

GESTÃO EDUCACIONAL EM DEBATE: DESAFIOS PROFISSIONAIS E NOVAS POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN DEBATE: PROFESSIONAL CHALLENGES AND NEW POSSIBILITIES FOR PROFESSIONAL PRACTICE

Elane Coelho da Silva¹

Marizete Borges Silva Serejo²

Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza do Nascimento³

Wivianne Fonseca da Silva Almeida⁴

Poliana Andressa Costa Melonio⁵

Rayane Emanuelle de Oliveira Valentim⁶

Leila Sandra Santos Pereira⁷

RESUMO: O artigo discute os desafios profissionais e as novas possibilidades de atuação no campo da gestão educacional, considerando suas dimensões administrativa, pedagógica, política e social. O estudo teve como objetivo analisar as transformações nas atribuições dos profissionais da educação, com atenção à gestão democrática, à organização do trabalho educativo, à formação continuada e às tecnologias digitais. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, fundamentada em autores que discutem a organização escolar, a participação coletiva, as políticas educacionais e as mudanças no trabalho docente e gestor. A análise evidenciou que a gestão educacional contemporânea está marcada pela ampliação das responsabilidades profissionais, pelas exigências de avaliação e responsabilização e pela necessidade de articulação entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar. Os resultados indicaram que a gestão democrática, a liderança colaborativa e a formação continuada constituem possibilidades para fortalecer a participação, a autonomia e o desenvolvimento institucional. As tecnologias digitais também foram identificadas como recursos que podem favorecer a comunicação, o planejamento e a organização das práticas educativas, desde que acompanhadas de condições adequadas de trabalho e formação profissional. Conclui-se que a gestão educacional exige uma perspectiva participativa, crítica e socialmente comprometida.

1

Palavras-chave: Gestão educacional. Gestão democrática. Formação profissional.

¹Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Educação Inclusiva (PROFEI), da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Presidente Médici, Maranhão, Brasil.

²Mestre em Ensino de Ciências e Matemática pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA), São Luís, Maranhão, Brasil.

³Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo (USP).

⁴Doutorado em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial, UFRPE. Faculdade do Sertão do Pajeú (FASP).

⁵Mestra em Educação- PPGE/UEMA. Professora na SEMECT- Caxias-MA.

⁶Dra. em Educação (UFRN). Professora do IFRN, Natal, RN, Brasil.

⁷Pedagoga pela UFPI. Especialista em docência superior e supervisão escolar (IESM).

ABSTRACT: This article discusses professional challenges and new possibilities for action in the field of educational management, considering its administrative, pedagogical, political, and social dimensions. The study aimed to analyze changes in the responsibilities of education professionals, focusing on democratic management, the organization of educational work, continuing education, and digital technologies. A qualitative study based on bibliographic and documentary research was conducted, drawing on authors who address school organization, collective participation, educational policies, and changes in teaching and management work. The analysis revealed that contemporary educational management is marked by the expansion of professional responsibilities, demands for evaluation and accountability, and the need for collaboration among different members of the school community. The results indicated that democratic management, collaborative leadership, and continuing education offer possibilities for strengthening participation, autonomy, and institutional development. Digital technologies were also identified as resources that can support communication, planning, and the organization of educational practices, provided that they are accompanied by adequate working conditions and professional training. The study concludes that educational management requires a participatory, critical, and socially committed perspective.

Keywords: Educational management. Democratic management. Professional development.

1. INTRODUÇÃO

A gestão educacional constitui uma dimensão fundamental para a organização e o desenvolvimento das instituições de ensino, envolvendo processos administrativos, pedagógicos, políticos e sociais que interferem na concretização dos objetivos educacionais. Sua atuação não se restringe ao gerenciamento de recursos ou ao cumprimento de normas institucionais, uma vez que compreende a articulação entre os diferentes sujeitos, as práticas educativas e as condições de funcionamento dos sistemas de ensino. Nessa perspectiva, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) discutem a organização e a gestão da escola como processos relacionados à estruturação do trabalho pedagógico, à participação dos profissionais e à construção das finalidades educacionais.

