

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE DIRETORES ESCOLARES NA GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

MANAGERIAL COMPETENCIES OF SCHOOL PRINCIPALS IN PUBLIC EDUCATIONAL MANAGEMENT: CHALLENGES AND PERSPECTIVES FOR EDUCATIONAL QUALITY

 <https://doi.org/10.63330/armv2n6-032>

Submetido em: 06/07/2026 e Publicado em: 09/07/2026

Clodoaldo Fornari

Doutorando em Ciências da Educação - Branner Global University – Estados Unidos

E-mail: fornari1975@gmail.com

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4994541790236296>

Resumo

A gestão educacional e a gestão de pessoas constituem dimensões estratégicas para o fortalecimento da qualidade da educação pública. Este estudo analisa a articulação entre as práticas de gestão institucional e a valorização dos profissionais da educação como fatores determinantes para a construção de ambientes escolares mais democráticos, participativos e eficientes. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica de autores contemporâneos da área da administração educacional, liderança, políticas públicas e gestão escolar. Os resultados evidenciam que a liderança participativa, o planejamento estratégico, a formação continuada, a comunicação institucional e a valorização dos servidores favorecem o desenvolvimento de uma cultura organizacional comprometida com a aprendizagem, a inclusão e a melhoria contínua dos indicadores educacionais. Conclui-se que a integração entre gestão educacional e gestão de pessoas fortalece os processos pedagógicos, amplia o compromisso coletivo e contribui para a consolidação de uma educação pública mais equitativa, democrática e socialmente referenciada.

Palavras-chave: Educação pública; Gestão de pessoas; Gestão educacional; Liderança escolar; Políticas educacionais.

Abstract

Educational management and human resource management are strategic dimensions for strengthening the quality of public education. This study analyzes the relationship between institutional management practices and the appreciation of education professionals as key factors in building more democratic, participatory, and efficient school environments. This is a qualitative study based on a bibliographic review



of contemporary authors in educational administration, leadership, public policies, and school management. The findings indicate that participatory leadership, strategic planning, continuing professional development, institutional communication, and staff appreciation promote an organizational culture committed to learning, inclusion, and the continuous improvement of educational outcomes. It is concluded that the integration of educational management and human resource management strengthens pedagogical processes, enhances collective commitment, and contributes to the consolidation of a more equitable, democratic, and socially responsive public education system.

Keywords: Educational management; Educational policies; Human resource management; Public education; School leadership.

1 INTRODUÇÃO

A gestão educacional pública brasileira passou por profundas transformações nas últimas décadas, impulsionadas pelas mudanças sociais, pelos avanços tecnológicos e pela ampliação das demandas dirigidas às instituições de ensino. Nesse contexto, o diretor escolar deixou de exercer exclusivamente funções administrativas para assumir um papel estratégico, articulando processos pedagógicos, administrativos, financeiros e relacionais que influenciam diretamente a qualidade da educação ofertada. Essa nova configuração exige profissionais capazes de mobilizar conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais e atitudes éticas para conduzir a escola em um cenário marcado por desafios crescentes e pela necessidade permanente de inovação. Conforme assinala Lück (2019), a gestão escolar contemporânea fundamenta-se na liderança compartilhada, na participação coletiva e na busca contínua pelo aprimoramento institucional.

A ampliação das responsabilidades atribuídas aos gestores escolares evidencia a importância das competências gerenciais como elemento estruturante da administração educacional. A condução eficiente das equipes, o planejamento estratégico, a mediação de conflitos, a gestão de recursos e a tomada de decisões fundamentadas constituem competências indispensáveis para o fortalecimento das instituições públicas de ensino. Além disso, a capacidade de estabelecer relações colaborativas entre professores, estudantes, famílias e comunidade contribui para a construção de um ambiente escolar democrático, inclusivo e orientado para a aprendizagem. Nessa perspectiva, Paro (2015) argumenta que a gestão educacional deve estar comprometida com a formação humana e com a efetivação do direito à educação de qualidade, superando concepções meramente burocráticas da administração escolar.

