



Reflexões que remodelam: transformando as abordagens da gestão escolar
Reflections that reshape: transforming approaches to school management

Marco Antonio Araujo Silvany¹ Joelma Sousa Freire Pinheiro²
Luciano Gama Souza³
DOI: [10.5281/zenodo.1787324](https://doi.org/10.5281/zenodo.1787324)

Submetido: 29/09/2025 Aprovado: 01/12/2025 Publicação: 09/12 /2025

RESUMO

O presente texto analisa a relação intrínseca entre as políticas públicas educacionais e a gestão escolar no Brasil. O estudo demonstrou que, embora as políticas forneçam o arcabouço legal para a educação, é a gestão que as materializa na prática, atuando como um fator decisivo para a qualidade do ensino. O artigo discute o desafio da gestão democrática e participativa, que, apesar de ser um preceito legal, enfrenta obstáculos práticos como a carência de formação profissional, a escassez de recursos e o baixo engajamento da comunidade. Contudo, evidenciou-se um "efeito gestão", no qual a atuação do gestor, ao articular a comunidade e as políticas, contribui diretamente para a melhoria dos resultados educacionais e o cumprimento da função social da escola.

Palavras-chave: Políticas Públicas Educacionais. Gestão Escolar. Gestão Democrática. Gestor Escolar.

ABSTRACT

This text analyzes the intrinsic relationship between educational public policies and school management in Brazil. The study showed that although public policies provide the legal framework for education, it is school management that materializes them in practice, acting as a decisive factor in the quality of teaching. The article discusses the challenge of democratic and participatory management which, despite being a legal requirement, faces practical obstacles such as the lack of professional training, scarcity of resources, and low community engagement. However, the results also revealed a "management effect," in which the role of the school leader—through the articulation of the community and the implementation of policies—directly contributes to improving educational outcomes and fulfilling the school's social function.

Keywords: Educational Public Policies. School Management. Democratic Management. School Leader.

¹ Pós-graduando em Gestão Escolar pela UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora). Professor do DCV (Departamento de Ciências da Vida) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Bahia, Brasil. marco_silvany@uol.com.br

² Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica e Formação Docente – (Faculdade SESI) Coordenadora Pedagógica, Prefeitura de São Paulo – Secretaria Municipal de Educação. São Paulo, Brasil. joelma.pinheiro@sme.prefeitura.sp.gov.br

³ Administrador. Departamento de Ciências da Vida da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Bahia, Brasil. lucianogsouza70@gmail.com

1. Introdução

No Brasil, a educação é um direito fundamental assegurado pela Constituição Federal, que estabelece a necessidade de um sistema educativo capaz de promover o pleno desenvolvimento do indivíduo, sua preparação para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Carvalhêdo, 2020). Para efetivar este direito, as Políticas Públicas Educacionais emergem como um conjunto de leis, programas e ações implementadas pelo governo com o objetivo de fomentar o acesso, a permanência e a qualidade da educação para todos os cidadãos (Carolino e Santos, 2022). A materialização dessas políticas no cotidiano escolar, no entanto, depende da atuação da gestão escolar, que se torna um elo central entre o macro (as leis e diretrizes) e o micro (a realidade da comunidade escolar). A articulação entre esses dois campos é indispensável para a busca por transformações positivas e significativas na qualidade do ensino-aprendizagem, conforme defendem Alves e Barbosa (2020).

A literatura acadêmica ressalta a importância da gestão escolar para os resultados educacionais, com autores como Pinto et al. (2024) e Fernandes e Kerbauy (2022) identificando um "efeito gestão" nas escolas de educação básica. Esse efeito demonstra que o perfil do diretor e a forma como a gestão é conduzida são variáveis importantes para a compreensão dos resultados estudantis. Historicamente, a evolução dos paradigmas educacionais no país fomentou a criação de políticas que, por sua vez, impactaram a forma de gerir as instituições de ensino, culminando no atual cenário onde a gestão democrática e participativa é amplamente discutida e valorizada (Carolino e Santos, 2022).

A "democratização da escola pública de qualidade como direito de todo cidadão" tornou-se um discurso legal marcante a partir da década de 1990, que deu suporte a um novo modelo de gestão pública (Machado e Falsarella, 2020). No entanto, proclamar direitos e efetivá-los são ações distintas (Machado e Falsarella, 2020). A gestão escolar, em um contexto que se democratiza e transforma, enfrenta novos desafios e demandas, que muitas vezes já estão reconhecidos conceitualmente, mas ainda carecem de práticas consistentes (Costa, 2021). A gestão democrática e participativa, vista como um elemento de democratização da escola, adquire uma dimensão articuladora que conecta recursos humanos, burocráticos e financeiros, com o objetivo de tornar a educação um espaço de formação crítica (Costa, 2021).

A legislação brasileira, a exemplo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), estabelece a gestão democrática como um direito garantido (Fernandes e Kerbauy, 2022). Conforme defendem Nichele et al. (2020), essa perspectiva se constitui em uma "motriz mobilizadora" para que a escola cumpra sua função social, que é a de garantir, por meio de processos pedagógicos e administrativos qualificados, a aprendizagem e a formação cidadã dos

estudantes. Júnior e Castro (2021) também reforçam que abordar a gestão democrática no contexto escolar é uma ação significativa, que busca refletir e representar um pensamento global focado na coletividade.