As concepções de gestão educacional estão relacionadas a diferentes formas de compreender a organização escolar, a autoridade institucional e a participação dos sujeitos nos processos decisórios. A administração escolar, quando orientada por modelos predominantemente hierárquicos, pode privilegiar a centralização das decisões e o controle dos procedimentos, enquanto as perspectivas democráticas enfatizam a participação coletiva e a articulação entre os objetivos institucionais e os interesses da comunidade. Paro (2016)

problematiza a administração escolar a partir de sua relação com a democratização da educação e com a construção de condições que favoreçam a participação dos sujeitos.

No contexto brasileiro, a gestão educacional está vinculada aos princípios e às diretrizes estabelecidos pela legislação educacional, especialmente no que se refere à garantia do direito à educação e à gestão democrática do ensino público. A Constituição Federal de 1988 estabelece a gestão democrática como princípio do ensino público, enquanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional regulamenta aspectos relacionados à organização da educação e à participação dos profissionais e da comunidade escolar (Brasil, 1988, 1996).

As transformações nas políticas educacionais e nas formas de organização do trabalho têm produzido novas exigências para os profissionais que atuam na gestão das instituições de ensino. A ampliação das responsabilidades administrativas, o acompanhamento de resultados, a implementação de programas e a necessidade de responder a demandas sociais diversificadas integram um cenário no qual os gestores precisam articular diferentes atribuições. Oliveira (2004) analisa as mudanças na organização do trabalho escolar e suas repercussões sobre a atuação dos profissionais da educação, destacando processos de intensificação das responsabilidades e de transformação das condições de trabalho.

3

O trabalho dos gestores educacionais envolve atividades relacionadas ao planejamento, à coordenação pedagógica, à mediação de conflitos, à organização dos recursos e à articulação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Essas atribuições demandam conhecimentos específicos e capacidade de estabelecer relações entre as dimensões administrativas e pedagógicas da instituição. Para Lück (2009), a gestão escolar está relacionada à mobilização de pessoas e à articulação de processos voltados à promoção dos objetivos educacionais, destacando a importância da liderança e da participação na construção do trabalho coletivo.

A gestão democrática constitui uma perspectiva relevante para a reflexão sobre as possibilidades de atuação profissional na educação, especialmente por reconhecer a participação coletiva como dimensão da organização institucional. A construção de práticas democráticas envolve a criação de condições para o diálogo, o compartilhamento de responsabilidades e a participação dos diferentes sujeitos nas decisões que afetam a vida escolar. Paro (2016) relaciona a democratização da escola à necessidade de superar formas de organização que restringem a

participação e concentram o poder decisório. A partir dessa perspectiva, a gestão educacional pode ser compreendida como um processo que exige não apenas o cumprimento de atribuições formais, mas também a construção de relações institucionais orientadas pela participação, pelo diálogo e pelo compromisso com a educação pública.

As transformações tecnológicas também interferem nas práticas de gestão educacional, introduzindo novas ferramentas de comunicação, planejamento, acompanhamento pedagógico e organização dos dados institucionais. A presença de plataformas digitais e sistemas de informação pode contribuir para a articulação dos processos escolares, mas também suscita discussões sobre a autonomia profissional, as condições de infraestrutura e as formas de controle do trabalho. Ball (2005) analisa as transformações contemporâneas das políticas educacionais e a emergência de mecanismos de performatividade que afetam as identidades e as práticas dos profissionais da educação.

Diante dessas considerações, o presente artigo tem como objetivo analisar os desafios profissionais que atravessam a gestão educacional contemporânea, discutindo as transformações nas atribuições dos gestores e as novas possibilidades de atuação no campo da educação. A discussão fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, de caráter bibliográfico e documental, articulando contribuições teóricas sobre gestão educacional, gestão democrática, políticas públicas e trabalho dos profissionais da educação. A partir das contribuições de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), Paro (2016), Lück (2009), Oliveira (2004) e Ball (2005), pretende-se discutir como a gestão educacional pode ser pensada para além da dimensão administrativa, considerando as disputas, os desafios e as possibilidades que constituem a atuação dos profissionais responsáveis pela organização dos processos educativos.