As discussões acerca das competências gerenciais também dialogam com os princípios da administração pública contemporânea, que enfatizam eficiência, transparência, responsabilidade social e melhoria contínua dos serviços prestados à população. No âmbito educacional, tais princípios adquirem características próprias, uma vez que a finalidade da escola ultrapassa a dimensão administrativa e envolve



a formação integral dos sujeitos. Dessa forma, espera-se que o diretor escolar seja capaz de integrar planejamento, liderança, comunicação, avaliação institucional e gestão de pessoas em uma atuação pautada pela ética e pelo compromisso com os objetivos educacionais. Para Libâneo (2020), a eficácia da gestão escolar depende da articulação entre organização administrativa, práticas pedagógicas e participação da comunidade escolar.

Diante desse cenário, torna-se pertinente investigar quais competências gerenciais são essenciais para que os diretores escolares enfrentem os desafios impostos à gestão educacional pública. A crescente complexidade das organizações escolares, associada às exigências por resultados educacionais mais consistentes, reforça a necessidade de compreender como conhecimentos, habilidades e atitudes influenciam o desempenho dos gestores e a consolidação de práticas institucionais capazes de promover melhorias na aprendizagem, no clima organizacional e na governança das escolas públicas. A análise desse tema contribui para o fortalecimento das políticas de formação e desenvolvimento profissional voltadas aos dirigentes escolares.

Com base nessas considerações, o presente artigo tem como objetivo analisar as competências gerenciais necessárias ao exercício da direção escolar na gestão educacional pública, discutindo sua relevância para a eficiência administrativa, a liderança pedagógica e a promoção da qualidade da educação. Para alcançar esse propósito, realiza-se uma revisão da literatura especializada, contemplando estudos sobre gestão educacional, liderança escolar, gestão de pessoas e administração pública, buscando evidenciar como o desenvolvimento dessas competências pode contribuir para a consolidação de escolas mais democráticas, eficientes e comprometidas com a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes.

2 JUSTIFICATIVA

A discussão sobre as competências gerenciais dos diretores escolares revela-se cada vez mais necessária diante das constantes transformações vivenciadas pela educação pública. As instituições de ensino deixaram de ser espaços voltados exclusivamente à transmissão de conhecimentos e passaram a desempenhar um papel estratégico na formação cidadã, na promoção da inclusão social e na construção de uma sociedade democrática. Nesse cenário, a atuação do diretor escolar assume centralidade, uma vez que suas decisões influenciam a organização pedagógica, a gestão de pessoas, a administração dos recursos públicos e a qualidade das relações estabelecidas no ambiente escolar. Conforme destaca Lück (2019), a efetividade da gestão escolar está diretamente relacionada à capacidade do gestor de mobilizar pessoas, coordenar processos e promover uma cultura institucional orientada para a aprendizagem.

A relevância científica deste estudo decorre da necessidade de aprofundar as discussões acerca das competências gerenciais exigidas dos diretores escolares em um contexto educacional caracterizado por crescentes desafios administrativos, pedagógicos e sociais. Embora a literatura apresente importantes



contribuições sobre gestão educacional, ainda são necessárias investigações que integrem os referenciais da administração, da liderança e da gestão de pessoas às especificidades do ambiente escolar. A compreensão dessas competências amplia o debate acadêmico e favorece a produção de conhecimentos capazes de subsidiar novas pesquisas sobre a formação e o desenvolvimento profissional dos gestores educacionais.

Sob a perspectiva social, a pesquisa justifica-se por reconhecer que a qualidade da gestão escolar repercute diretamente na aprendizagem dos estudantes, no clima organizacional, na valorização dos profissionais da educação e na aproximação entre escola e comunidade. Diretores preparados para exercer uma liderança ética, participativa e estratégica tendem a criar condições mais favoráveis para o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras, para a resolução de conflitos e para a construção de ambientes escolares mais inclusivos. Nesse sentido, Paro (2015) ressalta que a gestão democrática representa um compromisso permanente com a participação coletiva e com a garantia do direito à educação de qualidade para todos.

