

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NOS RESULTADOS EDUCACIONAIS: UMA ANÁLISE TEÓRICA

Priscila da Silva Manzano¹
Márcia Elizabeti Machado de Lima²

RESUMO: Este artigo aborda a importância da gestão escolar no contexto educacional, destacando principais conceitos, teorias e práticas que sustentam a área. A gestão escolar é analisada sob diversas perspectivas, considerando as contribuições de autores como Lück, Libâneo e Paro, que enfatizam a importância de uma gestão democrática eficaz para o desenvolvimento das instituições de ensino. A pesquisa também explora os pilares da gestão educacional, incluindo o planejamento, a organização, a liderança e a implementação de políticas públicas educacionais. Além disso, o estudo investiga os desafios e avanços na gestão escolar, com foco nas práticas pedagógicas e nas políticas educacionais que visam à melhoria da qualidade do ensino. A gestão educacional é compreendida não apenas como um processo administrativo, mas também como um meio primordial para a transformação das escolas e a ascensão de uma educação inclusiva e de qualidade.

Palavras-chave: Gestão escolar. Resultados educacionais. Democratização do ensino.

LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LOS RESULTADOS EDUCATIVOS: UN ANÁLISIS TEÓRICO

RESUMEN: Este artículo aborda la importancia de la gestión escolar en el contexto educativo, destacando los principales conceptos, teorías y prácticas que sustentan esta área. La gestión escolar se analiza desde diferentes perspectivas, considerando los aportes de autores como Libâneo, Lück y Paro, quienes enfatizan la relevancia de una gestión democrática efectiva para el desarrollo de las instituciones educativas. La investigación también explora los pilares de la gestión educativa, incluyendo la planificación, organización, liderazgo e implementación de políticas públicas educativas. Además, el estudio investiga los desafíos y avances en la gestión escolar, centrándose en las prácticas pedagógicas y las políticas educativas que apuntan a mejorar la calidad de la enseñanza. La gestión educativa se entiende no solo como un proceso administrativo, sino también como un medio fundamental para transformar las escuelas y promover una educación inclusiva y de calidad.

Palabras clave: Gestión escolar. Resultados educativos. Democratización de la educación.

¹ Acadêmica do curso de Letras UAB/DEAD/UNEMAT com habilitação em Língua e Literaturas de Língua Portuguesa e Língua Espanhola. E-mail: priscila.silva.manza@unemat.br

² Doutora em Estudos Literários pela Unemat. Professora da UAB/DEAD/UNEMAT, no curso de Letras Português/Inglês e Português/Espanhol. E-mail: marceliza@gmail.com

Introdução

A gestão escolar é um setor de estudo fundamental na área da educação, pois exerce consequências diretas na qualidade do ensino e o desempenho dos estudantes. Ela não se limita apenas à administração de recursos e processos administrativos, mas envolve um conjunto de práticas que visam promover o desenvolvimento de uma cultura educacional que favoreça o aprendizado e a formação abrangente dos alunos.

Uma gestão eficaz exige o planejamento estratégico, envolvimento ativo da comunidade escolar e uma liderança pedagógica que oriente e inspire os profissionais que dela fazem parte. De acordo com Libâneo (2007), a escola deve ser considerada uma organização social dinâmica, onde as interações entre alunos, professores e a comunidade são determinantes para o sucesso da instituição. Essa visão ressalta a importância da gestão escolar como um processo de constante construção coletiva no qual as decisões e ações dos gestores impactam diretamente ambiente de aprendizagem.

A gestão escolar participativa, que envolve a comunidade escolar, professores, alunos, pais e outros agentes educacionais, é fundamental para garantir uma educação de qualidade, pois promove a corresponsabilidade, o comprometimento e a melhoria contínua dos processos pedagógicos e administrativos (Paro, 2005, p. 21).

