

## Gestão escolar e a democratização do ensino: Uma revisão de literatura

School management and democratization of education: A literature review

Gestión escolar y democratización de la educación: Una revisión de la literatura

Recebido: 24/09/2025 | Revisado: 06/10/2025 | Aceitado: 07/10/2025 | Publicado: 09/10/2025

**Marta Braga Fernandes**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7654-7221>  
Universidad de la Integración de las Américas, Brasil  
E-mail: [marta.braga@semed.manaus.am.gov.br](mailto:marta.braga@semed.manaus.am.gov.br)

### Resumo

Ao refletir sobre o tema, observa-se que as diferentes abordagens de gestão são frutos das pessoas que as implementam, sendo que os resultados dessas práticas dependem profundamente da compreensão que cada indivíduo possui sobre o mundo e as realidades do outro. Assim, o objetivo deste estudo é analisar a gestão escolar e a democratização do ensino através da revisão de literatura. E tem como objetivos específicos: destacar o que é gestão escolar; mostrar a gestão escolar e as estratégias democráticas de ensino; verificar as abordagens determinantes da gestão educacional, bem como a gestão estratégica. Metodologia, trata-se de uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo. Constatou-se que, a concepção de gestão escolar, então, evoluiu, responsabilizando-se por promover o desenvolvimento humano em seu ambiente. A gestão escolar, tal como outras áreas de atuação, precisa hoje de competências alinhadas aos desafios da sociedade brasileira, superando o foco gerencial e administrativo e enfatizando habilidades em relações humanas, liderança engajada na busca de um melhor aprendizado e uso de tecnologias inovadoras.

**Palavras-chave:** Democratização; Ensino; Ensino e aprendizagem; Estratégias; Gestão escolar.

### Abstract

Reflecting on this topic, it is clear that different management approaches are the result of the people who implement them, and the results of these practices depend profoundly on each individual's understanding of the world and the realities of others. Thus, the objective of this study is to analyze school management and the democratization of education through a literature review. Its specific objectives are: to highlight what school management is; to demonstrate school management and democratic teaching strategies; and to examine the defining approaches of educational management, as well as strategic management. The methodology used is qualitative bibliographic research. It was found that the concept of school management has evolved, taking responsibility for promoting human development within its environment. School management, like other areas of activity, today requires competencies aligned with the challenges of Brazilian society, moving beyond a managerial and administrative focus and emphasizing skills in human relations, leadership engaged in the pursuit of better learning, and the use of innovative technologies.

**Keywords:** Democratization; Teaching; Teaching and learning; Strategies; School management.

### Resumen

Al reflexionar sobre este tema, es evidente que los diferentes enfoques de gestión son el resultado de quienes los implementan, y los resultados de estas prácticas dependen profundamente de la comprensión que cada individuo tiene del mundo y de las realidades de los demás. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar la gestión escolar y la democratización de la educación mediante una revisión bibliográfica. Sus objetivos específicos son: destacar qué es la gestión escolar; demostrar la gestión escolar y las estrategias de enseñanza democrática; y examinar los enfoques que definen la gestión educativa, así como la gestión estratégica. La metodología utilizada es una investigación bibliográfica cualitativa. Se encontró que el concepto de gestión escolar ha evolucionado, asumiendo la responsabilidad de promover el desarrollo humano dentro de su entorno. La gestión escolar, al igual que otras áreas de actividad, requiere hoy competencias alineadas con los desafíos de la sociedad brasileña, yendo más allá de un enfoque gerencial y administrativo y enfatizando las habilidades en las relaciones humanas, el liderazgo comprometido con la búsqueda de un mejor aprendizaje y el uso de tecnologías innovadoras.

**Palabras clave:** Democratización; Enseñanza; Enseñanza y aprendizaje; Estrategias; Gestión escolar.

## 1. Introdução

Ao refletir sobre o tema, observa-se que as diferentes abordagens de gestão são frutos das pessoas que as implementam, sendo que os resultados dessas práticas dependem profundamente da compreensão que cada indivíduo possui sobre o mundo e as realidades do outro.

