



GESTÃO EDUCACIONAL: ENTRE DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE TRANSFORMAÇÃO

GHEDINI, Robson M.¹

OLIVEIRA, Carina B. R.²

RESUMO

Este artigo analisa a gestão educacional como um componente estratégico e humano, fundamental para a qualidade da educação, especialmente diante dos inúmeros desafios enfrentados pelas instituições de ensino brasileiras. São discutidos aspectos históricos e conceituais da gestão escolar, que evoluiu de um modelo meramente administrativo para uma abordagem mais integrada, que abrange dimensões pedagógicas, políticas, organizativas e relacionais. Entre os principais entraves encontrados pelos gestores escolares estão a desigualdade social, a burocratização dos processos, a escassez de recursos, a falta de formação continuada e a resistência às mudanças. Em contrapartida, o artigo apresenta possibilidades transformadoras a partir da valorização de práticas de gestão democrática, da liderança inspiradora, do uso intencional das tecnologias educacionais e da promoção de uma cultura institucional colaborativa. Destaca-se ainda o papel do gestor como líder pedagógico e formador de cultura organizacional, capaz de inspirar equipes, articular visões de futuro e promover ambientes mais justos e engajadores para o ensino e a aprendizagem. A proposta é provocar reflexão crítica sobre os caminhos possíveis para fortalecer a atuação dos gestores e posicionar a gestão educacional como eixo estruturante de transformação social. Mais do que administrar, é preciso liderar com intencionalidade, escuta e visão coletiva.

Palavras-chave: Gestão educacional, Liderança escolar, Desafios da educação.

¹ Mestre em Teologia.  <http://lattes.cnpq.br/8404331583745803> .PUC-PR/ Grupo SER. Curitiba/PR.

² Mestre em Gestão Ambiental.  <http://lattes.cnpq.br/529750924081312> UP/ EAI Educa. Curitiba/PR.

INTRODUÇÃO

A escola é um dos espaços mais importantes para o desenvolvimento humano e social. No entanto, por trás do cotidiano de salas de aula, há uma engrenagem complexa que exige planejamento, liderança, empatia e tomada de decisão estratégica, ou seja, da gestão educacional. Em tempos de rápidas mudanças sociais, tecnológicas e pedagógicas, ela se torna cada vez mais desafiadora — e, ao mesmo tempo, cheia de possibilidades.

A educação é, inegavelmente, um dos pilares para a transformação social e o desenvolvimento humano. No entanto, garantir que ela aconteça com qualidade, equidade e significado vai muito além da presença de professores e alunos em sala de aula. Em cada instituição de ensino, existe uma engrenagem estratégica, muitas vezes invisível. Esse campo, que articula aspectos administrativos, pedagógicos, humanos e comunitários, tem ganhado cada vez mais destaque diante dos múltiplos desafios que marcam o cenário educacional brasileiro — da escassez de recursos à necessidade urgente de inovação nas práticas escolares.

Mais do que administrar uma escola, gerir uma instituição de ensino significa liderar pessoas, processos e propósitos. Nesse contexto, o gestor educacional ocupa um papel-chave: ele não é apenas responsável por coordenar tarefas operacionais, mas também por fomentar uma cultura institucional que valorize o aprendizado, o bem-estar, a escuta ativa e o engajamento coletivo. Esse perfil exige, cada vez mais, habilidades que vão além do conhecimento técnico — como empatia, comunicação eficaz, pensamento estratégico e capacidade de mobilizar equipes em prol de objetivos comuns. Em outras palavras, a liderança escolar hoje demanda o equilíbrio entre razão e sensibilidade, entre a organização e a inspiração.

No entanto, essa missão não é simples. Os gestores educacionais enfrentam obstáculos diversos: infraestruturas precárias, políticas públicas descontinuadas, pressões burocráticas, falta de formação continuada, desmotivação das equipes e, não raro, resistência às mudanças. Muitos desses problemas são estruturais, históricos e desafiadores — mas não intransponíveis. É justamente nesse cenário de complexidade que emergem também as possibilidades transformadoras, capazes de ressignificar a gestão escolar e posicioná-la como um verdadeiro motor de inovação e impacto social.

Para compreender essas possibilidades, é necessário entender que a gestão educacional não se limita a práticas de controle, planejamento e execução de tarefas. Trata-se de um campo profundamente marcado por disputas de sentidos, pela intencionalidade pedagógica e pela articulação entre as políticas educacionais e as realidades locais. O gestor é convocado, cada vez mais, a atuar como mediador de culturas, promotor de vínculos e impulsor de projetos pedagógicos coerentes com os desafios do século XXI.

Nesse sentido, é urgente que a formação e atuação dos gestores escolares avancem para além da lógica tecnicista e assumam uma perspectiva crítica, democrática e ética. A gestão precisa estar a serviço da aprendizagem significativa, da valorização dos sujeitos e do fortalecimento da identidade da escola como espaço de inclusão, diálogo e transformação. Esse processo passa, necessariamente, pelo reconhecimento das diversas dimensões da gestão — pedagógica, administrativa, política, relacional e estratégica — como interdependentes e integradas.