Essa perspectiva é reforçada pelo autor ao destacar que uma gestão escolar efetivamente participativa que envolva diferentes agentes educacionais é indispensável para a melhoria da qualidade do ensino. A contribuição da comunidade, como pais, alunos e funcionários, deve ser vista como um recurso valioso para promover um ambiente educativo inclusivo e colaborativo que vise o desenvolvimento integral dos alunos, influenciando diretamente nos resultados escolares. Além disso, a participação ativa desses grupos colabora na construção coletiva de soluções e estratégias de ensino, fortalece a eficácia da gestão e facilita a implementação de políticas educacionais que atendam às necessidades da comunidade.

Portanto, a administração escolar moderna exige um gestor capacitado que compreenda a complexidade do ambiente educacional, que não é apenas técnico, mas também político e social. Para Lück (2005), a democratização da gestão escolar é um princípio essencial, que deve ser analisado pela descentralização do poder decisório e pela promoção de uma gestão participativa. Isso envolve o engajamento ativo de todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, pais e gestores, garantindo maior integração entre as partes e promovendo uma colaboração contínua no processo de ensino-aprendizagem e com a comunidade. Assim, a

gestão escolar deve ser vista como um mecanismo eficiente para garantir a equidade e a inclusão no ambiente educacional, contribuindo para a construção de uma escola que seja não apenas um espaço de ensino, mas um espaço de desenvolvimento cívico e coletivo.

Metodologia

O presente estudo foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar as contribuições teóricas de autores renomados na área da gestão escolar, como Paro, Libâneo e Lück, entre outros. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, permitindo uma análise sobre a influência da gestão escolar no desempenho dos alunos, além de identificar os principais desafios enfrentados pelas instituições educacionais e as soluções possíveis para a melhoria da gestão educacional.

A revisão bibliográfica, enquanto método de pesquisa, consistiu na análise crítica e na síntese das principais obras e artigos sobre o tema, permitindo a compreensão das diferentes abordagens e perspectivas sobre a gestão escolar. Segundo Andrade (1997), este método é fundamental para a construção de uma fundamentação teórica consistente, que fornece a base necessária para o desenvolvimento de estudos acadêmicos rigorosos e a formulação de novas hipóteses. Ao adotar esse procedimento, o estudo não apenas coleta e organiza as ideias existentes, mas também contribui para o aprofundamento e a atualização do conhecimento na área da gestão educacional, oferecendo uma visão panorâmica sobre os fatores que influenciam o desempenho acadêmico e a eficácia das práticas de gestão escolar.

Conceituação de gestão escolar

A gestão escolar pode ser interpretada como o conjunto de procedimentos administrativos e pedagógicos que buscam criar um ambiente educativo eficiente e inclusivo. Ela envolve planejamento, organização, liderança e avaliação dos processos educacionais, garantindo o desenvolvimento da aprendizagem e a efetivação dos objetivos institucionais da escola, não limitando-se à apenas aspectos que envolvem contas, relatórios, diários e plataformas.

Organizar é bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral (Libâneo, et al, 2001, p. 77).

Conforme a ideia apresentada por Libâneo et al (2001), compreende-se que a gestão escolar não se limita apenas à administração burocrática, mas também aborda as relações interpessoais, a participação democrática e a mediação de conflitos dentro da comunidade educativa, onde as interações entre alunos, pais, professores e funcionários são fundamentais para alcançar objetivos institucionais. Existem três principais concepções de gestão escolar, que refletem diferentes abordagens sobre o papel do líder escolar e da comunidade no processo educativo:

a) **Técnica ou tecnicista** - Enfatiza a administração burocrática e a eficiência operacional, baseada em uma estrutura hierárquica rígida (Libâneo, 2001). Essa abordagem, influenciada pelos princípios do Taylorismo e Fordismo, normalmente é centrada na individualidade e compreende a gestão escolar como um processo administrativo que visa garantir o cumprimento de normas e regulamentos, priorizando o controle e a padronização das atividades educacionais (Souza, 2012).

