



## DESAFIOS DA GESTÃO PEDAGÓGICA NO CONTEXTO EDUCACIONAL BRASILEIRO

## CHALLENGES OF PEDAGOGICAL MANAGEMENT IN THE BRAZILIAN EDUCATIONAL CONTEXT

## DESAFÍOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL CONTEXTO EDUCATIVO BRASILEÑO



10.56238/edimpecto2025.029-008

### **Adriana Steinmetz**

Mestranda em Educação

Instituição: Universidade La Salle

E-mail: [adriana.steinmetz@lasalle.org.br](mailto:adriana.steinmetz@lasalle.org.br)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-8671-3331>

### **Bianca Carpes de Oliveira Parizotto**

Mestranda em Educação

Instituição: Universidade La Salle

E-mail: [bianca.202510625@unilasalle.edu.br](mailto:bianca.202510625@unilasalle.edu.br)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-0151-6334>

### **Elizete Helena Lima Mendes**

Mestranda em Educação

Instituição: Universidade La Salle

E-mail: [elizete.mendes@lasalle.org.br](mailto:elizete.mendes@lasalle.org.br)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-6738-4346>

### **Roberto Carlos Ramos**

Pós-Doutorado em Educação

Instituição: Universidade La Salle

E-mail: [roberto.ramos@unilasalle.edu.br](mailto:roberto.ramos@unilasalle.edu.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3972-7528>

## **RESUMO**

Este artigo analisa os principais desafios enfrentados pela gestão pedagógica nas escolas brasileiras, destacando seu papel central na promoção da aprendizagem e no desenvolvimento integral dos estudantes. A partir de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada nas obras de Lück e nos marcos regulatórios da educação nacional. O estudo identifica dez eixos temáticos que configuram os desafios contemporâneos da gestão pedagógica: projeto político-pedagógico, formação continuada, inclusão educacional, conselho de classe, planejamento escolar, gestão de pessoas, clima e cultura organizacional, relação escola-família-comunidade, gestão de resultados e tecnologias digitais. A análise evidencia que a gestão pedagógica, mais do que uma função administrativa, constitui uma ação



formadora e estratégica, capaz de articular práticas educativas, fomentar a inovação e promover a equidade. O texto reafirma a relevância de uma liderança pedagógica comprometida com a qualidade do ensino, a valorização docente e a construção de ambientes escolares inclusivos e colaborativos.

**Palavras-chave:** Gestão Pedagógica. Inovação Educacional. Formação Docente. Inclusão Educacional. Clima Escolar.

## ABSTRACT

This article analyzes the main challenges faced by pedagogical management in Brazilian schools, highlighting its central role in promoting learning and the comprehensive development of students. Based on a bibliographic review, grounded in the works of Lück and the regulatory frameworks of national education. The study identifies ten thematic areas that shape the contemporary challenges of pedagogical management: political-pedagogical project, continuing education, educational inclusion, class council, school planning, people management, organizational climate and culture, school-family-community relationship, results management, and digital technologies. The analysis shows that pedagogical management, more than an administrative function, is a formative and strategic action capable of articulating educational practices, fostering innovation, and promoting equity. The text reaffirms the relevance of pedagogical leadership committed to the quality of teaching, the valorization of teachers, and the construction of inclusive and collaborative school environments.

**Keywords:** Pedagogical Management. Educational Innovation. Teacher Training. Educational Inclusion. School Climate.

## RESUMEN

Este artículo analiza los principales retos a los que se enfrenta la gestión pedagógica en las escuelas brasileñas, destacando su papel fundamental en la promoción del aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. A partir de una investigación bibliográfica, basada en las obras de Lück y en los marcos normativos de la educación nacional. El estudio identifica diez ejes temáticos que configuran los retos contemporáneos de la gestión pedagógica: proyecto político-pedagógico, formación continua, inclusión educativa, consejo de clase, planificación escolar, gestión de personas, clima y cultura organizacional, relación escuela-familia-comunidad, gestión de resultados y tecnologías digitales. El análisis pone de manifiesto que la gestión pedagógica, más que una función administrativa, constituye una acción formativa y estratégica, capaz de articular prácticas educativas, fomentar la innovación y promover la equidad. El texto reafirma la relevancia de un liderazgo pedagógico comprometido con la calidad de la enseñanza, la valorización docente y la construcción de entornos escolares inclusivos y colaborativos.