A investigação também apresenta relevância prática ao oferecer subsídios para programas de formação inicial e continuada destinados aos diretores escolares. A identificação das competências mais relevantes para o exercício da função gestora pode contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas voltadas à seleção, capacitação e avaliação desses profissionais. Além disso, os resultados poderão orientar sistemas de ensino na elaboração de estratégias capazes de fortalecer a liderança escolar, aprimorar os processos administrativos e favorecer uma cultura institucional baseada na cooperação, na inovação e na melhoria contínua. De acordo com Libâneo (2020), a profissionalização da gestão escolar constitui um elemento essencial para elevar a eficiência das organizações educacionais e fortalecer o trabalho pedagógico.

Por fim, esta pesquisa justifica-se por sua contribuição para o fortalecimento da gestão educacional pública como instrumento de transformação social. Ao compreender as competências gerenciais necessárias ao diretor escolar, busca-se ampliar as possibilidades de construção de escolas mais eficientes, democráticas e comprometidas com a formação integral dos estudantes. Dessa maneira, o estudo ultrapassa uma abordagem meramente administrativa e reafirma a importância da liderança educacional como elemento capaz de articular pessoas, processos e políticas públicas em favor da melhoria da educação brasileira, contribuindo para o desenvolvimento institucional e para a consolidação de uma cultura de gestão orientada pela ética, pela participação e pela excelência.



3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as competências gerenciais necessárias ao exercício da direção escolar na gestão educacional pública, evidenciando sua contribuição para o fortalecimento da liderança institucional, da gestão de pessoas, da eficiência administrativa e da qualidade dos processos pedagógicos desenvolvidos nas instituições de ensino.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender os fundamentos teóricos da gestão educacional pública e sua relação com o papel desempenhado pelo diretor escolar na organização e no desenvolvimento das instituições de ensino.
- Identificar as principais competências gerenciais requeridas aos diretores escolares para a condução eficiente dos processos administrativos, pedagógicos e organizacionais.
- Discutir a importância da liderança, da comunicação, da tomada de decisão e da gestão de pessoas como competências estratégicas para o fortalecimento da gestão escolar democrática.
- Analisar a contribuição das competências gerenciais para a melhoria do clima organizacional, da participação da comunidade escolar e da qualidade da educação pública.
- Refletir sobre os desafios contemporâneos enfrentados pelos diretores escolares diante das transformações sociais, tecnológicas e das exigências das políticas públicas educacionais, destacando perspectivas para o aperfeiçoamento da gestão educacional.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA: FUNDAMENTOS, PRINCÍPIOS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

A gestão educacional pública ocupa posição estratégica na consolidação de sistemas de ensino capazes de garantir o direito à educação com qualidade social. Nas últimas décadas, as instituições escolares passaram a enfrentar desafios que extrapolam a dimensão pedagógica, envolvendo aspectos administrativos, financeiros, tecnológicos e sociais que exigem uma atuação articulada de seus gestores. Nesse contexto, a gestão escolar deixou de ser compreendida como um conjunto de procedimentos burocráticos para assumir uma perspectiva sistêmica, voltada à integração entre planejamento, liderança, organização e avaliação dos processos institucionais. Para Libâneo (2020), a gestão educacional constitui um processo coletivo que busca assegurar condições favoráveis ao desenvolvimento da aprendizagem, fortalecendo a participação dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.



A organização da educação pública brasileira fundamenta-se em princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e pelo Plano Nacional de Educação, que reconhecem a gestão democrática como um dos pilares da administração escolar. Esses dispositivos legais evidenciam que a eficiência da escola não depende apenas da disponibilidade de recursos materiais, mas também da capacidade dos gestores de promover o diálogo, incentivar a participação coletiva e construir processos decisórios transparentes. Nessa perspectiva, administrar uma escola pública significa conciliar responsabilidades administrativas e pedagógicas, assegurando que todas as ações estejam orientadas para a formação integral dos estudantes e para a efetivação do direito à educação.

