

Gestão e rotina escolar: uma abordagem conceitual sobre as estratégias para enfrentar os desafios educacionais


ARTIGO

Maristela Mesquita de Limaⁱ 

Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

Saudo Ambrósio Gomesⁱⁱ 

Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

Helena de Lima Marinho Rodrigues Araújoⁱⁱⁱ 

Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

Resumo

Este artigo aborda elementos da rotina da gestão escolar, destacando as estratégias para superar os desafios e potencializar os resultados de aprendizagem. O objetivo é analisar as práticas cotidianas do gestor escolar que favorecem a melhoria do desempenho educacional. O estudo é de natureza qualitativa, de caráter bibliográfico, e está diretamente relacionado aos processos de atuação da gestão escolar. A fundamentação teórica baseia-se em Diaz e Perez (2023), Libâneo (2011), Lück (2009), Tardif (2014), Bogdan e Biklen (1994), Triviños (1987) e na legislação nacional. O estudo evidenciou que a gestão escolar exerce papel estratégico na articulação de ações que impactam diretamente os resultados de aprendizagem e são fundamentais para enfrentar os desafios do cotidiano escolar. Conclui-se, portanto, que a rotina do gestor deve ser entendida como um processo intencional e articulador, capaz de promover qualidade, equidade e resultados educacionais consistentes.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Rotina Escolar. Estratégias Educacionais. Educação Básica.

School management and daily routine: a conceptual approach to strategies for facing educational challenges

Abstract

This article examines elements of everyday school management, highlighting strategies to overcome challenges and enhance learning outcomes. Its purpose is to analyze the daily practices of school administrators that support improvements in educational performance. The study adopts a qualitative, bibliographic approach and is directly connected to school management processes. The theoretical framework draws on Diaz and Perez (2023), Libâneo (2011), Lück (2009), Tardif (2014), Bogdan and Biklen (1994), Triviños (1987), and national legislation. The study showed that school management plays a strategic role in coordinating actions that directly affect learning outcomes and are essential for addressing the challenges of school life. It therefore concludes that the administrator's routine should be understood as an intentional, integrative process capable of promoting quality, equity, and consistent educational results.

Keywords: School Management. School Routine. Educational Strategies. Basic Education.

1 Introdução

2

Diante do cenário atual, marcado por constantes desafios e pela necessidade de buscar soluções e abordagens metodológicas inovadoras que promovam a aprendizagem e o desenvolvimento das crianças e dos estudantes, é fundamental investigar a atuação da gestão escolar no fortalecimento dos processos de articulação e práticas que visem à melhoria da qualidade do ensino (Libâneo, 2011; Diaz; Perez, 2023).

Nessa perspectiva, a pesquisa mostra-se relevante por considerar a equipe da gestão escolar como responsável pela organização e funcionamento da escola, bem como pela implementação, acompanhamento e articulação de ações que orientem os processos educacionais, integrando as dimensões administrativa, pedagógica, financeira, pessoal e relacional, considerando os aspectos sociais e culturais para garantir a equidade e a qualidade da educação (Lück, 2009).

A presente pesquisa está concentrada na rotina da gestão escolar e nas estratégias empregadas para superar desafios cotidianos, com foco nos processos de ensino e aprendizagem. Considerando a complexidade e a relevância do foco pedagógico e da gestão orientada para os resultados de aprendizagem, este estudo busca compreender as práticas diárias do gestor escolar que contribuem para a melhoria do desempenho educacional. A problemática que orienta o estudo versa sobre a organização da rotina do gestor escolar e as estratégias utilizadas na busca de resultados educacionais satisfatórios. Tendo em vista a problemática levantada, a pesquisa foi ancorada nas seguintes questões norteadoras: a) Quais estratégias utilizadas pelo gestor escolar no cotidiano favorecem a melhoria dos resultados educacionais? e b) Como o desempenho diário do gestor escolar contribui para promover avanços na aprendizagem dos alunos?

A estrutura deste artigo está organizada nas seguintes seções: Introdução, Metodologia, Resultados e Discussão e Considerações Finais. Para facilitar e oferecer a melhor compreensão da temática ao leitor, a discussão dos resultados será desenvolvida

em três eixos centrais: 1) *As atribuições do gestor e a rotina escolar*; 2) *Gestão com foco pedagógico*; e 3) *Instrumentos de Gestão Escolar: Planejamento Estratégico e Projeto Político-Pedagógico*.

2 Metodologia

3

O estudo adota uma abordagem metodológica qualitativa, subsidiada pelo procedimento técnico da pesquisa bibliográfica, para fundamentar as análises e favorecer a compreensão do objeto investigado, bem como articular, com clareza, as ideias relacionadas ao tema em destaque, conforme Bogdan e Biklen (1994):

A abordagem da investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para construir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objecto de estudo (Bogdan; Biklen, 1994, p. 49).

