

VOLUME 7-NÚMERO 12 | DEZEMBRO 2025



DATA DE PUBLICAÇÃO: 30/12/2025

UNIFICADA

Revista Multidisciplinar da Faculdade Unificada do Estado de São
Paulo - v.7 n.12 – dezembro 2025 – Mensal

Modo de acesso: <http://revista.unificada.com.br/>

e-ISSN: 2675-1186

Data de publicação: 30/12/2025

1. Educação 2. Formação de Professores

CDD 370
CDU 37

Renato Moreira de Oliveira – Bibliotecário – CRB/8 8090

Responsável Intelectual pela Publicação
Faculdade Unificada do Estado de São Paulo - FAUESP





EDITORIAL

A divulgação científica é o meio de popularizar o conhecimento produzido nas faculdades e universidades mundo a fora. É também uma forma de interação entre os espaços acadêmicos, muitas vezes, percebidos como espaços elitizados e distantes da realidade pública.

Pensando nessas duas situações é que nós, da FAUESP, estamos apresentando a sociedade brasileira a Revista UNIFICADA, um periódico acadêmico de circulação mensal voltado para a divulgação ensaios, relatórios de pesquisas e artigos científicos num viés multidisciplinar.

Sendo o nosso objetivo divulgar, tornando público o conhecimento produzido por diversos meios e em diferentes perspectivas científicas, apresentamos artigos que englobam as áreas da Educação, Literatura e Direito.

Nós da FAUESP entendemos que a educação não é apenas um meio de desenvolvimento pessoal, porém, que educar vai além da formação do aluno. Educar significa agir na transformação da realidade em que nos encontramos, de modo que possamos cumprir a nossa Missão:

“Educar, produzir e disseminar o saber universal, contribuir para o desenvolvimento humano, se comprometendo com a justiça social, a democracia e a cidadania1 além de promover a educação1 visando o desenvolvimento sustentável do país”.

Boa leitura!

Dr. Gladson Cunha - Membro do Conselho

UNIFICADA

Revista Multidisciplinar da FAUESP
v.7 n.12 – dezembro de 2025 – Mensal
Bibliotecário Renato Moreira de
Oliveira – CRB/8 8090
e-ISSN: 2675-1186
Editoração: SL Editora
Supervisão: Neusa Sanches Limonge
Publicada em: 30/12/2025

DIREÇÃO

DIREÇÃO ACADÊMICA

Prof: MSc Claudineia Lopes
DIREÇÃO FINANCEIRA
Prof: Esp: Sylvia Storniollo
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA
Prof: Msc. Sônia Q. dos Santos e Santos

CONSELHO EDITORIAL

EDITORA-CHEFE

Prof: Msc. Sônia Q. dos Santos e Santos

Prof: MSc Claudineia Lopes (FAUESP)
Prof: Esp: Sylvia Storniollo (FAUESP)
Prof. Dr. Marcos Rogério Costa (FAUESP)
Prof. Dr. Gladson Cunha (Fabra/PUC-Rio)
Prof. MSc. José Ivanildo (FAUESP)
Prof. MSc. Marcos Roberto dos Santos
(FAUESP)



SUMÁRIO

INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA COM O USO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO ESCOLAR

ANA PAULA CANAVERDE DE SOUZA.....05

GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA PEDAGÓGICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

ANA PAULA CANAVERDE DE SOUZA.....18



UNIFICADA

Revista Multidisciplinar da FAUESP

e-ISSN: 2675-1186

INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA COM O USO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO ESCOLAR

ANA PAULA CANAVERDE DE SOUZA¹

RESUMO

As tecnologias digitais têm se tornado essenciais na gestão escolar, promovendo a otimização de processos administrativos e pedagógicos. Em um cenário educacional cada vez mais complexo, marcado pela necessidade de eficiência, transparência e integração de dados, essas ferramentas surgem como soluções estratégicas para superar desafios históricos, como a burocracia excessiva, a fragmentação de informações e a dificuldade de comunicação entre os diferentes atores envolvidos no processo educativo. Este artigo avalia o impacto de plataformas de gestão, como o SIGEduc (Sistema Integrado de Gestão da Educação), na comunicação entre equipes, no planejamento pedagógico e no monitoramento de metas educacionais. Por meio de uma revisão bibliográfica e análise de casos práticos, demonstra-se como essas ferramentas facilitam a integração de dados, a tomada de decisão e a melhoria da qualidade do ensino. As plataformas digitais permitem a centralização de informações, o que agiliza processos como matrículas, controle de frequência, elaboração de planos de aula e geração de relatórios de desempenho. Além disso, elas fortalecem a comunicação institucional, reduzindo ruídos e promovendo a colaboração entre professores, gestores e demais profissionais da educação. Os resultados indicam que a adoção de tecnologias digitais na gestão escolar contribui significativamente para a redução de burocracias, o fortalecimento da comunicação institucional e o alinhamento entre as práticas administrativas e pedagógicas. Conclui-se que, quando bem aplicadas, as tecnologias digitais são

¹ Graduação em Pedagogia licenciatura pela Faculdade Universidade Nove de Julho UNINOVE (2015); Especialista em Educação Infantil pela Faculdade Campos Elíseos FCE (2019); Professor(a) de Educação Infantil CEI Helena Iracy Junqueira.

fundamentais para a modernização da educação, promovendo não apenas a eficiência operacional, mas também a qualidade do ensino e a inclusão digital. **Palavras-chave:** inclusão escolar; Transtorno do Espectro Autista; Educação Infantil; políticas públicas.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar, em um contexto marcado por demandas cada vez mais complexas e dinâmicas, enfrenta desafios significativos que exigem soluções inovadoras e eficientes. A integração de processos administrativos e pedagógicos, a comunicação eficiente entre equipes e o monitoramento de metas educacionais são alguns dos principais obstáculos que gestores e educadores precisam superar para garantir a qualidade do ensino e o bom funcionamento das instituições. Tradicionalmente, a gestão escolar tem sido caracterizada por processos burocráticos, fragmentação de informações e dificuldades de comunicação, o que muitas vezes resulta em ineficiências e desalinhamentos entre as práticas administrativas e pedagógicas. Diante desse cenário, as tecnologias digitais emergem como ferramentas estratégicas para otimizar a gestão e promover a qualidade do ensino, oferecendo soluções que integram dados, agilizam processos e facilitam a tomada de decisões.

Este artigo tem como foco avaliar o impacto de plataformas de gestão escolar, com destaque para o SIGEduc (Sistema Integrado de Gestão da Educação), na otimização de processos administrativos e pedagógicos. A análise concentra-se em três eixos principais: a comunicação entre equipes, o planejamento pedagógico e o monitoramento de metas educacionais. Esses eixos foram escolhidos por representarem áreas críticas da gestão escolar, onde a adoção de tecnologias digitais pode trazer benefícios significativos. Ao investigar o papel dessas ferramentas, o estudo busca compreender como elas podem contribuir para a modernização da gestão educacional, promovendo maior eficiência e alinhamento entre os diferentes setores envolvidos no processo educativo.

