



Gestão Escolar: Desafios e Perspectivas para uma Educação de Qualidade

School Management: Challenges and Perspectives for Quality Education

Napoleão Barroso de Moura¹

Submetido: 16/10/2025 Aprovado: 12 /12/2025 Publicação: 31/12 /2025

RESUMO

A gestão na área de ensino tem adquirido crescente relevância frente aos desafios contemporâneos enfrentados pelas instituições escolares. Este artigo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão narrativa da literatura, os principais enfoques, práticas e desafios da gestão educacional, com destaque para a liderança pedagógica, a gestão democrática, a inclusão escolar e a articulação com políticas públicas. Foram selecionados oito artigos científicos publicados entre 2011 e 2024, disponíveis em bases como SciELO e revistas especializadas em educação. Os resultados indicam que a atuação do gestor escolar extrapola a dimensão administrativa, assumindo papel estratégico na condução de processos pedagógicos, no fortalecimento da cultura participativa e na promoção da equidade educacional. Observou-se também que a gestão eficaz depende de competências relacionadas à mediação de conflitos, planejamento participativo, valorização docente e análise crítica de dados educacionais. A formação continuada, a gestão do currículo, a incorporação das tecnologias e a promoção de parcerias com a comunidade são fatores decisivos para a consolidação de uma gestão comprometida com a qualidade do ensino. Conclui-se que o gestor escolar deve ser compreendido como um agente transformador, capaz de liderar processos educativos com responsabilidade social, sensibilidade ética e compromisso com a justiça educacional.

Palavras-chave: gestão escolar. Liderança pedagógica. Educação básica. Inclusão. Políticas educacionais.

ABSTRACT

Educational management has gained increasing relevance in the face of contemporary challenges faced by school institutions. This article aims to analyze, through a narrative literature review, the main approaches, practices, and challenges in school management, focusing on pedagogical leadership, democratic governance, school inclusion, and articulation with public policies. Eight scientific articles published between 2011 and 2024 were selected, available in databases such as SciELO and educational journals. The results indicate that the role of the school principal goes beyond administrative tasks, assuming a strategic function in leading pedagogical processes, strengthening participatory culture, and promoting educational equity. It was also observed that effective school management depends on skills related to conflict mediation, participatory planning, teacher appreciation, and critical analysis of educational data. Continuous training, curriculum management, the use of digital technologies, and the establishment of partnerships with the community are key factors for consolidating a school leadership committed to educational quality. It is concluded that the school principal should be seen as a transformative agent, capable of leading educational processes with social responsibility, ethical sensitivity, and commitment to educational justice.

Keywords: School management. Pedagogical leadership. Basic education. Inclusion. Educational policies.

¹ Mestrando em Ciências da Educação pela Universidad Tecnológica Intercontinental - UTIC. Bacharelado em Administração pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM. napoleaomoura@hotmail.com .

1. Introdução

A gestão educacional tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para a efetivação de políticas públicas de qualidade no Brasil, especialmente em um cenário marcado por desafios relacionados à equidade, inclusão e à melhoria dos indicadores de aprendizagem. A escola contemporânea, cada vez mais exigida por resultados pedagógicos e administrativos, demanda uma gestão comprometida não apenas com os aspectos burocráticos, mas também com a dimensão humana e pedagógica do ensino. Nesse contexto, o gestor escolar assume um papel estratégico, sendo responsável por desenvolver e gerenciar sua equipe de forma alinhada aos objetivos institucionais e educacionais, criando condições para que os profissionais da educação atuem de maneira competente na construção de uma educação de qualidade (Fonseca; De Oliveira Borges, 2023). Assim, o gestor configura-se como mediador entre a política educacional, os docentes, os discentes, a comunidade e os resultados institucionais (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018).

