

Gestão Escolar E As Contribuições Para A Prática Pedagógica E A Formação De Docentes

Rosinalva Neres Rocha
Universidade Federal De Lavras

Francisco Emison Da Costa Benício
Universidade Da Integração Internacional Da Lusofonia Afro-Brasileira - Unilab

Andressa Pereira Da Silva Fernandes
UVA

Anny Caroline Brandão Dos Santos
UNAMA

Nattan Ricardo De Campos
Universidade Do Estado De Mato Grosso

Pablo Rodrigo De Oliveira Silva
Universidade Castelo Branco

Isabel Cristina Santos
Faculdade Alfacastelo

Paula Regina Oliveira
Universidade Estadual Do Maranhão

Raylane Lima De Carvalho
Estácio Atual Da Amazônia

Alexandre Nascimento Da Silva
UEPB

Nilda Da Silva Nogueira
UERJ/ FFP

Jhonathan Morais Resplandes
UFT

Rubens Henrique Bormann
UNINA

Domingos José Dos Santos
IFPI

Resumo:

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as contribuições da gestão escolar para a prática pedagógica e a formação de docentes. Utilizou-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, com a participação de 25 profissionais da educação básica, entre professores e gestores. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, e os dados foram analisados com base na análise de conteúdo. Os resultados

indicaram que a gestão escolar exerce papel fundamental no fortalecimento do trabalho docente, especialmente quando atua de forma democrática, participativa e sensível às necessidades da equipe pedagógica. Os participantes relataram que o apoio à formação continuada, a valorização profissional, a escuta ativa, a mediação de conflitos e o incentivo à autonomia são aspectos que potencializam a prática pedagógica e promovem um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador. Constatou-se ainda que gestões centralizadoras e pouco dialógicas tendem a gerar desmotivação e enfraquecimento da atuação docente. Conclui-se, portanto, que a gestão escolar, quando comprometida com a dimensão pedagógica e humana do processo educativo, contribui significativamente para a qualificação do ensino, a valorização dos professores e a construção de uma escola mais democrática e formativa.

Date of Submission: 22-04-2025

Date of Acceptance: 02-05-2025

I. Introdução

A gestão escolar é um dos pilares fundamentais para o bom funcionamento das instituições de ensino e para a consolidação de uma educação de qualidade. Ela ultrapassa os limites administrativos e passa a ser um instrumento estratégico na promoção de um ambiente escolar democrático, colaborativo e voltado para a aprendizagem significativa. O papel da gestão, neste contexto, é articular os diversos elementos da escola — professores, estudantes, equipe técnica, famílias e comunidade — em torno de um projeto pedagógico coerente, participativo e transformador (Cintra, 2019).

Historicamente, a gestão escolar passou por diversas transformações, deixando de ser meramente burocrática para assumir uma postura mais voltada à liderança educacional. Essa mudança tem contribuído diretamente para a melhoria da prática pedagógica, uma vez que gestores escolares que atuam de forma participativa e dialógica estimulam o engajamento docente, a reflexão crítica sobre a prática e o aprimoramento contínuo do trabalho em sala de aula. Assim, o gestor deixa de ser apenas um executor de normas e passa a ser um articulador do processo educativo (Castaman; Rodrigues, 2018).

A prática pedagógica, por sua vez, está intrinsecamente ligada às condições de trabalho, ao clima organizacional e à valorização profissional oferecida pela gestão escolar. Quando há um ambiente de confiança, respeito e incentivo à formação contínua, os professores tendem a desenvolver estratégias de ensino mais inovadoras, colaborativas e centradas nas necessidades reais dos alunos. Nesse sentido, a gestão escolar contribui não apenas com a infraestrutura e os recursos materiais, mas também com o apoio humano e emocional necessário para o desenvolvimento docente (Costa, 2021).

Além disso, a formação dos docentes — tanto inicial quanto continuada — é fortemente influenciada pelas diretrizes e iniciativas da gestão escolar. Escolas com uma liderança comprometida com a formação dos professores geralmente investem em programas de capacitação, momentos de estudo coletivo, acompanhamento pedagógico e valorização da carreira docente. Tais ações fortalecem a identidade profissional dos educadores e impactam diretamente na qualidade do ensino ofertado (Nichele; Mello, 2020).

Outro aspecto relevante é a construção de um projeto político-pedagógico (PPP) que reflita as necessidades e os desejos da comunidade escolar. A participação dos docentes na elaboração e na revisão do PPP, mediada pela gestão escolar, fortalece o senso de pertencimento e de responsabilidade coletiva. Essa integração entre gestão e equipe pedagógica promove um alinhamento entre teoria e prática, favorecendo práticas pedagógicas mais coerentes com a realidade escolar e com os desafios contemporâneos da educação (Oliveira, 2021).

