



## **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NOS RESULTADOS OBTIDOS PELAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

Francisco Dalan de Carvalho Galeno <sup>1</sup>

### **RESUMO**

É sabido que a escola, como seio da comunidade, influencia de um modo geral todo o contexto a sua volta, assim como os agentes que a compõem: alunos, professores, família, colaboradores e comunidade em geral, no entanto esse trabalho objetivou mensurar a influência do gestor escolar no que tange o aspecto dos resultados obtidos pelas instituições de ensino que gerem, sendo ele – o gestor – também responsável por tais resultados. A importância desse trabalho se dá pelo fato de que a profissão de gestor vem passando por inúmeras mudanças ocasionadas pela constante evolução da educação no mundo, necessitando de um profissional completo, não mais apenas um administrador. Dessa forma através da revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa dos dados observados, procurou-se mostrar como essas mudanças vem ocorrendo e como o gestor escolar se tornou mais ainda necessário na construção dos resultados que as instituições de ensino apresentam. Diante disso, observou-se que o trabalho do gestor se tornou mais complexo, além de indispensável, em uma escola para a obtenção de resultados satisfatórios, trabalhando também como agente motivador da sua equipe, havendo necessidade de estar sempre atualizado e realizando auto avaliações constantes sobre sua prática afim de tornar-se ainda mais crítico sobre suas ações, abonando o caráter apenas burocrático e centralizador para abraçar o aspecto humano de cada um que compõe a escola e trabalhar sobre suas potencialidades.

**Palavras-chave:** Gestor Escolar. Resultados. Influência

---

<sup>1</sup> Licenciado em Física pelo IFCE – Campus Tianguá e Pedagogia pelo Centro Universitário FAVENI [darlancarvalho02@gmail.com](mailto:darlancarvalho02@gmail.com);



## INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca apresentar parâmetros existentes referentes a influência que a gestão escolar pode vir a desempenhar nos resultados que as instituições de ensino apresentam. Desse modo é muito importante salientar o papel do gestor frente a escola de um modo geral, assim como a forma que a tomada de decisões norteia os rumos que a instituição apresenta durante o ano letivo, podendo levá-la ao sucesso ou também ao fracasso.

Gerir uma escola é uma tarefa que perpassa diversos setores, pedagógico, administrativo, financeiro, pessoal e demanda posicionamentos com uma frequência constante e que determinam o dia a dia da instituição. Poti (2014, p. 12) salienta que é também organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais das escolas. Partindo desse princípio o gestor escolar, mais do que um bom administrador ele deve ser plural, seja no que tange suas habilidades, mas também suas emoções diante das tomadas de decisões, estando ele sempre diante de situações adversas que lhe imprime uma carga de encaminhamentos em diversos níveis, mas que devem ser feitos sempre com o foco no desenvolvimento humano e pedagógico dos alunos, além de proporcionar um ambiente acolhedor e favorável ao aprendizado e consequentemente gerando resultados para a instituição.

Pretende-se mostrar através desse trabalho qual o papel do gestor escolar nos dias de hoje, tendo em vista as constantes mudanças nos comportamentos dos alunos, das famílias, da sociedade, da sua própria equipe e frente às demandas das secretarias de educação, exigindo desse profissional múltiplas facetas, assim como também mensurar como o gestor escolar, através de uma gestão democrática Paro (2017) e participativa pode levar sua equipe a trilhar um caminho para que seus alunos alcancem os resultados desejados. Dessa forma, mostrando-se de suma importância para nortear o atual contexto dessa profissão, levando os gestores a constantes auto avaliações sobre suas práticas e considerando sempre o feed back de toda a comunidade escolar perante suas atitudes, não podendo esquecer que sua prioridade sempre será o fazer pedagógico valorizando a escola, os funcionários e com foco principal nos estudantes.



Essa pesquisa será norteada com o propósito exploratório, afim de embasar o tema de forma qualitativamente, transcorrendo por diversas esferas que tangem o ambiente escolar e as metodologias traçadas pelos gestores com foco no desempenho escolar e resultados obtidos pelas instituições, onde em seguida o tema irá se desdobrar através do diálogo entre autores de referência ao tema para assim chegar a um denominador comum..

## **METODOLOGIA**

A pesquisa foi desenvolvida com base na metodologia qualitativa por entender que a educação perpassa por processos didático-pedagógicos e ainda de cunho administrativo, envolvendo diversos agentes da sociedade nesse processo e suas relações GODOY (1995). Dessa forma procurou-se através da revisão bibliográfica em torno do tema, mensurar a influência dos gestores escolares nos resultados das suas respectivas instituições.