b) **Autogestionária** - Prioriza a participação coletiva na tomada de decisão, com autonomia dos agentes escolares (Paro, 2007). Essa concepção está alinhada a modelos de cogestão e descentralização administrativa, permitindo que professores, alunos e funcionários assumam um papel mais ativo na definição dos rumos da instituição (Gadotti, 2000). Segundo Veiga (2010), a autogestão escolar favorece a autonomia pedagógica e administrativa, promovendo a corresponsabilização dos envolvidos e a valorização da cultura organizacional da escola.

c) **Democrático-participativa** - Integra a comunidade escolar no processo decisório, promovendo a equidade e a qualidade do ensino (Lück, 2005). Essa abordagem se fundamenta na ideia de que a participação ativa da comunidade educacional é essencial para a construção de uma educação inclusiva e de alto padrão. Conforme Freire (1996), a gestão democrática deve ser pautada no diálogo e na construção coletiva do conhecimento, permitindo que todos os sujeitos envolvidos contribuam para o aprimoramento da escola.

Além dessas três concepções, outros modelos de gestão educacional têm sido debatidos, como a gestão estratégica, que busca alinhar os objetivos institucionais às demandas da sociedade, e a gestão por resultados, que enfatiza a avaliação de desempenho e indicadores educacionais como forma de medir a eficácia da administração escolar (Machado, 2011).

Por sua vez, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB 9394/96, (Brasil, 1996) estabelece a relevância da participação da comunidade na gestão escolar, garantindo um ensino mais democrático e responsável às necessidades da sociedade. De acordo com Militão (2019), a

gestão democrática prevista na legislação educacional é um avanço significativo, pois incentiva uma cultura de corresponsabilidade entre participantes do ambiente escolar. A LDB também destaca a relevância dos conselhos escolares ou equivalentes, a participação da família, da comunidade e dos profissionais no processo educativo, reforçando o papel da escola como um espaço de formação integral dos cidadãos.

Sendo assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que, se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora espaço de trabalho coletivo e aprendizagem (Libâneo, 2001, p. 115).

Diante da lapidação desse processo, a participação da comunidade educacional é um fator determinante para o sucesso na gestão escola. Dessa maneira, é papel da escola articular-se com as famílias, e comunidade para que atuem de forma prática e eficiente. A participação da família é um fator de sucesso na gestão escolar, e também é algo já previsto na lei maior do país “A educação é direito de todos e dever do Estado e da família” (Brasil, Constituição, 1988, art. 205).

A concretização da gestão democrática depende de políticas públicas que incentivem a formação continuada de gestores e professores, além da criação de instrumentos institucionais que garantam a participação da comunidade no planejamento e na tomada de decisões. Conforme afirma Dourado (2010), uma gestão escolar eficaz deve articular a autonomia pedagógica com a responsabilidade coletiva, promovendo a inclusão e a justiça social no ambiente educacional.

O papel do gestor escolar

O gestor escolar desempenha um papel fundamental na articulação entre professores, alunos e famílias, sendo responsável por criar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento do ensino e da aprendizagem. Sua atuação não se limita à administração burocrática, mas envolve também a implementação de práticas pedagógicas inovadoras, a gestão de conflitos e a promoção da participação democrática dentro da escola. Segundo Libâneo (2001), o gestor deve atuar como um mediador que equilibra as demandas institucionais e pedagógicas, garantindo a eficiência dos processos educacionais.

Dentre as principais funções do gestor escolar, destacam-se:

- **Planejamento estratégico e gestão de recursos:** O gestor deve elaborar planos de ação que possibilitem a melhoria contínua da instituição, garantindo o uso eficiente dos recursos

financeiros e materiais disponíveis (Lück, 2005). A administração escolar deve ser pautada na transparência e na busca por alternativas que favoreçam a sustentabilidade e a inovação no ambiente educacional (Dourado, 2010).

- **Promoção de um ambiente escolar inclusivo:** É papel do gestor criar estratégias para garantir a inclusão de todos os alunos, independentemente de suas condições sociais, econômicas ou cognitivas. Conforme apontado por Mantoan (2006), a escola deve ser um espaço de acolhimento e diversidade, onde todos tenham oportunidades iguais de aprendizado.