Esse olhar que perpassa a visão tradicional de administrador, mas que engloba várias outras dimensões no fazer do gestor escolar, tais como: gestão de recursos humanos, a dimensão pedagógica a de liderança comunitária, dimensão política e a de administrador de todos os recursos da escola. Neste ponto cabe destacar que o instrumento que sintetiza todas essas dimensões é o Projeto Político Pedagógico que costura o projeto de escola e a demandas sociais da comunidade educativa. Um projeto construído a partir de muitas vozes, no qual é papel do gestor escolar mediar toda essa participação e construção. É o Projeto Político Pedagógico a chave para a liderança social na escola.

No entanto, a implementação dessa gestão enfrenta obstáculos, como a falta de formação adequada para os gestores, o esvaziamento dos espaços colegiados e as resistências culturais (Pena et al., 2025). Oliveira et al. (2020) levantam a questão de se os diretores são preparados em sua formação inicial para os desafios que a função de diretor apresenta nas escolas públicas. A pesquisa de Silva et al. (2021) também identificou desafios referentes ao cotidiano de trabalho dos supervisores educacionais, com destaque para a obtenção de recursos financeiros na esfera pública.

Além disso, a gestão escolar é atravessada por muitos desafios, que são acentuados pela baixa participação e engajamento das famílias e pela desmotivação do corpo docente (Boff e Zulianelo, 2021). Neste ponto, podemos tratar acerca do papel do diretor de escola como mediador e promotor da participação, pois cabe a este profissional a compreensão de que a participação, a ação política de sua comunidade não é algo dado, mas construído. Diante disso, o gestor escolar tem entre as dimensões de sua atuação a de líder comunitário, na qual tem a responsabilidade de criar diversos meios e condições para que os sujeitos de sua comunidade educativa tenham participação plena.

A prática da gestão não ocorre de forma isolada, mas está interconectada a uma "textura de práticas sociomateriais", envolvendo a interação de diversos atores, tanto humanos quanto não-humanos, e abrangendo aspectos pedagógicos, administrativos e de interesse social (Moura e Bispo, 2021). Diante dos diversos desafios colocados aos gestores escolares há ainda a grande tarefa de serem executores de Políticas Públicas Educacionais, tendo por objetivo principal a garantia do direito à educação de todos, visando o acesso, a permanência e o sucesso dos seus estudantes em sua unidade educacional.

O cenário se torna ainda mais complexo com a aprovação de documentos normativos como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que altera as intencionalidades do sistema

educativo básico e traz implicações diretas para a gestão escolar (Carvalhêdo, 2020). A nova normativa requer a reelaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e a formação continuada dos professores para alinhar a práxis escolar às competências propostas (Carvalhêdo, 2020).

Nesse sentido, a reflexão sobre o papel do gestor escolar e dos mecanismos de participação, como a escolha de diretores e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), torna-se essencial para o fortalecimento da gestão democrática (Mota et al., 2021). A consolidação da gestão escolar, que envolve a participação de diferentes segmentos da comunidade, exige não apenas políticas públicas adequadas, mas também uma mudança de postura, formação contínua e valorização da escuta (Pena et al., 2025; Mota et al., 2021).

Isso abrange um aspecto crítico e relevante a ser considerado que é a compreensão, por parte da comunidade educativa, dos agentes públicos como as autoridades e do Diretor/Gestor Escolar, de que sua função abrange tanto a dimensão administrativa quanto a pedagógica.

Embora essa perspectiva integrada tenha sido discutida há anos, a ideia do diretor como mero administrador ainda persiste. Segundo Paro, (2015) a gestão escolar é uma atividade-meio, orientada para o objetivo principal da escola: a formação integral do ser humano em sua dimensão histórico-cultural. Um gestor escolar precisa estar presente e engajado em todos os aspectos que envolvem sua escola, pensando e articulando ações que assegurem a qualidade do trabalho e uma educação que cumpra sua função social.

Para isso, o diretor deve superar a visão limitada de sua função e assumir plenamente seu papel pedagógico e administrativo, posicionando-se como um líder que mobiliza a equipe em todas as frentes da escola. Ele deve promover o envolvimento de todos no Projeto Político Pedagógico da Unidade Educacional, visando construir uma escola que realmente reflete os interesses e necessidades de sua comunidade.

O presente texto busca o debate fornecido por meio da análise dos registros na literatura que oferecem um rico pano de fundo para a compreensão das políticas educacionais atuais, inclusive quanto ao reconhecimento das influências das narrativas políticas, sociais e econômicas sobre as estruturas educacionais contemporâneas para aprofundar a discussão sobre como as políticas públicas educacionais e seus desdobramentos impactam a gestão escolar no Brasil.

2. Desenvolvimento

2.1. Políticas públicas: questões de épocas ou de conceitos?

Quando discutimos políticas públicas, surge uma dimensão intrigante: essas políticas refletem principalmente os tempos em que foram criadas ou são mais indicativas de mentalidades

e valores sociais subjacentes?