A análise de dados é baseada da proposta de Bardin (1979), que tem o foco no entendimento e interpretação da mensagem e indicadores, possibilitando assim o alicerce da construção da pesquisa, como demonstra em seu seguinte pensamento:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p.31).

Levando em consideração levantamento de dados obtidos no referencial, foi possível solidificar o contexto da pesquisa além de compreender o fenômeno KRIPKA (2015) envolvido no processo estudado..

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Como mensurado anteriormente é esperado do gestor escolar um leque de possibilidades referentes à sua prática na escola, isso se evidencia com o pensamento de POTI (2014, p.14):



(...) é importante que seja um líder audacioso, com visão de conjunto, unindo e integrando setores, vislumbrando resultados para a instituição educacional que possam ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado a um propósito bem definido, além de ter uma comunicação eficaz com sua equipe.

A autora ainda enfatiza que o gestor deve ainda ter características como: autoridade, responsabilidade, disciplina e iniciativa, buscando sempre equilíbrio entre o pedagógico e o administrativo. Ter a real noção da complexidade dessa função ainda é um problema presente em uma parcela dos gestores no Brasil, muitos deles ainda estão focados apenas em questões burocráticas e financeiras (Libâneo 2004), por acreditarem que a função administrativa deve sobrepor a função pedagógica, ou que esta se quer é considerada, tendo em vista que o papel pedagógico da escola fica direcionado apenas ao coordenador pedagógico e o diretor fica incumbido do lado administrativo.

Essa disparidade na parceria Diretor-Coordenador Pedagógico também é um fator que gera um descontrole no gerenciamento da escola, pois esta parceria exige unidade para que funcione e gere resultados satisfatórios, seja através de um ambiente harmônico de boas relações entre todos que fazem a escola, seja por meio dos resultados alcançados através de um equipe motivada, formada e engajada propiciando um contexto que respeite as diferenças e enalteça as potencialidades de todos o que fazem.

### **3.1- Entendendo os diversos aspectos incidentes sobre a profissão de gestor escolar.**

Compreender a que passo se põe a gestão escolar nos últimos anos se faz necessário para que possamos mensurar sua influência na dinâmica do espaço escolar, assim como sua importância para que a instituição de ensino alcance os resultados almejados. DE SOUZA (2015, p. 640) reforça a ideia sobre as principais funções do gestor escolar e como e atual como agente mobilizador da sua equipe.

Planejar, agir, resolver, praticar, pensar, colaborar e enfrentar são algumas das atribuições presentes em uma gestão participativa. A liderança de uma escola deve sempre se lembrar destas ações, porque sua equipe de servidores precisa de profissionais dinâmicos e preparados, com pessoas envolvidas, em quem se possa confiar e apoiar.



Dessa forma percebemos que a profissão de gestor escolar sofreu mutações no decorrer dos últimos anos, onde através do exposto pelo autor, desempenha um papel amplo na escola, necessitando haver um caráter dinâmico nas suas ações, além de exigir preparo do mesmo, seja no que tange sua formação, não havendo espaço apenas para uma formação pontual, mas sim uma formação constante que se renova e se adapta as necessidades da escola, seja no apoio dado a toda a equipe, podendo tê-lo como apoio e referência de confiança.

Vale ressaltar também que ainda há um pensamento retrógrado quando se refere a gestão escolar, por confundirem a função do gestor apenas como de cunho administrativo ( WERLE 2001), esquecendo que também se refere a processos e políticas que se constroem dentro o ambiente escolar e se refazem no contexto de cada aluno, em sua particularidade.

### **3.2- As perspectivas acerca do gestor escolar e os resultados que as escolas apresentam.**

Quando se trata de resultados escolares, podemos elencar diversos fatores que contribuem para que isso ocorra, DE CARVALHO (2010) elenca alguns fatores que influenciam esses resultados, como a família, questões econômicas, físicas e a própria escola. A cultura é levantada por Libâneo (2008, p. 107), como fator que também influencia as relações internas e externas da escola, assim como os resultados:

a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia-a-dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas. [...] Essa cultura própria vai sendo internalizada pelas pessoas e gerando um estilo coletivo de perceber as coisas, de pensar os problemas, de encontrar soluções. [...] Há em cada escola uma forma dominante de ação na interação entre as pessoas (2008, p. 109).