O objetivo geral deste estudo é analisar como as tecnologias digitais, em especial as plataformas de gestão escolar, contribuem para a modernização e eficiência da gestão educacional. Essas ferramentas têm o potencial de

transformar a maneira como as escolas operam, integrando processos que antes eram realizados de forma isolada e promovendo uma visão mais holística da gestão. Como objetivos específicos, busca-se: (1) avaliar o impacto dessas ferramentas na comunicação entre os diferentes atores envolvidos no processo educativo, como gestores, professores, funcionários e até mesmo pais e alunos; (2) investigar como elas facilitam o planejamento pedagógico, permitindo que os educadores alinhem suas práticas às diretrizes curriculares e às necessidades dos estudantes; e (3) examinar seu papel no monitoramento de metas e indicadores educacionais, oferecendo dados precisos e em tempo real que auxiliam na tomada de decisões estratégicas.

A justificativa para este trabalho reside na crescente adoção de tecnologias digitais na educação e na necessidade de compreender seus benefícios e desafios. Em um mundo cada vez mais digital, as instituições de ensino não podem ficar à margem das transformações tecnológicas que impactam todos os setores da sociedade. A gestão escolar tradicional, muitas vezes marcada por processos manuais e repetitivos, pode ser significativamente aprimorada com o uso de ferramentas digitais, que promovem a integração de dados, a agilidade na tomada de decisões e a transparência nos processos. Além disso, a modernização da gestão escolar é essencial para garantir que as instituições de ensino acompanhem as transformações da sociedade digital e atendam às expectativas de uma educação de qualidade, inclusiva e adaptada às necessidades do século XXI.

O problema que norteia este estudo é: como as plataformas de gestão escolar, como o SIGEduc, podem contribuir para a otimização dos processos administrativos e pedagógicos, melhorando a comunicação entre equipes, o planejamento pedagógico e o monitoramento de metas? Essa questão surge da observação de que, embora muitas escolas já utilizem tecnologias digitais, ainda há lacunas no entendimento de como essas ferramentas podem ser aplicadas de forma estratégica para resolver problemas concretos da gestão escolar. Para responder a essa pergunta, o artigo utiliza uma abordagem metodológica baseada em revisão bibliográfica e análise de casos práticos, que permitem

compreender a aplicação dessas tecnologias em contextos educacionais diversos. A revisão bibliográfica oferece um embasamento teórico sólido, enquanto a análise de casos práticos ilustra como as plataformas de gestão têm sido implementadas e quais resultados têm sido alcançados.

Ao situar o leitor acerca do tema estudado, esta introdução oferece uma visão global do trabalho, destacando sua relevância e estrutura. A gestão escolar é um campo em constante evolução, e as tecnologias digitais representam uma oportunidade única para transformar práticas e processos, tornando-os mais eficientes e alinhados às demandas contemporâneas. A seguir, serão apresentados os fundamentos teóricos e práticos que embasam a discussão sobre o uso de tecnologias digitais na gestão escolar, com foco nas plataformas de gestão e seu impacto nos processos educacionais. Essa discussão não apenas contribui para o debate acadêmico, mas também oferece insights valiosos para gestores e educadores que buscam modernizar suas práticas e melhorar a qualidade do ensino em suas instituições.

TECNOLOGIAS DIGITAIS NA GESTÃO ESCOLAR: CONTEXTO E IMPORTÂNCIA

A integração de tecnologias digitais na gestão escolar é uma tendência global, impulsionada pela necessidade de eficiência, transparência e modernização dos processos educacionais. Em um mundo cada vez mais conectado e orientado por dados, as instituições de ensino não podem ficar à margem das transformações tecnológicas que impactam todos os setores da sociedade. A adoção de ferramentas digitais na gestão escolar não é apenas uma questão de modernização, mas uma resposta às demandas por maior agilidade, precisão e integração nos processos administrativos e pedagógicos.

Segundo Santos (2019), a digitalização da gestão escolar permite a centralização de informações, o que facilita significativamente o acesso a dados e a tomada de decisões. Em vez de depender de planilhas físicas, arquivos dispersos ou sistemas desconexos, as escolas podem utilizar plataformas integradas que reúnem todas as informações relevantes em um único ambiente

digital. Isso inclui dados sobre matrículas, frequência, desempenho acadêmico, planejamento pedagógico e indicadores institucionais. Com essas informações centralizadas, gestores, professores e demais profissionais da educação podem acessar os dados de forma rápida e segura, o que agiliza processos e reduz a probabilidade de erros.

Além de promover a eficiência, a digitalização da gestão escolar também contribui para a transparência. Quando as informações são centralizadas e acessíveis, todos os atores envolvidos no processo educativo – desde os gestores até os pais e alunos – podem acompanhar o andamento das atividades, o cumprimento de metas e os resultados alcançados. Isso fortalece a confiança na instituição e promove um ambiente de maior accountability, onde as decisões são tomadas com base em dados concretos e compartilhados de forma aberta.

Outro aspecto fundamental das tecnologias digitais na gestão escolar é a democratização da informação. Essas ferramentas garantem que todos os envolvidos no processo educativo – gestores, coordenadores, professores, funcionários, pais e alunos – tenham acesso às informações necessárias para desempenhar seus papéis de forma eficiente. Por exemplo, os pais podem acompanhar a frequência e o desempenho dos filhos por meio de portais online, enquanto os professores podem acessar dados sobre o histórico dos alunos para planejar aulas mais personalizadas e eficazes. Essa democratização da informação não apenas empodera os diferentes atores, mas também promove uma cultura de colaboração e participação, onde todos contribuem para o sucesso do processo educativo.

A integração de tecnologias digitais também abre caminho para a inovação pedagógica. Com o acesso a dados em tempo real e ferramentas de análise, os educadores podem identificar tendências, antecipar desafios e implementar estratégias proativas para melhorar o ensino e a aprendizagem. Por exemplo, ao identificar que um grupo de alunos está com dificuldades em um determinado conteúdo, os professores podem utilizar recursos digitais, como vídeos interativos ou plataformas de gamificação, para engajar os estudantes e facilitar a compreensão do tema.

