

A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA

SCHOOL MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION

GESTIÓN ESCOLAR EN EDUCACIÓN BÁSICA

 <https://doi.org/10.56238/arev8n1-030>

Data de submissão: 05/12/2025

Data de publicação: 05/01/2026

Werlang Cutrim Gomes

Doutor em Educação

Instituição: Universidade Federal do Maranhão

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3148-6303>

E-mail: wc.gomes@ufma.br

Marise Marçalina de Castro Silva Rosa

Doutora em Educação

Instituição: Universidade Federal do Maranhão

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6662-820X>

E-mail: marise.marcalina@ufma.br

Erbio dos Santos Silva

Doutor em Educação

Instituição: Universidade Federal do Maranhão

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0030-3058>

E-mail: erbio.silva@ufma.br

Laelson Costa Oliveira

Especialista em Ensino de Ciências - Anos Finais do Ensino Fundamental

Instituição: Prefeitura Municipal de Pedro do Rosário

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1277-5228>

E-mail: laelson.oliveira@discente.ufma.br

Valdirene da Cunha Melo

Especialização Educação Especial e Inclusiva

Instituição: SEMED Educação

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9167-583X>

E-mail: sdmellopm@gmail.com

Karine de Araújo Salazar

Especialista em Metodologia do Ensino da Língua Portuguesa e Estrangeira

Instituição: SEDUC

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1783-4313>

E-mail: karinesmithssk@gmail.com

Raimundo Pedro Nery dos Santos
Mestrando em Gestão de Ensino da Educação Básica
Instituição: COLUN/UFMA
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9925-7907>
E-mail: raimundo@ufma.br

Sara Alves Lopes
Especialista em Neuropsicopedagogia
Instituição: SEDUC
ORCID: <https://0009-0005-9013-8605>
E-mail: zarahjinx@gmail.com

RESUMO

O artigo analisa a gestão escolar na Educação Básica como um campo complexo e historicamente construído, permeado por concepções políticas, pedagógicas e administrativas que expressam diferentes projetos de sociedade e de educação. Defende-se que a gestão da escola pública não pode ser reduzida a procedimentos técnicos ou burocráticos, mas deve ser compreendida como uma prática social intencional, articulada à formação humana, à democracia e à efetivação do direito à educação. A partir de autores como Libâneo (2007), Sander (2007) e Félix (2023), o texto evidencia as críticas aos modelos empresariais e tecnicistas que influenciaram a administração educacional brasileira, destacando a inadequação da lógica mercadológica para uma instituição comprometida com a formação de sujeitos e a cidadania. Em contraposição, apresentam-se abordagens que concebem a gestão escolar como prática pedagógica e política, enfatizando a centralidade da participação democrática, conforme defendido por Paro (2010), e a articulação entre gestão e projeto político-pedagógico, conforme Vasconcellos (2009).

Palavras-chave: Gestão Escolar. Educação Básica. Direito.

ABSTRACT

This article analyzes school management in Basic Education as a complex and historically constructed field, permeated by political, pedagogical, and administrative conceptions that express different projects of society and education. It argues that the management of public schools cannot be reduced to technical or bureaucratic procedures, but must be understood as an intentional social practice, articulated with human formation, democracy, and the realization of the right to education. Based on authors such as Libâneo (2007), Sander (2007), and Félix (2023), the text highlights criticisms of the business and technocratic models that have influenced Brazilian educational administration, emphasizing the inadequacy of market logic for an institution committed to the formation of individuals and citizenship. In contrast, approaches are presented that conceive of school management as a pedagogical and political practice, emphasizing the centrality of democratic participation, as defended by Paro (2010), and the articulation between management and the political-pedagogical project, according to Vasconcellos (2009).

Keywords: School Management. Basic Education. Law.

RESUMEN

Este artículo analiza la gestión escolar en la Educación Básica como un campo complejo e históricamente construido, permeado por concepciones políticas, pedagógicas y administrativas que expresan diferentes proyectos de sociedad y educación. Argumenta que la gestión de las escuelas públicas no puede reducirse a procedimientos técnicos o burocráticos, sino que debe entenderse como

una práctica social intencional, articulada con la formación humana, la democracia y la realización del derecho a la educación. Basado en autores como Libâneo (2007), Sander (2007) y Félix (2023), el texto destaca las críticas a los modelos empresariales y tecnocráticos que han influido en la administración educativa brasileña, enfatizando la insuficiencia de la lógica de mercado para una institución comprometida con la formación de individuos y ciudadanía. En contraste, se presentan enfoques que conciben la gestión escolar como una práctica pedagógica y política, enfatizando la centralidad de la participación democrática, como defiende Paro (2010), y la articulación entre la gestión y el proyecto político-pedagógico, según Vasconcellos (2009).