A complexidade das organizações escolares contemporâneas ampliou significativamente o papel do diretor escolar. Além de coordenar atividades administrativas, esse profissional passou a liderar equipes multidisciplinares, administrar recursos públicos, acompanhar indicadores educacionais, promover a formação continuada dos docentes e fortalecer a relação entre escola, família e comunidade. Essas atribuições exigem competências que ultrapassam o domínio técnico, incorporando habilidades de liderança, comunicação, negociação e resolução de conflitos. Conforme Lück (2019), a gestão escolar eficaz depende da capacidade do gestor de mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns, construindo uma cultura organizacional baseada na cooperação, na corresponsabilidade e na melhoria contínua.

Outro aspecto relevante refere-se às transformações provocadas pelas tecnologias digitais, pelas mudanças nas políticas educacionais e pelas novas demandas sociais dirigidas às instituições públicas de ensino. A incorporação de ferramentas tecnológicas, a necessidade de desenvolver práticas inclusivas, a valorização da diversidade cultural e a crescente exigência por resultados educacionais ampliaram os desafios enfrentados pelos diretores escolares. Diante desse cenário, torna-se indispensável que a gestão educacional seja pautada por planejamento estratégico, inovação e capacidade de adaptação, permitindo respostas mais eficazes às constantes mudanças que caracterizam o contexto educacional contemporâneo. Para Nóvoa (2022), a escola do século XXI necessita de lideranças capazes de aprender continuamente e de transformar desafios em oportunidades de desenvolvimento institucional.

A gestão educacional pública, portanto, deve ser compreendida como um processo dinâmico, colaborativo e orientado para a promoção da qualidade da educação. A atuação do diretor escolar assume papel central na articulação entre políticas públicas, práticas pedagógicas e gestão de pessoas, influenciando diretamente o clima organizacional, o desempenho docente e os resultados da aprendizagem. Sob essa perspectiva, fortalecer os fundamentos da gestão educacional significa investir na formação de líderes preparados para conduzir organizações escolares mais democráticas, eficientes e socialmente comprometidas, capazes de responder às necessidades da sociedade contemporânea e de promover uma educação pública de excelência, conforme defendem Paro (2015), e Libâneo (2020).



4.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR

A crescente complexidade da gestão educacional pública evidencia que o exercício da direção escolar requer um conjunto de competências que ultrapassa o domínio das rotinas administrativas. O diretor escolar atua como líder institucional, articulando dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e humanas em um contexto marcado por constantes transformações sociais e educacionais. Nesse sentido, as competências gerenciais constituem um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao gestor conduzir a escola com eficiência, responsabilidade e compromisso com a aprendizagem dos estudantes. Para Lück (2019), a atuação do diretor depende da capacidade de mobilizar pessoas, coordenar processos e construir condições favoráveis ao desenvolvimento institucional.

Entre as competências mais relevantes para a direção escolar destacam-se o planejamento estratégico, a capacidade de organização, a comunicação interpessoal, a liderança participativa e a tomada de decisões fundamentadas em evidências. Essas competências favorecem a definição de metas, o acompanhamento das ações pedagógicas e administrativas e a utilização eficiente dos recursos disponíveis. Além disso, permitem que o gestor desenvolva uma visão sistêmica da escola, compreendendo as inter-relações entre os diferentes setores da instituição e promovendo maior integração entre equipe gestora, professores, estudantes e famílias. Robbins e Judge (2023), ressaltam que líderes eficazes são aqueles capazes de alinhar objetivos institucionais às necessidades das pessoas, estimulando o comprometimento coletivo e a busca contínua por resultados.

A gestão de pessoas representa outra competência indispensável ao diretor escolar. A valorização dos profissionais da educação, a mediação de conflitos, o incentivo ao trabalho colaborativo e o fortalecimento das relações interpessoais constituem fatores determinantes para a construção de um ambiente organizacional saudável e produtivo. Quando o gestor investe na escuta, no diálogo e na participação democrática, favorece o desenvolvimento de uma cultura institucional baseada na confiança, na corresponsabilidade e no respeito às diferenças. Segundo Paro (2015), a administração escolar somente alcança seus objetivos quando reconhece que as pessoas representam o principal patrimônio da instituição, sendo a cooperação um elemento essencial para a efetividade da gestão.