Diante das múltiplas demandas e tensões que atravessam o cotidiano escolar, torna-se indispensável reconhecer que a gestão educacional está no centro das decisões que impactam diretamente a qualidade da educação ofertada. Não se trata apenas de coordenar recursos ou cumprir metas administrativas, mas de articular um projeto pedagógico consistente com as realidades da escola, promovendo a equidade, a justiça social e o compromisso com a formação cidadã dos estudantes. O gestor, nesse cenário, é um articulador de sentidos, responsável por transformar a escola em um espaço que acolhe, escuta e atua de forma propositiva diante dos desafios.

As políticas públicas educacionais, por sua vez, exercem influência direta sobre o trabalho de gestão. A descentralização das responsabilidades, prevista na legislação educacional brasileira, atribui às escolas e seus gestores uma autonomia relativa, que, muitas vezes, vem desacompanhada dos recursos e apoios necessários para sua efetivação. Nesse contexto, o gestor precisa navegar entre normativas, indicadores e cobranças externas, ao mesmo tempo em que busca preservar a essência pedagógica da instituição e valorizar os sujeitos que a compõem. A capacidade de fazer mediações, de manter o foco no projeto educativo mesmo em meio à pressão por resultados, é uma das habilidades mais exigidas na atualidade.

É também nesse cenário que a liderança educacional ganha centralidade como um dos pilares para a reinvenção da escola. O gestor que compreende seu papel como líder pedagógico atua de forma intencional na construção de uma cultura escolar baseada na colaboração, na escuta, na inovação e no compromisso com o aprendizado de todos. Ele deixa de ser apenas executor de diretrizes externas e passa a ser protagonista de processos internos que dão sentido ao fazer educacional. Mais do que comandar, o gestor-líder inspira, forma e mobiliza — promovendo uma gestão que não se contenta com a manutenção, mas que busca continuamente o aperfeiçoamento e a transformação.

Este artigo propõe uma reflexão sobre esses dois lados da moeda: os desafios enfrentados pela gestão educacional e as possibilidades concretas de avanço, com foco no papel do gestor como líder educacional, formador de cultura e articulador de mudanças. Ao fazer isso, buscamos não apenas diagnosticar problemas, mas inspirar ações e provocar uma pergunta essencial: que tipo de liderança a escola do presente — e principalmente a do futuro — precisa cultivar?

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, com foco na análise crítica e interpretativa de produções acadêmicas, documentos legais e relatos técnicos relacionados à gestão educacional no contexto brasileiro. A escolha por esse tipo de investigação justifica-se pela intenção de compreender, com profundidade, a evolução conceitual, os desafios contemporâneos e as possibilidades transformadoras da gestão escolar com base em autores consagrados e estudos recentes. A pesquisa bibliográfica permite uma aproximação teórica robusta e reflexiva com o objeto de estudo, articulando diferentes perspectivas e contextos.

A abordagem qualitativa foi escolhida por sua capacidade de captar a complexidade dos fenômenos sociais, educacionais e institucionais de forma contextualizada e interpretativa. Diferentemente de uma investigação quantitativa, que se pauta por números e mensuração, a



metodologia qualitativa valoriza a subjetividade, a compreensão dos significados e a articulação entre diferentes dimensões da realidade pesquisada. Essa abordagem é particularmente adequada quando se deseja refletir sobre práticas, discursos, políticas e sentidos atribuídos à gestão educacional, especialmente em contextos marcados por desigualdades, diversidade cultural e necessidade de inovação.

A coleta de dados ocorreu por meio da seleção criteriosa de fontes confiáveis e academicamente reconhecidas, tais como artigos científicos, livros, dissertações, legislações, diretrizes curriculares e relatórios educacionais. As obras foram obtidas em bases de dados como SciELO, ResearchGate, Dialnet, Google Acadêmico e periódicos especializados em educação. Foram priorizadas publicações entre os anos de 2007 e 2025, abrangendo um período relevante de transformação nos debates sobre gestão escolar. Os critérios de inclusão envolveram a atualidade, a relevância teórica, a diversidade de perspectivas e o alinhamento com os objetivos do estudo. Autores como Libâneo, Lück, Paro, Freire, Silva Júnior, Alves e González foram centrais para a construção do referencial teórico por suas contribuições significativas à compreensão da gestão educacional em múltiplas dimensões.

A técnica de análise de conteúdo, com enfoque temático, foi utilizada como método para interpretar os dados obtidos. A partir da leitura flutuante e, posteriormente, analítica do material selecionado, foi possível identificar categorias recorrentes que fundamentaram a estrutura do artigo. Os principais eixos temáticos analisados foram: (1) evolução conceitual da gestão educacional; (2) desafios contemporâneos enfrentados pelos gestores escolares; (3) as dimensões da gestão educacional; (4) práticas e caminhos transformadores; e (5) o papel do gestor como líder e formador de cultura institucional. As categorias foram tratadas de maneira integrada, buscando relações entre os argumentos dos autores, os contextos educacionais e as práticas relatadas.