Para discutir a gestão escolar e a qualidade do ensino, fundamenta-se nas contribuições de Paro (2006), Dourado, Oliveira & Santos (2007), Luck (2010, 2011), Soares *et al.* (2020) e Libâneo (2021), abordando como a gestão escolar se configura como um instrumento essencial para o direcionamento da ação educacional. Esse direcionamento é crucial para a melhoria contínua das práticas pedagógicas, processos de ensino e resultados no contexto educacional.

A maneira como a escola é organizada e gerida tem um impacto direto na qualidade do ensino, afetando profundamente o processo de aprendizagem dos alunos e, por consequência, sua formação integral. Libâneo (2021) argumenta que uma educação de qualidade deve promover o desenvolvimento completo dos alunos, desta maneira, englobando tanto o conhecimento quanto as competências cognitivas, operativas e sociais essenciais para atender às suas necessidades individuais e sociais, facilitar a sua inserção no mercado de trabalho e contribuir para a formação de cidadãos, buscando a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Dessa forma, a educação de qualidade vai além da mera transmissão de conteúdos, sendo essencial para o desenvolvimento completo do aluno, preparando-o para os desafios do mundo moderno e para uma atuação plena na sociedade.

Conforme Luck (2010), uma escola que realmente promove a qualidade do ensino deve adotar uma gestão democrática. Essa gestão envolve a integração de todos os recursos, tanto estruturais quanto materiais, funcionais e humanos, e a valorização da diversidade cultural, étnica e comportamental dos alunos. A formação cidadã deve ser outro foco da gestão democrática, permitindo que os alunos se engajem de maneira crítica nos processos sociais e se tornem protagonistas em sua comunidade.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar a gestão escolar e a democratização do ensino através da revisão de literatura. E tem como objetivos específicos: destacar o que é gestão escolar; mostrar a gestão escolar e as estratégias democrática de ensino; verificar as abordagens determinantes da gestão educacional, bem como a gestão estratégica.

## 2. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que para Gil (2017), a pesquisa bibliográfica é elaborada através de materiais já existente, como por exemplo: os livros e artigos científicos, e entre outros. É uma revisão narrativa (Rother, 2007), descritiva (Pereira et al., 2018) e, que utiliza para pesquisa a base de dados do Google Acadêmico com os termos de busca: Democratização; Ensino; Ensino Aprendizagem; Estratégias; Gestão escolar.

É também uma pesquisa de natureza qualitativa, que segundo Silva (2023) a pesquisa qualitativa recai na neutralidade, confiabilidade, bem como na sua validade e generalização. Assim, o desenho da pesquisa qualitativa deve ser estruturado de forma a responder os objetivos propostos no estudo.

## 3. Resultados e Discussão

A gestão escolar eficaz não se resume às atividades em sala de aula, mas também envolve toda a estrutura organizacional da escola. Ela deve ser construída com a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, tanto nas tomadas de decisão quanto na elaboração das propostas pedagógicas. Para que uma escola seja verdadeiramente democrática, é imprescindível que todos participem, pois somente assim se pode criar um ambiente educacional de qualidade.

Na concepção de Demo (1998), a qualidade educacional deve ser vista sob duas óticas: qualidade formal e qualidade política. A qualidade formal diz respeito ao desenvolvimento de métodos e processos que garantam que os alunos adquiram o

conhecimento necessário. Em contraste, a qualidade política refere-se aos objetivos e valores sociais do conhecimento, focando no bem comum.

Conforme Libâneo (2021), a responsabilidade primordial da escola é garantir a qualidade dos processos educacionais, ou seja, o que pode ser alcançado via práticas pedagógicas, bem como os curriculares eficazes, assegurando os melhores resultados para os alunos. A gestão escolar deve ser organizada para favorecer tais práticas pedagógicas de qualidade, oferecendo condições apropriadas para o bom desempenho dos docentes e para cumprir os objetivos educacionais. Assim, a organização escolar é um elemento chave para a promoção de um ensino de excelência.