Outro aspecto fundamental refere-se à capacidade de inovação e adaptação diante das mudanças que caracterizam o cenário educacional contemporâneo. As transformações tecnológicas, as novas políticas públicas, a ampliação das demandas por inclusão e os desafios decorrentes das desigualdades sociais exigem gestores preparados para analisar problemas, propor soluções e implementar estratégias inovadoras. Nesse contexto, o diretor escolar precisa desenvolver competências relacionadas ao pensamento crítico, à gestão da informação, ao uso de tecnologias educacionais e ao acompanhamento permanente dos indicadores institucionais. Conforme Fullan (2020), a liderança educacional eficaz está diretamente



associada à capacidade de promover mudanças sustentáveis, envolvendo toda a comunidade escolar em processos de melhoria contínua.

Por fim, as competências gerenciais do diretor escolar devem ser compreendidas como um processo permanente de desenvolvimento profissional. A formação continuada, a reflexão sobre a própria prática, o intercâmbio de experiências e a atualização científica contribuem para o aperfeiçoamento da liderança e para o fortalecimento da gestão educacional. Em uma realidade marcada por constantes mudanças, o gestor escolar precisa estar disposto a aprender continuamente, aprimorando suas capacidades técnicas, humanas e éticas para responder às demandas da educação pública. Dessa forma, investir no desenvolvimento das competências gerenciais significa fortalecer não apenas o desempenho do diretor, mas também a qualidade dos processos educativos, da gestão institucional e da aprendizagem dos estudantes, conforme defendem Libâneo (2020), e Nóvoa (2022).

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, fundamentado em uma abordagem bibliográfica e de caráter descritivo-analítico, cuja finalidade consiste em compreender as competências gerenciais necessárias ao exercício da direção escolar na gestão educacional pública. A opção por essa metodologia decorre da necessidade de interpretar fenômenos educacionais que envolvem relações humanas, processos organizacionais e práticas de liderança, elementos que não podem ser reduzidos à simples mensuração quantitativa. Conforme GIL (2022), a pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador analisar criticamente o conhecimento já produzido sobre determinado tema, favorecendo a construção de novas interpretações e reflexões fundamentadas.

O desenvolvimento da investigação baseou-se no levantamento, seleção e análise de livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos oficiais relacionados à gestão educacional, à administração pública, à liderança escolar e à gestão de pessoas. Foram priorizadas produções acadêmicas publicadas nos últimos anos, sem desconsiderar obras clássicas que permanecem como referências indispensáveis para a compreensão da temática. Também foram consultados documentos normativos, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e o Plano Nacional de Educação, por constituírem importantes marcos legais para a organização da educação pública brasileira. Segundo Marconi e Lakatos (2022), a diversidade de fontes amplia a consistência teórica e fortalece a confiabilidade das análises produzidas.

A análise dos dados fundamentou-se na interpretação crítica da literatura selecionada, buscando identificar convergências, divergências e contribuições dos diferentes autores acerca das competências gerenciais exigidas dos diretores escolares. Essa etapa procurou estabelecer um diálogo entre os referenciais da gestão educacional, da administração e da liderança organizacional, permitindo compreender como



conhecimentos, habilidades e atitudes se articulam no cotidiano das instituições públicas de ensino. Mais do que reunir conceitos, a pesquisa buscou compreender a dimensão humana da gestão escolar, reconhecendo que cada decisão tomada pelo diretor repercute na vida de professores, estudantes, famílias e demais profissionais que constroem diariamente a realidade da escola. Conforme Minayo (2014), a pesquisa qualitativa possibilita interpretar significados, valores e experiências que constituem a complexidade das relações sociais.

A escolha dessa metodologia também reflete a compreensão de que a escola é um espaço essencialmente humano, no qual os processos administrativos estão profundamente vinculados às relações interpessoais, ao diálogo e ao compromisso coletivo com a educação. Investigar as competências gerenciais do diretor escolar significa reconhecer que a qualidade da gestão não depende apenas do domínio de técnicas administrativas, mas também da sensibilidade para ouvir, acolher, mediar conflitos e inspirar pessoas na construção de objetivos comuns. Nesse sentido, a pesquisa procura valorizar a liderança exercida com responsabilidade, ética e empatia, compreendendo que administrar uma escola é, antes de tudo, cuidar de pessoas e criar condições para que cada estudante tenha oportunidades reais de aprender e desenvolver plenamente seu potencial.