Para uma compreensão significativa dos fatos, é de suma importância uma fundamentação teórica consistente, que norteie a análise e permita apreender sua relevância no contexto investigado. Conforme Triviños (1987, p. 99), “os fatos sociais e educacionais, geralmente complexos, não só precisam como exigem um suporte de princípios que permitam atingir os níveis da verdadeira importância do que se estuda”.

Para a escrita deste artigo, destacamos as contribuições de: Diaz e Perez (2023), Libâneo (2011), Lück (2009), Tardif (2014), Bogdan e Biklen (1994), Triviños (1987), além das diretrizes estabelecidas nos documentos oficiais da legislação educacional vigente, como a Base Nacional Comum Curricular - BNCC (Brasil, 2018), a Lei 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 2005) e a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar, 2021).

3 Resultados e Discussão

Com ênfase na articulação dos processos educacionais para potencializar os resultados de aprendizagem, as próximas seções abordarão tópicos essenciais para a gestão escolar eficaz. Iniciaremos explorando as atribuições do gestor e a rotina escolar, destacando as competências da dimensão pedagógica e as práticas diárias, com suas categorias e organização, que impulsionam o bom funcionamento da instituição de ensino. Em seguida, aprofundaremos a gestão com foco nos processos de ensino e aprendizagem, discutindo estratégias para alcançar metas educacionais adequadas e desejáveis. Por fim, será dada atenção ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) e ao Planejamento Estratégico, destacando sua relevância enquanto matriz orientadora e instrumento de gestão indispensável à efetivação da proposta pedagógica da escola.

3.1 As atribuições do gestor e a rotina escolar

A escola configura-se como um espaço social dinâmico, onde ocorrem múltiplas interações sociais, sendo um ambiente político, no qual se estabelecem decisões que influenciam a dinâmica pedagógica e a gestão institucional. Nesse cenário, o papel do gestor escolar é fundamental, pois cabe a ele articular os processos do cotidiano da escola de forma integrada, participativa e alinhada aos princípios e finalidades da educação escolar. Nessa perspectiva, Libâneo (2011, p. 11) enfatiza que:

A escola tem o papel insubstituível quando se trata de preparação das novas gerações para enfrentamento das exigências posta pela sociedade moderna e pós-industrial, como dizem outros. Por sua vez, o fortalecimento das lutas sociais, a conquista da cidadania, dependem de ampliar, cada vez mais, o número de pessoas que possam participar das decisões primordiais que dizem respeito aos seus interesses. A escola tem, pois, o compromisso de reduzir a distância entre a ciência cada vez mais complexa e a cultura de base produzida no cotidiano, e a provida pela escolarização. Junto a isso, tem, também, o compromisso de ajudar os alunos a tornarem-se sujeitos pensantes, capazes de construir elementos categoriais de compreensão e apropriação crítica da realidade (Libâneo, 2011, p. 11).

Conforme destaca Libâneo (2011), a escola desempenha um papel insubstituível na preparação das novas gerações para os desafios impostos pela sociedade

contemporânea, marcada por profundas transformações sociais, políticas e culturais. Sua função vai além da mera instrução: consiste em proporcionar o acesso ao conhecimento sistematizado, reduzir a distância entre ciência e cultura popular e contribuir para a formação de sujeitos pensantes, críticos e socialmente comprometidos. Essa perspectiva dialoga com os princípios de uma educação emancipadora, que busca formar cidadãos autônomos e capazes de participar das decisões que impactam suas vidas e comunidades. Para esse fim, torna-se imprescindível que a escola ofereça serviços educacionais de qualidade e promova uma aprendizagem significativa, capaz de garantir aos estudantes condições reais de exercício da liberdade intelectual e política. Assim, a gestão escolar precisa estar alinhada a esse compromisso formativo, desenvolvendo práticas pedagógicas intencionais e coerentes com os princípios democráticos.

Com efeito, a gestão escolar é uma atividade complexa que abrange múltiplos aspectos e exige do gestor competência, organização e capacidade de tomada de decisões. No cotidiano, é necessário lidar com demandas que surgem de forma diversificada e, muitas vezes, inesperada. Portanto, a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar, 2021), instituída pelo Ministério da Educação (MEC), estabelece as atribuições, práticas e ações esperadas do gestor escolar, distribuídas entre as dimensões administrativa, financeira, pedagógica, pessoal e relacional. Dentre essas, a dimensão pedagógica é a mais importante, a qual as demais devem estar a serviço, para atender às suas demandas, que são eixo central de todo o processo de ensino e aprendizagem.