- **Mediação de conflitos e liderança pedagógica:** O gestor escolar deve atuar como mediador de conflitos, promovendo o diálogo e a construção coletiva de soluções. Segundo Lück (2005), a gestão eficaz requer habilidades de comunicação e negociação, garantindo que todos os atores escolares se sintam ouvidos e valorizados no processo educativo.

- **Incentivo à formação continuada dos docentes:** A capacitação permanente dos professores é essencial para a melhoria da qualidade do ensino. De acordo com Növoa (1992), a formação docente deve ser vista como um processo contínuo e colaborativo, no qual o gestor atua como facilitador, incentivando práticas pedagógicas inovadoras e reflexivas.

- **Avaliação contínua do processo educacional, com base em indicadores de desempenho:** A análise dos indicadores de desempenho é uma ferramenta essencial para a tomada de decisões no ambiente escolar. Conforme Machado (2011), os gestores devem utilizar avaliações institucionais para monitorar a eficácia das práticas pedagógicas, identificando pontos de melhoria e implementando ações corretivas.

Paro (2005) destaca que a liderança escolar precisa ser exercida de forma participativa e democrática, garantindo a construção de um projeto político-pedagógico que reflete as necessidades da comunidade escolar. Dessa forma, a escola torna-se um espaço de formação integral, promovendo o desenvolvimento cognitivo e social dos estudantes.

Além disso, Gadotti (2000) reforça a ideia de que a gestão escolar deve estar alinhada a uma perspectiva independente, na qual os gestores incentivam a autonomia dos docentes e a participação ativa da comunidade no processo educacional. Para Freire (1996), a gestão educacional democrática pressupõe uma prática dialógica e transformadora, onde os sujeitos da escola não são apenas receptores de normas, mas colaboradores ativos do projeto educacional.

A atuação do gestor também está diretamente relacionada à implementação das políticas educacionais e ao cumprimento das normativas estabelecidas pelos órgãos reguladores. Conforme Dourado (2010), a gestão escolar deve ser capaz de articular políticas públicas às

realidades locais, garantindo que as diretrizes nacionais sejam adaptadas às especificidades de cada comunidade escolar.

Por fim, é importante destacar que o papel do gestor escolar está em constante evolução, exigindo competências múltiplas que vão além da administração e incluem a liderança pedagógica, a mediação social e o compromisso com a equidade educacional. A efetividade da gestão depende da capacidade do gestor de promover um ambiente escolar que favoreça a aprendizagem significativa e o desenvolvimento integral dos alunos.

Desafios da gestão escolar

Por sua vez, a gestão escolar enfrenta diversos desafios que impactam diretamente na qualidade do ensino e na eficiência administrativa das instituições educacionais. Esses desafios vão desde a falta de recursos até a resistência à implementação de novas metodologias pedagógicas, exigindo dos gestores uma atuação estratégica e adaptativa para garantir um ambiente de aprendizagem eficaz e inclusivo. Dentre os principais desafios enfrentados, destacam-se:

- **Falta de recursos financeiros e infraestrutura inadequada:** A escassez de recursos é um dos maiores entraves à gestão educacional, especialmente em escolas públicas. Segundo Ferreira (2017), a limitação orçamentária compromete a aquisição de materiais didáticos, a manutenção das instalações físicas e a oferta de capacitação para os docentes. Para Dourado (2010), a gestão eficiente dos recursos disponíveis exige planejamento de ações estratégicas e articulação com políticas públicas para minimizar as desigualdades educacionais.

- **Resistência à inovação pedagógica e metodologias ativas de ensino:** A introdução de novas abordagens pedagógicas, como metodologias ativas e ensino híbrido, muitas vezes encontra resistência por parte dos docentes e gestores habituados a modelos tradicionais de ensino. Conforme Libâneo (2007), essa resistência pode ser reduzida por meio de aperfeiçoamento contínuo dos professores e da construção de uma cultura institucional aberta à inovação. Moran (2018) reforça a importância de incentivar práticas pedagógicas que estimulem a autonomia do aluno e a aprendizagem baseada em projetos.