**Palabras clave:** Gestión Pedagógica. Innovación Educativa. Formación Docente. Inclusión Educativa. Clima Escolar.



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão pedagógica representa hoje uma estrutura fundamental para a qualidade da educação, pois busca garantir que a escola atenda às necessidades dos alunos, prepare-os para a vida e contribua para o desenvolvimento da comunidade.

No contexto atual apresenta diferentes desafios que exigem mais do que a simples organização de horários e currículos. Ela se torna o pilar central para garantir que a escola continue cumprindo seu papel educativo e social em meio a incertezas e mudanças constantes.

A gestão pedagógica ocupa um lugar de destaque na gestão escolar. É a área da escola responsável por planejar, organizar e executar o processo de ensino e aprendizagem, buscando a melhoria contínua da qualidade da educação e o desenvolvimento integral dos estudantes.

O gestor pedagógico é a peça principal para que se execute na escola a democratização e a participação, por meio do processo metodológico, avaliação do desempenho dos alunos e professores, e o alinhamento da prática educativa com as necessidades da comunidade escolar, como afirma Lück (2009, p. 96) “[...] trata-se da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação”.

A gestão pedagógica vai além cumprir horários e currículos. É desafiada no contexto atual, a gerar um real desenvolvimento e aprendizagem dos alunos, aprendizado pedagógico, alinhando todos os esforços da escola para que o aluno seja o centro do processo educativo, garantindo que ele desenvolva as competências e habilidades necessárias para o futuro.

Assim como, valorizar o corpo docente investindo na formação e no bem-estar dos professores, a promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e engajado, o que se reflete diretamente na qualidade das aulas e impulsionar a busca por novas metodologias e tecnologias, garantindo que a escola se mantenha relevante e preparada para os desafios da educação contemporânea.

A pesquisa de cunho bibliográfico (Gil, 2019), tem como objetivo identificar os principais desafios da gestão pedagógica no contexto educacional brasileiro. O corpus investigativo está alicerçado em autores como Lück (2009) e nos marcos regulatórios da educação Brasileira (Brasil, 1988, 1996, 2002, 2007, 2008, 2014, 2015, 2017, 2018, 2020, 2021, 2023). A análise dos dados dar-se-á por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

O artigo está organizado em cinco partes: a primeira a que se lê, a segunda refere-se à abordagem metodológica, a terceira apresenta a fundamentação sobre a gestão pedagógica no contexto escolar, a quarta aborda a análise e interpretação dos dados e, por fim, a quinta, remete-se às considerações finais, que retoma os principais achados deste estudo.



## 2 GESTÃO PEDAGÓGICA

A gestão pedagógica ocupa um lugar de destaque na gestão escolar, pois está diretamente ligada à promoção das aprendizagens e à formação dos estudantes. Sobre a gestão pedagógica, Lück (2009, p. 96) afirma que “[...] trata-se da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação”.

A gestão pedagógica, exercida pela equipe pedagógica, e compartilhada com a equipe gestora, é a dimensão de implementação que visa a organizar, sistematizar e implementar o processo de ensino-aprendizagem na escola.

Cabe as coordenações pedagógicas terem uma visão ampla sobre o trabalho educacional: orientar as ações, com base no Projeto Político-Pedagógico da instituição; identificar e analisar as práticas pedagógicas e promover ações para a superação das dificuldades; promover a atualização do currículo, com base nos documentos regulatórios e nas demandas da sociedade. Além disso, fortalecer um ambiente propício às aprendizagens e ao desenvolvimento dos alunos.

Conforme Lück (2009, p. 100), o currículo, por sua vez, “[...] constitui-se como válido e significativo” ao promover oportunidades para que os alunos “aprendam a conhecer, aprendam a fazer, aprendam a conviver e aprendam a ser, de forma integrada”. A autora destaca que cabe aos gestores pedagógicos o fortalecimento do currículo, como elemento integrador das experiências educacionais, constituindo-se como um referencial teórico que possibilita uma visão globalizada do ensino, orientado por uma concepção sistêmica, que se torna mais significativa na formação do aluno.

A sala de aula é um espaço privilegiado de atuação do gestor pedagógico, especialmente do diretor escolar, que, por meio de observações regulares, orientação e reflexão sobre a prática e a intencionalidade pedagógica, contribui com a qualidade da educação e o desenvolvimento profissional dos professores, por meio de *feedbacks*, formações pedagógicas e ações promotoras do desenvolvimento das competências, da atualização dos conhecimentos e do trabalho colaborativo.