No entanto, entre as competências da dimensão pedagógica apresentadas na BNC-Diretor Escolar (2021), destaca-se a responsabilidade de promover um clima propício ao desenvolvimento educacional, descrita da seguinte forma:

O diretor deve assegurar na escola um ambiente educativo de respeito às diferenças, acolhedor e positivo, apoiado em valores democráticos, como condição de promoção da aprendizagem, do desenvolvimento e do bem-estar dos estudantes, contribuindo significativamente para reduzir as desigualdades educacionais. Desenvolver ação formativa na convicção de que todos os estudantes podem aprender e incentivar atitudes e comportamentos progressivamente responsáveis e solidários (Brasil, 2021, p. 19).

O trecho em destaque da BNC-Diretor Escolar (2021) evidencia o papel essencial do diretor escolar como agente formador de uma cultura institucional baseada na equidade, no acolhimento e no respeito às diferenças. Ao favorecer um ambiente democrático e inclusivo, o gestor promove tanto o sucesso escolar quanto o desenvolvimento integral dos estudantes, reconhecendo suas singularidades e potencialidades.

A crença de que todos podem aprender sustenta práticas pedagógicas eficazes, essenciais para o enfrentamento das desigualdades educacionais. Nesse sentido, a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (2021) apresenta diretrizes para a implementação de ações no âmbito da dimensão pedagógica (D5), indicando as seguintes orientações:

Desenvolver habilidades de resolução de conflitos e construção de consensos com todos os agentes escolares; Desenvolver estratégias com educadores e famílias, discutindo e buscando caminhos seguros para evitar comportamentos de risco entre os estudantes; Promover e exigir um ambiente de respeito, colaboração e solidariedade entre todos os membros da comunidade escolar; Prevenir qualquer tipo de preconceito e discriminação; Definir rotinas e procedimentos organizacionais para facilitar o desenvolvimento das atividades pedagógicas; Garantir o cumprimento das regras e princípios de convivência, com vistas à promoção de um clima propício ao desenvolvimento educacional; Promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (bullying e formas específicas de assédio) na escola; Garantir um ambiente escolar propício e o efetivo acesso de todos às oportunidades educacionais, promovendo o sucesso acadêmico e o bem-estar de cada estudante (Brasil, 2021, p. 19).

É relevante ressaltar que as habilidades descritas na BNC-Diretor Escolar (2021) evidenciam o papel estratégico que o gestor escolar desempenha para assegurar a qualidade da educação pública, pautada nos princípios da democracia, da participação coletiva e do compromisso com a aprendizagem. Conforme destacado, o gestor escolar não apenas coordena os aspectos administrativos, mas também lidera os processos pedagógicos, assegurando a elaboração e execução do projeto político-pedagógico e o cumprimento dos planos de trabalho docente. Além disso, atua na promoção de um ambiente escolar seguro, acolhedor e comprometido com a cultura de paz. Diante desse contexto desafiador, é fundamental que o gestor escolar esteja ciente de que todos os

aspectos relacionados às diferentes dimensões da gestão escolar — administrativa, pedagógica, financeira, pessoal e relacional — devem estar voltados para a promoção do desenvolvimento das crianças e da aprendizagem dos estudantes. Essa orientação visa, portanto, à elevação dos indicadores de desempenho escolar, refletindo, sobretudo, a efetividade do trabalho pedagógico e da gestão como um todo. Contudo, autores como Libâneo (2011) e Lück (2009) ressaltam que a gestão escolar deve ser entendida como um processo articulador das dimensões pedagógica, administrativa, financeira, pessoal e relacional da escola, orientado por princípios democráticos e voltado à melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

A organização da rotina constitui-se em um dos elementos fundamentais para a atuação eficaz da gestão escolar. Essa organização requer planejamento, monitoramento e flexibilidade, garantindo tempos e espaços para o desenvolvimento de práticas e ações cotidianas que favoreçam o ambiente e o clima escolar adequados para a aprendizagem (Diaz; Perez, 2023).

Segundo Diaz e Perez (2023), a rotina não deve ser rígida nem padronizada, mas construída de forma intencional, reflexiva e colaborativa, considerando as especificidades da escola e as demandas do processo educativo. As autoras propõem que essa rotina contemple cinco categorias principais de ação: a gestão curricular, o acompanhamento das aprendizagens dos estudantes, a formação continuada dos professores, a parceria com famílias e estudantes e a autoformação. Portanto, evidenciam-se as múltiplas demandas do cotidiano escolar, as quais podem comprometer a intencionalidade pedagógica e a definição de prioridades voltadas à efetivação do direito à aprendizagem dos estudantes. Nessa direção, Diaz; Perez (2023, p. 50) exemplificam os desafios enfrentados pelos gestores e trazem a seguinte reflexão:

Acompanhar a entrada dos estudantes, substituir uma professora que faltou, conversar com um aluno que brigou em sala de aula, atender familiares, responder aos pedidos da Secretaria de Educação [...]. As solicitações que chegam são tantas que deixam muitos profissionais em dúvida sobre o que priorizar na busca por equilíbrio e coerência na organização de suas atividades [...]. Para organizar o dia a dia, é preciso analisar as inúmeras demandas com base na seguinte

indagação: “Isso contribui para assegurar o direito à aprendizagem dos estudantes?”. Afinal, essa é a função social da escola. (Diaz; Perez, 2023, p. 50).