Por fim, a análise foi orientada por princípios de coerência, criticidade e conexão com a realidade educacional brasileira. A triangulação teórica, com diferentes autores e perspectivas, contribuiu para uma leitura mais rica e plural do objeto de estudo. A metodologia adotada, portanto, possibilitou uma compreensão ampla e fundamentada da gestão educacional, permitindo que o artigo avance tanto no diagnóstico dos desafios quanto na proposição de caminhos viáveis e transformadores para o cotidiano escolar.

CONCEITO E EVOLUÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL

A compreensão de “gestão educacional” não é estática; ao longo do tempo, o conceito foi se transformando, incorporando novos recortes — do administrativo ao pedagógico, do político ao organizacional. Essa evolução traz à tona justamente o desafio (e a possibilidade) de integrar diversos campos de atuação sob uma visão holística.

No início, a gestão escolar era concebida de forma bastante administrativa. Governava-se a escola como uma organização, com foco em controle, organização de recursos e cumprimento de normas. Libâneo, em sua obra clássica, defende que, numa visão tradicional, “a gestão da escola corresponderia ao planejamento, organização, direção e controle” (LIBÂNEO, 2007) — entendendo que o gestor pedagógico ainda era secundarizado frente ao gestor administrativo.



Nesse viés inicial, a ênfase recaiu sobre estrutura, mecânica formal de funcionamento e hierarquia institucional. Entretanto, essa concepção mostrou-se insuficiente para abarcar as demandas mais sutis da vida escolar — como cultura, engajamento, propósito pedagógico.

Com o tempo, o conceito de gestão escolar passou a dialogar com dimensões pedagógicas e políticas. A revisão de literatura conduzida por Oliveira & Vasques-Menezes evidencia que inicialmente o enfoque era eminentemente administrativo, mas gradualmente incorporou o conteúdo pedagógico e o viés político-democrático (OLIVEIRA / VASQUES-MENEZES, 2018, p. 888)

Autores como Lück sustentam essa transição ao defender que a gestão deve envolver decisões que afetam o ensino, a aprendizagem e as relações entre os atores escolares. Em sua obra sobre gestão participativa, Lück argumenta que “quando não há liderança, o ritmo de trabalho é frouxo e não há mobilização para alcançar objetivos de aprendizagem satisfatórios” (LÜCK, 2009) — afirmando que a gestão democrática é condição para que o trabalho pedagógico floresça.

Esse movimento — de mera administração para uma gestão centrada no projeto pedagógico — também encontra eco nas reflexões sobre gestão democrática: ela exige não só participação, mas redistribuição de poder e corresponsabilização dos diferentes atores da escola (professores, alunos, famílias e comunidade). Segundo um estudo sobre fundamentos da gestão democrática à luz de Paulo Freire, “todo ato educativo implica participação inclusiva de toda a comunidade envolvida no processo ensino-aprendizagem” (FREIRE, 2006, p. 20).

No contexto brasileiro, a gestão escolar percorreu várias fases, influenciada por mudanças políticas, econômicas e educacionais. A trajetória histórica da gestão escolar destaca que, nas primeiras décadas, a escola era orientada por modelos burocráticos inspirados em administração pública clássica; somente nas últimas décadas se observa uma virada para modelos participativos e integrados.

Paro é outro autor que contribuiu para esse debate, enfatizando que a gestão escolar carrega implicações políticas profundas. Ele alerta que “a gestão escolar é um espaço de poder que envolve disputas e mediações políticas” (PARO, 2012, p. 19) Ou seja: gerir uma escola é, também, negociar interesses, liderar visões educacionais e conciliar demandas diversas.

Além disso, pesquisa nacional sobre gestão escolar e desempenho educacional mostra que boas práticas de gestão — quando articuladas a lideranças escolares competentes — estão correlacionadas a melhores resultados nos alunos.

DESAFIOS CONCEITUAIS LATENTES

Essa evolução conceitual não ocorreu sem tensões. Há ainda, no campo educacional, uma cisão entre considerar a gestão como tarefa técnica ou como ação política-pedagógica. Muitas vezes, gestores são cobrados por indicadores e metas, o que emperra o foco no projeto educativo. Além disso, nem sempre recebem formação adequada para integrar essas dimensões.

Outro dilema é como equilibrar autonomia institucional com responsabilidade social. Oferecer liberdade de atuação à escola — para inovar, adaptar currículos ou metodologias — exige suporte institucional, formação e mecanismos de controle que dialoguem entre si. Sem isso, a autonomia pode se tornar justificativa para desigualdades ou práticas descoordenadas.



