais. Para ampliar a compreensão deste estudo, escolheu-se a abordagem de Lück (2009) como referência principal, devido à sua completude sobre o tema, como também se buscou definições de outros autores. Optou-se em realizar a revisão sistemática da literatura através da plataforma do Portal de Periódicos da CAPES. Na fase de identificação de busca avançada, utilizou-se em “é exato”,

dimensões da gestão escolar e em “tipo de material” artigo, e com isso conseguimos 190 itens. Pelos títulos e resumos já se observa uma diversidade na concepção de quais são as dimensões da gestão escolar e os enfoques diferem bastante entre os autores.

Em seguida, na filtragem por leitura dos resumos, conseguimos eliminar 60 publicações por não se relacionar diretamente com a temática. Das 148 publicações restantes tivemos 47 sobre gestão democrática, 22 sobre gestão pedagógica, 19 sobre gestão financeira, 14 sobre gestão administrativa, 12 sobre formação e professores, 10 sobre avaliação, 2 sobre liderança, 02 sobre clima organizacional, 2 sobre cultura organizacional. Por fim, após a leitura dos artigos, elegemos os que trouxeram as melhores contribuições acerca das dimensões de implementação.

A Dimensão democrática e participativa foca na construção de um ambiente escolar inclusivo e colaborativo, onde a participação de todos os membros da comunidade escolar é valorizada e incentivada.

Tabela 2 - Gestão Democrática e Participativa

Gestão Democrática e Participativa	Lück, 2009, p.70: "se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade".
	Libâneo, 2004, p.80: “[...] o conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como autonomia se opõe às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação”.
	Medeiros e Luce, 2006, p.18-19: "envolve o estabelecimento de mecanismos institucionais e a organização de ações que promovam a participação social em várias etapas, desde a formulação de políticas educacionais até a avaliação".

Fonte: elaborado pelo autor.

A dimensão da Gestão de pessoas concentra-se no desenvolvimento e valorização dos profissionais da escola, bem como na construção de relações positivas entre todos os membros da comunidade escolar.

Tabela 3 - Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas	Lück, 2008, apud Lück, 2009, p.83: "o diretor escolar é líder educacional que mobiliza e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na facilitação do desenvolvimento de uma visão de conjunto sobre a educação, o papel da escola e de todos nela participantes".
	CONSED, 2006 apud Santos e Paula, 2012, p.16: "visa ao envolvimento e compromisso de professores e demais profissionais, pais e alunos com o projeto pedagógico da escola [...] a integração entre os profissionais da escola e os pais e alunos".
	Dutra, 2002 apud Cunha et.al (2002): "a gestão de pessoas é constituída de subsistemas interdependentes que formam um processo por meio do qual os indivíduos são captados e atraídos e devem ser mantidos e desenvolvidos pela organização".

Fonte: elaborado pelo autor.

A dimensão da Gestão Pedagógica centraliza-se na organização e execução do trabalho educativo, visando à formação e aprendizagem dos estudantes.

Tabela 4 - Gestão Pedagógica

Gestão Pedagógica	Lück, 2007, p. 95: "constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos".
	Moran, 2007, p. 51: "A gestão pedagógica deve ser entendida como um processo dinâmico, adaptável às novas exigências do contexto educacional contemporâneo, como as mudanças nos métodos de ensino, o uso de tecnologias digitais e as novas formas de avaliação, defende que a gestão pedagógica deve estar atenta às novas demandas dos alunos e às exigências do mercado de trabalho, promovendo uma educação mais integrada e inovadora".
	Hora e Lelis, 2019, p.1: "a gestão pedagógica representa o conjunto de ações educativas mediação, articulação e formação -desenvolvidas no ambiente escolar, com vistas à melhoria dos processos de ensino-aprendizagem e ao desenvolvimento humano".

Fonte: elaborado pelo autor.

A dimensão da Gestão Administrativa abrange o conjunto de atividades que visam o funcionamento eficiente da escola, incluindo a gestão de recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais.