Outros autores como Oliveira (2018), Cunha (2012), De Sousa (2015), reforçam a ideia, podendo acrescentar um outro fator que desencadeia no sucesso da escola: o gestor escolar, Libâneo (2008, p.107) enfatiza junto a esse autores que o gestor escolar ou a equipe que gere a escola é um fator de grande influência nos resultados, para ele a



direção da escola pode promover a criação de uma cultura organizacional, de um clima favorável, de relações de confiança, como condições para o melhor funcionamento da organização.

Entender a importância de um gestor nos resultados que uma escola apresenta, perpassa por diversas esferas, além dessa cultura motivadora que ele pode vir a desenvolver desencadeando resultados promissores, sendo importante levar em conta também como se deu a construção do seu fazer pedagógico e administrativo ao longo de sua formação acadêmica, esta por sua vez necessita ter ocorrido com embasamento, levando o gestor a ter um suporte teórico que apoie suas atitudes com coerência no dia a dia escolar, favorecendo o aprendizado, a formação humana e principalmente o alicerce da vida de cada aluno, a educação.

Já foi mensurado anteriormente que diversos fatores influenciam no desempenho escolar dos alunos, Creemers e Reezgit (1996) dividem esses fatores em externos (cultura, fatores socioeconômicos, família) e internos (professores, material didático, gestão) e aponta que controlando as variáveis externas é possível apontar que os fatores internos são eficazes como promotores da aprendizagem dos estudantes, reforçando a ideia que o contexto escolar harmônico e com perfil bem definido apresenta resultados mais satisfatórios. Em consonância com o proposto pelos autores anteriores, Alves e Franco (2008) indicaram em sua pesquisa um fator intraescolar que influencia na eficácia escolar, apontando organização e gestão da escola como alguns desses fatores, além disso o autor faz referência à postura do diretor, ao perfil de liderança e comunicação entre seus colaboradores e alunos como fator de eficácia nos resultados da escola. Sammons (2008, p. 351-352 apud Oliveira 2018) destaca que:

Quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, tanto na escola primária quanto na secundária. Gray (1990) diz que “a importância da liderança dos diretores é uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar”. [...] o estudo da literatura revela que três características foram encontradas frequentemente associadas à liderança de sucesso: propósito forte, envolvimento de outros funcionários no processo decisório, e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem.

O gestor escolar pode colher bons frutos na escola que gere se tiver uma metodologia de trabalho bem planejado, avaliações de desempenho periódicas e foco nas deficiências, afim de que se possam evitar prejuízos na aprendizagem. Não podemos



também mensurar que o trabalho do gestor é fator explícito no aprendizado dos alunos, pelo contrário, sua contribuição não acontece na linha de frente da aprendizagem, essa por sua vez é ocupada na escola pelos professores, mas o gestor está a todo momento nos bastidores, traçando metas, mediando conflitos, criando propostas de ensino junto com a equipe pedagógica, analisando resultados, motivando a equipe e aproximando a família da escola e todas essas ações contribuem para a aprendizagem, facilitam o acesso ao saber e como consequência produzem resultados satisfatórios.

É papel também do gestor escolar investir na formação continuada da sua equipe de professores, possibilitando assim um aporte pedagógico para desenvolvimento da prática em sala de aula, além de promover em seus professores a consciência do papel social que a escola desempenha para os alunos e comunidade em geral, mais uma vez gerando resultados positivos para a escola. OLIVEIRA (2018) enfatiza que a liderança do diretor favorece um clima institucional adequado para um trabalho pedagógico mais eficaz, o que, por sua vez, é propício para o bom desempenho dos alunos.

Finalizando o contexto apresentado, LÜCK (2012, p. 36) apresenta sua perspectiva em torno da função do gestor escolar quanto fator necessário aos resultados apresentados pela escola.

(...) o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados.

Dessa forma, o gestor escolar em sua essência, engloba o conjunto de agentes motivadores presentes em uma instituição de ensino, que juntos, trabalham em prol de uma educação cada vez mais orientada e uma prática conscientizadora afim de alcançar resultados, não só numéricos, mas sim humanos em seus alunos.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**



Após análise e levantamento de questões no decorrer do trabalho, foi possível verificar alguns pontos sobre a atividade docente, tanto no que se refere seu contexto histórico e seu desenvolvimento, como sua prática no dia a dia do contexto escolar.