Segundo Da Silva Junior, Da Silva & Miranda (2025), a gestão escolar precisa objetivar a democratização do ensino, promovendo uma educação que se baseie na formação completa do indivíduo, que prepara para o exercício profissional, cidadania e transformação social. Uma gestão eficiente, centrada na valorização da participação e do comprometimento da comunidade escolar, é determinante para a melhoria contínua da educação e garantia de que todos os alunos tenham acesso a um ensino de qualidade.

Conforme Luck (2010), a promoção e a manutenção de um ambiente favorável à participação integral de todos os envolvidos, como professores, alunos e pais, são responsabilidades dos gestores educacionais. A autora enfatiza que é justamente por meio dessa participação que os indivíduos desenvolvem uma consciência social crítica e um senso de cidadania, aspectos fundamentais para uma gestão escolar democrática eficaz e, conseqüentemente, promova a formação completa dos alunos. A autora afirma que “criação e manutenção deste ambiente que favoreça a participação plena de todos - profissionais, alunos e pais — é crucial, pois é dessa participação que se desenvolvem a consciência social crítica e o sentido de cidadania, essenciais para uma gestão escolar democrática e práticas pedagógicas efetivas” (Luck, 2010, p. 78).

Esta ampla participação ativa é um elemento crucial para o sucesso da gestão democrática, pois possibilita a colaboração coletiva no processo educacional, promovendo a formação integral dos alunos.

Luck (2010, p. 61) ressalta que a “democratização da escola está vinculada a um trabalho escolar orientado pela competência coletiva, e esta democratização corresponderia, portanto, à efetivação desse trabalho, no qual o desenvolvimento e a realização da competência de todos ocorrem de forma colaborativa”:

(...) promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar e de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos (Luck, 2010, p.78).

Esse conceito reforça a necessidade de a escola criar as condições essenciais para que todos os integrantes da comunidade escolar se envolvam ativamente na educação, promovendo um desenvolvimento compartilhado e respeitando a diversidade de indivíduos.

Outro aspecto importante abordado por Luck (2013, p. 117) é “o papel do educador na organização de sua disciplina. O bom professor deve se preocupar com a estruturação de sua disciplina”.

Para um ensino eficaz, o educador precisa compreender a realidade de seus alunos e planejar suas atividades de forma estratégica, com flexibilidade, para ajustar seus métodos sempre que necessário. Contudo, a responsabilidade do educador vai além das suas práticas pedagógicas, pois a intervenção do poder público também é fundamental. O Estado precisa garantir melhores condições de trabalho para os professores, como salários adequados, formação continuada e disponibilidade de infraestrutura, permitindo que os educadores possam desempenhar de forma eficaz e eficiente.

Com as profundas transformações sociais, políticas, culturais e econômicas enfrentadas pela sociedade brasileira, é crucial que o educador seja capaz de ajustar suas práticas e se preparar para enfrentar as novas demandas da sociedade e dos alunos, e também lidar com constantes inovações tecnológicas.

Garantir uma educação de qualidade é um desafio constante e exige que todos os alunos tenham as mesmas condições de aprendizado e possam atingir a plenitude de seu potencial. Para tornar isso possível, necessita-se da participação ativa da comunidade escolar no desenvolvimento do projeto pedagógico da escola. Luck (2010, p. 61) reforça que a “democratização da escola é fundamental para melhorar o ensino, pois torna possível a realização do trabalho escolar de maneira coletiva, orientada pelo desenvolvimento das competências de todos”. A democratização, portanto, se traduz na concretização de um trabalho escolar que visa ao desenvolvimento do conjunto das competências. Assim, o educador deve estar preparado para os desafios educacionais com competência e comprometimento, contribuindo efetivamente para uma melhor qualidade do ensino no Brasil.

A gestão educacional refere-se à estrutura da instituição para assegurar o progresso do aprendizado, e as metodologias de ensino são abordagens empregadas pelos educadores para auxiliar os estudantes na construção do saber.