2. Fundamentos da gestão educacional, desafios profissionais e novas possibilidades de atuação

2.1 Gestão educacional e organização do trabalho educativo

A gestão educacional pode ser compreendida como um processo que articula as dimensões administrativas, pedagógicas e políticas da educação, envolvendo diferentes níveis de organização, desde os sistemas de ensino até as instituições escolares. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) discutem a organização e a gestão da escola como elementos relacionados às finalidades educativas e à estruturação do trabalho pedagógico. Essa compreensão permite

superar uma visão restrita da gestão como atividade burocrática, reconhecendo que as decisões institucionais interferem nas relações entre professores, estudantes, famílias e demais profissionais. A gestão educacional, nesse sentido, constitui uma prática que se desenvolve em meio a objetivos formativos, normas institucionais e condições concretas de funcionamento.

A relação entre gestão e direito à educação encontra fundamento na Constituição Federal de 1988, que estabelece a educação como direito de todos e dever do Estado e da família. O texto constitucional também prevê a gestão democrática do ensino público como princípio educacional (Brasil, 1988). A Constituição Federal estabelece a educação como direito e apresenta os princípios que orientam a organização do ensino. O artigo 205 (BRASIL, 1988), dispõe:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

O dispositivo constitucional estabelece uma relação entre educação, desenvolvimento humano, cidadania e formação para o trabalho. Para a análise da gestão educacional, essa disposição é relevante porque situa a organização das instituições de ensino no âmbito da efetivação de um direito social. A perspectiva jurídica, articulada às contribuições de Paro (2016), permite discutir a responsabilidade das instituições e dos profissionais na construção de práticas educacionais que considerem a dimensão pública e democrática da educação.

A gestão democrática constitui um dos eixos teóricos centrais para a compreensão das relações de poder e participação no interior das instituições educacionais. Paro (2016) relaciona a democratização da escola à necessidade de ampliar a participação dos sujeitos nos processos de decisão, questionando formas de organização que concentram a autoridade e restringem a autonomia coletiva. Essa perspectiva permite analisar o papel dos gestores na construção de espaços de diálogo, na articulação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar e na definição de objetivos institucionais.

A organização do trabalho escolar também se relaciona às condições profissionais e às atribuições assumidas pelos trabalhadores da educação. Oliveira (2004) discute as transformações do trabalho docente no contexto das reformas educacionais, evidenciando como a ampliação de responsabilidades pode repercutir sobre as práticas e as condições de atuação profissional. Embora a gestão educacional apresente atribuições específicas, ela participa do

mesmo contexto de transformações institucionais que afetam o trabalho dos professores e demais profissionais.

2.2 Gestão democrática, participação e relações institucionais

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabelece a gestão democrática do ensino público como princípio da educação, relacionando-a às disposições legais e às normas dos sistemas de ensino (Brasil, 1996). A regulamentação do princípio democrático não significa que todas as instituições desenvolvam práticas participativas de maneira uniforme. As formas de escolha dos dirigentes, a atuação dos conselhos, a participação das famílias e a organização do trabalho coletivo variam de acordo com os contextos institucionais. Nesse cenário, a gestão educacional pode ser analisada a partir das possibilidades e dos limites existentes para a participação dos sujeitos na condução dos processos educativos. A Lei nº 9.394/1996, ao estabelecer os princípios da educação nacional, dispõe em seu artigo 3º:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal. (BRASIL, 1996, art. 3º).

O conjunto de princípios apresentado na legislação evidencia que a gestão educacional se articula a outras dimensões do direito à educação, como a igualdade de condições, a liberdade de ensino e aprendizagem e o pluralismo de concepções pedagógicas. A organização da gestão precisa considerar essas dimensões em sua relação com o planejamento institucional, o trabalho pedagógico e a participação da comunidade.