A gestão pedagógica é um eixo central da organização escolar, responsável por promover, articular e acompanhar os processos de ensino e aprendizagem, bem como o desenvolvimento das competências docentes. De acordo com Lück (2009), essa dimensão da gestão visa assegurar a intencionalidade educativa da escola, coordenando os meios pedagógicos, os recursos humanos e as ações coletivas em torno de objetivos educacionais comuns.

Por isso a gestão pedagógica requer do gestor o exercício de competências como a liderança participativa, a mediação de conflitos, a articulação entre teoria e prática e o desenvolvimento de ações formativas permanentes. Segundo Lück (2009, p. 95), “a liderança pedagógica deve orientar o trabalho docente com foco na aprendizagem dos alunos, sem se dissociar da realidade escolar e das condições concretas de ensino”.



A atuação do gestor pedagógico, nesse contexto, transcende o papel meramente burocrático e se apresenta como ação formadora, capaz de induzir mudanças nas práticas educacionais. Como afirmam Olzan e Millani (2012), a gestão pedagógica implica compreender os desafios cotidianos da escola e transformá-los em oportunidades de construção coletiva, reflexão crítica e qualificação do fazer pedagógico. Por isso a importância da escuta, do diálogo e da corresponsabilidade como elementos estruturantes dessa dimensão da gestão.

### **3 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

O texto é decorrente de uma pesquisa bibliográfica (Gil, 2019), cujo objetivo da investigação é investigar

Para a análise das temáticas extraídas do material selecionado, optamos por utilizar o tema como unidade de registro, sendo essa unidade a mais adequada para pesquisas qualitativas.

Categorizamos os conteúdos dos referenciais teóricos, referente, 'aos principais desafios da gestão pedagógica no contexto educacional brasileiro em um conjunto de dez eixos temáticos: 1. Construção e implementação do projeto político-pedagógico; 2. Formação continuada docente; 3. Inclusão Educacional; 4. Conselho de classe; 5. Gestão do planejamento e da organização do trabalho escolar; 6. Gestão de pessoas e o bem-estar docente; 7. Gestão do clima e da cultura escolar; 8. Gestão do clima e da cultura escolar; 9. Gestão dos resultados; e 10. Tecnologias digitais educacionais. Os dados serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2011).

A seguir, apresentaremos o referencial teórico.

### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

Neste capítulo, dedicamo-nos à etapa de tratamento dos resultados, da inferência e da interpretação dos dados presente nos referenciais teóricos, realizando a triangulação analítica dos achados por meio de um diálogo com os pressupostos autores selecionados.

Tendo presente o proposto pela Técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), categorizamos os conteúdos dos referenciais teóricos referentes aos principais desafios da gestão pedagógica no contexto educacional brasileiro em um conjunto de dez eixos temáticos. Passamos à reflexão de cada eixo temático.

#### **4.1 CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

O Projeto Político-Pedagógico é um documento previsto pela Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996). De acordo com os artigos 12 e 14 da LDB, os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de elaborar e executar a proposta pedagógica do



estabelecimento de ensino, e prevê a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da Escola.

Sarmiento e Casagrande (2015), ressaltam que o PPP é um instrumento de gestão essencial, que reflete a identidade institucional, a visão, a missão, os princípios e os valores que inspiram a instituição educativa e a projetam para um olhar futuro, alinhando a ação dos processos educativos e sua efetivação no cotidiano escolar, que torna-se o maior desafio nas escolas.

Dessa forma, destacamos como objetivos do PPP, dentre outros: a) garantir a identidade institucional do sistema de ensino, da rede e das escolas individualmente; b) manter permanente diálogo com a sociedade, tendo como referência a história institucional e a realidade histórica; c) criar consensos acerca de objetivos, princípios e metodologias educacionais; d) ser um documento de referência para a construção de projetos, processos e ações pedagógico-acadêmicas das instituições educativas; e) constituir-se em instrumento que auxilie na gestão e no planejamento da práxis pedagógica; f) ser um referencial para a autoavaliação e o acompanhamento dos indicadores de qualidade e de eficácia da instituição (Sarmiento; Casagrande, 2015, p. 4).

Santos e Souza (2015), por meio do Projeto Político-Pedagógico, definem-se os caminhos pretendidos pelas instituições escolares de forma atualizada, acompanhando a sociedade, a escola e suas finalidades culturais e sociais e de formação profissional e humanística, sendo fundamental revisita-lo e atualizá-lo, sempre que necessário.

Cabe aos gestores, porém, mobilizar a comunidade escolar tanto na elaboração quanto na atualização e no estudo do PPP, oportunizando momentos de diálogo e de participação efetiva, favorecendo um ambiente colaborativo e contribuindo com o processo educativo.