Diversos argumentos apoiam a urgência de uma administração escolar autônoma, sendo o mais significativo a sua importância para a elevação da qualidade educacional. Estudos variados concebem a escola como um espaço propício para este objetivo, dado que ela oferece oportunidades para o aprimoramento qualitativo do ensino, permitindo aplicar práticas pedagógicas inovadoras. Várias razões levaram à crença de que a descentralização na prestação de serviços públicos poderia resultar em uma abordagem mais democrática, auxiliando no fortalecimento e na consolidação da democracia.

Com essa perspectiva, as reformas no Estado se mostrariam pertinentes, pois possibilitariam princípios como equidade, justiça social, diminuição do clientelismo e ampliação do controle social sobre o Estado. Ultimamente, cresceu o debate educacional na América Latina, com foco na educação básica e, especialmente, na sua qualidade. Tal foco está ligado à própria evolução dos sistemas educacionais mundialmente, às novas demandas que o setor produtivo impõe à educação e como as discussões ocorridas nos países centrais nas últimas duas décadas reverberam nos países periféricos. Nesse cenário, emergem novas tendências relacionadas à gestão escolar e às estratégias para assegurar a qualidade educacional.

A gestão escolar passou a ter maior relevância no cenário acadêmico brasileiro a partir dos anos 1930. Segundo Simielli (2022, p. 3), que realizou uma análise sobre a produção brasileira em gestão escolar, os estudos nesse campo podem ser organizados em três períodos principais: o período clássico (1930-1980), que compreende as primeiras pesquisas sobre administração escolar; o período de crítica ao clássico (1980-1990), no qual surgiram abordagens que examinavam os estudos anteriores com um viés mais político e sociológico; e o período recente (a partir de 1990), caracterizado pela expansão e diversificação dos temas investigados.

O período clássico foi influenciado pelas teorias da administração científica, que acabaram por moldar o conceito de “administração escolar”. Foi também nessa época que surgiu o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, como documentado pelo Inep. Esse manifesto defendia uma escola pública universal, gratuita, laica e obrigatória, garantindo acesso igualitário para todos e abolindo privilégios de classe ou gênero.

Durante o período clássico, a administração escolar era compreendida por uma visão burocrática e funcionalista, comparável à gestão empresarial. O diretor assumia o papel central, sendo responsável por toda a organização e decisão. Paro (2006) enfatiza que, nesse modelo, o diretor era a “última palavra”, um símbolo de autoridade e controle sobre as atividades escolares. A gestão concentrava-se, então, nas tarefas administrativas e operacionais, o que, frequentemente, relegava a função pedagógica a segundo plano. No entanto, como ressaltam Vieira, Vidal & Nogueira (2020), embora a função administrativa tivesse destaque, é no campo pedagógico que a escola atinge sua verdadeira missão.

Com a redemocratização do Brasil nos anos 1980, a gestão escolar passou a incorporar novos valores, iniciando o período crítico ao modelo clássico. Estudiosos ampliaram o entendimento da gestão escolar, exigindo um caráter mais democrático nas relações escolares, indo além do lado empresarial (Da Silva Junior; Da Silva & Miranda, 2025). Esse novo modelo democrático-participativo propõe a escola como espaço de resistência a estruturas autoritárias, e um local onde a cidadania e a liberdade são promovidas. Nas palavras de Gino (2017, p. 30) "Se apropria da escola enquanto um espaço de contraponto a regimes autoritários e de democracias com cidadania limitada. Aqui a escola não renuncia a sua função social, de seu caráter político, e de sua utopia emancipadora."

Este segundo estágio da gestão escolar caracteriza-se por afirmar a gestão democrática como um princípio fundamental no ensino público brasileiro, trazendo importantes avanços ao destacar o papel político e o potencial transformador dessa prática. As disputas em torno da Constituição de 1988 e da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996, LDB) foram essenciais para a institucionalização dos princípios da gestão democrática. O art. 205 da Constituição de 1988 estabelece que a educação será estimulada com o apoio da sociedade, buscando o pleno desenvolvimento da pessoa, sua preparação para o exercício da cidadania e sua capacitação para o trabalho. Também, no art. 206, reforça-se este mesmo conceito ao estabelecer que o ensino deve ser oferecido com base em sete princípios, entre os quais "a gestão democrática do ensino público". O art. 14 da LDB determina que, com a participação dos profissionais da educação e das comunidades escolar e local, os sistemas de ensino irão determinar as normas para a gestão democrática na educação básica (Simielli, 2022, p. 4).