O conceito de gestão na área de ensino evoluiu significativamente nas últimas décadas, superando a ideia de administração como simples controle e passando a incorporar práticas colaborativas, democráticas e voltadas para a promoção de ambientes educacionais inclusivos e participativos. De acordo com Moura e Bispo (2021), a gestão escolar deve ser entendida como uma prática sociomaterial que envolve relações humanas, recursos técnicos e condições contextuais, sendo fundamental para a articulação de processos educativos eficazes. Nesse sentido, a gestão educacional eficaz depende da interação entre planejamento, liderança, monitoramento, avaliação e participação coletiva.

As transformações no cenário educacional brasileiro, impulsionadas por reformas curriculares, pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e pelas políticas de avaliação em larga escala, exigem uma nova postura dos gestores escolares, que devem atuar com visão estratégica e sensibilidade pedagógica. Abdian, Nascimento e Silva (2016) argumentam que há um desafio teórico-metodológico importante no campo da gestão educacional: compreender a complexidade dos contextos escolares e formular propostas de ação que respeitem a pluralidade das instituições. Assim, a gestão deixa de ser neutra ou puramente técnica, tornando-se um ato político, ético e pedagógico.

A liderança do gestor escolar tem impacto direto sobre os resultados educacionais, especialmente quando esse profissional adota práticas participativas e centradas na valorização do trabalho docente e na aprendizagem dos alunos. Estudo realizado por Oliveira e Carvalho (2018) evidencia que escolas com diretores que exercem liderança pedagógica ativa apresentam melhores desempenhos nos indicadores educacionais. Essa constatação reforça a ideia de que a gestão não

pode se limitar à manutenção da ordem, mas deve atuar na indução de mudanças, na mediação de conflitos e na construção de uma cultura institucional voltada para a qualidade e a equidade.

A gestão escolar inclusiva tem sido tema recorrente nos debates acadêmicos, sobretudo no que se refere à inclusão de estudantes com deficiência nas escolas comuns. De acordo com Medeiros et al. (2024), a atuação do gestor é determinante para o sucesso de políticas de inclusão, sendo necessário que ele promova a formação de professores, a adaptação de recursos e a construção de uma cultura escolar aberta à diversidade. Isso exige competências específicas dos profissionais da gestão, que devem estar preparados para lidar com as demandas contemporâneas da educação inclusiva, superando práticas excludentes e fortalecendo uma pedagogia centrada no sujeito.

Ao mesmo tempo, observa-se um processo de transição entre modelos de gestão pública educacional: do paradigma burocrático para o paradigma gerencial. Araújo e Castro (2011) analisam esse movimento, evidenciando que a adoção de princípios da nova gestão pública nas escolas brasileiras impôs novos desafios, como o foco em resultados, a responsabilização dos gestores e a intensificação do trabalho administrativo. Embora essa abordagem busque eficiência, ela também levanta críticas em relação à mercantilização da educação e à desvalorização das dimensões humanas e pedagógicas do processo educativo.

Outro aspecto relevante é a gestão da educação infantil, etapa muitas vezes negligenciada nas discussões sobre gestão escolar. Fernandes (2024) chama atenção para os desafios específicos dessa etapa, que envolvem desde a infraestrutura até a formação de professores e a articulação com as famílias. A gestão da educação infantil precisa considerar as especificidades do desenvolvimento infantil, bem como as políticas públicas voltadas para a primeira infância, sendo fundamental para garantir o direito à educação com qualidade desde os primeiros anos de vida.

Diante desse panorama, este artigo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão narrativa da literatura, os principais enfoques, desafios e contribuições da gestão na área de ensino no contexto brasileiro contemporâneo. Serão discutidos aspectos como liderança, inclusão, avaliação, políticas públicas e práticas de gestão democrática, com base em artigos científicos publicados entre 2011 e 2024, disponíveis nas bases SciELO e revistas científicas nacionais. A análise busca compreender como a gestão educacional pode se constituir como instrumento de transformação social e de promoção de uma educação pública de qualidade para todos.

2. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa, com o objetivo de reunir, descrever e interpretar criticamente as contribuições

teóricas e empíricas relacionadas à gestão na área de ensino, especialmente no contexto da educação básica brasileira. Essa escolha metodológica justifica-se pela natureza exploratória do trabalho, que visa compreender, a partir de diferentes perspectivas e abordagens, o papel da gestão escolar no fortalecimento das práticas pedagógicas, na promoção da inclusão e na implementação das políticas públicas educacionais.

A coleta de dados foi realizada entre abril e maio de 2025, a partir da busca de artigos científicos nas bases SciELO (Scientific Electronic Library Online), Google Acadêmico e portais de revistas especializadas em educação. Foram utilizados os seguintes descritores: "gestão escolar", "liderança pedagógica", "políticas públicas educacionais", "inclusão escolar", "educação básica" e "administração educacional". Esses termos foram combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR, a fim de abranger diferentes enfoques temáticos e linguísticos.

Os critérios de inclusão dos artigos foram os seguintes: (1) publicações disponíveis em texto completo; (2) artigos publicados entre 2011 e 2024; (3) estudos revisados por pares e com foco explícito na gestão escolar em instituições públicas ou privadas; e (4) textos que abordassem, de maneira direta ou indireta, as implicações pedagógicas, políticas, administrativas ou sociais da gestão educacional. Como critérios de exclusão, foram descartadas dissertações, teses, resenhas, entrevistas, textos duplicados e publicações que não apresentassem clareza metodológica.

Ao todo, foram selecionados oito artigos científicos, que atenderam plenamente aos critérios estabelecidos. Os artigos foram lidos na íntegra e organizados em um quadro de análise contendo título, autores, ano de publicação, objetivo do estudo, principais resultados e contribuições para o campo da gestão educacional. A análise dos dados seguiu os princípios da análise temática, permitindo a identificação de eixos centrais, como: liderança escolar, gestão democrática, políticas de inclusão, avaliação institucional e desafios da gestão na educação infantil.

A abordagem metodológica adotada não visa a exaustividade, mas sim a construção de uma visão ampla, crítica e fundamentada sobre os modos de gestão no ensino, seus desafios e suas possibilidades de transformação. A triangulação das informações obtidas nos diferentes estudos possibilitou a articulação entre os achados e a reflexão teórica sobre os processos de gestão educacional no cenário brasileiro.

3. Resultados e Discussão

A gestão escolar contemporânea tem se caracterizado por uma transição de modelos burocráticos para abordagens mais participativas, articuladas à democratização das práticas pedagógicas e administrativas. Esse movimento decorre da necessidade de responder aos desafios de uma sociedade em transformação, em que a escola deve ser espaço de inclusão, equidade e

aprendizagem significativa. De acordo com Oliveira e Vasques-Menezes (2018), a superação do modelo tecnocrático tradicional implica a adoção de estratégias de liderança capazes de mobilizar a comunidade escolar em torno de valores e metas comuns. A gestão, portanto, deixa de ser exclusivamente instrumental para assumir uma dimensão político-pedagógica, atuando como vetor de transformação das práticas educacionais.

A liderança do diretor escolar figura entre os principais determinantes dos resultados educacionais e da cultura organizacional da escola. Conforme analisado por Oliveira e Carvalho (2018), a liderança pedagógica eficaz contribui de modo decisivo para o avanço do desempenho dos alunos, sendo reconhecida por ações que promovem a formação docente, o foco na aprendizagem e a construção de um ambiente escolar baseado em altas expectativas. Essa liderança requer escuta ativa, articulação de metas compartilhadas e capacidade de engajamento da equipe. Investir na formação continuada de diretores, portanto, é um caminho essencial para o aprimoramento da qualidade educacional e da equidade no processo de ensino-aprendizagem.

