doi.org/10.51891/rease.v12i11.32681

# ENTRE PRÁTICAS, CONCEPÇÕES E TENDÊNCIAS: A DIMENSÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA RECENTE

## BETWEEN PRACTICES, CONCEPTIONS, AND TRENDS: THE PEDAGOGICAL DIMENSION OF SCHOOL MANAGEMENT IN RECENT SCIENTIFIC PRODUCTION

## ENTRE PRÁCTICAS, CONCEPCIONES Y TENDENCIAS: LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA RECIENTE

**Maria Cristina de Godoy Oliveira**[1]
**Marli Lúcia Tonatto Zibetti**[2]

RESUMO: Este artigo analisa produções científicas sobre a dimensão pedagógica da gestão escolar. Trata-se de um levantamento bibliográfico realizado no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, com recorte temporal de 2019 a 2025. A busca utilizou os descritores "dimensão pedagógica" AND "gestão escolar", resultando na seleção de 16 artigos para composição do corpus analítico. A análise considerou aspectos temporais e geográficos, nível de ensino, metodologia utilizada e temáticas das produções. Os resultados indicaram distribuição da produção em todos os anos do período analisado; maior concentração na região Nordeste, nas redes municipais de ensino e no Ensino Fundamental; e ampla diversidade metodológica dos trabalhos. Os resultados foram organizados em três eixos principais de acordo com os aspectos temáticos: gestão democrática e participação coletiva; organização curricular e acompanhamento das práticas docentes; avaliação em larga escala e indicadores educacionais. Conclui-se que a dimensão pedagógica ocupa lugar relevante nos estudos sobre a gestão escolar, na medida em que articula organização institucional, participação coletiva, acompanhamento dos processos de ensino e de aprendizagem e dos indicadores educacionais. O levantamento sinaliza a necessidade de novas investigações em realidades e temas ainda pouco contemplados pela produção analisada.



**Palavras-chave:** Gestão escolar. Dimensão pedagógica. Gestão democrática.

ABSTRACT: This article analyzes scientific production on the pedagogical dimension of school management. It is based on a bibliographic survey conducted through the CAPES Journal Portal (Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), covering the period from 2019 to 2025. The search was conducted using the descriptors "pedagogical dimension" AND "school management," yielding 16 articles that constituted the analytical corpus. The analysis considered temporal and geographical distribution, educational levels, research methodologies, and publication themes. The findings revealed that publications were distributed throughout the entire period analyzed, with a greater concentration in Brazil's Northeast region, municipal education systems, and Elementary Education. The studies also demonstrated considerable methodological diversity. Based on their thematic focus, the findings were organized into three main analytical axes: democratic management and collective participation; curricular organization and the monitoring of teaching practices; and large-scale assessment and educational indicators. The study concludes that the pedagogical dimension occupies a significant place in research on school management, as it brings together institutional organization, collective participation, the monitoring of teaching and learning processes, and the use of educational indicators. The survey also highlights the need for further research addressing contexts and topics that remain underrepresented in the scientific production analyzed.

**Keywords:** School management. Pedagogical dimension. Democratic management.

[1] Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar, Mestrado Profissional (PPGEEProf). Universidade Federal de Rondônia (UNIR).
[2] Doutora. Professora Associada IV do Departamento de Psicologia. Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

RESUMEN: Este artículo analiza la producción científica sobre la dimensión pedagógica de la gestión escolar. Se trata de una revisión bibliográfica realizada en el Portal de Publicaciones Periódicas de la Coordinación de Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES), con un marco temporal de 2019 a 2025. La búsqueda utilizó los descriptores "dimensión pedagógica" Y "gestión escolar", lo que resultó en la selección de 16 artículos para el corpus analítico. El análisis consideró aspectos temporales y geográficos, nivel educativo, metodología empleada y temas de las producciones. Los resultados indicaron una distribución de la producción a lo largo de todos los años del período analizado; una mayor concentración en la región Noreste, en redes de educación municipal y en educación primaria; y una amplia diversidad metodológica entre los trabajos. Los resultados se organizaron en tres ejes principales según aspectos temáticos: gestión democrática y participación colectiva; organización curricular y seguimiento de las prácticas docentes; Evaluación a gran escala e indicadores educativos. Se concluye que la dimensión pedagógica ocupa un lugar relevante en los estudios sobre gestión escolar, en la medida en que articula la organización institucional, la participación colectiva, el seguimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y los indicadores educativos. El análisis señala la necesidad de profundizar en realidades y temas aún poco abordados en la producción analizada.