Desde os anos 1990, os estudos em gestão escolar adentraram um terceiro período, no qual houve uma ampliação das temáticas, indo além da gestão democrática para abranger as demandas de qualidade educacional. Garcia (2015, p. 9) enfatiza que o gestor escolar precisa ter conhecimento sobre os princípios e fundamentos que regem a gestão e a educação, utilizando as leis para elaborar os planos escolares e pedagógicos. Sua prática deve garantir o aprendizado dos alunos, formando cidadãos autônomos e engajados, promovendo uma visão orientada a altos padrões de desempenho, focando na integração do trabalho escolar e no aprendizado, e observando os princípios de equidade e respeito à diversidade, para garantir uma escola justa e eficaz.

Soares *et al.* (2020) conduziram uma análise da Pesquisa Nacional de Gestão e Liderança (PNGL), com dados de 2.477 diretores de escolas públicas. O estudo identificou as características dos gestores escolares com melhor desempenho no IDEB, tais como manter uma proximidade com a comunidade, prestar suporte aos alunos com dificuldades mediante parcerias entre pais e professores, garantir o engajamento dos educadores na gestão e, finalmente, tomar atitudes para vencer os desafios. (Soares *et al.*, 2020, p. 38).

Analisando a produção científica nacional sobre gestão escolar de 1989 a 2019, Simielli (2022) observou que apenas 6% dos estudos focavam diretamente nos gestores, o que sugere que o campo ainda é relativamente pequeno. No Brasil, os estudos sobre gestão escolar frequentemente se concentram em temas como a gestão democrática e os processos de seleção de gestores, abordando mais como a escola deveria ser democrática e menos como, na prática, a gestão tem se estruturado, independentemente de ser democrática ou não (Simielli 2022, p. 5, apud Souza, 2006, p. 26).

Há também a necessidade de diversificar as perspectivas de análise sobre o papel do gestor escolar, especialmente quanto à sua liderança e ao impacto no desempenho dos estudantes. Pesquisas recentes demonstram uma relação entre a liderança escolar e o desempenho dos alunos, demandando uma análise mais profunda sobre essa influência. Silva (2020) enaltece a liderança do gestor na direção e coordenação da comunidade escolar, enaltecendo sua contribuição para os resultados educacionais.

Martins (2015, p. 101), ao estudar a teoria da escola eficaz, descreve a gestão escolar como o "fator da organização e gestão da escola", ressaltando que esse fator inclui a dedicação e a liderança do diretor, além da responsabilidade coletiva dos professores pelos resultados dos alunos, refletida no empenho com o aprendizado dos educandos.

No contexto brasileiro, autores como Libâneo (2021) e Vasconcellos (2019) trouxeram contribuições significativas. Libâneo defende a gestão democrático-participativa como promotora de um ambiente escolar mais justo e equitativo. Vasconcellos aborda a liderança pedagógica focada em criar condições para o trabalho coletivo e para a formação integral dos alunos.

Segundo Murta (2025), definir o perfil e as competências esperadas de um gestor escolar é um avanço para criar espaços escolares comprometidos com a aprendizagem dos alunos. Uma recente publicação da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO (2022) apresenta uma visão global sobre as questões mais urgentes do debate em liderança escolar, apontando a importância da liderança ativa dos gestores na transformação sustentável da educação.

Essa abordagem de gestão se estabelece no contexto da Educação, buscando promover a organização, a mobilização e a coordenação de todos os recursos materiais e humanos necessários para o avanço dos processos socioeducacionais nas escolas, com foco na eficácia da aprendizagem dos alunos. Dessa forma, são criadas oportunidades educativas que capacitam os estudantes a enfrentar os desafios de uma sociedade complexa, globalizada e uma economia baseada no conhecimento.