No contexto atual, marcado por constantes mudanças sociais, tecnológicas e culturais, a escola precisa se adaptar continuamente, o que exige uma gestão escolar flexível, atualizada e sensível às novas demandas educacionais. Nesse cenário, a formação docente deve acompanhar essas transformações, o que só é possível com o apoio de uma liderança escolar comprometida com a inovação pedagógica e com a valorização do conhecimento docente (Costa, 2021).

Portanto, percebe-se que a gestão escolar desempenha um papel central na promoção de uma cultura de aprendizagem contínua, na valorização dos profissionais da educação e na construção de uma escola mais justa, democrática e eficaz. Ao atuar de forma integrada com os professores, ouvindo suas demandas, promovendo momentos de escuta e planejamento, e incentivando práticas pedagógicas críticas e reflexivas, a gestão contribui significativamente para o sucesso do processo educativo como um todo (Costa, 2021).

Diante desse panorama, o objetivo da presente pesquisa foi analisar as contribuições da gestão escolar para a prática pedagógica e para a formação de docentes, considerando os aspectos que favorecem um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e à melhoria da qualidade do ensino.

II. Materiais E Métodos

A presente pesquisa foi realizada com abordagem qualitativa de natureza exploratória, com o intuito de compreender, por meio da percepção dos participantes, como a gestão escolar contribui para a prática pedagógica e para a formação dos docentes. A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar uma análise aprofundada dos significados atribuídos pelos profissionais da educação às suas experiências no ambiente escolar, favorecendo uma compreensão mais ampla dos aspectos subjetivos envolvidos no tema investigado. A amostra da pesquisa foi composta por 25 profissionais da educação, entre gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores atuantes em instituições de ensino da educação básica. Os participantes foram selecionados de forma intencional, considerando critérios como experiência profissional na área, envolvimento com processos de gestão escolar e atuação direta em práticas pedagógicas. A diversidade de perfis buscou garantir uma visão mais abrangente e representativa sobre o fenômeno estudado. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas individualmente com os participantes. As entrevistas foram baseadas em um roteiro previamente elaborado, contendo perguntas abertas que abordavam temas como a relação entre gestão e prática pedagógica, a influência da liderança escolar na formação continuada dos professores, os desafios enfrentados na articulação entre gestão e docência, entre outros pontos relevantes para os objetivos da pesquisa.

III. Resultados E Discussões

Os resultados da pesquisa revelaram que a gestão escolar exerce uma influência significativa sobre a prática pedagógica e a formação docente. De forma geral, os participantes apontaram que o estilo de liderança adotado pela equipe gestora impacta diretamente no engajamento dos professores e na qualidade do processo educativo. Segundo os respondentes E03 e E08, “quando a gestão é próxima e dialoga com os professores, o ambiente se torna mais leve e produtivo” e “a confiança na gestão faz com que a gente se sinta parte das decisões pedagógicas”.

A construção de um clima organizacional saudável foi um dos aspectos mais valorizados pelos entrevistados. Muitos relataram que a gestão atua como mediadora de conflitos e incentivadora da cooperação entre os membros da equipe. Conforme destacou a participante E11, “a forma como a direção lida com os conflitos influencia tudo. Se eles sabem escutar e orientar, isso reflete no trabalho da gente”. A participante E19 complementa: “já trabalhei em escola com uma gestão autoritária, e os professores ficavam desmotivados. A gente se sentia sozinho”.

Um ponto recorrente nas entrevistas foi o reconhecimento profissional promovido pela gestão. Os participantes afirmaram que se sentir valorizado é um fator que motiva e fortalece a prática docente. Segundo o respondente E06, “a diretora sempre nos elogia nas reuniões, valoriza nossas ideias e isso dá ânimo para seguir”. Já a participante E15 afirmou: “quando o gestor vê seu esforço e te reconhece, a gente tem mais vontade de inovar e pensar coisas novas para os alunos”. A formação continuada dos professores também apareceu com destaque nos relatos.

Muitos entrevistados mencionaram que a gestão organiza momentos de estudo e promove formações externas e internas. De acordo com E02, “a direção articula com a coordenação e organiza oficinas e cursos. Isso é ótimo porque estamos sempre aprendendo”. O participante E10 reforça essa ideia: “a escola já trouxe até professores universitários para conversar com a gente sobre práticas pedagógicas. Foi muito enriquecedor”.

Outro fator importante mencionado foi o apoio da gestão aos professores em início de carreira. Segundo E05, “quando entrei, a coordenadora pedagógica me acompanhava nas aulas e depois conversava comigo. Isso me ajudou muito”. O participante E13 relata experiência semelhante: “no começo, me senti inseguro, mas tive apoio da gestão e isso fez toda a diferença para eu continuar”.