A gestão democrática constitui princípio orientador da organização escolar no Brasil, conforme previsto na LDB e reafirmado por diversas pesquisas da área. Moura e Bispo (2021) demonstram que a prática da gestão escolar, quando orientada por concepções democráticas e participativas, fortalece os processos coletivos de decisão, amplia a autonomia institucional e promove maior engajamento da comunidade. A implementação de conselhos escolares, assembleias e escuta ativa das famílias e dos estudantes favorece a transparência e a corresponsabilidade. Assim, a gestão democrática se revela como um instrumento essencial de construção de uma escola pública plural e ética, comprometida com a formação cidadã.

A inclusão educacional representa um dos maiores desafios da gestão escolar atual, exigindo um compromisso ético com a diversidade e a justiça social. Conforme apontado por Medeiros et al. (2024), a gestão escolar inclusiva deve criar condições para que estudantes com deficiência, transtornos do neurodesenvolvimento e altas habilidades/superdotação tenham acesso, participação e aprendizagem. Isso envolve desde adaptações curriculares até a oferta de formação docente e articulação com redes de apoio. A liderança do gestor é decisiva para promover uma cultura institucional voltada à valorização das diferenças, superando práticas excluientes e garantindo equidade nas oportunidades educativas.

A avaliação institucional se consolida como ferramenta estratégica na condução das políticas e práticas escolares. Abdian, Nascimento e Silva (2016) destacam que, quando utilizada de forma dialógica e participativa, a avaliação torna-se instrumento de autorreflexão e planejamento pedagógico. Ela permite diagnosticar fragilidades, planejar intervenções e acompanhar os impactos das ações implementadas. A gestão que incorpora uma cultura avaliativa contínua e compartilhada fortalece o compromisso coletivo com a aprendizagem e com a

melhoria da qualidade do ensino, promovendo a responsabilização sem incorrer na lógica punitivista das avaliações externas.

A formação continuada dos gestores é condição indispensável para enfrentar a complexidade das demandas educacionais contemporâneas. De acordo com Oliveira e Vasques-Menezes (2018), programas de desenvolvimento profissional voltados à gestão escolar devem contemplar não apenas aspectos administrativos, mas também a liderança pedagógica, a mediação de conflitos, o uso de tecnologias e a gestão democrática. A valorização de saberes da experiência e a troca entre pares são estratégias reconhecidamente eficazes para a ampliação de repertórios profissionais. Investir na formação de gestores, portanto, é investir na sustentabilidade da qualidade educacional das redes escolares.

A articulação entre a gestão escolar e as políticas públicas é fundamental para a construção de projetos educativos contextualizados, coerentes e viáveis. Segundo Oliveira e Carvalho (2018), o gestor precisa conhecer as diretrizes nacionais, estaduais e municipais, e ser capaz de interpretá-las criticamente à luz da realidade da comunidade escolar. Essa mediação permite alinhar o projeto político-pedagógico da escola com as metas do sistema de ensino, sem perder de vista as especificidades do território. A gestão escolar torna-se, assim, uma instância ativa na implementação e reelaboração das políticas educacionais, promovendo coerência entre discurso, prática e resultados.

A gestão da educação infantil exige do gestor um olhar sensível às especificidades do desenvolvimento da criança pequena e às necessidades estruturais e pedagógicas dessa etapa. Fernandes (2024) ressalta que o trabalho do gestor da educação infantil envolve garantir ambientes acolhedores, promover interações significativas e valorizar as experiências do brincar. Cabe à gestão assegurar infraestrutura adequada, materiais diversificados e formação permanente da equipe pedagógica. A participação das famílias deve ser estimulada como parte integrante do processo educativo, reforçando os vínculos de pertencimento. Dessa forma, a gestão da educação infantil contribui diretamente para a construção de bases sólidas para a aprendizagem futura.

A integração das tecnologias digitais no cotidiano da gestão escolar constitui uma tendência irreversível e estratégica. Segundo Moura e Bispo (2021), o uso de tecnologias contribui tanto para a organização administrativa quanto para o monitoramento pedagógico, permitindo maior agilidade na comunicação e na tomada de decisões. Plataformas digitais de gestão escolar facilitam o acompanhamento de frequência, desempenho e matrícula, além de promoverem maior transparência na relação com a comunidade. A gestão deve também fomentar o uso pedagógico das tecnologias, apoiando os professores na incorporação crítica e criativa desses recursos. Assim, a tecnologia torna-se aliada na qualificação do trabalho escolar.