Por um lado, as políticas podem certamente ser vistas como respostas às necessidades e desafios urgentes de períodos específicos: recessões econômicas, movimentos sociais e crises ambientais frequentemente pressionam os governos a agirem. Nesse sentido, as políticas públicas são moldadas por fatores temporais, adaptando-se ao contexto imediato e à urgência do momento. Por outro lado, as políticas também podem refletir valores e mentalidades sociais mais profundos e arraigados. Por exemplo, as políticas em torno do bem-estar social podem ser influenciadas pela atitude de uma sociedade em relação ao papel do governo na vida individual. Culturas que priorizam o bem-estar comunitário podem desenvolver redes de segurança social mais robustas, enquanto aquelas que adotam o individualismo podem se concentrar em abordagens minimalistas. Tais mentalidades, formadas ao longo de longos períodos, tendem a influenciar a forma como as políticas públicas são estruturadas, independentemente das questões específicas em questão.

Embora as políticas públicas sejam, sem dúvida, moldadas pela época, elas também refletem atitudes e mentalidades sociais mais amplas. Uma compreensão mais sutil exige o reconhecimento dessa interação, reconhecendo que a formulação de políticas eficazes deve abordar tanto o contexto do momento quanto os valores mais profundos que norteiam a ação coletiva.

É preciso discutir como essas políticas podem assumir diversas formas, materializando-se em leis, regulamentos, diretrizes e ações que orientam a tomada de decisões e a alocação de recursos em áreas como educação, saúde, economia etc., e como isso é resultado do contexto político e econômico do momento histórico. Um texto de Höfling (2001) apresenta uma exploração detalhada da relação entre o Estado e as políticas sociais, com foco especial nas complexidades envolvidas na avaliação dessas políticas. Emergem diversos argumentos e temas-chave que merecem uma atenção.

Esse texto oferece uma exploração criteriosa do estado capitalista através das lentes de duas estruturas ideológicas distintas: o marxismo e o neoliberalismo. Essa dupla perspectiva convida a uma análise informada de como as políticas sociais, em particular as políticas educacionais, são moldadas dentro da estrutura capitalista.

Höfling (2001) apresenta uma análise abrangente da relação entre acumulação capitalista, política estatal e estratégia educacional em um contexto neoliberal. Capta a complexidade da formulação de políticas sociais, enfatizando a interação de diversas dinâmicas e contradições sociais inerentes à função do Estado de mediar interesses conflitantes.

Prado (2025) acrescenta que desenvolvimento de políticas públicas normalmente envolve várias etapas importantes: identificar um problema que requer atenção governamental, analisar

possíveis soluções, engajar as partes interessadas, elaborar propostas legislativas e implementar a abordagem escolhida. Políticas públicas bem-sucedidas são frequentemente caracterizadas por inclusão, transparência e adaptabilidade a circunstâncias em constante mudança. Nesse sentido, políticas públicas podem impactar significativamente indivíduos e comunidades, pois determinam a distribuição de recursos, o acesso a serviços e o estabelecimento de direitos e responsabilidades. Políticas eficazes também exigem avaliação e ajustes contínuos para garantir que atendam aos objetivos pretendidos e enfrentem os desafios emergentes.

2.2. Políticas públicas educacionais no brasil: percurso histórico e fundamentação legal

O percurso das políticas públicas educacionais no Brasil está intrinsecamente ligado à evolução dos paradigmas sociais e às demandas por uma sociedade mais justa e equitativa (Carolina e Santos, 2022). Ao longo da história, essas políticas, que são um conjunto de leis e ações do governo, foram sendo construídas para garantir o acesso, a permanência e a qualidade da educação para todos os cidadãos (Carolina e Santos, 2022). A materialização dessas diretrizes, no entanto, ocorre no chão da escola, onde a gestão escolar se torna o instrumento que traduz a legislação em ações concretas no dia a dia.

É interessante notar, que como destacado por Prado (2025) todas as políticas públicas seguem o mesmo padrão para sua construção até a execução, são elas: a identificação do problema, a inclusão na agenda, formulação da política, processo decisório, planejamento e execução, implementação da política e a avaliação da política. Em todas essas fases é importante o acompanhamento e a participação dos cidadãos, pois são estes os maiores interessados, pois estas nos afetam de uma forma ou de outra.

A legislação brasileira que regulamenta a educação, como a Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), considera a gestão democrática um direito garantido (Fernandes e Kerbauy, 2022). No entanto, como destacam Machado e Falsarella (2020), proclamar direitos é diferente de efetivá-los. O desafio da gestão escolar reside precisamente em operacionalizar esses preceitos legais e transformá-los em uma realidade participativa e eficiente (Fernandes e Kerbauy, 2022).

A nova gestão pública, proposta no Brasil na década de 1990, trouxe para o cenário educacional um discurso focado na "democratização da escola pública de qualidade como direito de todo cidadão" (Machado e Falsarella, 2020). Este modelo, embora tenha um viés de eficiência e cobrança por resultados, muitas vezes desconsidera as diferenças regionais, econômicas e culturais, o que cria obstáculos significativos para a gestão escolar (Machado e Falsarella, 2020). O que pode acabar colocando o gestor escolar com um papel de gerente, em uma visão turva,

equivocada, que é a de escola como empresa, desconsiderando que essa é uma instituição singular, sendo que conforme é sabido e discutido há tempos, o papel do gestor escolar é abrangente e é o meio para a efetivação da existência da escola na sociedade.