A organização do tempo escolar e o respeito ao planejamento pedagógico foram valorizados pelos participantes. De acordo com E07, “a gestão respeita nosso horário de planejamento e incentiva o estudo coletivo entre os professores”. Já a participante E17 destacou: “antes, eu não conseguia planejar direito porque era tudo corrido, mas agora temos um horário fixo só para isso, graças à nova gestão”. Sobre a autonomia docente, vários participantes destacaram que a gestão escolar influencia na liberdade de ensinar. Segundo E04, “nunca tive minha metodologia podada, sempre tive liberdade de escolher como trabalhar os conteúdos”.

O participante E14 acrescenta: “a gestão sempre pede sugestões, a gente sente que tem voz na construção do projeto pedagógico”. No entanto, alguns relatos trouxeram experiências negativas. Professores de escolas com gestões mais centralizadas relataram frustrações. E09 afirmou que “tudo vem pronto da direção, a gente só executa. Não tem espaço para sugerir nada”. Já a participante E16 destacou: “as formações são impostas e muitas vezes não têm nada a ver com a nossa realidade de sala de aula”.

Em contrapartida, em escolas com gestão participativa, os relatos foram bastante positivos. A construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico foi destacada por E01: “participar da elaboração do PPP nos fez entender melhor os objetivos da escola e pensar coletivamente”. O participante E12 reforça: “agora a gente sabe por que faz o que faz, tudo tem mais sentido, e isso veio com a nova gestão”. A análise documental reforçou essas falas.

Nas escolas em que os professores participam da elaboração dos documentos, observou-se uma presença maior de propostas pedagógicas integradas.

As atas de reuniões também mostraram uma preocupação com a escuta dos docentes e com a discussão de práticas pedagógicas relevantes. O papel do gestor como líder pedagógico foi destacado por diversos participantes. E20 relatou: “nosso diretor participa dos momentos pedagógicos, visita as salas, conversa com a gente sobre as aulas. Isso aproxima muito”. Já E18 comentou: “o gestor que entende de educação ajuda a melhorar nossa prática. Ele não está ali só para cuidar de papelada”.

A promoção de uma cultura de cooperação foi outro ponto bastante mencionado. Segundo E03, “a gestão sempre nos incentiva a trabalhar em grupo, a trocar ideias. Isso criou um espírito de equipe muito forte”. E06 complementa: “antes cada um fazia as coisas do seu jeito, agora a gente planeja junto e compartilha as experiências”. A articulação entre escola e comunidade também foi destacada como ação relevante da gestão. A participante E07 afirmou: “a direção criou um canal direto com os pais, isso ajudou muito no nosso trabalho com os alunos”.

O entrevistado E10 comentou: “a escola passou a organizar eventos com a comunidade, e os professores participam do planejamento. Isso fez a escola ficar mais viva”. A sensibilidade da gestão em lidar com a diversidade foi ressaltada por alguns participantes. Segundo E13, “a gestão escuta as demandas da comunidade e propõe formações que nos ajudem a lidar melhor com as diferentes realidades dos alunos”. E15 destacou que “houve uma preocupação com formação sobre inclusão, e isso veio da gestão, que percebeu essa necessidade”.

A clareza nos objetivos e a comunicação transparente foram valorizadas por docentes. De acordo com E12, “o planejamento agora é compartilhado, a gestão nos mostra os objetivos e a gente constrói junto as estratégias”. Já E19 ressaltou: “tudo é conversado. Não tem mais aquele clima de surpresa ou de imposição”. A abertura da gestão à inovação pedagógica também apareceu como fator relevante. Segundo E08, “quando sugeri trabalhar com projetos interdisciplinares, o gestor apoiou, deu recursos e divulgou o trabalho”. E04 complementa: “a gestão apoia o uso de tecnologias nas aulas e promove formações específicas para isso”.

Os participantes deixaram claro que a boa gestão não elimina os desafios da sala de aula, mas contribui para enfrentá-los com mais segurança e respaldo. Como afirmou E11, “os problemas continuam, mas quando a gestão está junto, a gente sente que não está sozinho”. E01 acrescenta: “a gente se sente mais forte quando sabe que a direção apoia nosso trabalho”.

Por fim, os relatos convergem para a percepção de que a gestão escolar tem papel estratégico na valorização docente e na qualificação da prática pedagógica. A escuta, o diálogo, o incentivo à formação e o apoio emocional foram apontados como as principais contribuições percebidas pelos profissionais. Dessa forma, os resultados evidenciam que uma gestão escolar democrática, sensível e engajada é capaz de transformar o cotidiano da escola, promovendo a formação contínua dos docentes e contribuindo para práticas pedagógicas mais reflexivas, colaborativas e contextualizadas.