Diaz e Perez (2023) evidenciam a abrangência e a complexidade da atuação da gestão no contexto escolar e trazem uma visão estratégica da rotina como eixo organizador do trabalho pedagógico, por meio das categorias propostas. Ao invés de tratar o cotidiano como espaço de tarefas emergenciais, propõe-se um olhar propositivo e formativo, que estrutura a atuação da gestão, especialmente na dimensão pedagógica, para garantir intencionalidade, coerência e foco nos processos de ensino e aprendizagem.

A estruturação das ações assenta-se na concepção de que a rotina da gestão escolar não deve ser pensada de forma fragmentada ou reativa, mas como um processo planejado e articulado com o projeto político-pedagógico da escola. É por meio da reflexão contínua sobre a prática que o gestor pode estabelecer prioridades, organizar seu tempo e garantir que sua atuação tenha impacto efetivo na aprendizagem dos estudantes (Diaz; Perez, 2023).

Para tanto, é essencial que o gestor escolar mantenha uma postura de liderança que assegure um trabalho coerente, harmonioso e integrado às intencionalidades do projeto político-pedagógico da escola (Libâneo, 2008). Segundo Libâneo (2008, p. 104):

A liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, nem está ligada apenas ao cargo e ao status da pessoa. É uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional. [...]. Na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica (Libâneo, 2008, p. 104).

Na perspectiva de Libâneo (2008), a escola deve ser entendida como um espaço coletivo, no qual a participação dos diferentes segmentos – direção, coordenação, professores, funcionários, estudantes e famílias – é condição para a construção de um projeto pedagógico comprometido com a melhoria da qualidade social da educação, voltada para a equidade e a formação cidadã. Nesse contexto, para tornar a gestão mais eficaz, democrática e próxima das reais necessidades da comunidade escolar,

descentralizar significa redistribuir funções e decisões, promovendo autonomia para que todos atuem de forma contextualizada e responsiva.

3.2 Gestão com foco pedagógico

9

O uso sistemático de distintos instrumentos avaliativos, sejam eles em âmbito federal, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), estadual, municipal ou elaborados pelos próprios professores, possibilita um acompanhamento mais preciso e efetivo do percurso escolar dos estudantes. Faria e Maggi (2022) destacam a relevância da avaliação e do monitoramento contínuo das aprendizagens como elementos centrais para a promoção do sucesso educacional das escolas. O destaque está na capacidade de intervenção pedagógica, na atuação conjunta de professores, coordenadores e diretores, que permite ajustar rapidamente as práticas (Moreira; Maia; Ribeiro, 2025). Em consonância com essa perspectiva, Lück (2009, p. 47) ressalta:

Monitoramento e avaliação, por sua natureza, são atividades que se complementam reciprocamente, cabendo promovê-los de forma associada, uma vez que a eficácia (os resultados) observada pela avaliação depende da eficiência das ações (processos) verificadas pelo monitoramento. Sabe-se, porém, que nem toda ação eficiente, realizada de acordo com o planejado, com bom uso do tempo e de recursos, promove resultados efetivos no sentido da educação (Lück, 2009, p. 47).

Lück (2009) aponta a importância de promover o monitoramento e a avaliação de forma articulada, como parte de uma gestão comprometida com o direito à aprendizagem. Isso exige um olhar crítico e reflexivo sobre os processos e os resultados desejados, de modo a alinhar as ações empreendidas à qualidade e à intencionalidade pedagógica.

Isso inclui novas estratégias de ensino, bem como ações voltadas à recuperação e à recomposição das aprendizagens, em conformidade com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a qual estabelece, em seu art. 12, inciso V, ser responsabilidade da instituição de ensino “prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento” (Brasil, 2005, p. 11, art. 12, V). Além disso, alinha-se ao Decreto nº

12.391, de 28 de fevereiro de 2025 (Brasil, 2025), que institui o Pacto Nacional pela Recomposição das Aprendizagens, cujos princípios orientadores estão dispostos no art. 4º, que enfatiza a garantia de condições de igualdade no acesso, na permanência e na aprendizagem dos estudantes, bem como a promoção da equidade educativa, de modo que todos aprendam. Considera-se, ainda, a diversidade e as singularidades dos estudantes, com o objetivo de mitigar os efeitos da vulnerabilidade social, promover a formação integral dos educandos, empreender esforços coordenados para a recomposição das aprendizagens e impulsionar mudanças nas práticas pedagógicas vivenciadas no cotidiano da escola.