A aprovação de documentos normativos mais recentes, como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), também trouxe implicações diretas para a gestão escolar (Carvalhêdo, 2020). Em consonância com o Plano Nacional da Educação (PNE), a BNCC define um conjunto de aprendizagens básicas para todos os estudantes do país, exigindo que as instituições de ensino alinhem sua práxis formativa (Carvalhêdo, 2020). Isso demanda, por exemplo, a reelaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), um processo que a gestão escolar deve liderar (Carvalhêdo, 2020).

Prado (2025), apresenta uma análise significativa sobre a intersecção entre as políticas públicas e a formação dos gestores escolares. A partir de um embasamento teórico robusto, a autora discorre sobre a importância de entender as políticas educacionais como ferramentas essenciais para a construção de um ambiente escolar mais inclusivo e justo. Essa abordagem é relevante, pois faz uma conexão direta entre as teorias que norteiam a gestão escolar e a prática cotidiana dos gestores, evidenciando que uma compreensão aprofundada das políticas públicas é fundamental para a atuação eficaz na escola.

O papel do gestor escolar, nesse cenário de constantes mudanças legislativas, é fundamental. Ele é o profissional responsável por enquadrar legal e profissionalmente a sua atuação, compreendendo as atribuições de seu cargo (Carolino e Santos, 2022). A sua função vai além da burocracia, abrangendo a articulação dos recursos humanos, financeiros e administrativos, com o objetivo de fazer da educação um espaço de formação crítica (Costa, 2021).

Como afirmado por Lück (2009):

A gestão administrativa se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica (Lück, 2009, p. 106).

A gestão escolar, na perspectiva da gestão democrático-participativa, constitui-se em uma "motriz mobilizadora" para a consecução da função social da escola (Nichele et al., 2020). Essa abordagem, que se embasa nos processos participativos da comunidade educativa, no acompanhamento e na tomada de decisões, é fundamental para garantir a aprendizagem e a formação cidadã dos estudantes (Nichele et al., 2020).

O Projeto Político-Pedagógico (PPP), por sua vez, é um dos instrumentos fundamentais para a implementação da gestão democrática, pois se trata de um espaço coletivo de decisão que

fortalece os vínculos sociais e melhora a qualidade da aprendizagem (Pena et al., 2025). Contudo, a efetivação dessa gestão ainda enfrenta obstáculos, como o esvaziamento dos espaços colegiados e a resistência à participação (Pena et al., 2025).

A literatura educacional documenta a importância do trabalho do diretor para os resultados educacionais (Oliveira et al., 2020). No entanto, o preparo desses profissionais é um ponto de debate. Oliveira et al. (2020) levantam a hipótese de que a formação inicial da maioria dos diretores não os prepara adequadamente para os desafios de suas funções, o que se torna um entrave para a plena implementação das políticas públicas.

Nesse contexto, a gestão democrática é entendida como uma ação que busca refletir e representar o pensamento global, com ações focadas na coletividade, objetivando promover uma educação pública de qualidade (Júnior e Castro, 2021). O fortalecimento da gestão democrática, portanto, requer a participação de diferentes segmentos e a valorização de espaços de diálogo e de escuta (Mota et al., 2021; Pena et al., 2025).

A gestão escolar, baseada na racionalidade, eficiência e na cobrança por resultados, tende a desconsiderar as especificidades de cada contexto, o que evidencia a necessidade não apenas de políticas, mas de ações afirmativas que promovam a educação inclusiva (Machado e Falsarella, 2020). As condições impostas aos gestores, muitas vezes, não correspondem aos múltiplos papéis que lhes são atribuídos, tornando sua atuação ainda mais complexa (Machado e Falsarella, 2020).

As pesquisas sobre a atuação dos gestores também apontam para a necessidade de desenvolver competências gerenciais que vão além do conhecimento técnico, abrangendo habilidades e atitudes (Silva et al., 2021). A compreensão de que a gestão é um processo social e que os desafios, como a obtenção de recursos financeiros, são próprios da esfera pública, é fundamental para o sucesso do trabalho dos supervisores educacionais e gestores (Silva et al., 2021).

Em uma análise mais aprofundada, Zucatto et al. (2023) mapearam a produção científica sobre políticas públicas na educação básica e identificaram a predominância de estudos sobre a permanência e inclusão de alunos, a qualificação docente e a avaliação da educação. Isso demonstra que as políticas educacionais estão voltadas para áreas cruciais para a qualidade do ensino, reforçando a importância do aprimoramento contínuo (Zucatto et al., 2023).

A prática da gestão, como fenômeno dinâmico e interconectado, não ocorre apenas através das "mãos" do diretor, mas é resultado da interação de diversos atores, sejam eles humanos ou não-humanos (Moura e Bispo, 2021). Essa perspectiva, baseada na sociomaterialidade, revela que a gestão escolar é uma textura de práticas que se complementam, como a pedagógica, a administrativa e a de interesse social (Moura e Bispo, 2021).