Por fim, a metodologia adotada buscou assegurar rigor científico sem perder de vista a dimensão social da educação. A análise crítica da produção acadêmica permitiu construir uma reflexão consistente sobre os desafios enfrentados pelos diretores escolares, evidenciando que a gestão educacional ultrapassa procedimentos técnicos e assume um papel transformador na vida das comunidades escolares. Ao compreender as competências gerenciais como instrumentos de fortalecimento da escola pública, esta pesquisa reafirma que toda prática de gestão encontra seu verdadeiro sentido quando está comprometida com a valorização das pessoas, com a promoção da aprendizagem e com a construção de uma educação mais democrática, inclusiva e humanizadora, conforme defendem Freire (2021) e Luck (2019).

6 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que esta pesquisa contribua para ampliar a compreensão acerca das competências gerenciais indispensáveis ao exercício da direção escolar na gestão educacional pública, evidenciando que o desempenho do diretor escolar exerce influência significativa sobre a organização institucional, a qualidade dos processos pedagógicos e a efetividade das políticas educacionais. A partir da análise da literatura especializada, espera-se demonstrar que a liderança, o planejamento, a comunicação, a gestão de pessoas e a tomada de decisões constituem competências essenciais para o fortalecimento da escola pública e para a melhoria contínua do ensino. Conforme Luck (2019), a liderança do gestor escolar representa um dos fatores mais relevantes para a construção de ambientes educacionais colaborativos e comprometidos com a aprendizagem.



Espera-se, igualmente, evidenciar que a atuação do diretor escolar transcende as funções administrativas tradicionalmente atribuídas ao cargo, assumindo um papel estratégico na articulação entre gestão pedagógica, organização institucional e participação da comunidade escolar. A pesquisa pretende demonstrar que a capacidade de mobilizar equipes, mediar conflitos, promover o diálogo e incentivar a participação coletiva favorece a construção de uma cultura organizacional fundamentada na cooperação, na responsabilidade compartilhada e na busca permanente pela qualidade da educação. Segundo Paro (2015), a gestão democrática fortalece o compromisso coletivo com os objetivos educacionais e amplia as possibilidades de transformação da realidade escolar.

Outro resultado esperado consiste em destacar a importância da formação continuada como elemento indispensável ao desenvolvimento das competências gerenciais dos diretores escolares. Espera-se identificar que a atualização profissional permanente favorece a incorporação de novas práticas de liderança, de planejamento estratégico e de inovação na gestão educacional, possibilitando respostas mais eficientes às constantes mudanças sociais, tecnológicas e pedagógicas. Nesse contexto, acredita-se que o fortalecimento da formação dos gestores contribua para o aprimoramento da administração escolar e para a valorização dos profissionais da educação, conforme defendem Libâneo (2020), e Nóvoa, (2022).

A pesquisa também pretende evidenciar que o fortalecimento das competências gerenciais repercute positivamente no clima organizacional, nas relações interpessoais e na construção de ambientes escolares mais democráticos, acolhedores e participativos. Espera-se demonstrar que escolas conduzidas por gestores preparados tendem a desenvolver práticas institucionais mais eficientes, estimulando o trabalho colaborativo, a confiança entre os profissionais e o engajamento da comunidade escolar na busca por melhores resultados educacionais. Essa perspectiva reforça a compreensão de que a qualidade da gestão está diretamente relacionada à valorização das pessoas e à capacidade de construir relações pautadas no respeito, na ética e na corresponsabilidade.

Por fim, espera-se que este estudo ofereça subsídios teóricos capazes de contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas voltadas à formação, seleção e desenvolvimento profissional dos diretores escolares. Além de ampliar o debate científico sobre gestão educacional, a pesquisa busca incentivar reflexões que possam fortalecer práticas de liderança comprometidas com a qualidade da educação pública, com a inclusão social e com a formação integral dos estudantes. Dessa forma, acredita-se que os conhecimentos produzidos possam servir de referência para pesquisadores, gestores e formuladores de políticas educacionais, reafirmando que uma gestão competente e humanizada constitui um dos pilares fundamentais para a construção de escolas públicas mais eficientes, democráticas e socialmente transformadoras.