A liderança educacional constitui outra dimensão importante para o debate sobre as possibilidades de atuação dos gestores. Lück (2009) aborda a gestão escolar em sua relação com a mobilização das pessoas, a articulação dos processos institucionais e a realização dos objetivos educacionais. A liderança, nessa perspectiva, não deve ser interpretada exclusivamente como exercício individual da autoridade, mas como uma atividade que pode favorecer a organização do trabalho coletivo e o desenvolvimento das ações pedagógicas.

A atuação dos gestores também é atravessada por políticas de avaliação, mecanismos de acompanhamento e exigências relacionadas aos resultados educacionais. Ball (2005) discute o conceito de performatividade em relação às transformações das políticas educacionais e aos efeitos dessas mudanças sobre as práticas profissionais.

2.3 Novas possibilidades de atuação profissional

As transformações tecnológicas ampliam o debate sobre as possibilidades de atuação na gestão educacional, especialmente pela incorporação de sistemas digitais de informação, plataformas de comunicação e ferramentas de planejamento. A utilização desses recursos pode contribuir para a organização de dados, a articulação entre os profissionais e o acompanhamento de processos pedagógicos. A discussão sobre a gestão contemporânea exige considerar como os recursos digitais são incorporados ao trabalho, quais finalidades orientam seu uso e de que maneira podem interferir na autonomia, na participação e na organização das atividades educativas (Ball, 2005).

A formação continuada representa uma possibilidade de desenvolvimento profissional relacionada às transformações das atribuições e dos desafios da gestão educacional. O exercício das funções de gestão exige conhecimentos sobre organização escolar, políticas educacionais, relações interpessoais, planejamento e acompanhamento pedagógico. Lück (2009) enfatiza a importância da articulação entre as dimensões da gestão e a mobilização das pessoas em torno dos objetivos educacionais. A formação não deve ser reduzida à aquisição de técnicas administrativas, uma vez que envolve também a compreensão dos objetivos sociais e pedagógicos da educação.

A discussão teórica desenvolvida permite reconhecer que a gestão educacional se situa na interseção entre organização institucional, participação democrática e atuação profissional. Esses eixos não constituem dimensões isoladas, pois as decisões administrativas influenciam o trabalho pedagógico, as relações de participação interferem na organização institucional e as condições profissionais afetam as possibilidades de desenvolvimento das ações educativas. O diagrama a seguir apresenta uma síntese conceitual dessas relações, sem pretender representar uma classificação exaustiva dos elementos que compõem a gestão educacional. A proposta é evidenciar as áreas de articulação entre os fundamentos teóricos discutidos ao longo da seção.

O Quadro 1, abaixo, apresenta uma síntese das principais contribuições teóricas mobilizadas no referencial, relacionando os autores aos conceitos e às possibilidades de análise da gestão educacional.

Quadro 1 – Fundamentos teóricos da gestão educacional

Autor	Contribuição teórica	Relação com o artigo
Libâneo, Oliveira e Toschi (2012)	Organização e gestão da escola; articulação entre organização institucional e trabalho pedagógico.	Compreensão da gestão como processo integrado às finalidades educativas.
Paro (2016)	Gestão democrática; relações de poder e participação na escola pública.	Análise da democratização das decisões e das relações institucionais.
Lück (2009)	Gestão escolar, liderança e mobilização de pessoas.	Discussão das atribuições dos gestores e do trabalho coletivo.
Oliveira (2004)	Transformações do trabalho educacional e ampliação das responsabilidades profissionais.	Problematização das condições de trabalho e dos desafios profissionais.
Ball (2005)	Performatividade e transformações das políticas educacionais.	Análise das exigências de avaliação, desempenho e responsabilização.
Brasil (1988, 1996)	Direito à educação e princípios da gestão democrática do ensino público.	Fundamentação normativa da organização educacional e da participação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O diagrama de Venn apresentado a seguir permite visualizar as relações de complementaridade entre a organização institucional, a participação democrática e o desenvolvimento profissional, dimensões que se articulam na construção de uma gestão educacional comprometida com a qualidade do ensino e com a participação coletiva. As interseções entre esses elementos evidenciam que o planejamento compartilhado, o diálogo entre os sujeitos escolares e a formação continuada não constituem práticas isoladas, mas processos interdependentes que contribuem para o fortalecimento da gestão democrática e para a melhoria das práticas educativas.