A consolidação da gestão democrática, portanto, exige uma mudança de postura,

formação contínua e a valorização da escuta por parte dos gestores (Pena et al., 2025). O envolvimento de professores, estudantes, famílias e lideranças locais fortalece os vínculos sociais e contribui para a melhoria da qualidade da aprendizagem (Pena et al., 2025). A escola, quando aberta ao diálogo, transforma-se em um espaço de emancipação e pertencimento (Pena et al., 2025).

2.3. A gestão escolar e o desafio da democratização

A gestão democrática na escola pública, embora seja um preceito legal e um objetivo central na educação brasileira, representa um desafio contínuo que se materializa na prática cotidiana (Pena et al., 2025). O conceito de democratização da escola, que ganhou força na década de 1990, está no cerne do novo modelo de gestão pública (Machado e Falsarella, 2020). No entanto, a literatura acadêmica aponta que, apesar dos avanços legais, a efetivação desses direitos encontra dificuldades na organização e na gestão escolar (Machado e Falsarella, 2020).

A gestão democrático-participativa é considerada um pilar para a consecução da função social da escola, pois se baseia no envolvimento da comunidade educativa nas ações, no acompanhamento e na tomada de decisões (Nichele et al., 2020). Conforme a legislação brasileira, a gestão democrática é um direito garantido, e cabe às instituições subnacionais a sua operacionalização (Fernandes e Kerbauy, 2022). A escola que assume essa perspectiva transforma-se em uma "motriz mobilizadora", capaz de promover uma educação de qualidade social e de formar cidadãos (Nichele et al., 2020).

Prado (2025) lembra de que a democracia não é um valor universal, mas sim um conceito que se molda às diversas relações sociais, denuncia as ambiguidades que envolvem seu uso no discurso político. Essa complexidade é ainda mais acentuada pelo fato de que, desde o final do século XX, a noção de participação democrática passou a ser um elemento central tanto para grupos autodenominados como esquerda ou direita. Essa luta por um discurso democrático mais inclusivo requer que gestores escolares estejam não apenas cientes dessas correntes, mas também preparados para adaptar suas práticas administrativas em um ambiente em constante transformação.

O grande desafio, no entanto, é transformar a participação em uma prática genuína e não apenas em uma formalidade. Mota et al. (2021) defendem que a escolha de gestores e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) podem ser mecanismos importantes para fortalecer a gestão democrática. Esses espaços, quando efetivamente utilizados, servem como alicerces para a descentralização do poder e o exercício da cidadania, tornando a comunidade escolar um agente ativo no processo de tomada de decisões (Mota et al., 2021).

A gestão democrática não se limita a processos administrativos. Como ressaltam Alves e Barbosa (2020), o envolvimento de diferentes atores sociais, o planejamento e a organização colaborativa são fundamentais para promover transformações positivas no ensino-aprendizagem. A pesquisa de Alves e Barbosa (2020) conclui que a gestão democrática se configura como um ponto central na formação para a democracia, sob um aspecto solidário e integrador.

Para Júnior e Castro (2021), a gestão democrática é uma ação significativa que busca refletir e representar o pensamento global, com ações focadas na coletividade. A atuação da equipe gestora, ao possibilitar a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, contribui para a construção de uma autonomia compartilhada que legitima o sucesso escolar (Júnior e Castro, 2021).

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um dos principais instrumentos que materializam a gestão democrática na escola (Pena et al., 2025). O documento, quando construído de forma participativa, reflete o compromisso com a cidadania e com a inclusão, fortalecendo os vínculos sociais e a qualidade da aprendizagem (Pena et al., 2025). No entanto, o desafio persiste na efetivação do PPP, que por vezes não corresponde à realidade da comunidade escolar.

Apesar da importância do engajamento, Boff e Zulianelo (2021) revelam em seu estudo que a gestão escolar é atravessada por desafios, como a falta de participação e o baixo engajamento familiar e a baixa motivação do corpo docente. A superação desses obstáculos, que se acentuam com a falta de apoio, depende da capacidade do gestor de promover a colaboração e o reconhecimento do trabalho realizado (Boff e Zulianelo, 2021).

O perfil do diretor e da gestão escolar são elementos que se adicionam a um conjunto de outros aspectos responsáveis pelos resultados escolares (Pinto et al., 2024). A pesquisa de Pinto et al. (2024) conclui que há uma espécie de "efeito gestão" nas escolas públicas brasileiras, demonstrando a relevância da gestão como um fator de influência nos resultados estudantis. A gestão escolar, portanto, não é um elemento isolado, mas uma variável importante na compreensão do sucesso educacional.

De acordo com os argumentos de Prado (2015) é preciso produzir uma proposta de ressignificação do discurso pedagógico a partir de uma perspectiva contra hegemônica. Isso traria contribuições significativas para a formação de gestores escolares. O reconhecimento de que a gestão democrática é, antes de tudo, um processo de aprendizagem se revela essencial, especialmente em um contexto em que muitos educadores foram moldados por práticas autoritárias. É preciso desenvolver uma proposta que proponha uma reflexão crítica sobre as práticas educacionais, questionando as estruturas de poder que historicamente foram naturalizadas nas instituições, como a escola e a família. Ao desafiar esses modelos, o texto nos convida a um espaço de formação que priorize a construção coletiva, o respeito e a escuta das

vozes que compõem o ambiente educacional, instigando os gestores a desenvolverem um olhar crítico diante das dinâmicas estabelecidas.