A gestão de conflitos, inevitável em ambientes coletivos e diversos como a escola, deve ser conduzida com base em princípios éticos, escuta ativa e justiça restaurativa. Abdian, Nascimento e Silva (2016) explicam que a mediação de conflitos não deve se restringir à resolução pontual de problemas, mas sim constituir uma política institucional de convivência democrática. O gestor deve atuar como facilitador de diálogos, garantindo a participação de todos os envolvidos e promovendo a construção conjunta de soluções. Além disso, é essencial que a escola tenha normas claras e que valorize o respeito mútuo, a empatia e a inclusão como princípios orientadores da convivência escolar.

A gestão financeira da escola pública, ainda que limitada por marcos legais e orçamentários, é fundamental para garantir a funcionalidade da instituição e o desenvolvimento de projetos pedagógicos. Conforme argumentam Oliveira e Vasques-Menezes (2018), cabe ao gestor não apenas executar os recursos disponíveis, mas também planejar sua utilização de forma eficiente, transparente e pedagógica. A elaboração do plano de aplicação, o acompanhamento dos gastos e a prestação de contas à comunidade devem ser pautados pela ética e pelo compromisso com o bem comum. A gestão eficiente dos recursos contribui para a autonomia da escola e fortalece sua capacidade de responder às demandas educacionais locais.

A equidade é um princípio estruturante da gestão escolar comprometida com a justiça social. Moura e Bispo (2021) afirmam que promover a equidade exige mais do que igualdade de condições: requer identificar e remover barreiras que afetam de maneira diferenciada os estudantes em situação de vulnerabilidade. O gestor escolar deve implementar ações afirmativas, adaptar práticas pedagógicas e garantir suporte a grupos historicamente marginalizados, como alunos pobres, negros, indígenas, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência. A equidade também se expressa na valorização das identidades culturais e na promoção de um currículo que refletia a pluralidade da sociedade brasileira.

A relação entre escola e comunidade é essencial para a construção de uma gestão escolar participativa e contextualizada. Oliveira e Carvalho (2018) demonstram que gestores que promovem a integração com o entorno ampliam a legitimidade das ações escolares e fortalecem o compromisso coletivo com a formação dos estudantes. A abertura da escola à comunidade — por meio de reuniões, projetos intersetoriais e comunicação ativa — gera pertencimento e corresponsabilidade. A gestão escolar, ao reconhecer os saberes locais e dialogar com os sujeitos do território, contribui para uma educação comprometida com o desenvolvimento social, cultural e humano de sua população.

A gestão do currículo escolar deve ser compreendida como uma prática intencional, que articula os saberes escolares com os interesses, necessidades e direitos dos estudantes. Segundo Fernandes (2024), cabe ao gestor garantir que o currículo seja instrumento de justiça curricular,

contemplando temas relevantes, práticas pedagógicas inovadoras e abordagens interdisciplinares. Isso envolve o acompanhamento do planejamento docente, a promoção da avaliação formativa e o estímulo à construção coletiva do conhecimento. Ao articular currículo, formação e gestão, o diretor escolar atua como protagonista na construção de uma escola significativa, democrática e voltada ao desenvolvimento integral do estudante.

A gestão do currículo é uma das atribuições centrais do gestor escolar e tem impacto direto na qualidade do ensino ofertado. Esse processo requer articulação com os docentes, análise das demandas locais e alinhamento às diretrizes da BNCC e às políticas educacionais vigentes. O gestor deve garantir que o currículo seja flexível, contextualizado e inclusivo, respeitando as especificidades socioculturais da comunidade escolar. Segundo Fernandes (2024), a gestão curricular eficaz está relacionada à valorização da prática docente e à construção coletiva do conhecimento pedagógico. Assim, o gestor deixa de ser um executor e passa a ser um articulador da proposta pedagógica, promovendo inovações e garantindo o direito à aprendizagem.