Dessa forma, a representação gráfica sintetiza as conexões teóricas discutidas, destacando a necessidade de integrar as demandas administrativas, pedagógicas e sociais que

atravessam o trabalho dos profissionais da educação (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012; Lück, 2009; Paro, 2016).

Figura 1 – Diagrama⁸ de Venn: dimensões articuladas da gestão educacional



Fonte: Elaborado pelos autores

O diagrama representa a articulação entre três dimensões analíticas do artigo: organização institucional, participação democrática e desenvolvimento profissional. As interseções indicam espaços de convergência entre os eixos, nos quais se situam práticas como planejamento coletivo, formação continuada, liderança colaborativa e organização do trabalho pedagógico.

A articulação entre os três eixos permite compreender que as novas possibilidades de atuação profissional não dependem exclusivamente da incorporação de ferramentas ou do

⁸ Diagrama conceitual elaborado para representar a interdependência entre os eixos analíticos. Não corresponde a uma mensuração empírica das interseções.

desenvolvimento de competências individuais. Elas também se relacionam à forma como as instituições organizam o trabalho, distribuem responsabilidades e criam condições para a participação coletiva. A contribuição de Lück (2009), articulada à discussão de Paro (2016), oferece subsídios para refletir sobre a relação entre organização do trabalho, participação e liderança na educação.

Por fim, os fundamentos teóricos apresentados indicam que os desafios da gestão educacional contemporânea precisam ser analisados considerando as relações entre políticas públicas, organização escolar e condições de trabalho. As transformações nas atribuições dos gestores, a ampliação das demandas institucionais e as novas possibilidades associadas às tecnologias e à formação profissional constituem dimensões de um processo que não pode ser compreendido de maneira exclusivamente administrativa.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, com o objetivo de analisar os desafios profissionais e as novas possibilidades de atuação no campo da gestão educacional. A pesquisa bibliográfica possibilitou o diálogo com estudos sobre gestão democrática, organização escolar, políticas educacionais e trabalho dos profissionais da educação, enquanto a pesquisa documental contribuiu para a análise da legislação e de documentos normativos relacionados à organização da educação brasileira.

A seleção das fontes foi realizada considerando sua pertinência para o problema de pesquisa e para os objetivos estabelecidos. Foram consultados livros, artigos científicos e documentos normativos que contribuíram para a compreensão da gestão educacional, da organização do trabalho escolar e das transformações profissionais. Marconi e Lakatos (2003) apresentam procedimentos de pesquisa científica e orientações para o levantamento e a organização de informações, oferecendo subsídios metodológicos para a construção de estudos bibliográficos. A análise das fontes foi orientada pela leitura crítica e pela articulação dos conceitos identificados com a problemática do artigo, buscando estabelecer relações entre as contribuições teóricas e as discussões sobre os desafios contemporâneos da gestão educacional.

O estudo não envolveu pesquisa de campo nem produziu dados empíricos próprios, mas discutiu, com base na literatura e nos documentos consultados, as relações entre as transformações educacionais e as condições de atuação dos profissionais da gestão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão democrática aparece como um dos resultados centrais da análise documental, uma vez que a legislação educacional estabelece a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar como elementos da organização do ensino público. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em sua redação vigente, prevê a participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico e a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes (Brasil, 1996, art. 14). Esse marco normativo evidencia que a gestão educacional envolve responsabilidades compartilhadas e mecanismos de participação institucional, embora a existência de dispositivos legais não assegure, isoladamente, sua concretização nas práticas cotidianas.

A LDB estabelece, em seu artigo 14, princípios relacionados à participação na gestão democrática do ensino público:

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, art. 14).

O dispositivo legal permite discutir a gestão democrática como uma prática que articula participação profissional, organização pedagógica e envolvimento da comunidade. A análise evidencia que a atuação dos gestores precisa considerar os espaços institucionais de decisão e as condições que favorecem a participação dos sujeitos. A presença de Conselhos Escolares e de outros mecanismos participativos pode contribuir para a democratização das relações institucionais, desde que acompanhada de condições efetivas de atuação e de reconhecimento das diferentes perspectivas presentes na comunidade educacional.