Palabras clave: Gestión Escolar. Educación Básica. Derecho.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar na Educação Básica configura-se como um dos eixos centrais para a efetivação do direito à educação e para a construção de uma escola pública democrática, inclusiva e socialmente referenciada. Longe de se restringir a procedimentos administrativos ou ao cumprimento de normas burocráticas, a gestão escolar envolve escolhas políticas, concepções pedagógicas e formas de organização do trabalho educativo que expressam projetos de sociedade e de formação humana (Libâneo, 2007; Lück, 2007). Nesse sentido, compreender a gestão escolar implica analisá-la como uma prática social historicamente situada, atravessada por disputas ideológicas e por diferentes rationalidades que orientam as políticas educacionais e o cotidiano das escolas.

No contexto brasileiro, a trajetória da administração educacional foi fortemente marcada pela influência de modelos empresariais e burocráticos, sobretudo a partir da consolidação do sistema escolar moderno, o que contribuiu para a difusão de práticas gerencialistas centradas na eficiência, no controle e na hierarquização das relações escolares (Sander, 2007). Todavia, diversos estudiosos da área têm problematizado essa perspectiva, defendendo que a escola não pode ser administrada segundo a lógica do mercado, uma vez que sua função social está relacionada à formação de sujeitos críticos, à promoção da cidadania e à redução das desigualdades sociais (Paro, 2010; Félix, 2023).

As discussões contemporâneas sobre gestão escolar apontam para a necessidade de sua articulação direta com o projeto político-pedagógico e com os princípios da gestão democrática do ensino público, conforme previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/96 (Brasil, 2022). A legislação educacional brasileira reconhece a participação da comunidade escolar como elemento estruturante da organização da escola, reforçando a importância do trabalho coletivo, da autonomia institucional e da corresponsabilidade nos processos decisórios. Nessa mesma direção, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) destaca o papel estratégico da gestão na garantia das aprendizagens essenciais e no desenvolvimento integral dos estudantes, ao enfatizar a articulação entre currículo, avaliação e práticas pedagógicas (Brasil, 2018).

Diante desse cenário, torna-se fundamental analisar a gestão escolar na Educação Básica a partir de uma perspectiva crítica e emancipatória, que reconheça seu caráter pedagógico, político e ético. Tal abordagem possibilita compreender os desafios enfrentados pelos gestores escolares no cotidiano das instituições públicas, bem como as potencialidades da gestão democrática como instrumento de fortalecimento da escola enquanto espaço de formação humana, participação social e transformação da realidade (Frigotto, 2009; Vasconcellos, 2009). Assim, este artigo propõe uma reflexão teórica sobre a gestão escolar na Educação Básica, destacando suas bases conceituais, seus marcos legais e sua relevância para a construção de uma educação pública de qualidade social.

2 GESTÃO ESCOLAR E EDUCAÇÃO BÁSICA

A gestão escolar na educação básica constitui-se como um campo complexo, historicamente construído, atravessado por concepções políticas, pedagógicas e administrativas que expressam diferentes projetos de sociedade e de educação. No contexto brasileiro, a gestão da escola pública não pode ser compreendida apenas como um conjunto de procedimentos técnicos ou instrumentos burocráticos, mas como uma prática social intencional, diretamente vinculada à formação humana, à democracia e à efetivação do direito à educação. Nesse sentido, Libâneo (2007, p.87) afirma que “a organização e a gestão da escola dizem respeito ao modo como se articulam objetivos educacionais, condições materiais, relações humanas e processos pedagógicos”, evidenciando que gerir uma escola implica lidar com múltiplas dimensões que ultrapassam a racionalidade administrativa e pedagógica.

Historicamente, a administração educacional no Brasil foi fortemente influenciada por modelos empresariais e burocráticos, sobretudo no processo de consolidação do sistema escolar moderno. Sander (2007, p.45) analisa esse percurso ao afirmar que “a administração da educação no Brasil se desenvolveu sob forte influência das teorias administrativas clássicas, importadas do campo empresarial”. Essa herança contribuiu para a construção de uma visão tecnicista da gestão escolar, centrada na eficiência, no controle e na hierarquia, frequentemente dissociada dos fins pedagógicos e sociais da escola pública.

Essa perspectiva é amplamente criticada por autores que problematizam a transposição acrítica de modelos empresariais para o campo educacional. Félix (2023, p.32) destaca que “a administração escolar não pode ser reduzida a um problema empresarial, pois a escola não produz mercadorias, mas forma sujeitos”. Tal afirmação reforça a necessidade de reconhecer a especificidade da escola enquanto instituição social comprometida com a formação integral dos estudantes e com a construção da cidadania.