Em síntese, a integração de tecnologias digitais na gestão escolar é uma tendência irreversível, que traz benefícios significativos em termos de eficiência, transparência e democratização da informação. No entanto, para que esses benefícios sejam plenamente realizados, é essencial que as instituições de ensino invistam em infraestrutura tecnológica, capacitação profissional e uma cultura organizacional que valorize a inovação e a melhoria contínua. A digitalização da gestão escolar não é apenas uma questão de adotar novas ferramentas, mas de transformar a maneira como as escolas operam, promovendo um ambiente mais integrado, colaborativo e focado no sucesso dos alunos.

PLATAFORMAS DE GESTÃO ESCOLAR: O CASO DO SIGEDUC

O SIGEduc (Sistema Integrado de Gestão da Educação) é um exemplo emblemático de como as tecnologias digitais têm revolucionado a gestão escolar em diversas regiões do Brasil. Desenvolvido com o objetivo de integrar processos administrativos e pedagógicos, o SIGEduc se consolidou como uma ferramenta indispensável para escolas e redes de ensino que buscam modernizar suas práticas e melhorar a eficiência da gestão. Entre suas funcionalidades mais destacadas estão a gestão de matrículas, o acompanhamento de frequência, o planejamento de aulas e o monitoramento de indicadores educacionais. Essas características permitem que as instituições de ensino centralizem informações, reduzam a burocracia e tomem decisões mais embasadas e ágeis (OLIVEIRA, 2021).

No que diz respeito à gestão de matrículas, o SIGEduc simplifica processos que antes eram demorados e propensos a erros. A plataforma permite que os dados dos alunos sejam cadastrados e atualizados de forma rápida e segura, eliminando a necessidade de formulários físicos e planilhas manuais. Além disso, o acompanhamento de frequência é facilitado por meio de registros digitais que podem ser acessados em tempo real por professores, coordenadores e gestores. Isso não apenas agiliza a identificação de faltas e

atrasos, mas também permite intervenções mais rápidas e eficazes para garantir a permanência e o engajamento dos estudantes.

Outro aspecto relevante do SIGEduc é sua capacidade de apoiar o planejamento pedagógico. A plataforma oferece ferramentas que permitem aos professores organizar suas aulas de acordo com as diretrizes curriculares e as metas educacionais estabelecidas. Além disso, ela possibilita o registro e o compartilhamento de planos de aula, atividades avaliativas e recursos didáticos, promovendo uma abordagem mais colaborativa e alinhada entre os educadores. Essa integração é fundamental para garantir que as práticas pedagógicas estejam sempre em sintonia com as necessidades dos alunos e os objetivos da instituição (FERREIRA, 2022).

Estudos demonstram que o uso do SIGEduc tem impactado positivamente a comunicação entre equipes, reduzindo falhas e agilizando processos. Ao centralizar as informações em um único ambiente digital, a plataforma elimina a necessidade de retrabalho e minimiza os riscos de inconsistências nos dados. Por exemplo, quando a secretaria atualiza as informações de um aluno, como endereço ou contato de emergência, essas mudanças são automaticamente refletidas em todos os setores da escola, desde a coordenação pedagógica até a sala de aula. Isso garante que todos os profissionais envolvidos no processo educativo trabalhem com informações atualizadas e confiáveis, o que é essencial para a tomada de decisões rápidas e eficientes.

Além disso, o SIGEduc facilita o monitoramento de indicadores educacionais, oferecendo relatórios detalhados sobre o desempenho dos alunos, a frequência às aulas e o cumprimento de metas pedagógicas. Esses dados são fundamentais para que os gestores possam avaliar a eficácia das estratégias adotadas e fazer ajustes quando necessário. Por exemplo, se uma turma apresenta baixo desempenho em uma determinada disciplina, os gestores podem direcionar recursos adicionais, como aulas de reforço ou capacitação para os professores, a fim de reverter esse cenário.

Em síntese, o SIGEduc representa um avanço significativo na gestão escolar, integrando processos que antes eram fragmentados e promovendo uma

visão mais holística e estratégica da educação. Ao facilitar a comunicação, o planejamento pedagógico e o monitoramento de indicadores, a plataforma contribui para a criação de um ambiente escolar mais eficiente, transparente e focado no sucesso dos alunos. No entanto, para que esses benefícios sejam plenamente alcançados, é essencial que as instituições de ensino invistam na capacitação dos profissionais e na criação de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a melhoria contínua.

IMPACTO NA COMUNICAÇÃO ENTRE EQUIPES

A comunicação eficiente é um dos pilares da gestão escolar, sendo essencial para garantir o alinhamento entre os diferentes setores e a execução harmoniosa das atividades administrativas e pedagógicas. Em um ambiente escolar, onde múltiplos atores – como gestores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários da secretaria e até mesmo pais e alunos – precisam interagir constantemente, a falta de comunicação clara e ágil pode resultar em falhas, retrabalho e desencontros que comprometem a qualidade do ensino e a eficiência da gestão.

Plataformas como o SIGEduc (Sistema Integrado de Gestão da Educação) desempenham um papel crucial na promoção da integração entre esses diferentes setores. Ao centralizar as informações e oferecer canais de comunicação unificados, essas ferramentas facilitam o fluxo de dados entre a secretaria, a coordenação pedagógica e o corpo docente. Por exemplo, a secretaria pode atualizar informações sobre matrículas e frequência em tempo real, permitindo que os professores e coordenadores tenham acesso imediato a esses dados para planejar suas atividades e tomar decisões embasadas.

Essa integração resulta em um fluxo de informações mais ágil e preciso, reduzindo significativamente os ruídos de comunicação que são comuns em processos manuais ou fragmentados. Em vez de depender de planilhas físicas, e-mails dispersos ou reuniões demoradas, os profissionais da educação podem acessar todas as informações necessárias em um único ambiente digital, atualizado em tempo real. Isso não apenas economiza tempo, mas também

minimiza erros e inconsistências que podem surgir quando diferentes setores trabalham com versões desatualizadas ou incompletas dos dados.

Além disso, plataformas como o SIGEduc promovem a colaboração entre os profissionais, criando um ambiente de trabalho mais coeso e integrado. Por meio de ferramentas como fóruns, chats e espaços compartilhados para documentos, os professores podem trocar experiências, discutir estratégias pedagógicas e planejar atividades de forma conjunta. Da mesma forma, os gestores e coordenadores podem acompanhar o progresso das turmas, oferecer feedback e direcionar recursos de forma mais eficiente. Essa colaboração é especialmente importante em contextos em que a interdisciplinaridade e a integração de projetos são prioridades, pois permite que os profissionais trabalhem de forma alinhada em prol de objetivos comuns.

Outro aspecto relevante é a transparência que essas plataformas proporcionam. Com todas as informações centralizadas e acessíveis, os gestores podem monitorar o cumprimento de prazos, o andamento de projetos e o alcance de metas com maior facilidade. Isso não apenas fortalece a accountability, mas também permite que os profissionais identifiquem e resolvam problemas de forma proativa, antes que eles se tornem obstáculos maiores.