## 4.2 FORMAÇÃO CONTINUADA DOCENTE

A escola é um ambiente propício para a formação continuada dos professores em serviço, constituindo-se como elemento fundamental para a qualificação docente e, consequentemente, para os processos educativos. Ao proporcionar espaços de reflexão e diálogo, a instituição escolar fortalece as práticas pedagógicas e o trabalho colaborativo, contribuindo com a qualidade do ensino.

De acordo com as autoras Bolzan e Millani (2011), a formação continuada constitui-se como um elemento fundamental para o trabalho compartilhado e para a qualificação docente, o que contribui significativamente para a organização do trabalho pedagógico. As autoras destacam que a atuação do professor, de forma crítica e reflexiva, deve ser construída no exercício da profissão docente, através do gerenciamento do processo de organização pedagógica, comprometimento com o processo, a pesquisa e a produção de saberes, constituindo-se como um participante ativo na gestão escolar.

A formação de professores deve criar as condições para uma renovação, recomposição do trabalho pedagógico, nos planos individual e coletivo. Para isso, é necessário que os professores realizem estudos de análise das realidades escolares e do trabalho docente. O que me interessa não são os estudos feitos “fora” da profissão, mas a maneira como a própria



profissão incorpora, na sua rotina, uma dinâmica de pesquisa. O que me interessa é o sentido de uma reflexão profissional própria, feita da análise sistemática do trabalho, realizada em colaboração com os colegas da escola”. (Nóvoa, 2017, p.128).

Os desafios enfrentados pelos gestores pedagógicos na formação continuada dos professores são múltiplos e complexos, e estão diretamente relacionados às transformações sociais, políticas e tecnológicas, bem como às demandas do cenário educacional, como a inclusão e a diversidade, exigindo liderança, estratégias e um plano de ação bem estruturado.

#### 4.3 INCLUSÃO EDUCACIONAL

No contexto educacional, a inclusão constitui-se como um desafio para a gestão pedagógica, que vai muito além da universalização do acesso à escola. Devido à complexidade dos fatores envolvidos no processo, a inclusão vem sendo discutida ao longo da história em âmbito nacional e internacional.

Com a promulgação da Constituição Federal (Brasil, 1988), a educação passou a ser um direito universal e um dever do Estado proporcionar a todos o seu acesso. No artigo 208, inciso III, aponta que é dever do Estado garantir o atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência.

Ainda em 1990, foi promulgado no Brasil o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), marco legal que reafirma o direito de todas as crianças à educação. Entre suas diretrizes, destaca-se a garantia do atendimento educacional especializado às crianças com deficiência, preferencialmente no contexto da escola regular de ensino, promovendo a inclusão como princípio fundamental do processo educativo (Brasil, 2017).

A promulgação da Lei das Diretrizes e Bases da Educação nacional (LDB), em 1996, representou um avanço significativo ao reconhecer a importância do atendimento educacional especializado, da formação de professores e do acesso equitativo a uma educação de qualidade para estudantes com deficiência (Brasil, 1996).

As Diretrizes Curriculares para a Formação de Professores da Educação Básica (Brasil, 2002), no artigo 2º, orienta que a organização curricular dos cursos de licenciatura deve contemplar, entre outros aspectos, a formação para o acolhimento e a valorização da diversidade, reconhecendo a importância de preparar os futuros docentes para lidar com as múltiplas realidades presentes no espaço escolar.

Em 2007, o Ministério da Educação (MEC), institui um grupo de trabalho responsável pela elaboração de diretrizes para a educação inclusiva, resultando na publicação, em janeiro de 2008, da Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. O documento reafirma o compromisso com uma escola que acolhe a diversidade e estabelece, entre suas diretrizes, o objetivo de “[...] garantir o acesso e permanência das pessoas com necessidades educacionais especiais nas





classes comuns do ensino regular, fortalecendo a inclusão educacional nas escolas públicas” (Brasil, 2007, p.2).

O Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 13.005/2014, estabelece diretrizes e metas para a melhoria da qualidade educacional no Brasil. Entre as metas, destaca-se a meta 4, fundamental para o compromisso com a educação inclusiva.

Em 2015, foi sancionada a Lei Brasileira de Inclusão de Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), que estabelece a educação inclusiva como direito assegurado em todos os níveis e modalidades de ensino. A LBI determina que as instituições devem garantir o fornecimento dos recursos de acessibilidade, a formação continuada dos professores, a inclusão do Atendimento Educacional Especializado (AEE) e demais apoios necessários para que os estudantes com deficiência tenham acesso ao currículo em igualdade de condições com os demais (Brasil, 2015).