Desde a década de 1990, pesquisas acadêmicas têm acompanhado de perto as transformações realizadas no setor educacional brasileiro, com especial atenção à qualidade do ensino ofertado aos estudantes do país (Gobbi, *et.al.*, 2020; Vieira & Vidal, 2019). Contudo, os estudos existentes ainda não chegam a um consenso sobre os fatores determinantes da qualidade educacional, nem sobre a extensão dessa influência (Murta, 2025).

Segundo a Constituição de 1988, a educação é um direito universal e um dever do Estado, que se compromete com a implementação de um Plano Nacional de Educação (PNE) focado, entre outros objetivos, na melhoria da qualidade educacional. Sob essa ótica, Calderón & Cabral (2015) argumentam que garantir uma educação com padrões mínimos de qualidade para todos os cidadãos deve ser considerado um princípio fundamental, conforme estabelecido pela nossa Constituição.

Pesquisas indicam que alcançar objetivos eficientemente pode ser compreendido como a otimização do uso dos recursos disponíveis para maximizar os resultados, especialmente quanto ao aprendizado escolar (Andrade, 2015). Quanto à relevância para as condições e necessidades humanas e ambientais, sugere-se que os currículos abordem as necessidades presentes e futuras dos estudantes, considerando sua importância para a sociedade. No entanto, definir o que é relevante para a sociedade ainda carece de maior clareza. Já Albuquerque (2011), destaca a importância da constante inovação educacional, especialmente pelos professores, que contribuem para o aprendizado ao utilizar metodologias criativas e engajadoras.

A LDB define o padrão mínimo de qualidade educacional como "A diversidade e as quantidades mínimas de recursos indispensáveis ao processo de ensino-aprendizagem de cada aluno (Brasil, 1996). Entretanto, devido à extensão territorial e às diferenças socioeconômicas do Brasil, os insumos necessários para o ensino podem variar de uma região para outra. Por exemplo, em comunidades ribeirinhas, noções de pesca podem ser essenciais, priorizando os recursos para essa prática, enquanto esses mesmos recursos não seriam tão necessários em grandes centros urbanos.

Embora os insumos básicos para uma educação de qualidade variem com a localidade, há consenso na literatura de que certos elementos são indispensáveis para todas as escolas brasileiras, incluindo uma carga horária mínima anual, professores qualificados, infraestrutura adequada, segurança alimentar, acesso garantido à escola, conectividade, biblioteca e materiais didáticos (Araújo; Codes; Uderman, 2019).

Na perspectiva de medir a qualidade da educação, o uso de indicadores quantitativos, com a ressalva de que esses indicadores refletem as filosofias e fundamentos de diferentes teorias econômicas e sociais da educação. Assim, a adoção de uma abordagem empresarial para comparar processos e buscar excelência, visando maximizar resultados e minimizar perdas, pode ajudar a identificar os métodos mais eficazes e, dessa forma, definir estratégias para a melhoria contínua da educação, conforme previsto na Constituição.



A análise quantitativa da qualidade da educação deve ser realizada com cuidado, pois o uso isolado de indicadores, sem considerar fatores históricos, culturais, sociais e econômicos, pode gerar interpretações enviesadas sobre a qualidade educacional com base apenas em métricas. Por exemplo, a ampliação do acesso à educação no Brasil, refletida no crescimento do número de jovens matriculados nas redes de ensino ao longo das últimas décadas, permitiu que grupos antes excluídos pudessem se inserir socialmente, recebendo conhecimento e informação. Essa inclusão contribuiu para melhorar indicadores como a quantidade de matrículas e a porcentagem de jovens em idade escolar matriculados. No entanto, o desempenho dos estudantes brasileiros em avaliações de proficiência não registrou melhorias proporcionais no mesmo período.

Embora a medição da qualidade educacional seja necessária, é importante entender que a educação possui, em essência, natureza intangível, ligada ao conhecimento e às habilidades do indivíduo, que são inseparáveis e influenciam seu status social e econômico (Bernardo; Almeida; Nascimento, 2021; Penkova). Destaca que a educação pode afetar a coletividade ao fomentar um "espírito colaborativo", orientado para a promoção e defesa dos direitos sociais, impulsionado por cidadãos engajados e por movimentos sociais.