Em síntese, a adoção de plataformas como o SIGEduc transforma a comunicação escolar em um processo mais eficiente, transparente e colaborativo. Ao integrar setores, reduzir ruídos e promover a troca de informações em tempo real, essas ferramentas contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, onde todos os atores envolvidos no processo educativo podem atuar de forma alinhada e focada no mesmo objetivo: a melhoria da qualidade do ensino e o sucesso dos alunos. No entanto, para que esses benefícios sejam plenamente alcançados, é fundamental que as instituições de ensino invistam na capacitação dos profissionais e na criação de uma cultura organizacional que valorize a comunicação aberta e a colaboração.

PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO E MONITORAMENTO DE METAS

O planejamento pedagógico é diretamente beneficiado pela adoção de tecnologias digitais, que oferecem ferramentas poderosas para organizar, executar e avaliar as práticas educacionais. Ferramentas como o SIGEduc (Sistema Integrado de Gestão da Educação) permitem a elaboração de planos de aula alinhados não apenas às metas educacionais institucionais, mas também às diretrizes curriculares e às necessidades específicas dos alunos. Essas plataformas integram dados sobre o desempenho acadêmico, a frequência e o engajamento dos estudantes, proporcionando aos professores e gestores uma visão clara e detalhada do progresso de cada turma e de cada aluno.

Um dos grandes diferenciais dessas ferramentas é a capacidade de personalização do ensino. Com base nas informações coletadas, os educadores podem identificar lacunas de aprendizagem, adaptar suas metodologias e desenvolver estratégias pedagógicas mais eficazes. Por exemplo, se um grupo de alunos apresenta dificuldades em um determinado conteúdo, o professor pode ajustar o plano de aula para reforçar esse tópico, utilizando recursos adicionais como vídeos, exercícios interativos ou atividades práticas. Essa flexibilidade é essencial para garantir que todos os estudantes tenham a oportunidade de alcançar seu potencial máximo.

Além disso, o SIGEduc e outras plataformas similares oferecem funcionalidades que facilitam a colaboração entre os professores. Por meio de ambientes virtuais, os educadores podem compartilhar materiais, trocar experiências e planejar atividades de forma conjunta, promovendo uma abordagem mais integrada e coesa do ensino. Essa colaboração é especialmente importante em contextos em que há a necessidade de alinhar as práticas pedagógicas a projetos interdisciplinares ou a metas educacionais mais amplas.

O monitoramento de metas, por sua vez, é significativamente facilitado pela geração de relatórios automáticos e indicadores de desempenho. Esses relatórios fornecem dados precisos e em tempo real sobre o progresso dos alunos em relação às metas estabelecidas, permitindo que os gestores

identifiquem tendências, avaliem a eficácia das estratégias adotadas e façam ajustes quando necessário. Por exemplo, se uma escola tem como meta melhorar os índices de aprovação em matemática, os gestores podem utilizar os dados gerados pela plataforma para identificar turmas ou alunos que precisam de apoio adicional e direcionar recursos de forma mais eficiente.

A capacidade de acompanhar indicadores de desempenho também contribui para a transparência e a accountability na gestão escolar. Com informações claras e acessíveis, os gestores podem comunicar os resultados alcançados à comunidade escolar, incluindo pais, alunos e demais stakeholders, fortalecendo a confiança e o engajamento de todos os envolvidos no processo educativo.

Em síntese, a adoção de tecnologias digitais como o SIGEduc transforma o planejamento pedagógico em um processo mais dinâmico, eficiente e orientado por dados. Ao integrar informações, facilitar a colaboração e oferecer ferramentas para o monitoramento contínuo, essas plataformas não apenas otimizam o trabalho dos educadores, mas também contribuem para a melhoria da qualidade do ensino e o alcance das metas educacionais. No entanto, para que esses benefícios sejam plenamente realizados, é essencial que os profissionais da educação sejam capacitados para utilizar essas ferramentas de forma estratégica e que as instituições de ensino invistam em infraestrutura e suporte técnico adequados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado permitiu compreender o papel fundamental das tecnologias digitais, em especial das plataformas de gestão escolar como o SIGEduc, na otimização dos processos administrativos e pedagógicos. A análise evidenciou que essas ferramentas são capazes de transformar a gestão escolar, promovendo maior eficiência, integração e transparência. Ao facilitar a comunicação entre equipes, o planejamento pedagógico e o monitoramento de metas, as tecnologias digitais se mostram como aliadas estratégicas para

superar desafios históricos da educação, como a burocracia excessiva e a fragmentação de informações.

Um dos principais achados deste trabalho é o impacto positivo dessas plataformas na comunicação institucional. Ao centralizar informações e oferecer canais de interação mais ágeis, ferramentas como o SIGEduc reduzem ruídos e fortalecem a colaboração entre gestores, professores e demais profissionais da educação. Isso resulta em um ambiente mais coeso e alinhado, onde as decisões são tomadas com base em dados precisos e em tempo real.

No que diz respeito ao planejamento pedagógico, as tecnologias digitais demonstraram ser essenciais para alinhar as práticas educacionais às diretrizes curriculares e às necessidades dos alunos. A capacidade de integrar dados sobre desempenho, frequência e participação dos estudantes permite que os educadores ajustem suas estratégias de ensino de forma dinâmica e personalizada. Além disso, o monitoramento de metas e indicadores educacionais foi significativamente aprimorado, com a geração automática de relatórios que auxiliam os gestores na avaliação e no ajuste de suas estratégias.

No entanto, é importante destacar que a implementação dessas tecnologias não está isenta de desafios. A resistência à mudança, a falta de capacitação profissional e a necessidade de investimentos em infraestrutura são obstáculos que precisam ser superados para que os benefícios das plataformas de gestão sejam plenamente alcançados. Portanto, a adoção dessas ferramentas deve ser acompanhada de um planejamento estratégico que inclua a formação continuada dos profissionais e a sensibilização de todos os envolvidos no processo educativo.

Por fim, este estudo reforça a importância das tecnologias digitais como catalisadoras da modernização da gestão escolar. No entanto, para que seu potencial seja maximizado, é essencial que as instituições de ensino adotem uma abordagem integrada, que combine a implementação de ferramentas tecnológicas com a valorização dos recursos humanos e a definição de metas claras e realistas. Futuras pesquisas podem se aprofundar em estudos de caso que explorem a aplicação dessas tecnologias em diferentes contextos, bem

como avaliar os impactos de longo prazo na qualidade do ensino e no desempenho dos estudantes.