Os resultados da análise teórica também evidenciam a relação entre as responsabilidades atribuídas aos gestores e as condições de organização do trabalho educacional. As contribuições de Oliveira (2004) permitem discutir como as transformações das políticas educacionais e a ampliação das exigências institucionais interferem nas atividades dos profissionais da educação. No campo da gestão, essas mudanças se expressam na necessidade de articular demandas administrativas, acompanhamento pedagógico, relações com a comunidade e implementação de políticas.

Para Lück (2009), a gestão escolar pode ser compreendida como processo de mobilização de pessoas e articulação de ações orientadas pelos objetivos educacionais. Essa perspectiva contribui para deslocar a compreensão da liderança como exercício individual de autoridade para uma abordagem que considera o trabalho coletivo e a construção de objetivos compartilhados. Entretanto, a possibilidade de desenvolver práticas colaborativas está relacionada à organização institucional, à disponibilidade de tempo para o planejamento e às condições de participação dos profissionais.

As transformações nas formas de avaliação e acompanhamento dos resultados educacionais também constituem um eixo relevante para a discussão. Ball (2005) analisa a performatividade em relação às políticas educacionais e às mudanças que incidem sobre as identidades e práticas profissionais. O desafio consiste em articular a avaliação dos processos educacionais à qualidade do trabalho pedagógico, sem reduzir a gestão à obtenção de resultados quantitativos.

A incorporação de tecnologias digitais amplia as possibilidades de organização e comunicação na gestão educacional, especialmente no planejamento, no compartilhamento de informações e no acompanhamento das atividades escolares. Nesse sentido, a análise das novas possibilidades de atuação demanda uma perspectiva que considere tanto as potencialidades dos recursos digitais quanto os desafios relacionados à autonomia profissional e à organização do trabalho (Ball, 2005).

A formação continuada aparece como uma possibilidade de fortalecimento da atuação dos gestores educacionais, especialmente diante da diversidade de responsabilidades que constituem suas atividades. Lück (2009) contribui para essa discussão ao relacionar a gestão à articulação de pessoas e processos em torno dos objetivos educacionais. A formação profissional,

nesse contexto, pode favorecer a reflexão sobre as práticas de gestão e a construção de estratégias de trabalho coletivo, desde que esteja vinculada às necessidades concretas das instituições e às condições de exercício das funções.

O quadro 2, a seguir, reúne as principais categorias identificadas na análise e suas relações com os desafios e as possibilidades de atuação profissional.

Quadro 2 – Análise das categorias, desafios e possibilidades de atuação na gestão educacional

Categoria analítica	Desafios identificados	Possibilidades de atuação
Gestão democrática	Participação limitada nas decisões e dificuldades de articulação entre os segmentos escolares.	Fortalecimento dos Conselhos Escolares, diálogo institucional e planejamento participativo.
Organização do trabalho	Ampliação das responsabilidades e articulação de demandas administrativas e pedagógicas.	Planejamento coletivo, distribuição de responsabilidades e organização dos processos institucionais.
Formação profissional	Necessidade de conhecimentos relacionados às políticas educacionais, à liderança e à mediação de conflitos.	Formação continuada, reflexão sobre as práticas e desenvolvimento de competências de gestão.
Avaliação e responsabilização	Pressão por resultados e possíveis tensões entre indicadores e objetivos pedagógicos.	Avaliação formativa dos processos institucionais e acompanhamento orientado à melhoria educacional.
Tecnologias digitais	Desigualdades de infraestrutura, novas exigências de registro e questões relacionadas à autonomia profissional.	Comunicação institucional, organização de informações e uso pedagógico e administrativo responsável das tecnologias.

Fonte: Elaborado pelos autores

A organização das categorias evidencia que os desafios profissionais da gestão educacional estão relacionados a dimensões que se articulam no cotidiano institucional. A gestão democrática, a organização do trabalho, a formação profissional, a avaliação e as tecnologias digitais não constituem campos independentes, pois as decisões em uma dessas dimensões podem interferir nas demais.