Nesse contexto, a gestão escolar democrática e participativa adquire a dimensão de ser um elemento articulador de recursos humanos, burocráticos e financeiros, com o objetivo de promover uma formação crítica (Costa, 2021). O gestor, ao entender a cultura da instituição e articular as relações sociais, enfrenta os desafios concretos do contexto histórico, mas também atua como um agente de transformação (Costa, 2021).

2.4. Implicações e desafios da gestão escolar na prática

A gestão escolar, embora fundamentada em preceitos democráticos e participativos, enfrenta uma série de desafios práticos que impactam a sua eficácia e a qualidade do ensino. Um dos principais obstáculos é a falta de preparo dos gestores. A literatura educacional, como aponta o estudo de Oliveira et al. (2020), questiona se os cursos de licenciatura preparam adequadamente os futuros diretores para as complexidades de suas funções. Essa lacuna na formação inicial pode comprometer a capacidade dos gestores de lidar com os múltiplos papéis que lhes são atribuídos, desde a administração de recursos até a liderança pedagógica (Machado e Falsarella, 2020).

Além disso, a gestão escolar é atravessada por dificuldades acentuadas pela falta de participação da comunidade. O estudo de Boff e Zulianelo (2021) revela que o baixo engajamento familiar e a desmotivação do corpo docente são fatores que tornam a gestão ainda mais desafiadora. A superação desses obstáculos exige que o gestor atue como um articulador, buscando formas de promover o reconhecimento e a satisfação da equipe, o que, por sua vez, pode motivar o grupo a seguir em frente no trabalho (Boff e Zulianelo, 2021).

O cenário financeiro também representa um desafio significativo. Adicione-se isso à grande burocracia no uso desses recursos financeiros sejam federais, estaduais ou/e municipais, muitos gestores escolares enfrentam desafios no que tange a isso, muitas vezes ficando desanimados quanto ao uso de tais recursos. Silva et al. (2021) identificaram que a obtenção de recursos financeiros, especialmente na esfera pública, é uma das grandes dificuldades do cotidiano de trabalho de supervisores e gestores. Essa realidade impõe barreiras para a implementação de projetos e a realização de melhorias, forçando os gestores a buscarem soluções criativas para garantir o funcionamento da escola.

A complexidade da função do gestor é ainda mais evidente quando analisada à luz da sociomaterialidade, conforme propõe Moura e Bispo (2021). A gestão não é uma ação isolada do diretor, mas um fenômeno dinâmico que se desenvolve a partir da interação de diversos atores e elementos, tanto humanos quanto não-humanos. A prática da gestão se manifesta em fragmentos

interconectados, como a prática pedagógica, a de suporte administrativo e a de interesse social (Moura e Bispo, 2021).

A Nova Gestão Pública, embora promova o discurso de democratização e eficiência, impõe a cobrança por resultados por meio de avaliações externas, o que muitas vezes desconsidera as realidades regionais, econômicas e culturais de cada escola (Machado e Falsarella, 2020). As condições impostas aos gestores não correspondem à complexidade de suas atribuições, o que reforça a necessidade de políticas e ações afirmativas que realmente promovam a educação inclusiva (Machado e Falsarella, 2020).

A aprovação de novas políticas, como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), também gera implicações diretas e desafiadoras para a gestão escolar (Carvalhêdo, 2020). A nova normativa exige que as instituições ajustem sua práxis e, consequentemente, reelaborem o Projeto Político-Pedagógico (PPP), um processo que exige liderança e coordenação por parte do gestor (Carvalhêdo, 2020).

Apesar dos desafios, a pesquisa de Pinto et al. (2024) concluiu que o perfil do gestor e da gestão escolar são elementos importantes para a compreensão dos resultados estudantis. Isso evidencia que, mesmo com as dificuldades, a gestão é uma variável relevante para o sucesso da escola. A existência de um "efeito gestão" nas escolas de educação básica brasileiras demonstra que a atuação do gestor pode, de fato, influenciar positivamente o desempenho dos alunos (Pinto et al., 2024).

As dificuldades enfrentadas pela gestão escolar estão diretamente ligadas ao fato de que, embora muitas questões sejam reconhecidas conceitualmente, sua aplicação prática ainda é um "livro aberto" a experiências consistentes (Costa, 2021). O gestor, nesse cenário, é o responsável por articular os recursos e os atores, visando à formação crítica dos alunos e à democratização da escola (Costa, 2021).

A pesquisa de Zucatto et al. (2023) sobre políticas públicas educacionais aponta para a importância da qualificação e carreira docente, o que é um desafio para a gestão. O gestor precisa não apenas garantir a aplicação das políticas, mas também promover o desenvolvimento profissional dos professores, um elemento-chave para a melhoria da qualidade do ensino.