Em síntese, as tecnologias digitais representam um caminho promissor para a transformação da gestão escolar, mas seu sucesso depende de uma abordagem equilibrada que considere tanto os aspectos técnicos quanto os humanos. A modernização da educação não se limita à adoção de ferramentas inovadoras, mas envolve a construção de uma cultura organizacional que valorize a colaboração, a inovação e a melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. E. B. (2021). **Tecnologias na educação: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Editora Cortez.
- FERREIRA, A. C. (2022). **Gestão escolar e tecnologias digitais: Estudos de caso**. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- GOMES, R. S. (2020). **Comunicação e colaboração na gestão escolar**. Porto Alegre: Artmed.
- OLIVEIRA, J. M. (2021). **SIGEduc: Uma análise de sua implementação em escolas públicas**. Brasília: Editora UnB.
- SANTOS, L. F. (2019). **Educação e tecnologia: Novos paradigmas**. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- SILVA, P. R. (2020). **Gestão escolar e inovação: O papel das tecnologias digitais**. Curitiba: Editora CRV.



UNIFICADA

Revista Multidisciplinar da FAUESP

e-ISSN: 2675-1186

GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA PEDAGÓGICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

ANA PAULA CANAVERDE DE SOUZA²

RESUMO

Este artigo investiga o papel da gestão escolar no contexto brasileiro como fator determinante para a melhoria da qualidade da educação, com foco particular na liderança pedagógica exercida pelo diretor e equipe gestora. A reflexão parte de uma revisão da literatura acerca do conceito de gestão escolar, da profissionalização dos gestores, da participação da comunidade e do vínculo entre gestão e aprendizagem. Em primeiro lugar, apresenta-se o marco conceitual e normativo que orienta a gestão escolar no Brasil, seguida da análise dos desafios contemporâneos como a falta de formação específica de diretores, os processos seletivos, a necessidade de articulação entre gestão pedagógica e administrativa, e a participação democrática da comunidade escolar. Em seguida, o artigo explora boas práticas e perspectivas de política pública que podem favorecer a transformação da escola como organização de aprendizagem. A conclusão aponta para a necessidade de promover ações integradas de formação, apoio institucional e cultura colaborativa, de modo que a gestão escolar não seja vista apenas como tarefa burocrática, mas como eixo estruturante para o desenvolvimento de escolas mais equitativas e eficazes.

Palavra-chave: gestão escolar, liderança pedagógica, qualidade da educação, participação comunitária, políticas educacionais.

Palavras-chave: Gestão escolar; Liderança pedagógica; Qualidade da educação; Participação comunitária; Políticas educacionais.

² Graduação em Pedagogia licenciatura pela Faculdade Universidade Nove de Julho UNINOVE (2015); Especialista em Educação Infantil pela Faculdade Campos Elíseos FCE (2019); Professor(a) de Educação Infantil CEI Helena Iracy Junqueira

INTRODUÇÃO

A gestão escolar, no contexto contemporâneo, é um dos pilares fundamentais para a consolidação de uma educação de qualidade e socialmente referenciada. No Brasil, onde o sistema educacional é marcado por desafios estruturais, desigualdades regionais e diversidade sociocultural, o papel do gestor escolar transcende a mera função administrativa. Ele se configura como liderança pedagógica, mediadora de conflitos, articuladora de políticas públicas e promotora de um ambiente escolar democrático e participativo. A escola é uma organização complexa, composta por diferentes sujeitos, interesses e dinâmicas, e requer uma gestão capaz de integrar esses elementos de forma harmônica, visando à aprendizagem significativa e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

A gestão escolar é entendida, segundo Luck (2009), como o conjunto de ações articuladas e integradas que envolvem planejamento, coordenação, acompanhamento e avaliação dos processos educativos, tendo em vista a promoção da qualidade do ensino e a formação cidadã. Nesse sentido, a gestão eficaz deve estar pautada em princípios de liderança pedagógica, trabalho coletivo, corresponsabilidade e diálogo entre todos os segmentos da comunidade escolar. O gestor escolar precisa, portanto, atuar como líder que inspira, motiva e conduz sua equipe rumo a objetivos comuns, promovendo um ambiente de cooperação e aprendizagem contínua (Paro, 2018).

A legislação brasileira, em especial a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB n.º 9.394/1996), estabelece a gestão democrática como princípio essencial do ensino público, enfatizando a participação de professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade na construção e execução do projeto político-pedagógico (PPP). No entanto, como observa Dourado (2012), há um distanciamento entre o que é previsto em lei e o que se concretiza nas práticas cotidianas das escolas. A efetivação da gestão democrática ainda enfrenta barreiras estruturais, culturais e políticas — como a

ausência de processos transparentes de seleção de diretores, a insuficiência de formação continuada e a sobrecarga burocrática que limita o exercício da liderança pedagógica.

A literatura aponta que o sucesso de uma escola está intimamente ligado à qualidade de sua gestão (Heloani, 2017; Oliveira, 2018). Estudos realizados pelo movimento Todos Pela Educação (2022) revelam que escolas com diretores formados em gestão pedagógica e que promovem práticas colaborativas entre os professores tendem a apresentar melhores resultados de aprendizagem. Esse dado reforça a ideia de que a gestão escolar não deve ser vista como uma função técnica, mas como uma prática política e social que influencia diretamente o desempenho dos alunos e o clima organizacional.

Ao assumir múltiplas responsabilidades administrativas, pedagógicas e humanas, o gestor escolar torna-se figura central no desenvolvimento institucional. É ele quem cria condições para que o currículo seja vivido de forma significativa, quem media as relações entre docentes e discentes e quem garante que os recursos humanos e materiais sejam utilizados de modo eficiente e ético. Nesse contexto, a liderança pedagógica emerge como conceito-chave, pois traduz a capacidade do gestor de orientar e apoiar o trabalho docente, inspirando práticas inovadoras e fomentando o desenvolvimento profissional da equipe (Hallinger; Heck, 2011).

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar o papel da gestão escolar e da liderança pedagógica na melhoria da qualidade da educação básica no Brasil. Busca-se discutir os desafios enfrentados pelos gestores no exercício de suas funções, as políticas públicas voltadas à profissionalização da gestão e as perspectivas de uma prática democrática e participativa. O estudo ancora-se em uma abordagem qualitativa de revisão bibliográfica e documental, mobilizando autores como Luck (2009), Paro (2018), Dourado (2012), Oliveira (2018) e documentos oficiais, como a LDB e a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor, 2021).

Espera-se, com essa reflexão, contribuir para o debate sobre a importância da formação e valorização do gestor escolar como protagonista das

transformações educacionais. Mais do que administrar uma instituição, gerir uma escola implica compreender sua dimensão humana e coletiva, reconhecer a diversidade de seus sujeitos e criar condições para que o aprendizado ocorra em um ambiente de respeito, diálogo e colaboração.