Dando continuidade aos avanços no campo da educação inclusiva, em 2020, o Governo Federal institui a Política de Educação Especial: Equitativa, Inclusiva e com Aprendizagem ao Longo da Vida, disposta no Decreto nº 10.502.

Essa política trouxe novas diretrizes para a organização do atendimento educacional especializado no Brasil, entre suas propostas, destacava-se a ênfase na oferta de educação para estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação em escolas e instituições especializadas, o que gerou amplo debate sobre o risco de retrocessos nas políticas de inclusão e sobre a possibilidade de reforço a práticas segregadoras (Brasil, 2020).

O Decreto nº 10.502 foi revogado em 2023, pelo decreto nº 11.370 (Brasil, 2023). A revogação representou a reafirmação do compromisso com a educação inclusiva, baseado no direito inalienável de todos os estudantes ao convívio, aprendizagem e desenvolvimento pleno em ambientes escolares comuns.

O desafio da inclusão no contexto escolar vai muito além da simples matrícula de alunos com deficiência em escolas regulares. A inclusão no espaço educacional exige uma transformação profunda em toda a estrutura e de Infraestrutura educacional, profissionais preparados, Pedagógicos, Sociais e Culturais.

A inclusão escolar é um direito, e não um favor. Enfrentar esses desafios exige um esforço conjunto do governo, da gestão escolar, dos professores e da comunidade, para que a escola se torne um ambiente onde todos os alunos, sem exceção, possam aprender e se desenvolver plenamente.

#### 4.4 CONSELHO DE CLASSE

A Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), estabelece princípios para a gestão democrática, o que inclui a participação dos professores e da equipe pedagógica na avaliação





do ensino e da aprendizagem dos estudantes. Neste contexto, o conselho de classe constitui-se como um importante instrumento da gestão democrática.

É importante destacar que o conselho de classe se fundamenta no Projeto Político-Pedagógico da escola e no Regimento Escolar. As normas de funcionamento, a composição e as atribuições do Conselho de Classe são definidas pelas redes de ensino.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2017), o conselho de classe possui caráter deliberativo no que se refere à avaliação dos estudantes, sendo responsável por definir ações para o melhorar o rendimento acadêmico e a qualidade do ensino.

#### 4.5 GESTÃO DO PLANEJAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR

O planejamento e a organização escolar são pilares fundamentais para a promoção de práticas que assegurem a qualidade e a equidade educacional.

Segundo Araújo (2009), a ideia de planejamento está associada ao que desejamos realizar, transformar e até mesmo manter. Enfatiza a importância de conhecer a realidade que se pretende modificar, sendo que o planejamento deve seguir objetivos a serem traçados, metodologias a serem empregadas para a superação das dificuldades e a promoção da qualidade do ensino, por meio da melhoria contínua das ações pedagógicas.

Lück (2009), considera o planejamento uma dimensão essencial da gestão escolar, por estar presente em todas as outras dimensões e por ser indispensável à articulação de seus desdobramentos. Afirma, ainda, que apesar da sua relevância, há indícios de que a ação educativa necessite de um planejamento adequado, voltado para a qualidade do ensino e ações necessárias para a sua efetivação.

O sistema de organização e a gestão escolar, por meio da tomada de decisões e de ações planejadas, buscam atingir os objetivos educacionais. Libâneo (2001), afirma que os instrumentos de ação ou elementos constitutivos mobilizados para atingir os objetivos propostos são o planejamento, a organização, a direção/coordenação, a formação continuada e a avaliação. Segundo o autor, através do planejamento, delimitam-se os objetivos e as ações que devem ser realizadas, a fim de atingir esses objetivos, que serão viabilizados através da organização e coordenação da gestão pedagógica.

O planejamento escolar requer uma visão sistêmica da realidade, o que favorece a adoção de ações mais consistentes e decisões mais integradas, contribuindo para uma gestão mais eficiente.

#### 4.6 GESTÃO DE PESSOAS E O BEM-ESTAR DOCENTE

No contexto educacional, a gestão de pessoas e o bem-estar docente são dimensões essenciais para a efetividade da gestão pedagógica, voltada para uma visão humanizadora da educação.

De acordo com Lück (2009, p. 82), “[...] as pessoas com sua competência, seu comprometimento e sua capacidade de ação coletivamente organizados, constituem-se a alma da



escola e a base da sua qualidade educacional”. A autora também afirma que a gestão de pessoas e de sua atuação constituem o coração da gestão pedagógica.