Tabela 5 - Gestão Administrativa

Gestão Administrativa	Lück, 2009, p.106: "um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica".
	2023 s/autor blog: "é um conjunto de atividades que visa planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais de uma organização".
	Lourenço, 2007, p.30: "a observação, caracterização, classificação e relacionamento dos fatos da estruturação dos serviços regulares de ensino, dos modos de sua gestão e de sua condução bem articulada, quer se passem numa só escola, em várias delas, ou em muitas que um sistema definido venha a compor".

Fonte: elaborado pelo autor.

A dimensão da Gestão da Cultura Escolar refere-se à construção e manutenção de um ambiente escolar com valores, crenças e práticas que promovam a aprendizagem e o bem-estar de todos.

Tabela 6 - Gestão da Cultura Escolar

Gestão da Cultura Escolar	Lück, 2008, p.116: “uma escola, em seu sentido pleno e em sua essência, é uma realidade construída socialmente, pela representação que dela fazem seus membros”.
	Nóvoa, 1995, p.16: “cada instituição de ensino desenvolve formas de conceber a gestão e sua prática de uma maneira particular, influenciadas por aspectos da cultura da organização, expressos e materializados nas ações entre os atores”.
	Pol et al., 2007, p.67: “[...] se manifesta através de formas específicas de comunicação, na realização de atividades pessoais, na maneira como as decisões são tomadas pela gestão da escola, no clima social da escola e nas opiniões partilhadas pela população escolar, independentemente do que se passa na sua escola”.

Fonte: elaborado pelo autor.

A dimensão da Gestão do Cotidiano Escolar abrange o conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem no dia a dia da escola, incluindo os episódios rotineiros e triviais.

Tabela 7 - Gestão do Cotidiano Escolar

Gestão do Cotidiano Escolar	Galvão 2004, p. 28 apud Lück, 2009, p.128: “o conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia-a-dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, ignorando por vezes os planejamentos, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processo de formação”.
	Vasconcelos 2002, p.67: “é um processo dinâmico que envolve planejamento, execução e avaliação das ações diárias na escola, considerando a interação entre professores, alunos, funcionários e comunidade”.
	Dourado e Oliveira 2009, p.329 “compreende a administração das atividades diárias da escola, garantindo a articulação entre os diferentes agentes educacionais e a operacionalização do projeto pedagógico. Trata-se de um processo que envolve desde a organização dos tempos e espaços escolares até a tomada de decisões coletivas, visando à melhoria da qualidade do ensino”.

Fonte: elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da evolução histórica da gestão escolar revela uma transição significativa de um modelo burocrático e centralizado para uma abordagem mais participativa e democrática. Neste contexto, a gestão escolar foi impulsionada a repensar suas práticas e reorganizar o fazer dentro das escolas. A literatura revisada apresenta as dimensões da gestão como um caminho para melhoria do desenvolvimento do trabalho escolar, contudo de forma linear, sem destacar qual delas deve ser aprofundada para melhorar a qualidade da educação. Essa abordagem pode levar à dificuldade na definição de prioridades dentro do contexto escolar e na elaboração de políticas mais eficazes.

Embora reconheça-se que a classificação de Lück (2008 e 2009) das dimensões da gestão escolar, nos macro campos de organização e implementação, permite um entendimento mais sistemático da gestão escolar, é salutar perceber que não há uma indicação clara sobre quais dessas dimensões impactam de forma mais significativa a aprendizagem dos estudantes. O estudo revela que a gestão pedagógica é frequentemente mencionada como central para a melhoria da educação, pois se relaciona diretamente com o ensino e aprendizagem. Ainda assim, essa dimensão não é destacada

como prioritária dentro do conjunto de outras dimensões, levando a um tratamento homogêneo das diferentes esferas da gestão.

A revisão da literatura também demonstra uma diversidade na concepção das dimensões, com variáveis abordagens dependendo dos autores analisados. Enquanto alguns enfatizam a gestão democrática e participativa como essencial para a autonomia e inclusão da comunidade escolar, outros focam na gestão administrativa como suporte estrutural para o funcionamento da escola, ambas abordagens ainda trazem fortes marcas da gestão centralizadora e burocrática.

Dessa forma, observa-se que a literatura estudada apresenta as dimensões da gestão de maneira linear e igualitária, sem oferecer uma diretriz clara sobre qual delas deve ser aprofundada ou priorizada para garantir melhorias no processo de ensino e aprendizagem e consequentemente, qualidade educacional. Essa ausência de hierarquização das dimensões pode dificultar a tomada de decisão dos gestores escolares, que precisam lidar com múltiplas demandas simultaneamente.