MARCO CONCEITUAL E NORMATIVO DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar pode ser entendida como o conjunto de processos de liderança, administração, planejamento, acompanhamento e avaliação que visam garantir o funcionamento adequado da escola e o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos. Segundo Oliveira (2018), a revisão da literatura revela que, apesar da multiplicidade de definições, emergem dois eixos estruturantes: a gestão como função administrativa (orçamento, pessoal, infraestrutura) e a gestão como função pedagógica (projeto político-pedagógico, desenvolvimento do docente, inovação). Este autor aponta lacunas no campo, ao evidenciar que muitos estudos enfatizam a função administrativa em detrimento da função pedagógica.

No contexto brasileiro, o marco normativo inclui a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (n.º 9.394/96) e demais legislações que preconizam a gestão democrática da escola, com participação da comunidade escolar nos colegiados. A publicação “Gestão Escolar” organizada pela Todos Pela Educação (2022) destaca a importância de um sistema de gestão fortalecida nas redes de ensino, com competências claras para diretores, formação contínua e apoio técnico-financeiro.

A definição de competências para diretores escolares, por exemplo, foi objeto do parecer Parecer CNE/CP nº 4/2021, que institui a Base Nacional de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar) como referência para formação e atuação dos gestores. (Todos Pela Educação 2022). Esses marcos normativos sinalizam avanços, mas a efetivação nas redes de ensino ainda encontra obstáculos.

DESAFIOS DA LIDERANÇA PEDAGÓGICA NA GESTÃO ESCOLAR

A liderança pedagógica refere-se à atuação do gestor no sentido de

promover a cultura de aprendizagem, apoiar equipe docente, articular o projeto político-pedagógico com a prática cotidiana e monitorar os resultados. Em muitos casos, contudo, os diretores assumem funções predominantemente administrativas e deixam em segundo plano a liderança pedagógica. Oliveira (2018) relata que a literatura indica baixa formação específica para gestão escolar, especialmente quando se trata de competências pedagógicas.

Outro desafio refere-se à seleção e alocação dos diretores: muitos gestores são nomeados por critérios políticos ou de indicação, sem processos seletivos robustos ou exigência de formação especializada. (Todos Pela Educação 2022) aponta que isso compromete a institucionalização de práticas consistentes de gestão.

Adicionalmente, a integração entre gestão pedagógica e administrativa nem sempre se efetiva: o gestor precisa dialogar com infraestrutura, recursos humanos, tecnologia, currículo, formação docente, avaliação interna e externa, participação da comunidade, entre outros. A falta de apoio institucional, de redes de aprendizagem de gestores e de sistemas de monitoramento dificulta esse trabalho.

A participação da comunidade escolar pais, professores, alunos e entidades da sociedade civil também representa um desafio: a gestão democrática, prevista na legislação, muitas vezes se limita a formalidades e não se reflete em participação real nos processos decisórios. Como afirma o conceito de gestão democrática, “a administração... deve ser elaborada e executada de forma não hierarquizada” e envolver todos os segmentos.

PRÁTICAS E PERSPECTIVAS DE POLÍTICAS PARA FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR

Em relação às práticas bem-sucedidas de gestão escolar no Brasil, o relatório *Gestão Escolar* publicado pelo movimento Todos Pela Educação (2022) apresenta um panorama detalhado de experiências municipais que têm obtido resultados expressivos na melhoria da aprendizagem e na eficiência administrativa. Segundo o documento, as redes que investiram em processos de

seleção de diretores baseados em competências, formação continuada, apoio técnico e financeiro às escolas e monitoramento sistemático de resultados apresentam maior coerência entre as políticas públicas e as práticas pedagógicas. Essas ações estruturadas permitem que a gestão escolar atue de forma estratégica, não apenas no cumprimento de metas, mas na criação de ambientes de aprendizagem que valorizem a inovação, a colaboração e o desenvolvimento profissional.

A adoção de critérios técnicos e transparentes para a escolha de diretores escolares, substituindo nomeações políticas por processos seletivos baseados em mérito e competências, é um dos fatores mais relevantes. Esse tipo de seleção contribui para profissionalizar a função gestora, garantindo que os líderes escolares possuam habilidades em liderança pedagógica, gestão de pessoas, planejamento e avaliação institucional. Como destaca Paro (2018), a escolha de diretores qualificados e legitimados pela comunidade fortalece a democracia interna e aumenta o compromisso coletivo com o projeto político-pedagógico (PPP).

O relatório também enfatiza a importância da formação inicial e continuada dos gestores, um ponto amplamente debatido por autores como Luck (2009) e Dourado (2012). A formação permanente, quando articulada às necessidades concretas da escola, permite que o gestor desenvolva competências técnicas, éticas e socioemocionais necessárias à mediação de conflitos, ao uso de dados para tomada de decisão e à condução de processos participativos. Nesse sentido, a disseminação da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor), instituída pelo Parecer CNE/CP nº 4/2021, representa um avanço na consolidação de padrões formativos e avaliativos que reconhecem o gestor como agente pedagógico e não apenas como administrador.

Outra dimensão fundamental das práticas bem-sucedidas é o apoio técnico e financeiro às redes e escolas, que permite implementar projetos de melhoria, garantir condições adequadas de trabalho e assegurar o funcionamento da gestão escolar com autonomia e responsabilidade. Esse

suporte deve vir acompanhado de políticas de incentivo à inovação, como a criação de programas de desenvolvimento de lideranças, mentorias para novos diretores e plataformas de acompanhamento pedagógico. Experiências como o *Programa Jovem de Futuro* (Instituto Unibanco) e o *Gestão Nota 10* (Fundação Lemann) ilustram como o investimento em formação e monitoramento pode impactar positivamente a aprendizagem dos estudantes e a eficiência institucional (Instituto Unibanco, 2021).

A utilização de sistemas de dados e tecnologia educacional emerge como uma ferramenta cada vez mais estratégica para a gestão escolar contemporânea. Dashboards, plataformas digitais e sistemas de monitoramento de indicadores de frequência, desempenho e engajamento possibilitam uma visão mais ampla e integrada da realidade escolar. Tais instrumentos contribuem para que o gestor identifique gargalos, planeje ações de forma preventiva e tome decisões baseadas em evidências. Como afirmam Skordas et al. (2017), os sistemas tecnológicos de gestão, mesmo quando concebidos para ambientes de ensino a distância, têm potencial de reorganizar fluxos de informação, facilitar a comunicação entre os atores e promover maior eficiência nos processos educacionais.