- **Dificuldade na gestão de conflitos entre os atores escolares:** O ambiente escolar é um espaço dinâmico onde interagem diferentes sujeitos com interesses e perspectivas diversas. A gestão de conflitos entre professores, alunos, pais e demais membros da comunidade escolar é um grande desafio para os gestores. Segundo Lück (2005), a mediação eficiente desses conflitos

requer habilidades de comunicação, empatia e negociação. Freire (1996) destaca que a construção de um ambiente democrático e dialógico é essencial para reduzir tensões e promover uma cultura de respeito e cooperação.

- **Implementação de políticas públicas educacionais eficazes:** A aplicação de políticas educacionais enfrenta desafios relacionados à adaptação às realidades locais e à resistência de alguns segmentos da comunidade escolar. Militão (2019) aponta que muitas escolas têm dificuldade em alinhar suas práticas pedagógicas às diretrizes nacionais, seja por limitações estruturais, seja pela falta de capacitação dos gestores e docentes. Para Dourado (2010), a gestão escolar precisa atuar como elo entre as políticas públicas e as necessidades da comunidade, promovendo uma educação contextualizada e inclusiva.

- **Desigualdade socioeconômica e seu impacto na aprendizagem:** As desigualdades sociais afetam significativamente o desempenho dos alunos e a dinâmica escolar. Segundo Soares (2018), alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica enfrentam dificuldades adicionais no aprendizado, o que exige da gestão escolar a criação de estratégias de suporte, como programas de reforço escolar, assistência psicopedagógica e parcerias com organizações comunitárias.

- **Excesso de demandas burocráticas e falta de autonomia administrativa:** Muitos gestores escolares enfrentam uma sobrecarga de tarefas burocráticas, que reduzem seu tempo para atuar diretamente na melhoria do ensino. Machado (2011) aponta que a descentralização da administração escolar e o fortalecimento da autonomia dos gestores são fundamentais para uma gestão mais eficiente e focada na qualidade da educação.

Esses desafios exigem que os gestores desenvolvam estratégias eficazes de planejamento e engajamento da comunidade escolar. Conforme Libâneo (2001), a superação desses obstáculos depende da adoção de práticas que valorizem a participação coletiva e a busca por soluções criativas e colaborativas. A gestão escolar eficiente deve ser flexível, inovadora e orientada para o desenvolvimento integral dos alunos, promovendo um ambiente educacional mais justo e inclusivo.

Relação entre gestão escolar e políticas educacionais

A relação entre a liderança escolar e Políticas Educacionais é um setor de estudo que ganha crescente relevância, considerando o papel fundamental da gestão na implementação das diretrizes educacionais, cujos efeitos se refletem diretamente na excelência do ensino. As

políticas educacionais, por sua vez, têm como objetivo central a promoção da equidade e da qualidade educacional em todos os níveis de ensino, influenciando diretamente a forma como as escolas são administradas e os recursos são distribuídos. A gestão escolar, portanto, não pode ser dissociada da dinâmica das políticas públicas, pois é através da administração escolar que as diretrizes educacionais se concretizam no cotidiano das instituições de ensino.

As políticas educacionais, ao estabelecerem diretrizes e normativas, funcionam como um guia para a gestão escolar. A aplicação de políticas públicas no setor educacional exige uma articulação eficaz entre os diversos agentes envolvidos, como gestores, professores, alunos, pais e comunidade em geral, pois é por meio de políticas bem estruturadas que se pode garantir o apoio necessário para uma gestão escolar eficiente.

Trata-se, portanto, de adotar a instituição escolar de uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo, calcada em princípios democráticos que fortaleçam a condição de sujeito (autor) de todos os envolvidos, mas que, ao mesmo tempo (não alternativamente), procure preencher seus postos de trabalho com pessoas identificadas com esses princípios, e empenhadas na realização de um ensino de qualidade (Paro, 2007, p. 108).