A discussão dos resultados permite compreender que as novas possibilidades de atuação na gestão educacional estão vinculadas à capacidade de articular organização institucional, participação democrática e desenvolvimento profissional. As contribuições teóricas analisadas indicam que o trabalho dos gestores não se restringe ao cumprimento de atribuições administrativas, envolvendo também a mediação de relações, o planejamento das ações pedagógicas e a construção de condições de participação.

Em relação ao objetivo do artigo, os resultados da análise bibliográfica e documental permitem identificar que os desafios profissionais da gestão educacional estão associados às transformações das políticas públicas, às exigências institucionais e às condições de organização do trabalho. A gestão democrática apresenta-se como referência normativa e teórica para a discussão da participação, enquanto as contribuições sobre trabalho educacional e performatividade ajudam a compreender as tensões relacionadas às responsabilidades profissionais e aos mecanismos de avaliação. A análise evidencia, dessa forma, a necessidade de compreender a gestão educacional como prática social e institucional, vinculada às condições concretas de desenvolvimento do trabalho educativo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste artigo permitiu compreender que a gestão educacional constitui uma dimensão complexa da organização dos processos educativos, envolvendo aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e sociais. Os estudos bibliográficos e os documentos analisados evidenciaram que a atuação dos gestores ultrapassa o cumprimento de atribuições burocráticas, abrangendo a organização do trabalho coletivo, a mediação das relações institucionais e a construção de condições para a efetivação do direito à educação. Nesse contexto, os desafios profissionais estão relacionados às transformações das políticas educacionais, às exigências institucionais e às condições concretas de funcionamento das instituições de ensino.

14

A discussão sobre a gestão democrática evidenciou a importância da participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar nos processos de decisão. A partir das contribuições de Paro (2016), Lück (2009) e Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), compreendeu-se que a democratização da gestão depende da construção de relações institucionais que favoreçam o diálogo, o planejamento coletivo e o compartilhamento de responsabilidades. A existência de dispositivos legais que orientam a participação constitui uma referência importante, mas sua concretização exige condições organizacionais e políticas que possibilitem a atuação efetiva dos diferentes sujeitos. Dessa forma, a gestão democrática permanece como um desafio relacionado à organização cotidiana das instituições e às relações de poder que atravessam o trabalho educativo.

Os resultados da análise também permitiram identificar novas possibilidades de atuação profissional relacionadas à formação continuada, à liderança colaborativa e à incorporação crítica das tecnologias digitais. As transformações contemporâneas da educação demandam conhecimentos que articulem as dimensões pedagógicas, administrativas e relacionais da gestão, considerando as necessidades das comunidades escolares e as condições de trabalho dos profissionais. Ao mesmo tempo, as contribuições de Oliveira (2004) e Ball (2005) possibilitaram discutir as tensões associadas à ampliação das responsabilidades, aos mecanismos de avaliação e às exigências de desempenho.

O estudo evidenciou a necessidade de compreender a gestão educacional como uma prática social e institucional que se desenvolve em meio a desafios e possibilidades de transformação. A articulação entre organização escolar, participação democrática e desenvolvimento profissional oferece elementos para pensar formas de atuação comprometidas com a qualidade social da educação e com a garantia do direito à aprendizagem. Embora a pesquisa bibliográfica e documental não tenha contemplado dados empíricos de campo, a discussão realizada contribui para a reflexão sobre os desafios que atravessam o trabalho dos gestores e sobre a importância de políticas de formação, valorização profissional e fortalecimento da participação institucional. Estudos futuros poderão ampliar essa análise por meio de pesquisas empíricas que investiguem as experiências de gestores educacionais em diferentes contextos e níveis de ensino.

REFERÊNCIAS

BALL, Stephen J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005. DOI: 10.1590/S0100-15742005000300002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742005000300002>. Acesso em: 24 set. 2026.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 set. 2026.

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 24 set. 2026.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, dez. 2004. DOI: 10.1590/S0101-73302004000400003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302004000400003>. Acesso em: 24 set. 2026.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016.