IV. Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as contribuições da gestão escolar para a prática pedagógica e a formação de docentes, com base na percepção de profissionais da educação atuantes na educação básica. Por meio de uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, foi possível compreender como diferentes formas de gestão influenciam diretamente no cotidiano escolar, nas relações interpessoais e no desenvolvimento profissional dos professores. Os dados obtidos nas entrevistas com os 25 participantes revelaram que uma gestão escolar comprometida, participativa e sensível às demandas pedagógicas exerce papel fundamental na construção de um ambiente educativo saudável, colaborativo e propício ao crescimento dos docentes. A valorização da escuta, o incentivo à formação continuada, a mediação de conflitos, a clareza na comunicação e o respeito à autonomia docente foram apontados como aspectos essenciais que fortalecem o vínculo entre a equipe gestora e os professores.

Além disso, verificou-se que a gestão escolar tem o potencial de fomentar práticas pedagógicas mais inovadoras, reflexivas e colaborativas, desde que adote uma postura de liderança pedagógica. Quando o gestor está presente no cotidiano da escola, participa ativamente das decisões pedagógicas e promove espaços de escuta e diálogo, os professores sentem-se mais seguros, motivados e valorizados. Esse sentimento de pertencimento e reconhecimento impacta diretamente na qualidade das ações educativas desenvolvidas com os alunos. A formação continuada também foi destacada como um dos principais meios pelos quais a gestão contribui para o aprimoramento profissional dos docentes.

As experiências relatadas indicam que, quando as formações são articuladas com a prática cotidiana e respondem às necessidades reais da equipe, elas tornam-se mais significativas e eficazes. A construção coletiva de saberes, promovida em espaços de estudo e reflexão incentivados pela gestão, favorece o desenvolvimento de uma cultura formativa permanente dentro da escola. Por outro lado, experiências negativas relatadas por alguns participantes evidenciaram que gestões autoritárias, centralizadoras ou alheias à prática pedagógica geram desmotivação, sentimento de isolamento profissional e enfraquecimento do trabalho coletivo. Nessas situações,

os professores tendem a vivenciar a formação como um processo burocrático e pouco eficaz, sem impacto direto na melhoria da sua prática.

Dessa forma, a pesquisa demonstrou que o papel da gestão escolar vai muito além da administração de recursos e do cumprimento de exigências legais. A gestão, quando voltada para a dimensão pedagógica e humana do processo educativo, torna-se agente ativa na construção de uma escola mais democrática, inclusiva e comprometida com a aprendizagem de todos. O gestor escolar, ao assumir uma postura de liderança pedagógica, torna-se peça-chave no apoio, orientação e desenvolvimento profissional dos professores.

Em síntese, os resultados confirmam que a gestão escolar contribui de forma decisiva para qualificar a prática pedagógica e fortalecer a formação docente, desde que pautada em princípios de diálogo, cooperação, valorização e compromisso com a aprendizagem. A escola, entendida como um espaço coletivo de construção do conhecimento, exige uma gestão que compreenda e assuma seu papel de mediadora entre as necessidades da comunidade escolar e os desafios da educação contemporânea. Assim, conclui-se que o fortalecimento da gestão pedagógica é um caminho indispensável para o avanço das práticas educativas e para a valorização do magistério. Investir na formação dos gestores, promover políticas de apoio à gestão democrática e criar condições para a escuta e participação dos professores são medidas fundamentais para consolidar uma escola mais comprometida com a qualidade social da educação.

Referências

- [1]. Castaman, A. S.; Rodrigues, R. A. Considerações Sobre A Gestão Democrática E Participativa Na Educação Profissional E Tecnológica. *Educitec - Revista De Estudos E Pesquisas Sobre Ensino Tecnológico*, Manaus, Brasil, V. 4, N. 08, 2018.
- [2]. Cintra, R. C. G. C. Gestão Democrática E O Processo De Educação Inclusiva: Uma Relação Possível?. *Revista Teias*, V. 20, N. 57, P. 175–184, 2019.
- [3]. Costa, E. O. Gestão Escolar Democrática E A Construção Da Escola. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, [S. L.], V. 7, N. 4, P. 634–649, 2021.
- [4]. Nichele, P. T.; Mello, M. A. S. Gestão Escolar Na Perspectiva Da Educação Democrático-Participativa E A Função Social Da Escola. *Revista Saberes Pedagógicos*, V. 4, N. 3, 2020.
- [5]. Oliveira, S. Da S. . Gestão Escolar Democrática: Entre O Promulgado E A Prática. *Revista On Line De Política E Gestão Educacional*, Araraquara, V. 25, N. 3, P. 2147–2162, 2021.