A estrutura mencionada por Paro (2007) deve ser articulada de maneira que dinâmica que seja capaz de integrar todos os setores numa atividade conjunta. O trabalho cooperativo consiste na inclusão da equipe pedagógica no planejamento na tomada de decisões de forma democrática, permitindo conhecer a fundo a cultura organizacional de sua escola. Essa ideia também é reforçada por Libâneo (2007) quando destaca que a efetividade das políticas educacionais depende, em grande parte, da capacidade dos gestores em traduzir as diretrizes nacionais em práticas pedagógicas efetivas dentro das escolas e as articularem com as diferentes personalidades para que as políticas tenham impacto positivo no processo de ensino-aprendizagem.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC), instituída pela Lei nº 13.415/2017 (Brasil, 2018), é um exemplo emblemático de política educacional que visa a padronização do currículo escolar em todo o território nacional. Segundo a BNCC, há a intenção de garantir uma educação de qualidade e equitativa para todos os estudantes, independentemente da região ou contexto em que se encontrem. Ao mesmo tempo, propõe um currículo transversal mais flexível, que respeite as especificidades regionais e culturais, mas que assegure uma formação básica comum a todos os alunos. Nesse sentido, a gestão escolar é essencial para garantir que a BNCC seja

implementada de maneira eficaz nas escolas, uma vez que os gestores devem planejar, acompanhar e avaliar a implementação das diretrizes curriculares.

A influência das políticas educacionais na gestão escolar

Para que as políticas educacionais sejam efetivamente implementadas nas escolas, é necessária uma gestão que não apenas compreenda as diretrizes, mas também possua capacidade técnica e política para garantir que as ações sejam realizadas de acordo com as necessidades da comunidade escolar.

Conforme menciona Franco (2003), a gestão escolar deve atuar como um facilitador do processo de ensino, apoiando os professores na adaptação das diretrizes educacionais às realidades locais. Além disso, devem ser capazes de identificar as necessidades formativas da equipe docente e oferecer as condições para a implementação das políticas educacionais, com a criação de programas de capacitação contínuos.

No contexto das políticas públicas educacionais, as práticas de gestão escolar não devem se restringir a tarefas administrativas, mas sim englobar a gestão pedagógica que envolva toda a comunidade. A gestão pedagógica se refere ao planejamento e acompanhamento das práticas pedagógicas dentro da escola, garantindo que os objetivos das políticas educacionais, como a melhoria da aprendizagem e a inclusão social, sejam atingidos.

Nesse contexto, a formação continuada dos professores se torna um ponto-chave, como destaca Tardif (2014):

No exercício cotidiano de sua função, os condicionantes aparecem relacionados a situações concretas que não são passíveis de definições acabadas e que exigem improvisação e habilidade pessoal, bem como a capacidade de enfrentar situações mais ou menos transitórias e variáveis. Ora, lidar com condicionantes e situações é formador: somente isso permite ao docente desenvolver os *habitus* (isto é, certas disposições adquiridas na e pela prática real), que lhe permitirão justamente enfrentar os condicionantes e imponderáveis da profissão (Tardif, 2014, p. 49)

A importância da articulação entre gestão escolar e políticas públicas

A integração entre a gestão escolar e as normativas educacionais são fundamentais para a implantação bem-sucedida das reformas educacionais. De acordo com Gatti (2011), a gestão escolar deve ser compreendida como um processo dinâmico de articulação entre as normas e diretrizes das políticas públicas e as especificidades da realidade local. Para que isso ocorra de maneira eficaz, a gestão escolar precisa ser orientada pela capacidade de negociação e adaptação, tanto em relação às políticas que são impostas de fora quanto às particularidades e necessidades da escola.

Além disso, é necessário que haja uma integração entre as políticas educacionais e o contexto sociopolítico e econômico da escola. A gestão escolar deve ser capaz de compreender as particularidades do ambiente em que está inserida e, com isso, fazer a tradução dessas diretrizes para uma prática pedagógica condizente com a realidade local.