A priori notou-se que a perspectiva quanto a profissão de gestor escolar sofreu modificações ao longo dos anos, passando de um caráter extremamente autoritário e burocrático para uma perspectiva humana, pedagógica e racional, com foco agora no desenvolvimento do aluno como um todo e principalmente em suas potencialidades, POTI (2014, p. 17) caracteriza o gestor como a figura central para promover o ganho de qualidade que a escola precisa. Notou-se também a importância de uma formação sólida do gestor que possa alicerçar sua prática além de promover uma auto avaliação constante sobre o que faz e como faz,

Quando falamos de resultados escolares, há inúmeros fatores que possibilitam que estes sejam positivos ou negativos, sejam eles: contexto escolar, social, financeiro e cultural, porém este trabalho possibilitou observar o comportamento do gestor escolar como agente ativo na construção desses resultados. Foi observado que o trabalho do gestor escolar como fator de influência nos resultados não ocorre na linha de frente da educação, pois esta é ocupada pelos professores que estão diariamente em sala de aula lidando com as dificuldades dos alunos e trabalhando para consolidar conhecimentos em cada um, enquanto o gestor trabalha nos bastidores da escola, traçando metas, elaborando e repensando metodologias de avaliações, motivando a equipe, onde DE SOUZA (2015, p. 6) reforça que essa relação deve ser dinâmica, a fim de garantir a unidade e consciência do ambiente escolar, ele atua também construindo uma proposta pedagógica que se alinhe às necessidades e ao contexto de cada aluno com o intuito de fazê-lo se sentir incluso no ambiente escolar e aproximando a família da escola,

Ou seja, embora com um papel coadjuvante no contexto dos resultados da escola, o gestor perpassa por inúmeras esferas que diretamente influenciarão nos resultados diários dos seus alunos e também da sua equipe. Entender que ele tem esse papel primordial na escola é também um fator que desencadeia todas essas interações culminando em resultados satisfatórios.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**





Perceveu-se após esse processo de pesquisa, o quão necessário é que o gestor escolar, seja ele diretor ou coordenador pedagógico está em constante formação e reformulação da sua prática.

Apesar desse, ser um tema que tem ganhado bastante força nos últimos tempos, dada a importância de uma gestão escolar participativa e consciente do seu papel, se faz necessário que esse debate se acalore ainda mais, para que possamos, encontrar nas escolas de todo o Brasil, gestores comprometidos com uma educação integral de qualidade, a fim de gerar resultados não apenas pedagógicos, mas uma experiência enriquecedora para os alunos em todo o seu percurso escolar.

É indiscutível a necessidade de políticas públicas efetivas com foco na formação do grupo gestor das escolas em todo país, tendo em vista, como apresentado na pesquisa, que o gestor bem formado, produz resultados satisfatórios, além de ter uma equipe que trabalhe de forma alinhada e consciente do seu papel enquanto comunidade escolar. Possibilitado que ele, o gestor, possa atuar também como formador do seu corpo docente, orientando e ressignificando a prática em sala de aula e consequentemente, gerando resultados brilhantes na escola que gerencia assim como para toda a comunidade que ela abrange.



## REFERÊNCIAS

Creemers, B.; Reezigt, G. School level conditions affecting the effectiveness of instruction. *School Effectiveness and School Improvement*, United Kingdom: Taylor & Francis, v. 7, n. 3, p. 197-228, 1996.

Cunha, Eudes Oliveira. A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB : um estudo em duas escolas municipais de Salvador / Eudes Oliveira Cunha. – 2012.

DE CARVALHO, Arlena Maria Cruz. Alcançando o sucesso escolar: fatores que auxiliam nesta conquista. 2010.

DE SOUZA, Gleicione Aparecida Dias Bagne; BRAGA, Karina Maria de Souza Araújo; BARBOSA, Roberta Sarmento. A gestão participativa e o sucesso escolar. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 11, n. 1, p. 639-646, 2015.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, p. 20-29, 1995.

KRIPKA, Rosana; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa Lara. Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. **CIAIQ2015**, v. 2, 2015.

L. Bardin, “Análise de conteúdo”, Lisboa: Edições 70, 1979

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia. Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado De; CARVALHO, CYNTHIA PAES DE. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, 2018.

Sammons, P. As características-chave das escolas eficientes. In: Brooke, N.; Soares, J. F. (Orgs.). Pesquisa em eficiência escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 335-392

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Cortez Editora, 2017.

POTI, Daniela Pinheiro Alves. O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas. 2014.



**Educação como (re)Existência:  
mudanças, conscientização e  
conhecimentos.**

15, 16 e 17 de outubro de 2020

Centro Cultural de Exposições Ruth Cardoso - Maceió-AL

WERLE, Flavia Obino Correa. Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrados ou gestor escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**-Periódico científico editado pela ANPAE, v. 17, n. 2, 2001.