Por fim, há o desafio de traduzir concepções amplas e filosóficas (como democracia, participação, cultura institucional) em práticas concretas no dia a dia da escola. Como operacionalizar essas ideias em reuniões, planejamentos curriculares, avaliação institucional, gestão de conflitos e instrumentos avaliativos?

DIMENSÕES DA GESTÃO EDUCACIONAL

Uma forma bastante útil de entender a complexidade da gestão educacional é decompor suas funções em dimensões distintas, mas inter-relacionadas. Cada uma dessas dimensões exige saberes, atitudes e práticas específicas, ao mesmo tempo em que dialogam e se influenciam mutuamente. Ao compreender e integrar essas áreas, o gestor amplia sua capacidade de liderança e impacta positivamente o cotidiano escolar. A seguir, são apresentadas as dimensões mais citadas na literatura especializada, acompanhadas de análises e exemplos.

DIMENSÃO PEDAGÓGICA

Esta dimensão refere-se ao coração da missão da escola: o processo de ensino-aprendizagem, o desenvolvimento curricular, as metodologias, as didáticas, os processos avaliativos e a formação continuada dos docentes. O gestor escolar, atuando nesse campo, precisa assegurar a articulação entre o Projeto Político Pedagógico (PPP), o trabalho em sala de aula, as estratégias de formação e acompanhamento das práticas pedagógicas.

Segundo Lück, “a gestão deve envolver decisões que afetam o ensino, a aprendizagem e as relações entre os atores escolares” (LÜCK, 2009), ressaltando que a ação do gestor deve transitar entre o técnico e o pedagógico. Isso implica acompanhamento das aprendizagens, desenvolvimento de projetos integradores, análise dos resultados educacionais e mediação entre professores e a coordenação pedagógica.

Além disso, Alves e González (2025) afirmam que “a relação entre as dimensões da gestão escolar influencia positivamente o ambiente de aprendizagem”, reforçando que não basta apenas promover boas práticas pedagógicas, mas integrá-las às demais dimensões. O gestor precisa ser um promotor da cultura do ensino-aprendizagem, estimulando o protagonismo docente e o envolvimento dos estudantes nos processos educativos.

Outro ponto fundamental é que o gestor, ao liderar a dimensão pedagógica, deve ser capaz de promover espaços formativos contínuos e colaborativos, como reuniões pedagógicas produtivas, grupos de estudo, oficinas e projetos integradores. Isso fortalece o senso de propósito comum entre os educadores e favorece uma prática reflexiva e crítica. A escuta ativa das demandas pedagógicas, o apoio à experimentação de novas metodologias e o incentivo à avaliação diagnóstica são elementos concretos dessa dimensão.



DIMENSÃO ADMINISTRATIVA / GERENCIAL

A dimensão administrativa envolve a gestão eficiente dos recursos físicos, humanos, financeiros e materiais da escola. É por meio dessa dimensão que o gestor assegura o funcionamento da instituição, garantindo condições mínimas e estruturais para que os processos pedagógicos aconteçam de forma eficaz e segura. Embora, por vezes, seja vista como uma dimensão técnica, sua relevância é estratégica para o desenvolvimento da escola como um todo.

Segundo Burgos (2013), a administração escolar deve participar “ativamente de processos sociológicos normalmente tomados como dados por ela”, revelando que a dimensão gerencial ultrapassa o controle interno e precisa dialogar com o contexto socioeconômico em que a escola está inserida. Um gestor que compreende essa dimensão como parte do projeto pedagógico atua de forma preventiva, organizando a rotina, zelando pela infraestrutura, cuidando da alimentação escolar, do transporte, do calendário letivo e da legalidade dos processos.

Além disso, a organização administrativa exige transparência, planejamento e responsabilidade fiscal. Um bom gestor acompanha e presta contas dos recursos recebidos, planeja aquisições com base nas reais necessidades da escola, otimiza o uso de espaços físicos e busca parcerias externas para complementar o que não está ao alcance do orçamento escolar.

Outro aspecto importante é o uso de ferramentas tecnológicas de gestão, como plataformas de acompanhamento financeiro, sistemas de gestão escolar (SGE) e indicadores de desempenho. Tais ferramentas auxiliam na tomada de decisões e permitem que o gestor dedique mais tempo à dimensão pedagógica. Uma gestão administrativa eficaz reduz conflitos internos e transmite confiança à comunidade escolar, tornando-se um suporte indispensável para que o processo educativo alcance bons resultados.

DIMENSÃO RELACIONAL / DE PESSOAS

A dimensão relacional trata das interações humanas no ambiente escolar. Envolve o modo como o gestor se comunica com professores, estudantes, funcionários, pais e comunidade. Esse campo exige habilidades de escuta, empatia, mediação de conflitos, motivação de equipes e fortalecimento de vínculos interpessoais. A gestão, nesse sentido, é também um exercício de cuidado com o clima organizacional.