**Palabras clave:** Gestión escolar. Dimensión pedagógica. Gestión democrática.

## 1 INTRODUÇÃO

Compreender a atuação do gestor escolar, especialmente a do diretor, requer analisar a trajetória de organização da escola pública brasileira e as concepções que orientaram sua administração ao longo do tempo. Durante grande parte do século XX, a função diretiva esteve fortemente vinculada aos pressupostos da Administração Escolar, influenciada por princípios da administração científica, dentre os quais se destacavam a racionalização do trabalho, a centralização das decisões e o controle dos processos institucionais.



Essas influências favoreceram concepções de organização escolar pautadas na racionalização do trabalho, na divisão de funções, na hierarquização das decisões e na busca pela eficiência, aproximando a administração da escola de modelos empregados nas organizações empresariais. Estudos sobre a constituição histórica do campo mostram que os primeiros referenciais da administração escolar brasileira recorreram a essas matrizes para orientar a organização e o funcionamento das instituições educativas (Junquilho GS, et al., 2012).

A promulgação da *Constituição Federal de 1988* (Brasil, 1988) e, posteriormente, a da *Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996* (Brasil, 1996) – a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional –, contribuíram para a reconfiguração das concepções de organização e gestão da escola pública brasileira. Com esses marcos normativos, a gestão democrática foi afirmada como princípio da educação pública, fortalecendo perspectivas de participação, autonomia e compartilhamento das decisões no interior das instituições escolares. Nesse contexto, o debate educacional passou a conferir maior centralidade à noção de gestão escolar, sem que isso significasse o desaparecimento das atribuições administrativas, compreendendo-a como um processo político, pedagógico e social, orientado pela participação coletiva, pela autonomia

institucional e pela corresponsabilidade dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Conforme afirma Libâneo JC (2015) para que se possa realizar uma gestão democrática é necessária a participação de toda a comunidade escolar, tanto na construção do projeto pedagógico quanto nas decisões pedagógicas e administrativas. Em consonância com essa perspectiva, Paro VH (2001) argumenta que a gestão democrática pressupõe mais do que a existência de mecanismos formais de participação, mas a efetiva distribuição do poder na tomada de decisões em relação ao trabalho educativo.

Nessa direção, as formulações dos autores permitem compreender a participação não como elemento acessório, mas como componente constitutivo da gestão democrática, favorecendo processos coletivos de decisão e maior articulação entre a organização da escola e o trabalho pedagógico.

As transformações ocorridas nas formas de compreender a gestão escolar também repercutiram nas atribuições conferidas ao diretor. Se anteriormente sua atuação esteve mais associada à execução de determinações administrativas e ao controle organizacional, as concepções contemporâneas de gestão democrática ampliam suas responsabilidades em relação aos processos educativos e à organização coletiva do trabalho escolar. Desse modo, espera-se que o diretor participe da articulação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), acompanhe o desenvolvimento das ações pedagógicas e contribua para a construção de condições institucionais favoráveis ao ensino e à aprendizagem. Nessa perspectiva, sua atuação não se restringe às tarefas técnico-administrativas, mas envolve dimensões pedagógicas, políticas e formativas que se articulam no cotidiano da escola.



Lück H (2009) identifica entre as dimensões de atuação da gestão escolar a pedagógica, a administrativa, a democrática e participativa, a gestão de pessoas, a gestão da cultura escolar e a gestão do cotidiano escolar; e ressalta o caráter interdependente de todas elas. Embora essas dimensões possuam atribuições específicas, a autora situa a dimensão pedagógica no centro do trabalho escolar, uma vez que as diferentes ações da gestão devem convergir para a promoção da aprendizagem e para a formação dos estudantes.

Nessa mesma direção, Duvernoy DSAC e Barros LGM (2022) compreendem a dimensão pedagógica como uma das dimensões centrais da atuação do gestor escolar, relacionada ao planejamento, à avaliação e à prática curricular. Para as autoras, mesmo quando a escola conta com coordenador ou supervisor pedagógico, essa responsabilidade não é inteiramente

transferida a esses profissionais e o diretor permanece implicado na condução e no acompanhamento do trabalho educativo.

Sob essa compreensão, as ações administrativas não devem ser tratadas como finalidade isolada da gestão, mas como parte das condições necessárias à realização do trabalho pedagógico. A organização de recursos, tempos, espaços e processos institucionais adquire sentido quando articulada às finalidades educativas da escola, especialmente à aprendizagem e à formação dos estudantes.