Desta forma, o processo de construção do bem-estar docente é complexo e envolve aspectos objetivos e subjetivos, como atividade laboral, aspectos relacionais, valores, crenças, proposta de vida e de crescimento pessoal.

A motivação constitui-se como um dos elementos fundamentais da gestão de pessoas e para a permanência dos professores na profissão.

Observa-se que os níveis de motivação tendem a crescer na medida em que se destaca o esforço de todos na construção de uma identidade positiva da escola, tanto entre os participantes da comunidade interna, como da comunidade externa. Criar as condições para que as pessoas sintam satisfação em sua participação na dinâmica da escola se assenta sobre a criação de condições de sucesso e que se constituem em elementos importantes da motivação extrínseca, ao mesmo tempo em que são fatores essenciais de um ambiente educativo. (Lück, 2009, p. 85).

Zacharias et al. (2011), destacam a importância de buscar formas de promover o bem-estar docente, a fim de ressignificar a profissão e a satisfação. Nas instituições educativas a convivência deve ser permeada por relações saudáveis, que promovam a afetividade e o bem-estar, e destacam, ainda, a importância de o docente aprender a lidar com suas emoções e as do outro, favorecendo as relações interpessoais e, conseqüentemente, a resolução dos conflitos cotidianos.

#### 4.7 GESTÃO DO CLIMA E DA CULTURA ESCOLAR

O estudo do clima organizacional apresenta relevância nas instituições escolares, favorecendo melhorias na gestão de pessoas, processos e resultados. Para Lück (2009), o que garante a qualidade não são os meios (bens, prédios, tecnologias), mas, sim, as pessoas com competência, comprometimento, capacidade de ação, coletivamente organizadas e compartilhando responsabilidades.

A cultura e o clima apresentam definições diferenciadas, que podem estar associadas a uma mesma base organizacional. De acordo com Cruz, Silva e Rodrigues (2021), a cultura vai influenciar no comportamento que se espera da equipe, enquanto o clima envolve as percepções construídas pela cultura, sendo de variável estabilidade. O contentamento e a insatisfação dos integrantes de uma escola, reflexos da cultura e do clima organizacional, interferem diretamente nos resultados que se pretende alcançar. Por isso, enfatizam a importância de estudar a cultura e o clima organizacional, a fim de melhorar o desempenho e a qualidade na escola.

A cultura organizacional reflete a essência da instituição, reforçadora do propósito, da missão, da visão e dos valores da instituição escolar. É constituída pelo conjunto de valores, crenças, costumes, ou seja, sistemas de significados compartilhados na escola, e que a distingue das demais.



Lück (2009), afirma que a cultura organizacional é formada pelo ideário (ou preceitos) constituído pelas crenças, hábitos, valores, costumes, muitos dos quais implícitos e não escritos; pela tecnologia, caracterizada pelo conjunto de processos, ou seja, seu saber fazer, e caráter, que é constituído pelos sentimentos e pelas reações das pessoas.

Segundo Crozatti (1998), tanto a cultura quanto o modelo de gestão, devem privilegiar os valores e as crenças que favoreçam a formação da identidade do grupo de forma coesa e a clara responsabilidade dos resultados gerados pelas decisões tomadas, privilegiando a continuidade e o aumento dos níveis de eficácia, em um ambiente favorável à inovação, ao monitoramento do ambiente externo e à participação dos envolvidos.

#### 4.8 RELAÇÃO ESCOLA, FAMÍLIA E COMUNIDADE

A relação escola, família e comunidade se apresenta como um desafio permanente para a gestão pedagógica. A família molda as características psicológicas de cada indivíduo, exercendo uma preparação prévia, contínua e complementar.

Por sua vez, a escola representa o local onde, por excelência, se reforçam e complementam os saberes, as atitudes, os valores e as competências, constituindo-se por um contexto social mais amplo do que a família, como a pedra angular da sociedade. Na visão de Morgado, Rodrigues e Levi Silva (2020, p. 57), a família constitui-se no agente capital da socialização da criança, à medida que assume a missão e a responsabilidade de transmitir formalmente os valores e a cultura que sustentam a base da sociedade.

A família e a escola são os pilares fundamentais para o desenvolvimento do ser humano. Ambas compartilham das responsabilidades na formação e no desenvolvimento dos futuros adultos, porém é na escola que o estudante vai estabelecer novas relações interpessoais, que o auxiliam no seu processo de socialização e individualização. A relação da família com a escola é desafiadora e impulsionadora do desenvolvimento do estudante e do sucesso educativo.