2.5. A gestão como fator de qualidade educacional

A gestão escolar, longe de ser apenas um processo burocrático, emerge como um fator decisivo para a qualidade da educação. Pesquisas recentes têm demonstrado que o perfil do diretor e a forma como a gestão é conduzida são elementos que influenciam diretamente os resultados educacionais (Pinto et al., 2024). Essa observação permitiu a Pinto et al. (2024)

considerar a existência de uma espécie de “efeito gestão” nas escolas públicas, sugerindo que a atuação do gestor é uma variável importante para a compreensão do sucesso estudantil.

A eficácia desse “efeito gestão” está intimamente ligada à implementação de uma abordagem democrática e participativa. O estudo de Fernandes e Kerbauy (2022) sobre as escolas vencedoras do Prêmio Gestão Escolar, por exemplo, indica que as ações de gestores e outros atores, baseadas em elementos da gestão democrática, resultaram em melhorias tangíveis na qualidade do ensino, como o aumento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e a redução da evasão escolar. Isso sugere que a gestão democrática e participativa está presente em contextos de sucesso educacional (Fernandes e Kerbauy, 2022).

A gestão democrática e participativa é, na visão de Nichele et al. (2020), uma “motriz mobilizadora” que impulsiona a escola a cumprir sua função social. Essa premissa se concretiza quando a comunidade educativa participaativamente das ações e das tomadas de decisão, garantindo que os processos pedagógicos e administrativos resultem na aprendizagem e na formação cidadã dos estudantes (Nichele et al., 2020).

O papel do gestor é fundamental nesse processo de articulação. Ele é o responsável por traduzir as políticas públicas, como as determinadas pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), em um planejamento e uma práxis que atendam às necessidades da escola (Carvalhêdo, 2020). Ao ajustar o Projeto Político-Pedagógico (PPP) com base nas novas normativas, o gestor empreende um esforço que tem implicações diretas na formação integral dos alunos (Carvalhêdo, 2020).

A qualidade educacional, no entanto, não é resultado de um esforço solitário do gestor. Conforme Mota et al. (2021), a democratização da gestão exige a participação de diferentes segmentos da comunidade escolar. Mecanismos como a escolha de gestores e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) são vistos como importantes para fortalecer a gestão democrática, promovendo a descentralização do poder e o exercício da cidadania (Mota et al., 2021).

O envolvimento de professores, estudantes e famílias, de forma colaborativa, é um elemento central para o avanço dos processos educacionais (Alves e Barbosa, 2020). A pesquisa de Alves e Barbosa (2020) conclui que a gestão democrática, ao promover o planejamento e o envolvimento dos atores sociais, fortalece a busca por melhorias na qualidade do ensino-aprendizagem, tornando-se um ponto central para uma educação que prepara para a democracia.

A atuação da equipe gestora, ao permitir a participação de todos os sujeitos, possibilita a construção de uma autonomia compartilhada que legitima o sucesso escolar (Júnior e Castro, 2021). A abordagem da gestão democrática no contexto escolar busca refletir e representar o pensamento global, com ações focadas na coletividade, o que contribui diretamente para uma

educação pública de qualidade aos educandos (Júnior e Castro, 2021).

Apesar de a gestão ser um fator de qualidade, os desafios persistem. Boff e Zulianelo (2021) apontam que a gestão é atravessada por dificuldades, mas destacam que o reconhecimento da comunidade escolar e os resultados alcançados promovem satisfação à equipe gestora, motivando o grupo a seguir em frente. A superação dos obstáculos, portanto, é o que fortalece a gestão e a torna um motor de transformação.

O gestor, nesse contexto, é um articulador de recursos humanos, burocráticos e financeiros, que trabalha para fazer da educação um espaço de formação crítica (Costa, 2021). A sua capacidade de entender a cultura da instituição e de articular as relações sociais se mostra fundamental para enfrentar os desafios do contexto histórico e, ao mesmo tempo, promover a melhoria contínua da escola (Costa, 2021).

A gestão, quando exercida de forma democrática e participativa, não apenas cumpre um papel legal, mas se estabelece como um elemento-chave para a qualidade educacional. Ela é o elo que conecta as políticas públicas, o trabalho pedagógico e a participação comunitária, transformando a escola em um espaço de emancipação e pertencimento (Pena et al., 2025).

3. Considerações Finais

A análise das políticas públicas educacionais e suas implicações na gestão escolar revela uma relação complexa e multifacetada. Ao longo da pesquisa, foi possível constatar que as políticas, como um conjunto de leis e programas, fornecem o arcabouço legal para a educação brasileira, fomentando o acesso e a qualidade do ensino. Contudo, a efetivação desses preceitos depende, claramente, da atuação do gestor escolar, que atua como o principal agente de sua materialização. É o gestor que, na prática, alinha a práxis escolar às novas determinações normativas, como a Base Nacional Comum Curricular, e lidera a elaboração do Projeto Político-Pedagógico.

Um dos pontos centrais abordados foi o desafio da gestão democrática. Apesar de a legislação brasileira considerá-la um direito garantido, sua aplicação prática ainda encontra obstáculos significativos. A democratização da escola, embora seja um discurso legal marcante, exige a participação de diferentes atores e segmentos da comunidade para se tornar uma realidade. A gestão, nesse contexto, adquire uma dimensão articuladora, buscando fazer da educação um espaço de formação crítica.