Outra estratégia relevante da gestão focada em resultados pedagógicos é a implementação das ações para a Busca Ativa Escolar, uma estratégia essencial para assegurar o direito à educação (Brasil, 2022). Por meio de ações de acolhimento e fortalecimento de vínculos, essa iniciativa atua na prevenção da evasão e do abandono escolar, promovendo a permanência dos estudantes na escola e garantindo o acompanhamento contínuo dos indicadores de aprendizagem. A Busca Ativa Escolar é uma estratégia criada pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), em parceria com a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), com o apoio de outras entidades, que combina metodologia social e ferramenta tecnológica gratuita para estados e municípios. Seu objetivo é identificar, registrar e acompanhar crianças e adolescentes fora da escola ou em risco de evasão, permitindo o desenvolvimento de políticas públicas que garantam seus direitos. A iniciativa integra profissionais de áreas como Educação, Saúde e Assistência Social, promovendo uma atuação conjunta na identificação, (re)matrícula e permanência dos estudantes na escola (Brasil, 2022).

Ao reconhecer a escola como um espaço privilegiado de aprendizagem, a gestão escolar passa a compreender crianças e estudantes como sujeitos de direitos de aprendizagem e desenvolvimento, conforme estabelecido na BNCC (Brasil, 2018), documento normativo que tem como finalidade assegurar tais direitos e orientar a organização do currículo, servindo como referência para o planejamento pedagógico e

para a implementação de ações educacionais alinhadas às diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE) (Brasil, 2014–2024).

O maior desafio da educação hoje é a inovação pedagógica. Para a renovação das práticas, os professores precisam ampliar suas concepções e ressignificar as atividades educativas, adotando abordagens mais reflexivas e contextualizadas. A gestão com foco pedagógico deve incentivar práticas inovadoras que favoreçam a autonomia dos estudantes e a construção coletiva do conhecimento. A incorporação de metodologias ativas e de tecnologias educacionais, quando articulada de forma intencional e crítica, configura-se como estratégia fundamental para a promoção de uma formação integral, em consonância com o desenvolvimento das competências gerais e específicas estabelecidas na BNCC (Brasil, 2018).

Nessa perspectiva, a gestão voltada para os resultados educacionais constitui-se como um modelo que busca articular a intencionalidade pedagógica à eficácia do ensino. Isso implica a consolidação de uma cultura avaliativa de caráter formativo, baseada em dados e evidências, que permita não apenas mensurar o desempenho dos estudantes, mas também identificar lacunas, redirecionar estratégias e garantir a equidade no processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, torna-se fundamental o fortalecimento das competências técnicas e político-pedagógicas da equipe gestora, assegurando o desenvolvimento profissional dos docentes, especialmente no que se refere ao uso pedagógico das avaliações e à implementação de práticas que promovam a aprendizagem de todos os estudantes.

Assim, a formação continuada dos professores constitui um elemento fundamental que não pode ser concebida apenas como uma atividade pontual, mas como um processo permanente que acontece no contexto real da escola. A escola precisa ser um espaço onde os professores tenham oportunidade de analisar criticamente suas práticas, compartilhar experiências e construir coletivamente novos saberes, de forma colaborativa, possibilitando a atualização constante das práticas pedagógicas e o desenvolvimento de competências essenciais à atuação docente. De forma complementar, Tardif (2014) enfatiza que:

A formação contínua concentra-se nas necessidades e situações vividas pelos práticos e diversifica suas formas: formação através de pares, formação sob medida, no ambiente de trabalho, integrada numa atividade de pesquisa colaborativa, [...] formação profissional como um *continuum* que se estende por a carreira dos professores [...] (Tardif, 2014, p. 291).

12

Tardif (2014) aborda a centralidade das necessidades e situações vivenciadas pelos docentes em sua prática cotidiana e aponta para a importância de processos formativos que ocorram no ambiente da escola, favorecendo aprendizagens situadas e colaborativas. A referência à formação como um *continuum* ao longo da carreira docente, alimentado por processos reflexivos, interações entre pares e investigações sobre a prática, indica a necessidade de uma política consistente de desenvolvimento profissional. Nesse sentido, a formação continuada, como parte da rotina escolar, se apresenta como um processo coletivo, contextualizado e permanente, essencial para a construção de uma prática pedagógica que potencialize a aprendizagem.

