

A GESTÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO ENSINO MÉDIO

Camilly Reis Teixeira - UFMA¹

Dandara Suzane Sousa Batista - UFMA²

Nathalia Cristina Leles Sales - UFMA³

RESUMO

Este trabalho analisa o papel da gestão escolar na implementação do Novo Ensino Médio, destacando sua importância na mediação entre políticas públicas e práticas cotidianas. A partir da Lei nº 13.415/2017, observa-se que o sucesso da reforma depende da atuação das equipes gestoras, embora persistam desafios como desigualdades regionais, carência de recursos e ênfase excessiva na formação para o mercado de trabalho. A pesquisa aponta a necessidade de planejamento estratégico, formação continuada e diálogo com a comunidade escolar. No entanto, problemas estruturais, como infraestrutura precária e resistência a mudanças, limitam os avanços. Com base em Lück (2010), Paro (2015), Koetter (2023), Saraiva (2024) e Sell (2025), conclui-se que uma gestão democrática e humanizada pode impulsionar transformações, mas ainda enfrenta as barreiras de um sistema educacional que reproduz desigualdades sociais e restringe o alcance real das políticas de melhoria.

Palavras-chave: Gestão escolar. Novo Ensino Médio. Políticas públicas. Participação. Educação básica.

Introdução

O Novo Ensino Médio, instituído pela Lei nº 13.415/2017 e orientado pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), trouxe a promessa de uma escola mais flexível, com maior carga horária e protagonismo juvenil. Contudo, quando observada de perto, a reforma revela contradições profundas: o que foi proposto como inovação muitas vezes tem ampliado desigualdades. Enquanto escolas privadas ou de regiões favorecidas se ajustam com agilidade, as públicas, sobretudo nas periferias, enfrentam falta de recursos e estrutura. Nesse cenário, a gestão escolar assume papel decisivo: articulando políticas, conduzindo equipes e mediando desafios cotidianos, mas também carrega o peso de uma implementação desigual. Surge, então, o questionamento: até que ponto o Novo Ensino Médio democratiza o ensino ou reforça divisões históricas, priorizando competências técnicas em detrimento da formação crítica e cidadã?

Este estudo busca refletir sobre as ações e desafios da gestão escolar nesse processo, ressaltando que o êxito da reforma não se resume ao cumprimento das normas, mas à capacidade de tornar o ensino mais justo e significativo para todos os estudantes, especialmente os menos favorecidos.

Referencial Teórico

Para Lück (2010), a gestão escolar é um trabalho coletivo que articula pessoas, ideias e recursos em detrimento de objetivos educacionais comuns. Paro (2015) acrescenta que gerir é promover autonomia e sentido nas relações humanas. No contexto do Novo Ensino Médio, porém, essas concepções ganham contornos mais complexos, a gestão precisa equilibrar dimensões pedagógicas, administrativas e políticas, enfrentando as desigualdades que o próprio

¹ Estudante do curso de pedagogia UFMA-SLs.

² Estudante do curso de pedagogia UFMA-SLs.

³ Estudante do curso de pedagogia UFMA-SLs

sistema reproduz. Koetter (2023) destaca a importância do planejamento participativo, mas denuncia a ausência de infraestrutura, gerando o comprometimento de sua execução. Saraiva (2024) enfatiza a relevância da escuta dos estudantes, mesmo diante das pressões por resultados que atendam às expectativas do mercado, apontando para a necessidade de equilíbrio entre formação humana e produtividade. Já Sell (2025) evidencia que, em escolas menores, os avanços só se concretizam com grande esforço das equipes, dada a limitação do apoio governamental.

Sob essa perspectiva, autor como Libâneo (2015) defende que a gestão escolar deve ser compreendida como um processo dialógico e formativo, no qual a participação da comunidade é essencial para que a escola se torne um espaço de transformação constante. Já Freire (1996) inspira uma leitura de forma mais humanizada, da gestão, ao lembrar que “ninguém educa ninguém, ninguém se educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo” o que traz a reconhecer o papel da gestão como mediadora desse encontro entre saberes, afetos e práticas emancipatórias. Assim, a literatura aponta que o sucesso do Novo Ensino Médio carece de uma gestão ética, crítica e equitativa, capaz de resistir às desigualdades e de promover uma educação que transforme, em vez de excluir.

Metodologia

Trata-se de um estudo bibliográfico e qualitativo, baseado na análise de artigos, dissertações e relatórios institucionais publicados entre 2017 e 2025. Foram selecionadas fontes de bases acadêmicas como SciELO, CAPES, periódicos da área de Educação e relatórios da UNESCO e do MEC que tratam da implementação do Novo Ensino Médio.

Os critérios de inclusão consideraram produções que abordassem diretamente:

- a) o papel da gestão escolar no contexto das reformas educacionais;
- b) as práticas e desafios de implementação do Novo Ensino Médio;
- c) as experiências de liderança pedagógica e participação escolar.