As dificuldades práticas da gestão são, portanto, um reflexo dessa complexidade. A pesquisa revelou que o gestor enfrenta desafios que vão desde a falta de preparo em sua formação inicial até a carência de recursos financeiros e o baixo engajamento da comunidade. A

prática da gestão, analisada sob a perspectiva da sociomaterialidade, não ocorre de forma isolada, mas sim como uma "textura" de interações entre atores e elementos, o que torna a função ainda mais multifacetada e exigente.

Apesar desses desafios, os resultados das pesquisas analisadas demonstram que a gestão escolar é, sem dúvida, um fator de qualidade educacional. O "efeito gestão" nas escolas públicas brasileiras, sugere que a atuação do diretor é uma variável importante para a melhoria dos resultados estudantis. Os estudos de caso analisados, reforçam essa ideia, mostrando que a implementação da gestão democrática está presente em escolas que alcançam resultados positivos, como a melhoria no IDEB e a redução da evasão.

Em última análise, a pesquisa evidencia que as políticas públicas e a gestão escolar se complementam. As políticas criam o direcionamento, mas é a gestão que traduz esses propósitos em ações e práticas concretas no cotidiano escolar sobre a predominância de estudos sobre inclusão e qualificação docente. A gestão democrática, em particular, ao envolver a comunidade na busca por um objetivo comum, legitima o sucesso escolar e promove uma educação de qualidade.

Conclui-se que, para o avanço da educação no Brasil, é imprescindível que se continue a investir não apenas em políticas públicas bem elaboradas, mas também no aprimoramento da gestão escolar. A consolidação de uma gestão democrática exige a valorização do gestor como um líder e articulador, o fortalecimento dos espaços de participação, o reconhecimento das complexidades do cargo e, acima de tudo, a promoção de uma cultura de corresponsabilidade. Somente assim a escola poderá se tornar um espaço de emancipação e pertencimento para todos.

Referências

ALVES, Sandra Maria Campos; BARBOSA, Mara Renata Barros. Gestão escolar democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais significativos. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, p. e139942985-e139942985, 2020.

BOFF, Daiane Scopel; ZULIANELO, Iriane. Desafios na gestão escolar: narrativas de diretores e coordenadores pedagógicos de escolas públicas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 2163-2177, 2021.

CAROLINO, S. G; SANTOS, J. L. M. dos. Políticas públicas educacionais e a gestão escolar no Brasil. **Cadernos do GPOSSHE On-line**, [S. l.], v. 6, n. 2, 2022.

CARVALHÉDO, Josania Lima Portela. Gestão da escola básica pública e BNCC: quais as implicações? **Revista Exitus**, v. 10, 2020.

COSTA, Elias Oliveira. Gestão escolar democrática e a construção da escola. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 634-649, 2021.

FERNANDES, José Munhoz; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. A gestão democrática da escola pública brasileira: Uma breve análise do Prêmio Gestão Escolar. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, p. 2972-2986, 2022.

HÖFLING, Eloisa de Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos CEDES**, v. 21, n. 55, p. 30–41, 2001.

JÚNIOR, Adenilson Souza Cunha; CASTRO, Liliane Borba. Gestão democrática da escola: autonomia compartilhada pela participação social. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Educacional (POLIGES)**, v. 2, n. 1, p. 221-239, 2021.

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

MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso; FALSARELLA, Ana Maria. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 372-389, 2020.

MOTA, Paula Alexandra Trindade et al. Democratização da gestão escolar: mecanismos de participação na escola. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 12, p. e374101220297-e374101220297, 2021.

MOURA, Elton Oliveira de; BISPO, Marcelo de Souza. Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. **Organizações & Sociedade**, v. 28, p. 135-163, 2021.

NICHELE, Patricia Tavares; DA SILVA MELLO, Maria Aparecida. Gestão Escolar na Perspectiva da Educação Democrático-Participativa e a Função Social da Escola. **Revista Saberes Pedagógicos**, v. 4, n. 3, p. 323-343, 2020.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de et al. Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 36, n. 2, p. 473-495, 2020.

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

PENA, Aldilene Cordeiro et al. Gestão democrática na educação: a importância da participação da comunidade escolar. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 12, p. 350-358, 2025.

PINTO, Jacyguara Costa et al. A Integração da Gestão Escolar nas Diferentes Modalidades de Ensino: Desafios e Estratégias para uma Educação Inclusiva e de Qualidade. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 9, p. 440-449, 2024.

PRADO, Edna Cristina do. **O papel das políticas públicas na formação de gestores escolares**. Material didático do Curso de Especialização em Gestão Escolar (UAB/CAPES/UFSCar). São Carlos: 2025.

SILVA, André Luis da; VIEIRA, Almir Martins; DOS SANTOS CLARO, José Alberto Carvalho. Gestão escolar e competências gerenciais: um estudo em instituição pública de ensino. **Debates em Educação**, v. 13, p. 512-533, 2021.

ZUCATTO, Luis Carlos et al. Políticas públicas para a educação básica: uma revisão sistemática de literatura. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 16, n. 47, p. 199-220, 2023.