3.3 Instrumentos de Gestão Escolar: Planejamento Estratégico e Projeto Político-Pedagógico

A gestão de uma escola se diferencia de qualquer outra instituição social, pois envolve essencialmente a mediação de relações humanas e a articulação de pessoas e processos voltados para a promoção da aprendizagem e do desenvolvimento integral dos estudantes. Nesse sentido, a democratização da escola vai além do ato de administrar: trata-se de gerir um contexto educativo complexo, cuja finalidade é construir saberes, compartilhar conhecimentos, formar sujeitos críticos e atuantes, capazes de transformar realidades. Pensar na gestão democrática no âmbito da escola implica pensar na gestão para resultados eficazes com a implementação do PPP e de um Planejamento Estratégico em conformidade com os interesses reais da comunidade escolar (Panico; Perez, 2022).

Panico e Perez (2022) propõem aos gestores escolares três eixos estruturantes para enfrentar o desafio de organizar a escola com práticas mais ativas, dialógicas e

colaborativas. O primeiro eixo envolve o conhecimento das demandas administrativas, financeiras, pedagógicas e das relações interpessoais, permitindo que a gestão analise o contexto educacional. O segundo eixo destaca a importância do trabalho colaborativo por meio da participação e interação da equipe nas tomadas de decisão centradas em assegurar as condições para o ensino e a aprendizagem. Por fim, o terceiro eixo enfatiza a articulação das ações, a mobilização e o engajamento dos atores dentro e fora da escola para a construção de práticas democráticas com foco na aprendizagem dos estudantes. Nessa perspectiva, Panico e Perez (2022) destacam a importância da gestão democrática para a melhoria da educação:

Ouvimos falar com frequência sobre a necessidade de realizar “gestão democrática” para a melhoria da Educação. No entanto, sabemos que o trabalho desenvolvido na escola nem sempre é pautado por ações de caráter coletivo. A participação não é o único princípio, mas é imprescindível nas escolas consideradas democráticas, e você, gestor, tem fundamental importância, pois pode demonstrar por atos como articular e envolver todos os atores escolares nas discussões e decisões. A participação não é promovida de modo espontâneo: é preciso dar intencionalidade às ações e criar instâncias de participação para defender a escola como comunidade educativa, lugar onde todos aprendem a participar dos processos e que atuam para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os envolvidos (Panico; Perez, 2022, p. 143).

De acordo com a abordagem apresentada por Panico e Perez (2022), todos os processos da escola devem estar articulados de maneira intencional e coerente, com foco na garantia do direito à educação de qualidade e com equidade. A gestão escolar transcende a simples administração de recursos e processos burocráticos, assumindo um papel estratégico para assegurar oportunidades de educação com qualidade e equidade, de modo que a escola funcione como um sistema coeso e colaborativo, onde todos os processos são interdependentes e convergem para a promoção da aprendizagem de todos os estudantes.

O desafio da gestão escolar é construir uma cultura institucional que reconheça essa complexidade e que mobilize pessoas, recursos e estratégias em torno de um projeto educativo coletivo e transformador. Esse processo de construção pressupõe a ampliação dos espaços de participação e o fortalecimento da cultura avaliativa no ambiente escolar.

A avaliação institucional não pode se restringir a instrumentos técnicos ou a análises internas realizadas apenas pela equipe gestora e docente, mas deve envolver a comunidade escolar, especialmente estudantes e famílias, que são diretamente impactados pela qualidade da educação oferecida (Paro, 2016). O mesmo autor destacou que:

A preocupação com o provimento de um ensino de qualidade que leve em conta os interesses dos usuários deve induzir necessariamente a se priorizarem formas eficazes de proceder à avaliação do desempenho da escola, envolvendo nesse processo os próprios usuários que são os mais diretos beneficiários de uma educação de qualidade. Os conselhos de classe, por exemplo, precisam perder seu caráter meramente burocrático e atribuidor do baixo rendimento dos alunos a fatores externos à unidade escolar. É preciso, pois, criarem-se mecanismos institucionais avaliem e avaliem bem, não apenas o desempenho do aluno, mas todo o processo escolar, tendo também os pais e os estudantes como avaliadores, pois eles são os usuários da escola e seus interesses é que devem ser levados em conta na identificação dos problemas e no levantamento das soluções (Paro, 2016, p. 114).

Essa perspectiva ressalta a importância de romper com práticas avaliativas meramente burocráticas e fragmentadas, nas quais a responsabilidade pelos baixos resultados é atribuída exclusivamente a fatores externos à escola. Ao contrário, propõe-se uma avaliação mais abrangente e democrática, que considere o processo pedagógico em sua totalidade e valorize a escuta dos estudantes e famílias como sujeitos capazes de contribuir com a melhoria da qualidade educacional. Assim, a avaliação institucional torna-se um instrumento de reflexão crítica e de tomada de decisões coletivas, promovendo o fortalecimento da gestão participativa e o aprimoramento contínuo do ensino e da aprendizagem.