A autonomia escolar é um princípio importante que deve ser defendido e praticado pelos gestores educacionais, sem que isso signifique isolamento ou desobediência às normas do sistema. Trata-se da possibilidade de a escola definir prioridades, adaptar currículos, gerir recursos e tomar decisões com base na realidade local. Oliveira e Vasques-Menezes (2018) apontam que a autonomia é essencial para a efetivação da gestão democrática, mas requer também responsabilidade coletiva e prestação de contas. Uma gestão autônoma favorece o protagonismo dos atores escolares e estimula práticas inovadoras, especialmente quando articulada com os conselhos escolares e outras instâncias participativas. A autonomia, portanto, deve ser incentivada como estratégia para o fortalecimento da identidade institucional e da capacidade de resposta às necessidades locais.

A cultura organizacional da escola influencia diretamente as práticas de gestão e o desempenho institucional. Essa cultura é formada por valores, crenças, normas e tradições compartilhadas pela comunidade escolar e pode ser tanto um fator de coesão quanto de resistência a mudanças. Moura e Bispo (2021) destacam que compreender a cultura organizacional é essencial para o gestor que deseja promover transformações significativas. Ao valorizar os saberes acumulados, reconhecer a diversidade e promover o diálogo, o gestor pode criar um ambiente propício à inovação e à colaboração. A gestão da cultura escolar deve ser orientada pela ética, pela escuta ativa e pela construção de uma visão coletiva de futuro, respeitando os contextos históricos e sociais de cada instituição.

A valorização dos profissionais da educação deve ser uma prioridade da gestão escolar, pois o bem-estar e a motivação dos trabalhadores influenciam diretamente os resultados

educacionais. Isso envolve não apenas questões salariais, mas também condições adequadas de trabalho, apoio pedagógico, oportunidades de formação e reconhecimento do esforço cotidiano. Abdian, Nascimento e Silva (2016) ressaltam que a gestão comprometida com o desenvolvimento profissional dos docentes tende a formar equipes mais coesas e engajadas. Programas de formação continuada, grupos de estudo, planejamento coletivo e feedback construtivo são algumas estratégias eficazes nesse sentido. O gestor que valoriza sua equipe investe na qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Os sistemas de avaliação em larga escala, como o IDEB, o SAEB e avaliações estaduais e municipais, impactam diretamente a gestão escolar, especialmente em relação à definição de metas, alocação de recursos e planejamento pedagógico. Machado, Alavarse e Arcas (2018) discutem as interfaces entre avaliação e gestão, mostrando que, quando bem interpretadas, as avaliações externas podem ser aliadas do gestor no diagnóstico institucional. No entanto, também alertam para os riscos da sobrevalorização de rankings e do estreitamento curricular. O gestor precisa utilizar esses dados com criticidade, articulando-os com os saberes da equipe escolar e com as avaliações internas. O objetivo deve ser sempre o aprimoramento da prática pedagógica, e não apenas a melhoria de indicadores numéricos.

A comunicação institucional é um eixo estruturante da gestão escolar e envolve o fluxo de informações entre direção, equipe docente, alunos, famílias e órgãos da administração pública. A clareza, a transparência e a regularidade das comunicações fortalecem o vínculo entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Moura e Bispo (2021) ressaltam que a comunicação não se resume a repassar ordens ou divulgar eventos, mas deve ser um instrumento de escuta e participação. A gestão deve promover reuniões periódicas, utilizar diferentes canais (digitais e presenciais) e cultivar uma cultura de diálogo. Uma comunicação eficaz evita ruídos, constrói confiança e favorece o clima organizacional positivo.