O exercício da liderança pedagógica pressupõe o compromisso com a organização do trabalho educativo, mediante o estabelecimento de prioridades institucionais, o acompanhamento da implementação do PPP, a avaliação das ações e programas educacionais e a promoção de processos permanentes de formação continuada destinados aos professores e demais profissionais da educação. Além disso, compete ao gestor acompanhar os indicadores de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes, assegurando que as informações produzidas no cotidiano escolar possam subsidiar decisões relacionadas ao planejamento, ao acompanhamento pedagógico e à reorganização das ações educativas.

A atuação do gestor escolar envolve, portanto, dimensões políticas, éticas, administrativas e formativas que se entrelaçam no cotidiano da instituição. Nesse processo, a gestão dos recursos públicos, pautada pela transparência e pelo uso responsável dos investimentos, também integra as condições necessárias à realização do trabalho pedagógico, contribuindo para o fortalecimento da confiança institucional e para a consolidação de uma cultura democrática fundamentada na participação, na corresponsabilidade e no compromisso coletivo com os objetivos educacionais.



Essa compreensão desloca a aprendizagem de uma responsabilidade circunscrita ao trabalho individual do professor e a insere no conjunto das responsabilidades institucionais da escola. Nessa direção, compete ao gestor mobilizar professores, estudantes, famílias e demais profissionais em torno de objetivos educacionais compartilhados, criando condições para que as decisões sobre o trabalho escolar sejam discutidas coletivamente e orientadas pelas necessidades educativas dos estudantes. Conforme Paro VH (2023) as instituições escolares necessitam de lideranças comprometidas com a qualidade da educação oferecida aos estudantes, possibilitando-lhes avançar nos aspectos social, político, intelectual e humano. Assim, o trabalho pedagógico precisa ser organizado pelo enfrentamento das contradições que emergem das diversas realidades existentes nas escolas públicas. Por isso a necessidade de a escola educar para a democracia.

As recomendações de Paro VH (2023) aproximam a atuação da gestão escolar das contradições concretas que atravessam a escola pública e reforçam a necessidade de formação permanente para aqueles que assumem funções de direção. O gestor necessita apropriar-se de conhecimentos relacionados às políticas educacionais, às legislações vigentes, à organização do trabalho pedagógico e às diferentes realidades que constituem a comunidade escolar, articulando conhecimentos técnicos, capacidade de mediação e participação coletiva.

Ao reconhecer a relevância atribuída à dimensão pedagógica da gestão escolar, torna-se necessário compreender de que maneira essa temática vem sendo tratada pela produção científica recente. O interesse não se restringe a identificar a presença do tema na literatura, mas procura examinar quais aspectos da atuação do gestor têm recebido maior atenção, quais caminhos metodológicos vêm sendo utilizados e quais questões permanecem pouco exploradas. A partir dessa necessidade, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: o que revelam as produções científicas publicadas entre 2019 e 2025, localizadas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), acerca da dimensão pedagógica da gestão escolar?

Diante dessa questão, o estudo teve como objetivo geral levantar e analisar as produções científicas publicadas entre 2019 e 2025, localizadas no Portal de Periódicos da CAPES, que abordam a dimensão pedagógica da gestão escolar, buscando compreender as principais concepções, abordagens, tendências e lacunas nesse campo de investigação. De modo específico, buscou-se mapear as produções selecionadas; caracterizá-las quanto aos aspectos temporais, geográficos e metodológicos; identificar os principais enfoques atribuídos à dimensão pedagógica da atuação do gestor escolar; e reconhecer tendências e lacunas presentes no conjunto das pesquisas analisadas.



## 2 MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE A DIMENSÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR

O presente artigo fundamenta-se nos pressupostos metodológicos da pesquisa exploratória (Severino AJ, 2007) e foi desenvolvido por meio de um levantamento bibliográfico realizado em 16 de fevereiro de 2026, no Portal de Periódicos da CAPES, considerando o recorte temporal de 2019 a 2025. Para a localização das produções, foram utilizados os descritores “dimensão pedagógica” e “gestão escolar”, articulados pelo operador booleano AND. A busca inicial resultou em 35 produções potencialmente relacionadas ao objeto investigado.

Em seguida, procedeu-se à leitura dos títulos, dos resumos e das palavras-chave, com a finalidade de verificar a pertinência dos trabalhos em relação à temática delimitada. Foram

considerados os estudos publicados no período estabelecido e que apresentavam relação direta com a dimensão pedagógica da gestão escolar. Foram excluídas as produções que não atendiam ao recorte temporal ou temático definido para o estudo. Após a aplicação dos critérios de seleção, 16 artigos científicos compuseram o *corpus* analítico da pesquisa.