No movimento de superação dessas concepções tradicionais, emergem abordagens que compreendem a gestão escolar como uma prática pedagógica e política. Lück (2007, p.19) sustenta que “a gestão educacional constitui-se como uma questão paradigmática, pois expressa

uma concepção de educação, de escola e de sociedade”. Nessa perspectiva, a gestão deixa de ser entendida apenas como atividade-meio e passa a ocupar lugar central no projeto educativo da escola, articulando dimensões administrativas, pedagógicas e participativas.

A relação entre gestão escolar e democracia é aprofundada por Paro (2010), ao afirmar que não existe gestão escolar democrática sem a efetiva participação dos sujeitos que constroem cotidianamente a escola. Para o autor, a participação não deve ser meramente formal, mas substantiva, envolvendo professores, estudantes, famílias e demais profissionais da educação nos processos decisórios. Em

outra reflexão, Paro enfatiza que “a educação, enquanto prática democrática, exige uma organização escolar que favoreça a participação e o compartilhamento do poder” (Paro, 2008, p. 18), indicando que a estrutura da escola deve ser coerente com os princípios democráticos que orientam o trabalho educativo.

No âmbito do trabalho pedagógico, a gestão escolar assume papel fundamental na articulação do projeto político-pedagógico com as práticas cotidianas da escola. Vasconcellos (2009, p.56) ressalta que “o projeto político-pedagógico não é um documento burocrático, mas a expressão viva das intenções educativas da escola”. Cabe, portanto, à equipe gestora criar condições para que o projeto coletivo se materialize nas ações pedagógicas, fortalecendo o sentido de pertencimento e corresponsabilidade entre os sujeitos escolares.

Libâneo (2001) reforça essa concepção ao afirmar que “o sistema de organização e gestão da escola deve estar a serviço da aprendizagem dos alunos e da formação cidadã” (Libâneo, 2001, p. 23). Essa compreensão desloca o foco da gestão para o processo educativo, reafirmando que todas as ações administrativas devem convergir para a garantia do direito de aprender e para a promoção de uma educação de qualidade socialmente referenciada.

No contexto contemporâneo, marcado por reformas educacionais, políticas de responsabilização e intensificação do trabalho docente, Frigotto (2009) alerta para os riscos de uma gestão escolar subordinada à lógica do mercado. Segundo o autor, “as políticas educacionais contemporâneas tendem a subordinar a gestão escolar aos interesses do capital, esvaziando seu caráter público e emancipador” (Frigotto, 2009, p. 72). Essa crítica evidencia a necessidade de resistir a modelos gerencialistas que reduzem a educação a resultados mensuráveis, desconsiderando sua função social e formativa.

Os desafios concretos da gestão escolar também são analisados por Paschoalino (2017), que destaca a complexidade do cotidiano das escolas públicas brasileiras. Para a autora, “o gestor escolar enfrenta o desafio de conciliar demandas administrativas, pedagógicas e sociais em um contexto de escassez de recursos e pressões externas” (Paschoalino, 2017, p. 41).

Tal cenário exige do gestor não apenas competências técnicas, mas sensibilidade política, compromisso ético e capacidade de mediação de conflitos.

Ao analisar a produção acadêmica da área, Pereira e Andrade (2005) ressaltam que a administração da educação no Brasil revela um campo em permanente construção, marcado por disputas teóricas e políticas. Essa constatação reforça a ideia de que a gestão escolar não é neutra, mas atravessada por interesses, valores e projetos educativos que se confrontam no interior das políticas públicas e das práticas escolares.

A Educação Básica, conforme estabelecida pela Lei nº 9.394/96, constitui-se como um direito subjetivo de todos os cidadãos e dever do Estado e da família, sendo organizada em três etapas: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio (Brasil, 2022). A LDB define que essa etapa da educação nacional tem por finalidade o desenvolvimento integral do educando, assegurando-lhe formação comum indispensável para o exercício da cidadania e para a progressão nos estudos e no mundo do trabalho. Nesse sentido, a legislação orienta que os sistemas de ensino garantam igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, respeitando a diversidade sociocultural dos sujeitos e promovendo práticas pedagógicas que considerem os diferentes contextos e realidades dos estudantes.

No que se refere às diretrizes curriculares, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), instituída como documento normativo, complementa os princípios da LDB ao definir aprendizagens essenciais que devem ser asseguradas a todos os estudantes da Educação Básica.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) reafirma a educação como um processo formativo integral, pautado no desenvolvimento de competências cognitivas, socioemocionais, éticas e culturais, articulando conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (Brasil, 2018). Dessa forma, o currículo escolar passa a ser compreendido como um instrumento de equidade educacional, capaz de reduzir desigualdades históricas e promover uma formação crítica, reflexiva e comprometida com a transformação social.