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para que a gestão escolar alcance seus objetivos. Ele permite estabelecer metas claras, diagnosticar pontos fortes e fracos da escola, priorizar ações e prever o uso de recursos humanos, financeiros e materiais. Fernandes (2024) aponta que, quando o planejamento é construído de forma participativa e alinhado ao projeto político-pedagógico, ele se torna um instrumento poderoso de gestão. O gestor deve promover o envolvimento de toda a equipe, distribuir responsabilidades e acompanhar os indicadores estabelecidos, garantindo que o planejamento não seja apenas um documento formal, mas uma prática cotidiana e dinâmica.

A gestão por resultados, característica da nova gestão pública, tem gerado tensões nas escolas brasileiras, especialmente quando associada à cobrança por desempenho e metas de produtividade. Araújo e Castro (2011) discutem como essa abordagem pode representar avanços

em termos de eficiência administrativa, mas também riscos de desvalorização da dimensão pedagógica da escola. O gestor deve equilibrar a busca por resultados mensuráveis com a promoção de um ambiente educativo acolhedor, criativo e ético. A eficiência não deve se sobrepor à missão formadora da escola, e os resultados devem ser compreendidos em sua complexidade, indo além de provas padronizadas.

A atuação em rede entre escolas, secretarias de educação e instituições comunitárias amplia as possibilidades de gestão integrada e compartilhada. Essa colaboração permite a troca de experiências, o fortalecimento de vínculos territoriais e o desenvolvimento de projetos interinstitucionais. Oliveira e Carvalho (2018) enfatizam que o gestor escolar deve buscar parcerias com universidades, ONGs, conselhos tutelares e outras entidades que atuem no território. A gestão em rede exige disponibilidade para o diálogo, planejamento conjunto e compromisso com o bem coletivo. Essa articulação é especialmente importante em contextos de vulnerabilidade social, onde os desafios educacionais estão associados a múltiplas dimensões da exclusão.

A gestão da infraestrutura escolar, embora frequentemente associada a aspectos técnicos, também deve ser compreendida como componente pedagógico. Espaços físicos adequados, seguros e acessíveis são condição para o desenvolvimento de práticas educativas significativas. Medeiros et al. (2024) apontam que escolas com boa infraestrutura tendem a apresentar melhores índices de rendimento e menor evasão. Cabe ao gestor planejar e acompanhar a manutenção dos espaços, a distribuição de materiais e equipamentos e a adequação às normas de acessibilidade. Além disso, deve promover o uso pedagógico dos ambientes, como bibliotecas, laboratórios e áreas externas, fortalecendo a relação entre espaço e aprendizagem.

A dimensão ética da gestão escolar é frequentemente subestimada, mas representa um aspecto essencial da prática profissional do gestor. Isso envolve agir com justiça, respeito, responsabilidade e transparência em todas as decisões, especialmente quando envolvem conflitos, distribuição de recursos e avaliação de desempenho. Oliveira e Vasques-Menezes (2018) lembram que a ética na gestão se expressa tanto nas grandes decisões institucionais quanto nas relações cotidianas com alunos e servidores. O gestor ético é aquele que não apenas conhece as normas, mas as interpreta com sensibilidade social, promovendo uma cultura institucional pautada em valores democráticos e no respeito à dignidade humana.

A sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental também devem ser incorporadas à agenda da gestão escolar. Isso significa desenvolver projetos pedagógicos que abordem temas ambientais, promover o uso racional de recursos e incentivar práticas sustentáveis no cotidiano da escola. Fernandes (2024) reforça que o gestor pode atuar como agente de educação ambiental, articulando ações com a comunidade e mobilizando alunos e professores em torno de temas

como reciclagem, economia de água, preservação do ambiente local e consumo consciente. A gestão que valoriza a sustentabilidade prepara os estudantes para uma atuação cidadã responsável e crítica diante dos desafios do século XXI.