Silva Júnior (2025) afirma que liderar uma escola “requer paciência, senso de reflexão e humanização”, reconhecendo que a escola é um espaço plural, repleto de subjetividades, valores e histórias. O gestor que ignora essa dimensão tende a enfrentar resistência das equipes e dificuldades em construir um projeto coletivo de educação. Já aquele que investe em relações saudáveis fortalece a confiança, o respeito mútuo e o espírito de equipe.

Além disso, a dimensão relacional envolve acolher, integrar e valorizar as pessoas. Isso pode se concretizar em ações como rodas de conversa, projetos de valorização dos profissionais da escola, canais abertos de diálogo com estudantes, programas de mediação de conflitos e eventos de integração com as famílias. Quanto mais participativo e empático for o ambiente escolar, maiores as chances de engajamento e compromisso de todos com o processo educativo.



Por fim, o gestor deve atuar como formador de lideranças dentro da própria equipe, promovendo autonomia e protagonismo de coordenadores, professores e alunos. Delegar com propósito, reconhecer talentos, ouvir críticas de forma construtiva e promover uma comunicação clara são atitudes fundamentais nessa dimensão. Em uma gestão relacional forte, as pessoas sentem-se vistas, ouvidas e valorizadas, o que impacta diretamente na qualidade das relações e dos resultados escolares.

DIMENSÃO POLÍTICA E INSTITUCIONAL

A dimensão política da gestão educacional refere-se à sua inserção em um sistema maior de relações sociais, normativas e decisórias. Trata-se de compreender que a escola não está isolada, mas é atravessada por políticas públicas, legislações educacionais, conselhos e instâncias que regulam sua atuação. A dimensão institucional, por sua vez, lida com a identidade da escola, sua cultura organizacional e os valores que orientam suas ações.

Para Burgos (2013), a gestão escolar deve ser compreendida como parte de um tecido social mais amplo, e seu gestor como ator político que participa da construção de sentidos para a educação. Esse papel implica articular os interesses da escola com as demandas da comunidade, respeitando as diretrizes da rede de ensino, mas também exercendo autonomia para adequar propostas às realidades locais.

Nessa dimensão, o gestor deve atuar como articulador entre a escola e os órgãos externos, como as Secretarias de Educação, os Conselhos Municipais, o Conselho Escolar, os colegiados e a comunidade. Participar ativamente das políticas públicas e contribuir com sua implementação crítica é parte da responsabilidade política da gestão. A compreensão das leis, a leitura das diretrizes curriculares, a análise das metas do Plano Nacional de Educação (PNE) e o envolvimento nos fóruns de debate são exemplos concretos dessa atuação.

Além disso, o fortalecimento da cultura institucional passa por tornar o Projeto Político Pedagógico (PPP) um instrumento vivo, construído coletivamente e revisitado com frequência. Isso garante que a escola tenha clareza de sua missão e visão, e atue de forma coerente com os princípios democráticos, inclusivos e participativos. A construção de uma identidade escolar forte, reconhecida e respeitada pela comunidade é uma das maiores expressões de êxito dessa dimensão.

DIMENSÃO ESTRATÉGICA / ORGANIZATIVA

A dimensão estratégica está relacionada à capacidade de planejar, articular e projetar o futuro da escola com base em diagnósticos consistentes, visão sistêmica e metas realistas. É nela que se consolidam as ações integradas das demais dimensões e se definem prioridades para a instituição. Um gestor estrategista é aquele que não age apenas reativamente, mas com proatividade, visão de longo prazo e foco em resultados educacionais.

De acordo com Lück (2009), o gestor deve promover “integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional”. Isso significa que as decisões administrativas, pedagógicas, políticas e relacionais não podem ser tomadas de forma



isolada, mas devem dialogar entre si. A ausência dessa articulação leva à fragmentação das ações e à perda de efetividade no alcance dos objetivos institucionais.

Na prática, essa dimensão envolve o uso de instrumentos como o planejamento estratégico participativo, a gestão por projetos, o monitoramento de indicadores, a avaliação institucional e a prestação de contas à comunidade. Também inclui a capacidade de lidar com imprevistos, adaptar rotas, inovar quando necessário e manter o foco nos objetivos pedagógicos e formativos da escola.

Além disso, a dimensão estratégica é o espaço no qual o gestor mobiliza sua liderança para inspirar a equipe e transformar desafios em oportunidades. Ter clareza de missão, envolver os atores da escola na definição de metas e desenvolver processos de avaliação contínua são aspectos que fortalecem a cultura de excelência e inovação. É nessa dimensão que se decide não apenas o que a escola faz, mas como e por que faz.

POSSIBILIDADES E CAMINHOS TRANSFORMADORES E O PAPEL DO GESTOR COMO LÍDER E FORMADOR DE CULTURA

Quando se supera a visão da gestão como mero cumprimento burocrático e administrativo, abre-se o horizonte de possibilidades transformadoras para a escola — possibilidades que dependem, em grande parte, das escolhas e das atitudes do gestor como líder educacional e formador de cultura institucional. A seguir, discute-se esses caminhos e o papel central do gestor nesse processo.