A análise dos textos seguiu uma abordagem interpretativa, buscando compreender convergências e tensões entre os estudos, e identificar tendências, lacunas e boas práticas no campo da gestão educacional.

Resultados e Discussões

A revisão das produções revelou que a gestão escolar tem sido determinante na efetivação da política do Novo Ensino Médio, mas enfrenta uma série de obstáculos. Em primeiro lugar, há consenso de que a formação insuficiente da gestão e professores têm limitado a compreensão da proposta e dificultado a reorganização curricular.

Os estudos de Koetter (2023) e Saraiva (2024) apontam que a maioria das escolas iniciou a implementação sem clareza dos itinerários formativos e sem suporte técnico adequado. Em contrapartida, escolas que contaram com gestores proativos e liderança colaborativa conseguiram estabelecer rotinas mais integradas, articulando equipe pedagógica e comunidade.

Outro ponto recorrente é a falta de infraestrutura e recursos financeiros, o que compromete a ampliação da carga horária e a diversificação das atividades práticas. Sell (2025) destaca que, em municípios de pequeno porte, a gestão precisou reinventar estratégias, utilizando parcerias locais e flexibilização de espaços para viabilizar as novas demandas.

Apesar das dificuldades, a gestão escolar mostra-se um agente mediador capaz de transformar obstáculos em possibilidades, ao promover formação interna, estimular o protagonismo estudantil e fomentar a cultura de diálogo. Conforme Paro (2015), a humanização

das relações dentro da escola é o caminho mais seguro para a consolidação de qualquer inovação educacional.

Considerações Finais

A análise permite concluir que o êxito da implementação do Novo Ensino Médio está diretamente relacionado à qualidade da gestão escolar e ao suporte técnico oferecido às instituições de ensino. Quando exercida de forma democrática, participativa e sensível às necessidades da comunidade, a gestão torna-se um vetor de transformação social, garantindo que a política pública se traduza em práticas pedagógicas coerentes com a realidade e os projetos de vida dos estudantes.

Contudo, é urgente investir na formação continuada dos gestores e suas equipes, assim como em recursos materiais, tecnológicos e humanos que possibilitem o pleno exercício de suas funções. A ausência de suporte estrutural e pedagógico tem sido um dos maiores entraves à efetivação das reformas educacionais, revelando que nenhuma política se sustenta sem o envolvimento e a valorização dos sujeitos que a executam. Desse modo, a gestão escolar precisa ser reconhecida como um espaço de escuta, diálogo e acolhimento, onde o conhecimento se constrói coletivamente e a diversidade é valorizada como potência educativa. É no cotidiano da escola que as políticas ganham corpo, sentido e humanidade, e é também ali que se evidenciam as contradições e desafios de um sistema que ainda reproduz desigualdades históricas.

A consolidação do Novo Ensino Médio, portanto, exige mais que normas, decretos e diretrizes curriculares. Requer lideranças comprometidas com a aprendizagem, a equidade e a justiça social, capazes de promover a integração entre ensino, trabalho e cidadania. Uma gestão que inspire, motive e reconheça o protagonismo dos estudantes e professores é essencial para que o Novo Ensino Médio se torne, de fato, um projeto de educação emancipadora e transformadora, e não apenas uma adequação às demandas do mercado.

Por fim, reafirma-se que o caminho para o fortalecimento dessa política pública passa pela construção de uma cultura de participação e corresponsabilidade, em que todos os sujeitos tais como gestores, docentes, estudantes, famílias e comunidade assumam papel ativo no processo educativo. Só assim será possível consolidar um ensino médio mais humano, crítico e inclusivo, capaz de formar sujeitos autônomos, conscientes e protagonistas de suas próprias trajetórias.

REFERÊNCIAS

- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- KOETTER, Evelyn. Implantação da proposta do Novo Ensino Médio e dos itinerários formativos em redes estaduais de ensino: leituras prévias por meio de revisão sistemática de literatura. *Monumenta – Revista de Estudos Interdisciplinares*, v. 3, n. 6, p. 179-198, 2023.
- KÖRBES, Cleci; SILVA, Mônica Ribeiro da. Nova Gestão Pública e Gestão Democrática da Escola: as experiências da primeira fase de implementação do Programa Ensino Médio Inovador. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 37, n. 1, 2021.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- LÜCK, Heloísa. *Gestão escolar e qualidade da educação*. Petrópolis: Vozes, 2010.
- PARO, Vítor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2015.



SARAIVA, Ana Maria Alves. A gestão escolar no Novo Ensino Médio: os sujeitos e os tempos. Revista Ponto de Vista, v. 13, 2024.

SELL, Raquel Vianelo. A atuação da gestão escolar no processo de implementação da reforma do ensino médio: análise em escola de município mineiro de pequeno porte. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, 2025.

UNESCO. Pesquisa Novo Ensino Médio: relatório técnico nacional. Brasília: UNESCO, 2024.