Outros fatores também afetam a formação e o desenvolvimento estudantil, além do acesso à educação de qualidade. Entre eles estão as condições socioeconômicas e culturais, o ambiente em que os estudantes vivem, a estrutura familiar, o envolvimento da família com a educação, características pessoais, entre outros (Bernardo; Almeida; Nascimento, 2021).

De outro lado, a análise da qualidade educacional frequentemente inclui fatores explicativos como nível de investimento, qualificação docente e IDH da região, entre outros, elementos conhecidos como inputs ou características locais (Bernardo, Almeida; Nascimento, 2021). Esse tipo de abordagem é amplamente aceito no meio acadêmico.

Atualmente, grande parte da literatura examina a educação brasileira via técnicas estatísticas e econométricas, utilizando majoritariamente dados educacionais municipais (Bernardo; Almeida; Nascimento, 2021). No entanto, avaliar a qualidade do serviço educacional oferecido pelos municípios sem considerar a atuação do governo estadual pode introduzir inconsistências estatísticas, devido à ausência de variáveis importantes. Isso ocorre porque os governos estaduais atuam de forma única em diversas frentes: (1) no apoio e redistribuição de recursos, (2) na coordenação do regime de colaboração, (3) na oferta suplementar do ensino fundamental e (4) na influência da continuidade educacional de cada indivíduo.

A implementação de uma abordagem estratégica requer uma inteligência estratégica, a qual tem sido incorporada recentemente por instituições de ensino privados em resposta às novas demandas do mercado e à forte competição. A inteligência estratégica resulta da análise de dados e informações obtidas no cenário competitivo da organização, que servirá de suporte para decisões em situações futuras. Os dados passam a ser informações, e a análise dessas informações se converte em inteligência, conforme as etapas: (i) determinação das necessidades de inteligência pelos administradores da instituição; (ii) coleta de dados sobre o ambiente externo da organização; (iii) análise das informações e transformação em inteligência; (iv) compartilhamento da inteligência entre os gestores responsáveis pelas decisões na instituição.

Considerando essa complexa interação entre fatores municipais e estaduais na qualidade educacional, torna-se ainda mais importante contar com mecanismos consistentes e abrangentes de avaliação. Por isso, políticas de avaliação externas, como o SAEB, são essenciais. Elas buscam fornecer uma visão padronizada do desempenho educacional, permitindo que se identifiquem tanto as potencialidades quanto as deficiências do sistema.

Essas avaliações externas não só possibilitam comparações objetivas entre diferentes regiões e redes de ensino, mas também ajudam a nortear políticas públicas que busquem diminuir desigualdades e melhorar a qualidade do ensino. Ao mesmo tempo, o uso de avaliações externas levanta questões sobre sua efetividade e limitações, especialmente quando fatores contextuais importantes são desconsiderados.

#### 4. Considerações Finais

O estudo mostrou que a administração escolar se refere à habilidade de gerenciar a dinâmica cultural da instituição de ensino, alinhando-se às diretrizes e políticas públicas educacionais para seu projeto político-pedagógico. Este processo é fundamentado em princípios democráticos e utiliza métodos que criam um ambiente educacional autônomo, onde a participação coletiva nas decisões é significativa e a análise e o acompanhamento dos resultados são práticas constantes.

Percebe-se que o recente modelo de administração escolar destaca a implementação de métodos de gestão que são interativos, colaborativos e democráticos, enfatizando a responsabilidade compartilhada entre todos os envolvidos na formação. Assim, o gestor é percebido como um líder motivador e prestativo, que constrói colaborações e se empenha no crescimento de sua equipe e da instituição.

A responsabilidade constitucional compartilhada pelo ensino fundamental entre governos municipais e estaduais, somada ao princípio de colaboração entre as esferas federativas, cria uma situação em que a ação do governo estadual impacta diretamente os índices de qualidade educacional, frequentemente usados como variáveis dependentes. Esse contexto, onde a intervenção estadual afeta tanto as variáveis dependentes quanto independentes por sua relação com os governos municipais, resulta na quebra do pressuposto de esperança condicional zero nas regressões, conhecido como erro de omissão de variáveis.