Uma das grandes portas para a transformação é a adoção de práticas de gestão democrática, em que decisões importantes são tomadas com participação dos professores, estudantes, famílias e comunidade. Isso amplia o sentimento de pertencimento e fortalece a legitimidade das ações. Segundo publicação da Revista Difatto, “a liderança escolar [...] deve ser vista como instrumento de transformação social, capaz de democratizar o acesso ao conhecimento” (SOUZA, 2020)

Ainda, na perspectiva da legislação nacional, a gestão democrática está respaldada pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) como princípio da educação — pressupõe transparência, diálogo e participação efetiva da comunidade escolar.

Outra possibilidade crucial é o modelo de liderança transformacional: não basta distribuir tarefas; o gestor deve inspirar e mobilizar a equipe. No contexto da inclusão e da diversidade, Duarte (2025) observa que “líderes transformacionais contribuem para que todos os integrantes da escola [...] sintam-se valorizados e motivados a contribuir com o desenvolvimento coletivo” (DUARTE, 2025).

Assim, práticas como formação continuada, espaços de escuta, valorização das ideias dos professores e projetos coletivos tornam-se alavancas de mudança organizacional e pedagógica.

Uma escola transformadora promove uma cultura de aprendizagem ao longo da vida, em que gestores, professores e alunos aprendem juntos, revisitam práticas de forma reflexiva e experimentam inovações. No estudo da liderança pedagógica transformacional, Silva e outros autores destacam que esse tipo de liderança “tem o potencial de transformar significativamente



a qualidade do ensino e promover resultados educacionais mais equitativos” (SILVA et al., 2024).

Essa cultura pode se manifestar por meio de células pedagógicas, grupos de estudo interno, mentorias, projetos interdisciplinares, uso crítico da tecnologia, espaços de experimentação pedagógica etc.

A tecnologia pode ser mais do que um suporte auxiliar: bem integrada, ela pode impulsionar personalização, monitoramento de dados educacionais, feedbacks contínuos e ampliação de recursos de aprendizagem. Mas cabe ao gestor garantir que essa tecnologia esteja a serviço da proposta pedagógica, e não como fim em si mesma.

Outra possibilidade é articular parcerias com universidades, ONGs, setores culturais, empresas e redes educacionais. Essas conexões podem gerar programas de intercâmbio de práticas, projetos conjuntos e apoio técnico. O gestor, nesse cenário, atua como articulador externo, ampliando recursos institucionais.

Essas possibilidades se concretizam quando o gestor assume papéis bem definidos — não como um mero executor de normas, mas como líder transformador e formador de cultura.

Algumas facetas desse papel:

- O gestor precisa se posicionar como agente inspirador, capaz de articular uma visão média-longo prazo com sentido para toda a comunidade escolar. Segundo estudo recente, “gestores com perfil de liderança inspiradora promovem ambientes escolares mais colaborativos” (CABRAL et al., 2025). Esse tipo de liderança ajuda a congregar esforços em torno de propósitos comuns.
- Para construir cultura e confiança, é necessário ouvir — de fato — os diferentes atores da escola: professores, alunos, famílias e comunidade escolar. A escuta ativa permite mapear tensões, expectativas e potenciais resistências. Trigo (2008) enfatiza que “uma forte e esclarecida liderança permite e promove o envolvimento e participação crítica de toda a comunidade no desenvolvimento do projeto educativo” (TRIGO, 2008). Esse tipo de liderança dialoga, não impõe.
- O gestor é um modelo vivo da cultura que deseja instituir. Se ele valoriza pontualidade, reconhecimento do trabalho docente, ética, transparência e aprendizagem contínua, esses gestos reverberam. Ele deve agir coerentemente com os valores que promove.
- Para inovar, é necessário coragem para errar. O gestor precisa estimular ambientes nos quais os professores experimentem, reflitam sobre falhas e melhorem. Esse tipo de atitude fortalece a cultura de inovação.
- Em qualquer organização humana, há conflitos — de ideias, interesses, métodos. Um gestor eficaz como formador de cultura sabe mediar tensões, articular reconciliações e manter o foco no projeto institucional maior. Ele não ignora divergências, mas as usa como oportunidade de amadurecimento coletivo.
- Um gestor não pode ser “o único líder”. Ele deve cultivar lideranças dentro da equipe — professores facilitadores, coordenadores referenciais, estudantes com protagonismo — distribuindo autoridade e empoderando outros sujeitos para agir. Isso multiplica a capacidade transformadora da escola.
- Finalmente, o gestor precisa acompanhar indicadores culturais (clima escolar, envolvimento da comunidade, frequência em reuniões colaborativas, iniciativas inovadoras), fazer avaliações periódicas e celebrar publicamente os avanços. Essas celebrações reforçam o sentido coletivo e alimentam o engajamento.



RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise bibliográfica realizada, foi possível identificar que a gestão educacional vem passando por um processo contínuo de reconstrução conceitual e prática. A literatura revela que, historicamente, a gestão escolar esteve fortemente vinculada a uma visão tecnicista e burocrática, marcada pelo foco em normas, hierarquias e controle administrativo. No entanto, nas últimas décadas, esse modelo tem sido progressivamente questionado por abordagens que propõem uma gestão com base na participação democrática, na centralidade do pedagógico e na valorização das dimensões humanas da escola.

Os autores analisados convergem na ideia de que a gestão educacional não pode mais ser compreendida como mero instrumento de controle e organização. Ao contrário, ela deve ser entendida como uma prática política e pedagógica, que influencia diretamente a qualidade da aprendizagem e o clima institucional. Esse deslocamento de perspectiva traz implicações importantes para a formação e atuação dos gestores escolares, que passam a ser vistos não apenas como administradores, mas como líderes educacionais capazes de inspirar, articular e transformar.

Durante a revisão, destacaram-se diversos desafios enfrentados pelos gestores no cenário educacional brasileiro contemporâneo. Entre os mais recorrentes estão a desigualdade estrutural entre escolas de diferentes regiões, a carência de recursos materiais e humanos, a ausência de políticas públicas eficazes de formação continuada e o excesso de demandas burocráticas. Soma-se a isso a resistência a mudanças em ambientes marcados por culturas escolares cristalizadas, o que dificulta a implementação de práticas mais inovadoras e participativas.

Apesar de tais obstáculos, os dados obtidos por meio da literatura também apontam para caminhos promissores. Há um conjunto de práticas emergentes que demonstram o potencial da gestão escolar como vetor de transformação. A gestão democrática, por exemplo, tem se mostrado um instrumento eficaz para o fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade, promovendo maior senso de pertencimento, engajamento coletivo e legitimidade das decisões.

Além disso, o uso intencional das tecnologias digitais, quando vinculado ao projeto pedagógico da escola, tem ampliado possibilidades de personalização da aprendizagem e de reorganização do trabalho docente.

Outro ponto central nas discussões é o papel do gestor como formador de cultura institucional. Os estudos evidenciam que a liderança exercida pelo gestor é determinante para a criação de um ambiente escolar saudável, acolhedor e propício à aprendizagem. Lideranças que promovem a escuta ativa, a valorização das equipes, o estímulo à formação continuada e a mediação de conflitos com sensibilidade tendem a desenvolver escolas mais coerentes com os princípios da educação democrática e inclusiva. A atuação do gestor, nesse sentido, extrapola o plano técnico e assume uma dimensão ética e inspiradora.

Assim, os resultados desta pesquisa teórica confirmam a importância de se pensar a gestão educacional a partir de uma abordagem integrada, que reconheça suas múltiplas dimensões — pedagógica, administrativa, relacional, política e estratégica — e valorize a figura do gestor como agente de articulação entre pessoas, ideias e propósitos. O fortalecimento dessa visão crítica e reflexiva da gestão é essencial para que as escolas possam se reinventar diante dos desafios do presente e das demandas do futuro.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutir a gestão educacional como espaço de desafios e possibilidades é, acima de tudo, reconhecer que a escola é uma instituição viva, em constante transformação, cujo funcionamento depende diretamente da qualidade da liderança que a conduz. Ao longo deste artigo, ficou evidente que a gestão escolar ultrapassa os limites da administração técnica e burocrática, tornando-se um processo político-pedagógico, relacional e estratégico, capaz de provocar mudanças reais no cotidiano educacional e no futuro dos sujeitos envolvidos.

Os desafios enfrentados pelos gestores são múltiplos e, por vezes, desanimadores: a escassez de recursos, a sobrecarga de funções, a resistência às mudanças, a ausência de formação continuada, entre outros. No entanto, é justamente nesse cenário de complexidade que reside o potencial transformador da gestão. Portanto, ao assumir uma postura ética, reflexiva e colaborativa, o gestor pode criar caminhos que ressignificam práticas e fortalecem o projeto educativo da escola.

As possibilidades transformadoras exploradas — como a gestão democrática, a liderança inspiradora, a promoção de uma cultura de aprendizagem colaborativa e o uso estratégico da tecnologia — apontam para uma gestão que não apenas administra, mas mobiliza pessoas, constrói sentido coletivo e gera pertencimento. Quando o gestor se reconhece como formador de cultura institucional, compreende que cada atitude, decisão ou diálogo carrega o poder de influenciar o comportamento dos demais atores da escola.

Nesse sentido, o gestor educacional deve se enxergar como um agente de mudança, que integra saber técnico com sensibilidade humana, articulando visões de futuro com ações concretas no presente. Para isso, precisa desenvolver competências de liderança, escuta, mediação de conflitos, planejamento, avaliação e comunicação — além de cultivar valores como empatia, respeito, cooperação e compromisso social.