O envolvimento parental é fundamental para a concretização dos objetivos educativos, assim como o alinhamento dos valores da escola e da família. A Base Nacional Comum Curricular (Brasil, 2018), destaca a importância da participação das famílias na educação escolar como parte fundamental para o desenvolvimento integral dos estudantes.

Cabe à gestão escolar promover ações que fortaleçam os vínculos e a confiança na relação família - escola, favorecendo um ambiente escolar inclusivo e colaborativo, contribuindo para o sucesso dos estudantes.



#### 4.9 GESTÃO DOS RESULTADOS

A gestão dos resultados constitui-se como elemento fundamental para a melhoria das aprendizagens dos estudantes. Lück (2009, p.56), destaca que “Por sua natureza, a gestão de resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos”.

Os indicadores educacionais oferecem informações relevantes que podem auxiliar professores e gestores a compreender a realidade escolar, permitindo ajustar práticas e estratégias pedagógicas. Além disso, são essenciais para a formulação de políticas públicas alinhadas às necessidades da educação básica.

No Brasil, o principal indicador de qualidade da educação básica é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, vinculado ao Ministério da Educação, responsável pelas evidências educacionais, baseado no desempenho dos estudantes em provas padronizadas e na taxa de aprovação escolar.

#### 4.10 TECNOLOGIAS DIGITAIS EDUCACIONAIS

As tecnologias educacionais emergentes estão transformando a maneira como ensinamos e aprendemos. A integração das tecnologias traz desafios e oportunidades ao cenário educacional, o que exige atualização constante e formação contínua, de professores e gestores, para a utilização de recursos disponíveis, tendo em vista a melhoria do ensino e da gestão escolar.

Nesse cenário de transformações impulsionadas pelas tecnologias digitais educacionais destaca-se a Inteligência Artificial Generativa no contexto escolar.

Emerge como desafio a necessidade de integrar criticamente as tecnologias ao processo educativo, capacitando professores e estudantes para compreenderem suas potencialidades e limitações.

A gestão escolar desempenha um papel fundamental na integração das tecnologias, na capacitação e no acompanhamento docente, que através de uma visão que conecta inovação e humanização, contribui para que o professor se torne mais preparado, fortalecendo o processo educativo e contribuindo com uma educação inspiradora, inclusiva e de qualidade.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa bibliográfica teve como objetivo identificar os principais desafios da gestão pedagógica no contexto educacional brasileiro. no qual procurou estabelecer um diálogo com autores, de documentos em âmbito internacional de educação, que discutem as temáticas relativas.



A gestão pedagógica é o pilar mais importante da gestão escolar, pois se concentra na razão de ser da escola: a qualidade do ensino e da aprendizagem. Ela vai além da administração de recursos e da burocracia, atuando diretamente no coração da instituição para garantir que o projeto educacional se concretize de forma eficaz.

O principal objetivo da gestão pedagógica é garantir que todos os alunos tenham um aprendizado significativo, que os prepare para a vida pessoal e profissional. Para isso, o gestor pedagógico (normalmente o diretor e o coordenador) atua como um líder, mediador e articulador.

Sua análise sobre a gestão pedagógica é a força motriz que direciona todos os esforços da escola para o desenvolvimento integral dos alunos. Os principais desafios da gestão pedagógica no contexto brasileiro são: garantia que o aluno seja o protagonismo no processo educativo, com vistas ao desenvolvimento de competências e habilidades essenciais para o futuro e a gestão pedagógica é a responsável por criar o ambiente e as condições para que isso aconteça; Valorização e Formação do Corpo Docente; e O papel da gestão pedagógica é impulsionar a busca por novas metodologias e tecnologias.

Portanto, apensar dos desafios a gestão pedagógica é o “motor” da escola que a transforma de um espaço de ensino tradicional para um centro de aprendizado dinâmico e focado no futuro.

Dessa forma, a gestão pedagógica configura-se como um processo multifacetado, que envolve planejamento, liderança, mediação e compromisso com a qualidade educacional. Seu foco está na aprendizagem dos estudantes, no fortalecimento das práticas docentes e na articulação entre os diversos agentes que compõem o espaço escolar, sempre ancorada em princípios éticos e democráticos.



## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M. C. M. Gestão escolar. Curitiba: IESDE, 2009. Disponível em: [https://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO\\_gestao\\_escolar.pdf](https://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_gestao_escolar.pdf). Acesso em: 02 mar. 2025.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Decreto nº 10.502, de 30 de setembro de 2020. Institui a Política Nacional de Educação Especial: Equitativa, Inclusiva e com Aprendizagem ao Longo da Vida. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 6, 1 out. 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10502.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10502.htm). Acesso em: 19 jun. 2025.
- BRASIL. Decreto nº 11.370, de 1º de janeiro de 2023. Revoga o Decreto nº 10.502, de 30 de setembro de 2020, que institui a Política Nacional de Educação Especial: Equitativa, Inclusiva e com Aprendizagem ao Longo da Vida. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 jan. 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11370.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11370.htm). Acesso em: 19 jun. 2025.
- BRASIL. Estatuto da criança e do adolescente. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/534718/eca\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/534718/eca_1ed.pdf). Acesso em: 5 nov. 2024.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Brasília, 2007. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024. Ministério da Educação, 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 04 mar. 2025.
- BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm). Acesso em: 19 jun. 2025.
- BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm). Acesso em: 19 jun. 2025.
- BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. Brasília: MEC/SEESP, jan. 2008. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeducacional.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2025



BRASIL. Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Ministério da Educação. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6094.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6094.htm). Acesso em: 04 mar. 2025.

BRASIL. Resolução CNE/CEB nº 2, de 11 de setembro de 2001. Institui Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 set. 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0201.pdf> Acesso em 28.mai.2025

BRASIL. Resolução CNE/CP nº 1, de 18 de fevereiro de 2002. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena. Brasília:CNE,2002. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=159261-rcp001-02&category\\_slug=outubro-2020-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=159261-rcp001-02&category_slug=outubro-2020-pdf&Itemid=30192) . Acesso em: 28. mai. 2025.

CROZATTI, Carlos Henrique. Cultura organizacional e gestão estratégica: uma abordagem para gestores educacionais. Campinas, SP: Papirus, 1998. Disponível em:[https://www.researchgate.net/publication/262478629\\_Modelo\\_de\\_gestao\\_e\\_cultura\\_organizacion\\_al\\_Conceitos\\_e\\_interacoes](https://www.researchgate.net/publication/262478629_Modelo_de_gestao_e_cultura_organizacion_al_Conceitos_e_interacoes). Acesso em: 22 jun.2025

CRUZ, A. M. B. da.; SANTOS DA SILVA, S.; RODRIGUES, S. A. M. . Gestão de clima organizacional no ambiente escolar: estudo bibliográfico em periódicos publicados entre 2018 e 2019. Faculdade Sant’Ana em Revista, [S. l.], v. 5, n. 1, p. p. 82 - 95, 2021. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/1981>. Acesso em: 02 abr. 2025.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez Editora, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788524926013>. Acesso em: 02 abr. 2025.

LÜCK, H. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

MORGADO, E. M. G.; RODRIGUES, J. B.; SILVA, L. L. F. da. A escola e a família: reflexões sobre uma relação necessária e intemporal. Brazilian Journal of Education, Technology and Society, 2020. Disponível em: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/32303/1/690\\_2935\\_1\\_PB.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/32303/1/690_2935_1_PB.pdf). Acesso em: 26 ago. 2024.

NÓVOA, A. Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 166, p. 1106-1133, out./dez. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/WYkPDBFzMzrvnbsbYjmvCbd>. Acesso em: 14 out. 2024.

OLZAN, D. P. V.; MILLANI, S. M. de F. Docência e formação: reflexões sobre a gestão pedagógica na escola. Políticas Educativas – PolEd, [S. l.], v. 4, n. 2, 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/PolEd/article/view/27012>. Acesso em: 25 jun. 2025.

SANTOS, A. P. dos. Aluno sujeito da avaliação: conselho de classe participativo como instância de reflexão. Roteiro, Joaçaba, v. 35, n. 2, p. 299-318, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/roteiro/v35n02/v35n02a06.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SARMENTO, D. F.; CASAGRANDE, C. A. A construção do projeto político pedagógico: contribuições da pesquisa-ação colaborativa. Arquivos Analíticos de Políticas Educativas, v. 23, n. 65, p. 1-18, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Acesso em: 23 set. 2024.





ZACHARIAS, Jamile; MENDES, Aline Rocha; LETTNIN, Carla; DOHMS, Karina Pacheco; MOSQUERA, Juan José Mouriño; STOBÄUS, Claus Dieter. Saúde e Educação: do mal-estar ao bem-estar docente. Educação Por Escrito, [S. l.], v. 2, n. 1, 2011. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/porescrito/article/view/8674>. Acesso em: 26 abr. 2025.