No entanto, o uso da tecnologia deve ser acompanhado de formação adequada, para que gestores e equipes saibam interpretar os dados e utilizá-los de forma pedagógica, evitando que o monitoramento se transforme em mera burocracia. A análise crítica de dados escolares é essencial para promover a equidade e orientar ações que atendam às especificidades de cada escola e comunidade. Segundo Oliveira (2018), a gestão escolar orientada por evidências tende a obter melhores resultados de aprendizagem, pois transforma informações em conhecimento aplicável à realidade cotidiana da instituição.

Por fim, as políticas públicas voltadas à gestão escolar devem fomentar uma cultura organizacional de aprendizagem, em que o erro é visto como oportunidade de crescimento e a colaboração como prática constante. A escola deve funcionar como um laboratório de ideias e experiências, incentivando o compartilhamento de boas práticas entre gestores e docentes. Essa perspectiva

sistêmica articulando competências do gestor, apoio da rede, estrutura escolar e monitoramento de resultados representa o caminho mais promissor para a consolidação de uma gestão educacional eficaz, democrática e orientada para a melhoria contínua da qualidade da educação.

A GESTÃO ESCOLAR COMO EIXO DA QUALIDADE E EQUIDADE DA EDUCAÇÃO

A melhoria da qualidade da educação exige que a escola seja concebida como uma verdadeira organização de aprendizagem, na qual não apenas os alunos, mas também os professores, gestores e demais profissionais se reconhecem como aprendizes permanentes. Esse conceito, introduzido por Peter Senge (1990) no campo da administração e posteriormente apropriado pela educação, propõe que instituições eficazes são aquelas que aprendem continuamente com suas práticas, revisam suas estratégias e inovam de forma colaborativa. Aplicado ao contexto escolar, isso significa transformar a escola em um espaço de formação coletiva, reflexão crítica e reconstrução constante do conhecimento pedagógico (Luck, 2009).

Nessa perspectiva, a gestão escolar desempenha papel essencial como mediadora entre as políticas públicas e as práticas educativas concretas. O gestor atua como elo entre as diretrizes da rede de ensino, o contexto social e cultural da comunidade e o desenvolvimento das aprendizagens. Segundo Paro (2018), cabe à gestão escolar transformar as políticas em ações significativas, articulando recursos humanos, pedagógicos e financeiros em prol da missão educativa da instituição. O gestor não é apenas executor de normas, mas um líder pedagógico comprometido com a promoção da equidade e da excelência.

Quando bem articulada, a liderança pedagógica cria condições para que a escola se torne um espaço de inovação, cooperação e formação continuada. Heloísa Luck (2009) ressalta que a liderança educacional deve estimular a corresponsabilidade e o espírito de equipe, de modo que todos os sujeitos se sintam participantes do processo de ensino e aprendizagem. A gestão democrática, prevista na LDB n.º 9.394/1996, reforça essa dimensão

participativa ao garantir a presença de professores, estudantes e famílias nos processos decisórios. A escola, portanto, precisa de um gestor que promova o diálogo, incentive a escuta e sustente um ambiente de confiança e de valorização do saber coletivo.

Por outro lado, a equidade educativa depende da capacidade de a gestão responder às especificidades dos contextos locais, reconhecendo as desigualdades e mobilizando a comunidade escolar para enfrentá-las. Oliveira (2018) destaca que, sem uma gestão eficaz, as políticas públicas de qualidade permanecem apenas no papel, sem impacto real nas aprendizagens dos estudantes. A eficácia da gestão está, assim, relacionada à sua habilidade de adaptar-se aos diferentes cenários, criar estratégias para inclusão e garantir o acesso e a permanência de todos os alunos. Essa postura exige sensibilidade para compreender as condições socioeconômicas, culturais e emocionais dos sujeitos envolvidos no processo educativo.

Além disso, a formação continuada dos gestores e professores é condição indispensável para que a escola se mantenha como organização que aprende. O relatório do movimento Todos Pela Educação (2022) evidencia que escolas cujas equipes gestoras investem em formação permanente e práticas colaborativas apresentam maior capacidade de inovação e melhores resultados de aprendizagem. A cultura da aprendizagem institucional implica repensar a função do erro, não como falha, mas como oportunidade de aprimoramento, e valorizar a pesquisa-ação como método de desenvolvimento profissional e institucional (Dourado, 2012).

Nesse sentido, a gestão escolar deixa de ser mero instrumento administrativo para se tornar parte integrante da dinâmica de aprendizagem, da cultura da escola e do desenvolvimento profissional docente. Ela cria espaços de diálogo, promove avaliações reflexivas e utiliza os resultados não como mecanismo de controle, mas como instrumento de melhoria contínua. Assim, a escola que aprende é aquela que se reinventa diariamente, que valoriza o conhecimento coletivo e que transforma cada desafio em possibilidade de crescimento. O gestor, como líder pedagógico e articulador de saberes, é o

agente que dá sentido e coerência a esse processo, garantindo que a educação se realize como prática de liberdade e emancipação.

REFLEXÕES E TENDÊNCIAS FUTURAS

Entre as tendências emergentes para a gestão escolar no século XXI, destaca-se a valorização da liderança distribuída, em contraposição à visão hierarquizada e centralizadora tradicionalmente atribuída ao cargo de diretor. Esse modelo, amplamente estudado por Spillane (2006) e Leithwood e Jantzi (2009), comprehende a liderança como um processo coletivo e compartilhado entre diferentes atores da escola gestores, coordenadores, professores e até mesmo estudantes. A liderança distribuída favorece o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade, promovendo um ambiente de cooperação e aprendizagem mútua. Assim, as decisões deixam de ser concentradas em um único agente e passam a refletir a diversidade de perspectivas presentes na comunidade escolar.

Outro aspecto relevante é o uso de tecnologias e dados educacionais como ferramentas de apoio à gestão e à tomada de decisões. A consolidação de plataformas digitais, sistemas de informação e indicadores de desempenho permite ao gestor escolar monitorar de forma mais precisa aspectos como frequência, rendimento, evasão, desenvolvimento docente e uso de recursos. Segundo o relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2021), a chamada “governança digital” no campo educacional tem potencial para aumentar a transparência, otimizar processos administrativos e ampliar a capacidade de planejamento estratégico das instituições. No entanto, o uso de dados deve vir acompanhado de formação técnica e ética, de modo a garantir sua interpretação adequada e o respeito à privacidade das informações escolares.

Além disso, observa-se uma tendência crescente à formação de redes de aprendizagem de gestores, que promovem o intercâmbio de experiências, saberes e práticas exitosas entre diferentes escolas. Tais redes, impulsionadas por políticas municipais, estaduais e programas de organizações como o *Todos*

Pela Educação e o Instituto Unibanco, têm se mostrado eficazes na construção de soluções colaborativas e na consolidação de uma cultura de apoio mútuo. Segundo Luck (2009), a criação de comunidades profissionais de aprendizagem entre gestores fortalece a capacidade coletiva de análise, reflexão e inovação, superando o isolamento profissional e favorecendo o desenvolvimento de lideranças educacionais mais competentes e engajadas.