A aplicação das políticas educacionais deve ser entendida como um processo dinâmico e contínuo de diálogo entre as diretrizes e normativas estabelecidas pelos órgãos governamentais e as necessidades concretas das escolas, considerando suas especificidades e contextos locais. Esse processo implica a participação ativa dos diferentes atores escolares na adaptação e implementação das políticas, garantindo que elas sejam efetivamente apropriadas e eficazes (Sacristán; Gómez, 2004, p. 108).

Portanto, a relação entre Gestão Escolar e Normativas Educacionais é intrínseca, pois as políticas públicas orientam as ações de gestão dentro das escolas, enquanto a gestão escolar tem o dever de traduzir essas políticas em práticas pedagógicas que atendam às necessidades dos alunos e da comunidade escolar. A efetividade dessa relação depende de uma boa formação dos gestores escolares, da formação contínua dos profissionais de educação e da adaptação das políticas às realidades locais. Como afirmam Silva e Souza (2010), a gestão escolar deve ser vista como um processo de coordenação pedagógica, administrativa e política, onde a capacidade de articulação entre os diferentes agentes da comunidade escolar é essencial para o sucesso das políticas educacionais.

Considerações finais

A gestão escolar exerce papel central no sucesso educacional e na ascensão de uma educação de qualidade. Este estudo destacou a complexidade e a importância das práticas de gestão escolar, que vão além da administração burocrática e envolvem um processo dinâmico e

participativo, e que sua eficácia da não depende apenas de recursos materiais, mas de uma liderança pedagógica que seja capaz de fomentar a participação ativa da comunidade escolar, a fim de promover a equidade e adaptar-se às necessidades locais.

O papel do gestor escolar, como mediador entre os diferentes integrantes da comunidade, é indispensável para a criação de um ambiente de aprendizado inclusivo e colaborativo. A liderança democrática e participativa, conforme defendido por teóricos como Libâneo e Paro, é fundamental para que todos os envolvidos na educação, professores, alunos, pais e funcionários, comunidade externa compartilhem responsabilidades e decisões. Dessa forma, a escola se molda em um espaço de formação integral, não apenas acadêmica, mas também cidadã.

No entanto, a gestão escolar enfrenta diversos desafios, como a escassez de recursos, a resistência à inovação pedagógica, a gestão de conflitos e as desigualdades socioeconômicas, que impactam diretamente no processo de ensino-aprendizagem. Para superar esses obstáculos, é imprescindível que sejam adotas estratégias de planejamento eficiente que envolva toda a comunidade escolar para buscar e mediar soluções inovadoras, alinhadas às demandas da sociedade e às políticas públicas educacionais, pois a escola age como uma organização na proporção em que caracteriza como uma unidade social, que interage em si, mas também sobre si mesma.

Por fim, a gestão escolar deve ser encarada como um processo ininterrupto e colaborativo, que exige a constante capacitação dos gestores e docentes, a valorização da participação da comunidade e a promoção de uma cultura de interação e respeito. Somente assim será possível garantir uma educação autenticamente inclusiva, transformadora e capaz de atender às necessidades dos estudantes, formando cidadãos críticos e preparados para os desafios do mundo contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20 nov. 2024.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 14 nov. 2024.



- BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2018.
- FERREIRA, F. **Gestão escolar: o que é, quais seus pilares e seus desafios**. Disponível em: <https://www.proesc.com/blog/gestao-escolar/>. Acesso em: 08 nov. 2025.
- FRANCO, M. L. **Gestão educacional e práticas pedagógicas**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- GATTI, B. A. **Gestão escolar: fundamentos e práticas**. Penso Editora, 2011.
- LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: avanços e desafios**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- MILITÃO, S. C. N. **A gestão democrática na legislação educacional nacional: avanços, problemas e perspectivas**. *Horizontes*, v. 37, 2019.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2005.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2007.
- SACRISTÁN, J. G.; GÓMEZ, M. R. **Políticas educacionais e a transformação das escolas**. São Paulo: Cortez, 2004.
- SILVA, D. M.; SOUZA, R. F. **Gestão escolar e as políticas públicas educacionais**. São Paulo: Ática, 2010.
- TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2014.