7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permitiu compreender que a gestão educacional pública exige dos diretores escolares um conjunto de competências que vai além do domínio de procedimentos administrativos. As constantes transformações sociais, os avanços tecnológicos e as novas demandas direcionadas às instituições de ensino tornam indispensável a atuação de gestores capazes de articular liderança, planejamento, gestão de pessoas e compromisso pedagógico. Nesse contexto, verificou-se que a qualidade da gestão escolar está diretamente relacionada à capacidade do diretor de integrar diferentes dimensões da administração educacional em favor da aprendizagem dos estudantes e do fortalecimento da escola pública. Conforme Luck (2019), a liderança exercida pelo gestor constitui um dos principais fatores para a consolidação de instituições educacionais comprometidas com a melhoria contínua.

A pesquisa também evidenciou que as competências gerenciais representam um processo permanente de desenvolvimento profissional, construído por meio da formação continuada, da experiência prática e da reflexão crítica sobre a própria atuação. Mais do que administrar recursos e cumprir normas legais, o diretor escolar é chamado a promover o diálogo, incentivar a participação coletiva, mediar conflitos e criar condições para que professores, estudantes e famílias atuem de forma colaborativa na construção de uma educação de qualidade. Nessa perspectiva, Libâneo (2020) destaca que a gestão escolar deve integrar os aspectos administrativos e pedagógicos, assegurando que todas as ações institucionais estejam orientadas para a formação integral dos educandos.

Outro aspecto relevante identificado refere-se à importância da gestão de pessoas como elemento estruturante da administração escolar. O fortalecimento das relações interpessoais, o reconhecimento do trabalho docente, a valorização dos profissionais da educação e a construção de um ambiente organizacional baseado na confiança e na cooperação favorecem o alcance dos objetivos institucionais. A escola, por sua natureza, é formada por pessoas que compartilham sonhos, desafios e responsabilidades; por isso, uma gestão sensível às necessidades humanas tende a promover ambientes mais acolhedores, democráticos e propícios ao desenvolvimento da aprendizagem. Conforme Paro (2015), administrar uma instituição educacional significa, sobretudo, criar condições para que o trabalho coletivo se concretize em benefício da comunidade escolar.

As reflexões apresentadas neste artigo reforçam a necessidade de investimentos permanentes em políticas públicas voltadas à formação e ao desenvolvimento profissional dos diretores escolares. A preparação técnica, ética e humana desses profissionais constitui um fator decisivo para o fortalecimento da gestão educacional pública, especialmente diante dos desafios impostos pelas desigualdades sociais, pelas inovações tecnológicas e pelas mudanças nas políticas educacionais. Dessa maneira, espera-se que os resultados desta pesquisa possam subsidiar futuras investigações e contribuir para a elaboração de



programas de formação que priorizem o desenvolvimento de competências gerenciais alinhadas às demandas da escola contemporânea.

Conclui-se, portanto, que a construção de uma educação pública de qualidade depende, em grande medida, da atuação de diretores escolares preparados para exercer uma liderança democrática, ética e comprometida com a transformação social. As competências gerenciais analisadas neste estudo não representam apenas instrumentos administrativos, mas constituem elementos fundamentais para a promoção de ambientes escolares mais participativos, inclusivos e orientados para a aprendizagem. Assim, acredita-se que fortalecer a formação e a valorização dos gestores escolares significa investir no futuro da educação brasileira, reconhecendo que uma liderança competente, humanizada e comprometida com o bem comum possui o potencial de transformar a escola em um espaço de desenvolvimento, cidadania e esperança para toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 26 jun. 2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 75. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FULLAN, Michael. **Leading in a culture of change**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2020.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

NÓVOA, António. **Escolas e professores: proteger, transformar, valorizar**. Salvador: SEC/IAT, 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.



ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2023.