O planejamento estratégico, concebido como um plano de ação integrado e orientado por objetivos claros, configura-se como um instrumento fundamental para direcionar as ações da gestão escolar. Paralelamente, a ciência da gestão fornece fundamentos teóricos e metodológicos que subsidiam a sistematização e a organização das práticas e processos pedagógicos e administrativos. Dessa forma, a atuação da gestão escolar não deve se restringir ao espaço físico da sala da direção; ao contrário, precisa estar presente em todos os ambientes da escola, promovendo o diálogo com os

diversos sujeitos do processo educativo, ouvindo ativamente estudantes e professores, incentivando o desenvolvimento de competências de liderança e fortalecendo o engajamento e a participação da comunidade escolar. Como afirma Perez (2018):

A dupla composta por diretor e coordenador pedagógico, que aqui vamos chamar de dupla gestora, em cooperação, promove a dinâmica de trabalho na escola, gera oportunidades para que as melhores práticas sejam exercidas e atuam como guardiã das ações que visam às aprendizagens e ao desenvolvimento de todas as crianças e jovens participantes da comunidade escolar (Perez, 2018, p. 59).

Perez (2018) ressalta a importância do trabalho colaborativo na promoção de uma gestão escolar voltada para a aprendizagem. Essa cooperação é fundamental para a construção de uma cultura organizacional orientada por práticas pedagógicas intencionais e eficazes, que priorizam a qualidade do ensino. Desse modo, os gestores atuam como líderes e articuladores dos processos formativos, criando condições favoráveis para o sucesso educacional de todos os alunos e o desenvolvimento profissional docente, fortalecendo práticas pedagógicas reflexivas e inovadoras. Assim, a gestão escolar assume um papel estratégico na mediação entre as políticas educacionais e as práticas cotidianas da escola, assegurando que as ações estejam alinhadas aos direitos de aprendizagem e ao pleno desenvolvimento dos estudantes, em consonância com os princípios de equidade e qualidade.

Nesse contexto, é fundamental que toda a comunidade escolar compreenda e se comprometa com a proposta pedagógica e a missão institucional da escola, orientando suas práticas cotidianas a partir de uma visão crítica da realidade. Esse compromisso deve se refletir na rotina escolar e no enfrentamento dos desafios diários, fortalecendo uma gestão democrática voltada à melhoria contínua da qualidade do ensino.

4 Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as práticas cotidianas do gestor escolar que favorecem a melhoria do desempenho educacional. O estudo foi desenvolvido

por meio de uma análise qualitativa, fundamentada em conteúdos bibliográficos que apresentam propostas de atuação da gestão voltada à condução da rotina escolar, tendo como eixos centrais a aprendizagem e a proposta pedagógica do sistema de ensino.

A problemática que norteou a investigação consistiu em compreender como a rotina do gestor escolar está estruturada, quais estratégias se mostram mais eficazes na promoção de resultados educacionais consistentes e de que forma suas práticas cotidianas contribuem para a melhoria do desempenho educacional.

Os resultados evidenciaram que a gestão escolar exerce papel fundamental na articulação das ações, destacando-se: a organização da rotina do gestor com foco pedagógico; o desenvolvimento de estratégias e a execução de ações orientadas por metas para enfrentar os desafios do cotidiano escolar, tais como o monitoramento das aprendizagens articulado aos processos avaliativos, a implementação de planos de recomposição e recuperação da aprendizagem, a busca ativa de estudantes e a formação continuada de professores; além da tomada de decisões de forma coletiva, com base nos documentos e diretrizes do PPP e do Planejamento Estratégico, considerados instrumentos norteadores para a atuação da gestão escolar.

Considera-se, portanto, que práticas de gestão escolar previamente planejadas, fundamentadas em bases teóricas consistentes e alinhadas às políticas educacionais vigentes, constituem instrumentos essenciais para a elevação dos indicadores de desempenho e para a promoção de uma educação de qualidade socialmente referenciada. Nesse sentido, reafirma-se a importância de compreender a rotina do gestor não como um conjunto de tarefas fragmentadas, mas como um processo articulador, estratégico e pedagógico, capaz de transformar a escola em um espaço democrático, inclusivo e efetivamente comprometido com o direito de todos os envolvidos no processo educacional.

Referências

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular:** educação é a base. 2018. Disponível em: <https://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase/>. Acesso em: 28 jun. 2025.