Ficou claro que, a concepção de gestão escolar, então, evoluiu, responsabilizando-se por promover o desenvolvimento humano em seu ambiente. A gestão escolar, tal como outras áreas de atuação, precisa hoje de competências alinhadas aos desafios da sociedade brasileira, superando o foco gerencial e administrativo e enfatizando habilidades em relações humanas, liderança engajada na busca de um melhor aprendizado e uso de tecnologias inovadoras. Nessa seara o presente estudo é apenas um esboço que poderá contribuir com outros estudos voltados para a questão da gestão escolar.

#### Referências

- Albuquerque, A. E. M. de. (2011). O Processo de institucionalização do princípio da gestão democrática do ensino público. Universidade de Brasília. Tese de doutorado. Brasília.
- Araújo, H. E.; Codes, A. & Uderman, L. (2019). O IDEB como instrumento de gestão para uma educação de qualidade - a educação brasileira vista pelas lentes do IDEB. IPEA.chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/c4dcad91-d2a3-4c79-b2a5-3e7776fd4b65/content>.
- Bernardo, J. S.; Almeida, F.M.; Nascimento, A.C. (2021). (In)Eficiência Educacional sob a Perspectiva dos Gastos Públicos Desagregados. OUTROS TEMAS • Educ. Real. 46(1). <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/105371>. <https://doi.org/10.1590/2175-6236105371>.
- Brasil. (1996). Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9394.
- Da Silva Júnior, D. R., da Silva Miranda, S. M. B., & Miranda, A. L. A. (2025). Gestão escolar democrática na escola: todos falam a mesma língua?. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 14(3), e4502-e4502.
- Demo, P.(1998). Educação e qualidade: pontos e contrapontos. Editora Papirus.
- Dourado, L.F.; Oliveira, J.F.; Santos, C.A. (2007). Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. Educação & Sociedade, Campinas. 28(100), 921-46.
- Garcia, P. S. (2015). Contribuições para a melhoria das escolas: o caso das escolas eficazes. Observatório da Educação do Grande ABC Paulista, Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Gino, J. C. de S. A. (2017). Gestão escolar e desempenho no IDEB: o caso de duas escolas municipais da Grande Tijuca. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vieTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=6714369](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vieTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6714369).
- Gil, A. C. (2017). Como elaborar projetos de pesquisa. 6. Ed. São Paulo: Atlas. Bibliografia. ISBN 978-85-97-01292- 7.
- Gobbi, B. C.; Lacruz, A.J.; Américo, B.; Filho, H. Z. (2020). Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.
- Libâneo, J.C. (2021). Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. (11. ed.). Editora Papirus.
- Luck, H. (2013). A gestão participativa na escola. Editora Vozes.



Luck, H. (2011). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. (9. ed.). Editora Vozes.

Martins, E. C. C. (2015). *Construindo Uma Escola Eficaz: Boas Práticas Escolares e Fatores de Alto Desempenho em Escolas de Alta Vulnerabilidade Social*. 2015. 224 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas.

Murta, R. S. (2025). *Gestão da inovação no ambiente escolar*. In Ifes. Serra/ES.

Paro, V. H. (2006). *Administração escolar: introdução crítica* Editora Cortez.

Pereira A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book gratuito]. Editora UAB/NTE/UFSM.

Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática x revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*. 20(2), 5-6.

Simielli, L.(2022). Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares. *Cadernos de Pesquisa*. 52:e08984. <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/8984>

Soares , T. M., Fernandes, N. Da S., Nóbrega, M. C., & Melo, M. F. P. Da C. (2020). A Gestão escolar e o IDEB da escola. *Pesquisa E Debate Em Educação*, 1, 38–56.

Silva, G. P. da. (2023). *Desenho de pesquisa*. Edição revisada. -- Brasília: Enap. p.8.

Unesco. (2022). *Relatório anual da UNESCO no Brasil*. <https://unesdoc.unesco.org>

Vieira, S. L.; Vidal, E. M.; Nogueira, J. F. (2020). *Gestão escolar no Brasil*. Editora da FGV.