A pesquisa foi de grande relevância uma vez que instigou, através da análise da literatura, a possibilidade de construção de modelos teóricos mais refinados sobre a gestão escolar, que considerem a hierarquia, a centralização e a intencionalidade das diferentes dimensões, fato que poderá auxiliar na criação de novas abordagens e estratégias de gestão escolar. No campo acadêmico alimentou o debate sobre a gestão escolar, fornecendo evidências e argumentos que poderão influenciar futuras pesquisas e políticas educacionais, como também abrir caminhos para investigações mais aprofundadas. Na prática, forneceu suscitou questionamentos para gestores escolares, auxiliando-os repensar a prática gerencial a partir da priorização e otimização de suas ações, ajudando-os a identificar as dimensões da gestão que exigem maior atenção e expertise, permitindo que os mesmos invistam em formação e desenvolvimento profissional. No tocante da melhoria da qualidade do ensino, ao sugerir que as dimensões da gestão precisam ser hierarquizadas a partir das que mais impactam a aprendizagem, a pesquisa contribuiu para a melhoria da qualidade do ensino, auxiliando na criação de ambientes de aprendizagem mais eficazes e na promoção do sucesso dos estudantes. Por fim, os resultados da pesquisa poderão subsidiar o desenvolvimento de políticas educacionais mais eficazes, que considerem a importância de práticas assertivas da gestão escolar para a qualidade do ensino, assim como poderão influenciar a criação de programas de formação de gestores e a definição de padrões de qualidade para a gestão escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu explorar as diferentes dimensões da gestão escolar, buscando identificar, com base na literatura, quais delas possuem maior influência no processo de aprendizagem

dos estudantes. Os resultados indicam que a organização da gestão escolar em dimensões facilita e organiza o trabalho no ambiente escolar, porém ainda é necessário debruçar-se sobre este tema com vistas a hierarquizar tais dimensões. Entre as principais limitações da pesquisa, destaca-se por sua base ser exclusivamente em fontes bibliográficas, o que pode limitar a profundidade da análise, uma vez que a literatura disponível pode não abranger todas as nuances e contextos específicos da gestão escolar, especialmente em relação a realidades locais ou regionais. A abordagem qualitativa e exploratória da pesquisa permitiu uma análise aprofundada das dimensões da gestão escolar, embora possa limitar a generalização dos resultados. A análise de conteúdo, embora rigorosa, é subjetiva e depende da interpretação do pesquisador. Isso pode introduzir um viés na análise dos dados e limitar a comparabilidade dos resultados com outros estudos. Outra limitação se dá pelo fato da pesquisa não incluir a coleta de dados empíricos, como entrevistas, questionários ou observações em escolas. Isso pode limitar a capacidade de verificar as conclusões da literatura com a realidade prática e de identificar as dimensões da gestão escolar que são mais relevantes em contextos específicos.

Diante desse cenário, torna-se essencial avançar nas pesquisas sobre quais dimensões impactam mais diretamente a aprendizagem dos estudantes e como os gestores podem priorizar suas ações para melhorar os resultados educacionais. Além disso, é necessário desenvolver modelos de gestão que integrem essas dimensões de forma articulada, evitando a fragmentação das práticas escolares e promovendo uma gestão mais eficaz e intencional.