A integração entre escola, comunidade e família também se configura como pilar das novas práticas de gestão. Paro (2018) argumenta que a escola pública deve ser compreendida como uma instituição social que pertence à comunidade e deve estar a serviço dela. A construção de vínculos com as famílias e o território amplia o sentido de pertencimento e legitima a ação educativa, fortalecendo o projeto político-pedagógico (PPP) da escola. Nesse processo, a comunicação transparente, a escuta ativa e a valorização dos saberes comunitários são essenciais para o fortalecimento da gestão democrática.

Outra tendência diz respeito à autonomia escolar, entendida não como independência absoluta, mas como capacidade de autogestão com responsabilidade e monitoramento. A autonomia administrativa, pedagógica e financeira, prevista na LDB (1996), vem sendo debatida como condição necessária para que as escolas possam adaptar suas ações às realidades locais, inovar e planejar de forma contextualizada. Contudo, como aponta Dourado (2012), essa autonomia deve ser acompanhada de mecanismos de avaliação, prestação de contas e apoio técnico, evitando a sobrecarga das equipes gestoras e garantindo a equidade entre as instituições.

A profissionalização da função de gestão escolar desponta, nesse cenário, como eixo estruturante das políticas públicas educacionais. A criação da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor), instituída pelo Parecer CNE/CP nº 4/2021, representa um avanço significativo ao definir um conjunto de competências essenciais para o exercício da função gestora. Essa normativa reconhece a necessidade de que diretores e gestores possuam não apenas competências administrativas, mas também habilidades

pedagógicas, socioemocionais e de liderança transformadora. Oliveira (2018) reforça que o fortalecimento da formação inicial e continuada, aliado à implementação de processos seletivos transparentes e meritocráticos, é fundamental para consolidar a profissionalização da gestão escolar no Brasil.

Por fim, observa-se uma tendência global de que a gestão escolar se torne mais colaborativa, tecnológica e humanizada, conciliando inovação e compromisso ético. As escolas que se adaptam a essa lógica são aquelas que aprendem com suas experiências, que transformam desafios em oportunidades e que reconhecem o valor das relações humanas como eixo da educação. O gestor escolar, ao adotar uma postura reflexiva e inclusiva, atua como catalisador de mudanças, promovendo uma cultura institucional de transparência, corresponsabilidade e melhoria contínua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das reflexões apresentadas, torna-se evidente que a gestão escolar é um elemento central para a consolidação de uma educação pública de qualidade, democrática e socialmente comprometida. Mais do que administrar recursos ou cumprir metas burocráticas, o gestor escolar é um agente transformador, cuja atuação impacta diretamente o processo de ensino-aprendizagem, o clima institucional e a formação cidadã dos estudantes. A liderança pedagógica, quando exercida de forma ética, participativa e reflexiva, é capaz de inspirar docentes, envolver famílias e fortalecer o vínculo da escola com a comunidade, consolidando um espaço educativo que valoriza o diálogo, a cooperação e o desenvolvimento integral dos sujeitos.

Os desafios que permeiam o exercício da gestão escolar como a sobrecarga de funções, a carência de formação específica, a resistência à inovação e a falta de políticas estruturantes demandam a implementação de estratégias que assegurem a profissionalização e valorização da função gestora. Isso implica investir em programas de formação continuada, que integrem teoria e prática, e fortalecer as redes de apoio e colaboração entre gestores, docentes

e órgãos educacionais. Além disso, é indispensável que as políticas públicas reconheçam a complexidade da gestão escolar e criem condições objetivas para seu pleno exercício, incluindo autonomia administrativa e pedagógica acompanhada de mecanismos transparentes de avaliação e acompanhamento.

A construção de uma gestão verdadeiramente democrática passa também pela efetiva participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões institucionais. O fortalecimento dos conselhos de escola, a elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a valorização das vozes de professores, pais e estudantes são caminhos essenciais para que a escola se torne um espaço plural e inclusivo. Assim, a gestão escolar deve ser compreendida como uma prática política e emancipatória, que reconhece o potencial educativo das relações humanas e a importância do trabalho coletivo para o alcance de metas comuns.

Nesse sentido, o gestor escolar assume um papel de liderança que vai além do cumprimento de normas e diretrizes: ele atua como articulador de saberes, mediador de conflitos e promotor de uma cultura institucional baseada na corresponsabilidade e no compromisso com a aprendizagem. A escola, concebida como uma organização de aprendizagem, exige um gestor capaz de ouvir, mobilizar e inspirar, sustentando sua prática em princípios de equidade, ética e justiça social.

Portanto, promover a excelência na gestão escolar é investir na própria transformação da educação. Uma gestão orientada por valores democráticos, apoiada por políticas de formação sólida e articulada com a comunidade escolar, é capaz de romper barreiras históricas e garantir que cada aluno tenha acesso a uma educação significativa e transformadora. É nesse horizonte que reside a força da gestão escolar: fazer da escola um espaço vivo de formação humana, diálogo e esperança, em que todos gestores, professores, estudantes e famílias são protagonistas do processo educativo e da construção de um futuro mais justo e solidário.

REFERÊNCIAS

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. BRASIL. **Parecer CNE/CP nº 4, de 5 de agosto de 2021.** Institui a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor). Conselho Nacional de Educação, Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br>. Acesso em: 10 nov. 2025.

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 6, n. 10, p. 109-121, 2012.

HALLINGER, Philip; HECK, Ronald H. Exploring the journey of school improvement: Classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. **School Effectiveness and School Improvement**, v. 22, n. 1, p. 1-27, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/09243453.2010.536322>

HELOANI, José Roberto. **Gestão educacional e trabalho docente: implicações da gestão para a qualidade da educação.** São Paulo: Cortez, 2017.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, Inês C. Gestão escolar e qualidade da educação básica no Brasil. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 22, n. 2, p. 305-315, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-35392018010888>

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SKORDAS, Ioannis A.; TSIREKAS, Nikolaos; KOLOVOS, Nikos; FRAGULIS, George F.; TRIANTAFYLLOU, Angelos G.; BOULIOU, Maria G. e-Sem: **Dynamic Seminar Management System for Primary, Secondary and Tertiary Education.** arXiv preprint, 2017. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/1709.09409>. Acesso em: 10 nov. 2025.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Gestão Escolar.** Brasília: Todos Pela Educação, 2022. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/>. Acesso em: 10 nov. 2025.



FAUESP

Pesquisa Universitária da Universidade de São Paulo

UNIFICADA

REVISTA MULTIDISCIPLINAR DA FAUESP



SL EDITORA