Em síntese, os resultados da revisão demonstram que a gestão na área de ensino é um campo multifacetado, que exige do gestor habilidades técnicas, humanas, éticas e políticas. A liderança pedagógica, a articulação com políticas públicas, a gestão democrática e o compromisso com a inclusão e a equidade são elementos centrais para a construção de uma escola pública de qualidade. Os desafios enfrentados pelos gestores exigem formação sólida, planejamento participativo, capacidade de mediação e visão estratégica. Conclui-se que, mais do que administrar recursos e processos, gerir uma escola é exercer uma função social transformadora, comprometida com a justiça educacional e o desenvolvimento integral dos sujeitos.

4. Conclusão

A gestão na área de ensino tem se mostrado um componente indispensável para a construção de uma escola comprometida com a qualidade, a equidade e a inclusão. Ao longo da análise realizada, observou-se que a atuação do gestor escolar ultrapassa a dimensão administrativa, assumindo um papel estratégico no desenvolvimento pedagógico, na mobilização da comunidade escolar e na articulação com as políticas públicas educacionais. Essa atuação requer competências específicas, sensibilidade social e capacidade de liderança colaborativa.

A liderança pedagógica, a gestão democrática, a promoção da inclusão e a valorização da formação docente emergem como pilares para a consolidação de uma gestão escolar efetiva. Para que esses princípios se tornem realidade, é fundamental que os gestores escolares estejam preparados para enfrentar os desafios de contextos diversos e em constante transformação. A escuta ativa, a mediação de conflitos, o planejamento participativo e a gestão baseada em dados são práticas que fortalecem o papel do gestor como articulador do projeto educativo.

Outro aspecto relevante é a necessidade de uma gestão comprometida com a equidade, capaz de reconhecer as desigualdades históricas e implementar ações que assegurem o direito à aprendizagem a todos os estudantes. A valorização da diversidade, a implementação de práticas inclusivas e a construção de vínculos entre escola e comunidade tornam-se essenciais para a formação de cidadãos críticos e participativos. Nesse sentido, a gestão assume uma função ética e política, orientada por princípios democráticos e humanistas.

Conclui-se que investir na formação e valorização dos gestores escolares é uma estratégia fundamental para o fortalecimento da educação básica no Brasil. A melhoria dos indicadores educacionais, a construção de ambientes escolares acolhedores e a garantia do direito à educação

passam necessariamente por uma gestão qualificada, sensível e atuante. O gestor escolar deve ser compreendido como um agente de transformação social, comprometido com uma educação pública de qualidade, capaz de responder às demandas do presente e de projetar um futuro mais justo e inclusivo para todos.

Referências

- ABDÍAN, Graziela Zambão; NASCIMENTO, Paulo Henrique Costa; SILVA, Nilson Duarte Batista. Desafios teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 135, p. 465-480, jul./set. 2016.
- ARAÚJO, Suêlde de; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, mar./jun. 2011.
- FERNANDES, Fabiana Silva. Gestão da Educação Infantil: desafios, necessidades e possibilidades. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 40, e90387, p. 1-18, 2024. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/90387>.
- FONSECA, Kátia Pereira; DE OLIVEIRA BORGES, Maria Aparecida. Gestão por competências: uma ferramenta para gestão escolar pública. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 6, p. 222-236, 2023.
- MACHADO, Cristiane; ALAVARSE, Ocimar Munhoz; ARCAS, Pedro Henrique. Sistemas estaduais de avaliação: interfaces com qualidade e gestão da educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 34, n. 1, p. 49-65, jan./abr. 2018.
- MEDEIROS, Ricardo Tavares de; MAFEZONI, Andressa Caetano; VIEIRA, Alexandre Braga; BRAGA, Vanessa Auer. Gestão escolar e inclusão dos estudantes público da educação especial nas escolas comuns. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 105, e6017, 2024.
- MOURA, Elton Oliveira de; BISPO, Marcelo de Souza. Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 28, n. 96, p. 135-163, 2021.
- OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, set. 2018.
- OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, e230015, 2018.