REFERÊNCIAS

- AMORIN de Araújo, F.A. Gestão Escolar: A Organização Do Trabalho Pedagógico. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação-REASE*. São Paulo, v.7, n.2, fev. 2021. ISSN - 2675 –3375
- CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. Gestão escolar: da centralização à descentralização. *Cadernos de Pesquisa em Educação - PPGE/UFES Vitória*, ES. a. 9, v.18, n.36, p.39-59, jul./dez. 2012.
- COUTINHO, Hilda de Souza. FONSECA, Adriana Santos Barboza e FONSECA, Priscila Silva. **Gestão pedagógica nas escolas**. Salvador: UFBA, Faculdade de Educação; Superintendência de Educação a Distância, 2023.
- CUNHA, Deivid E. Vieira da, QUAREZEMIM, Mauricio Messias e COLTRE, Sandra Maria. **Gestão de Pessoas: Produções científicas**. Osmar Antonio Conte (Org.) Vol.1. Paraná. Fasul Editora. 2013.
- CUNHA, Eudes de Oliveira, e CUNHA, Maria Couto. (2016). Estilos de gestão, cultura organizacional e desempenho escolar. *Revista Entreideias: Educação, Cultura E Sociedade*, 5, n.1. <https://doi.org/10.9771/2317-1219rf.v5i1.6733>.
- DOURADO, Luiz Fernandes e OLIVEIRA, João Ferreira de. *Política e gestão da educação: textos introdutórios*. Goiânia: UFG, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERMIDA, Jorge Fernando. **A reforma educacional no Brasil (1988-2001): Processos Legislativos, Projetos em conflito e Sujeitos Históricos**. Paraíba: Editora UFPB.2011.
- HORA, Dinair Leal da e LELIS, Luziane Said Cometti. A Gestão pedagógica das avaliações externas em larga escala. *Dialogia*, Universidade Nove de Julho, n. 33. 2019. Disponível em <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=all&id=W2996380673>.
- LOURENÇO, Filho, Manoel Bergström. **Organização e Administração Escolar: curso básico** / Manoel Bergström Lourenço Filho. – 8. ed.– Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.
- LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Vozes.1992.
- _____. **Planejamento em orientação educacional**. 17. ed. Petrópolis: Vozes.2008.
- _____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo. 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Alternativa.2004.

MARTINS, Ana Paula Ferreira e MIRANDA, Vanessa Regina Eleutério. **A dimensão pedagógica da gestão escolar: relevância da atuação gestora no pedagógico da escola e a importância da formação em serviço**. 2024. Disponível em:

<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/83168/2/A%20dimens%C3%A3o%20pedag%C3%B3gica%20da%20gest%C3%A3o%20escolar.pdf>. Acesso em: 11 julho. 2025.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de e Luce, Maria Beatriz. **Gestão Democrática na e da educação: concepções e vivências**. Porto Alegre: Ed da UFRGS. 2006.

MENGUE, Bárbara Vier e KONRATH, Raquel Dilly. Gestão escolar: impacto na formação pedagógica dos professores e na aprendizagem dos estudantes. **Revista Acadêmica Licência&acturas**, Ivoti, RS, v.10, n.1, p.122–129, 2022. DOI: 10.55602/rlic.v10i1.214. Disponível em: <https://ws2.institutoivoti.com.br/ojs/index.php/licenciaeacturas/article/view/214>. Acesso em: 24 fev. 2025.

MORAN, José. **Educação e tecnologia: o novo ensino superior**. Campinas: Papirus. 2007.

NÓVOA, Antônio. Para uma análise das instituições escolares. In. NÓVOA, Antônio. (Org.). **As organizações escolares em análise**. Publicações Dom Quixote. Lisboa: 1995. p.13-42

PARO, Vítor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática. 1995.
_____, **Educação, administração e democracia**. São Paulo: Cortez, 1986.

POL, M. et al. Em busca do conceito de cultura escolar: uma contribuição para as discussões atuais. **Revista Lusófona de educação**, Lisboa, v.10. n.10. 2007. Disponível em:
<<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/634/529>> Acesso em: 26 fev.

QUALIDADE TOTAL E QUALIDADE SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: UMA ABORDAGEM BIBLIOGRÁFICA. 2022. *Fiep Bulletin - Online*, v.92, n1, p.446-453. Disponível em: <https://ojs.fiepbulletin.net/fiepbulletin/article/view/6535>. Acesso em: 3 mar. 2025.

RICHARDSON, Jarry Roberto. **Pesquisa Social: Métodos e pesquisas**. São Paulo: 3 Ed. Atlas.1999.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro.2007.

SANTOS, José Marcio e PAULA, Claudio Paixão Anastácio de. Gestão do Conhecimento No Contexto Da Gestão Escolar: Estudo De Caso De Uma Escola Pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.2, Número Especial, p.159-174, out. 2012. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia**. São Paulo: Cortez.1983.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad.2002.