Outro aspecto que merece destaque é a importância da formação continuada e colaborativa dos gestores escolares, não apenas como um requisito legal ou institucional, mas como uma necessidade formativa permanente diante das transformações sociais, tecnológicas e pedagógicas. A construção de comunidades de aprendizagem entre líderes escolares, o intercâmbio de experiências e o apoio mútuo entre pares são estratégias fundamentais para sustentar processos de melhoria contínua e inovação responsável.

É preciso, também, que as redes de ensino e os sistemas educacionais reconheçam o papel estratégico da gestão escolar e ofereçam condições reais para seu exercício pleno. Isso envolve a superação da lógica de centralização burocrática, a valorização da autonomia das unidades escolares e o investimento em políticas de valorização profissional dos gestores, que muitas vezes enfrentam realidades adversas com pouca ou nenhuma infraestrutura de apoio.

Além disso, é necessário compreender que a gestão educacional precisa dialogar com os valores e demandas da comunidade em que a escola está inserida. Uma escola não pode ser pensada à margem da realidade social. O gestor, nesse aspecto, assume também o papel de mediador entre os interesses internos e externos, promovendo ações que respeitem a diversidade cultural, promovam equidade e fortaleçam o vínculo entre escola, família e território. Essa escuta ativa e esse envolvimento com o entorno escolar são indispensáveis para a construção de uma escola com identidade, propósito e impacto social.



Outro ponto a ser ressaltado é que a cultura institucional é construída e mantida diariamente, por meio de rituais, símbolos, relações e discursos. A forma como o gestor conduz reuniões, valoriza conquistas, resolve conflitos e acolhe as diferenças influencia diretamente na consolidação de uma cultura organizacional saudável. Quando essa cultura é pautada pelo respeito, pela colaboração e pela busca constante de aprendizagem, ela se torna uma base sólida para sustentar mudanças significativas e duradouras.

Conclui-se, assim, que uma gestão educacional transformadora nasce da convergência entre propósito e prática. É na rotina da escola, nos detalhes da convivência, nas pequenas decisões cotidianas, que se constrói (ou se desconstrói) uma cultura educacional mais justa, participativa e voltada à aprendizagem significativa. Cabe ao gestor, como líder e formador de cultura, fazer dessas escolhas instrumentos de emancipação e esperança.

Mais do que respostas prontas, este artigo pretendeu provocar reflexões e fortalecer o compromisso com uma gestão que seja, de fato, educadora. E ainda abre espaço para outra reflexão: como cada um tem contribuído para transformar a gestão da sua escola em um verdadeiro projeto coletivo de formação humana?

REFERÊNCIAS

- ALVES, Paula Regina de Moura França; GONZÁLEZ, Herivelto. As dimensões da gestão escolar e sua influência no ambiente de aprendizagem. *Revista Brasileira de Educação*, v. 30, n. 2, p. 1–17, 2025.
- BURGOS, Marcelo Baumann. Dimensões institucionais da gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, v. 43, n. 148, p. 7–29, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD>. Acesso em: 08 out. 2025.
- CABRAL, Ana Lúcia et al. Liderança que inspira: o papel do gestor na transformação da educação básica. *ResearchGate*, 2025. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/390690815>. Acesso em: 08 out. 2025.
- DUARTE, Mariana. Liderança transformacional e gestão inclusiva nas escolas públicas brasileiras. *Dialnet*, 2025. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10191449.pdf>. Acesso em: 08 out. 2025.
- FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. 24. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. *Revista Gestão Escolar*, v. 1, n. 1, p. 13–22, 2009.
- OLIVEIRA, Adriana Souza de; VASQUES-MENEZES, Heloisa Helena. As bases da gestão educacional: dimensões política, pedagógica e organizacional. *Cadernos de Pesquisa*, v. 48, n. 169, p. 888–907, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD>. Acesso em: 08 out. 2025.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 5. ed. São Paulo: Ática, 2012.
- SILVA, Marlene da; et al. Liderança pedagógica transformacional: uma proposta para fortalecer o ensino. *Revista Arace*, v. 10, n. 2, p. 45–63, 2024. Disponível



em:<https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/download/2504/2939/9052>. Acesso em: 08 out. 2025.

SILVA JÚNIOR, José Roberto da. Gestão escolar humanizada: desafios e perspectivas. *Revista Educação e Humanidades*, v. 12, n. 3, p. 80–95, 2025.

SOUZA, Ana Carla de. A gestão escolar e o fortalecimento da prática de uma educação democrática. *Revista Difatto*, v. 5, n. 2, p. 45–57, 2020. Disponível em: <https://revistadifatto.com.br/artigos/a-gestao-escolar-e-o-fortalecimento-da-pratica-de-uma-educacao-democratica>. Acesso em: 08 out. 2025.

TRIGO, Maria José. Gestão escolar e liderança pedagógica. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 16, n. 61, p. 223–244, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/MVqbSm7JHdR9LBQmLhfyVhM>. Acesso em: 08 out. 2025.