A BNCC também atribui à gestão escolar um papel estratégico na efetivação das aprendizagens essenciais, ao destacar a necessidade de articulação entre o projeto político-pedagógico, o currículo e as práticas avaliativas (2018). Nesse contexto, a gestão escolar assume a responsabilidade de promover condições institucionais para o trabalho coletivo, a formação continuada dos docentes e o acompanhamento sistemático do processo de ensino e aprendizagem. Assim, tanto a LDB quanto a BNCC convergem ao reconhecer a gestão escolar como elemento central na garantia do direito à educação de qualidade, pautada nos princípios da equidade, da participação e da valorização dos sujeitos envolvidos no processo educativo.

No âmbito da gestão escolar, a Lei nº 9.394/96 estabelece como princípio fundamental a gestão democrática do ensino público, conforme disposto em seu artigo 14. Tal princípio pressupõe a participação efetiva dos profissionais da educação, dos estudantes, das famílias e da comunidade local nos processos decisórios da escola, fortalecendo a autonomia pedagógica, administrativa e financeira das instituições de ensino (Brasil, 2022). A gestão democrática, portanto, ultrapassa uma dimensão meramente administrativa, configurando-se como prática político-pedagógica essencial para a construção de uma escola pública inclusiva, participativa e socialmente referenciada.

Diante do exposto, compreendemos que a gestão escolar na educação básica deve ser entendida como uma prática social, pedagógica e política, orientada pelos princípios da democracia, da participação e da centralidade do processo educativo. Superar concepções meramente técnicas e burocráticas implica reconhecer a escola como espaço de formação humana e de construção coletiva do conhecimento, reafirmando seu compromisso com a transformação social e com a garantia do direito à educação pública, gratuita e de qualidade para todos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das reflexões apresentadas, evidencia-se que a gestão escolar na Educação Básica ultrapassa a dimensão meramente administrativa, configurando-se como uma prática social, pedagógica e política, diretamente comprometida com a formação humana e com a efetivação do direito à educação. Conforme discutido ao longo do texto, a gestão escolar expressa concepções de educação e de sociedade, sendo, portanto, atravessada por disputas teóricas, ideológicas e políticas (Lück, 2007; Pereira; Andrade, 2005).

A superação de modelos tecnicistas e burocráticos, historicamente influenciados por referenciais empresariais, constitui-se como um desafio permanente para a escola pública brasileira (Sander, 2007; Félix, 2023). Nesse sentido, autores como Libâneo (2001; 2007) e Paro (2008; 2010) reforçam a necessidade de uma gestão orientada pelos princípios da democracia, da participação efetiva e da centralidade do processo educativo, em que as ações administrativas estejam a serviço da aprendizagem e da formação cidadã dos estudantes.

A legislação educacional brasileira, expressa na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/96, bem como na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), reafirma a gestão democrática como princípio estruturante do ensino público e atribui à equipe gestora papel estratégico na garantia das aprendizagens essenciais e da equidade educacional (Brasil, 2022; Brasil, 2018). Tais documentos reforçam que a qualidade da educação está diretamente vinculada à capacidade da escola de articular projeto político-pedagógico, currículo, avaliação e participação coletiva.

Dessa forma, compreender a gestão escolar como prática político-pedagógica implica reconhecer o gestor como mediador de processos, promotor do trabalho coletivo e defensor do caráter público e emancipador da educação (Frigotto, 2009; Paschoalino, 2017). Conclui-se, portanto, que uma gestão escolar democrática, crítica e participativa é condição indispensável para a construção de uma escola pública inclusiva, socialmente referenciada e comprometida com a transformação social e com a formação integral dos sujeitos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Brasília, 2022.

BRASIL. **Ministério da Educação.** *Base Nacional Comum Curricular: Educação Infantil e Ensino Fundamental.* Brasília, DF: MEC, 2018.

FÉLIX, M. F. Administração escolar: um problema educativo ou empresarial? São Paulo: Autores Associados, 2023.

FRIGOTTO, G. Política e Gestão Educacional na Contemporaneidade. In: FERREIRA, E. B.; OLIVEIRA, D. A. (Org.). *Crise da Escola e Políticas Educativas.* Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009. p. 65-81.

LIBÂNEO, J. C. A organização e a gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, J. C. *O Sistema de Organização e Gestão da Escola.* 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, H. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2007.

PARO, V. H. Estrutura da escola e educação como prática democrática. In: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (Org.). *Políticas educacionais e organização do trabalho na escola.* São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-38.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PASCHOALINO, J. B. Q. *Desafios da Gestão Escolar.* Belo Horizonte: Studium Eficaz, 2017.

PEREIRA, G. R. M.; ANDRADE, M. C L. de. A construção da administração da educação na RBAE (1983-1996). *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 26, n. 93, p. 1393-1411, set./dez. 2005.

SANDER, B. Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

VASCONCELLOS, C dos S. Coordenação do trabalho pedagógico - do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.