BRASIL. Conselho de Educação do Estado do Ceará. **Resolução nº 395, de 16 de março de 2005.** Fortaleza, 2011. Disponível em: <https://encurtador.com.br/xl4WY>. Acesso em: 9 jul. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 12.391, de 28 de fevereiro de 2025. Institui o Pacto Nacional pela Recomposição das Aprendizagens.** Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=12391&ano=2025&ato=6bfo3ZU1UNZpWT49e>. Acesso em: 28 jun. 2025.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB):** Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, 2005. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2025.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.** Brasília: Ministério da Educação, 2021. Disponível em: <https://shre.ink/Sgcq>. Acesso em: 2 jul. 2025.

BRASIL. MEC lança programa para incentivar participação de famílias em escolas. **Busca Ativa Escolar**, 2022. Disponível em: Busca Ativa Escolar. Acesso em: 28 jun. 2025.

DIAZ, Patrícia; PEREZ, Tereza (orgs.). **Coordenação pedagógica:** identidade, saberes e práticas. São Paulo: Moderna, 2023.

FARIA, Ernesto Martins; MAGGI, Leticia (coord.). **Ensino público com bons resultados:** estratégias e ações mapeadas por pesquisas em mais de mil redes de todas as regiões do Brasil. São Paulo: Santillana Educação, 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?** novas exigências educacionais e profissão docente. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

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

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MOREIRA, Joana Adelaide Cabral; MAIA, Saulo Roberio Rodrigues; RIBEIRO, Luís Távora Furtado. Programa Alfabetização na Idade Certa (PAIC) no Ceará: conquistas,

contradições e desafios. **Rev. Pemo**, Fortaleza, v. 7, e13490, 2025. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/13490>. Acesso em: 20 jun. 2025.

PANICO, Roberta; PEREZ, Tereza (org.). **Direção para os novos espaços e tempos da escola: como diretora e diretor podem atuar para uma gestão escolar com equidade**. 1. ed. São Paulo: Santillana Educação, 2022.

PARIS, Francisca; PARIS, Claudio. **Gestão escolar de bolso: a arte de falar, fazer e acontecer**. São Paulo: Editora do Brasil, 2013. (Arco 43).

PARO, Vitor Henrique (org.). **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PEREZ, Tereza (org.). **BNCC: a Base Nacional Comum Curricular na prática da gestão escolar e pedagógica**. São Paulo: Moderna, 2018.

SILVA, Jocilania Souza; FERNANDES, Francisca Risolene; BRANDENBURG, Cristine. Coordenador pedagógico no processo de formação continuada de professores: perspectivas de melhor qualidade de ensino-aprendizagem. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n. 4, p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. Cap. 4, p. 91-104.

UNICEF. **Busca Ativa Escolar**. [S.l.]: UNICEF Brasil, [s.d.]. Disponível em: <https://buscaativaescolar.org.br/#:~:text=O%20Fora%20da%20Escola%20N%C3%A3o,esteja%20na%20escola%20e%20aprendendo>. Acesso em: 4 jul. 2025.

ⁱ **Maristela Mesquita de Lima**, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6753-5917>

Universidade Estadual do Ceará - UECE. Prefeitura Municipal de Maranguape.

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), Universidade Estadual do Ceará - UECE. Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Estadual do Ceará - UECE. Assessora Técnico-Pedagógica da Rede Pública Municipal de Maranguape.

Contribuição de autoria: escrita do artigo.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1981727437619614>

E-mail: maristela.mesquita@aluno.uece.br

ⁱⁱ **Saudo Ambrósio Gomes**, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1708-272X>

Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.

Mestrando na Programa de Pós-graduação em Educação na Universidade Estadual do Ceará - PPGE/UECE. Bolsista do Programa de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Licenciado em Ciências Biológicas pela UINILAB.

Contribuição de autoria: escrita do artigo.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9300522328764773>

E-mail: saudambrosiogomes@gmail.com

iii **Helena de Lima Marinho Rodrigues Araújo**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0838-9279>
Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.

Pró-Reitora de Planejamento. (Proplan) da UECE; Docente do Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE) e do Doutorado em Políticas Públicas (PPGP). Pós-doutora em Educação; Dra. em Educação; Ms. em Filosofia; Grad. em Filosofia e Pedagogia.

Contribuição de autoria: escrita do artigo.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7403091676467602>

E-mail: helena.marinho@uece.br

Editora responsável: Genifer Andrade.

Especialista *ad hoc*: José Gerardo Vasconcelos e Ana Michele da Silva Lima.

Como citar este artigo (ABNT):

LIMA, Maristela Mesquita de.; GOMES, Saudo Ambrósio.; ARAÚJO, Helena de Lima Marinho Rodrigues. Gestão e rotina escolar: uma abordagem conceitual sobre as estratégias para enfrentar os desafios educacionais. **Rev.Pemo**, Fortaleza, v. 7, e16456, 2025. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/16456>

Recebido em 27 de agosto de 2025.

Aceito em 19 de outubro de 2025.

Publicado em 16 de dezembro de 2025.