Os estudos selecionados foram organizados segundo autoria, ano de publicação, título, objetivo, procedimentos metodológicos e participantes ou fontes utilizadas. Essa sistematização possibilitou observar características recorrentes no conjunto das produções e subsidiou a análise posterior das tendências presentes na literatura. O Quadro 1 apresenta os 16 artigos que compuseram o *corpus* da pesquisa, organizados em ordem cronológica.

Quadro 1 – Estudos selecionados no levantamento bibliográfico

| N.º | Autores/as e ano | Título do trabalho | Objetivo do estudo | Métodos e participantes |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Vieira SL e Vidal EM (2019) | "Liderança e Gestão democrática na educação pública brasileira" | Aprofundar o debate sobre liderança, explorando especificidades do contexto brasileiro em relação a essa temática, mais especificamente o princípio da gestão democrática. | Análise dos conteúdos de dois programas nacionais de formação: o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão) e o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (PNEGEB), também conhecido como Escola de Gestores. |
| 2 | Lopes JC, et al.(2019) | "Gestão Escolar: dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica" | Compreender como a comunidade escolar tem pensado a gestão escolar, bem como os meios que façam com que ela seja mais justa, por meio da multidisciplinaridade e da igualdade entre todos. | Estudo qualitativo com análise do PPP e entrevistas com a comunidade escolar do Centro Integrado de Educação Navarro de Brito, na cidade de Vitória da Conquista – BA. |
| 3 | Fernandes CS (2019) | "Gestão Democrática e participativa na motivação do ensino: um estudo em duas escolas municipais de Salinópolis – PA" | Analisar semelhanças e diferenças entre duas escolas municipais de Salinópolis, mediante um estudo comparativo, investigando de que maneira a gestão escolar vem contribuindo para a motivação da qualidade do ensino com a equipe escolar. | Pesquisa qualitativa do tipo estudo comparativo, sendo a coleta de dados feita por meio de questionários estruturados com diretores, vice-diretores e membros da equipe escolar, (30 respondentes); também foram feitas observações do cotidiano escolar e análise de documentos. |
| 4 | Slengmann LRP e Melo MAS(2020) | "A dimensão pedagógica no âmbito da Gestão Escolar na perspectiva dos gestores das escolas da rede pública municipal de Criciúma – SC" | Analisar a importância da dimensão pedagógica no âmbito da gestão escolar. | Estudo qualitativo em três escolas públicas. Participaram três gestoras, por meio de entrevista semiestruturada com oito questões. |
| 5 | Sousa EJ e Vidal EM (2020) | "Diretores da rede municipal de Fortaleza: achados sobre Gestão Escolar" | Analisar aspectos relacionados à gestão escolar, tendo como referência entendimentos sobre a gestão democrática e participativa. | Analisa algumas questões nos questionários contextuais do diretor e do professor do Sistema de Avaliação da educação básica (SAEB) aplicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2017 na rede municipal de Fortaleza. São dados de 244 diretores e |

| N.º | Autores/as e ano | Título do trabalho | Objetivo do estudo | Métodos e participantes |
|---|---|---|---|---|
| | | | | 3.351 professores, sendo 1.805 do 5.º ano e 1.546 do 9.º ano. |
| 6 | Lima EF, et al.(2021) | "Relações entre Currículo e Gestão Escolar na perspectiva da democracia e da interculturalidade" | Tecer relações entre currículo e gestão no âmbito da escola, sem desconsiderar o plano maior da política educacional em que se insere. | Ensaio teórico |
| 7 | Silva S e Ribeiro EAW (2022) | "A gestão democrática no plano de desenvolvimento institucional dos institutos federais: uma análise a partir do uso do software Iramuteq" | Entender como o conceito gestão democrática está materializado e quais são as conexões lexicais nos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI) dos Institutos Federais do Brasil. | Utilizou revisão de literatura para fundamentação teórica e documentos oficiais das instituições para obtenção de dados com fim exploratório-descritivo, em 38 Institutos Federais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil, entre 2014 e 2020. |
| 8 | Duvernoy DSAC e Barros LGM (2022) | "Dimensão pedagógica da Gestão Escolar:planejamento, avaliação e prática do currículo" | Investigar de que maneira a dimensão pedagógica da gestão escolar pode ser potencializada por meio da implementação do currículo na escola. | Pesquisa qualitativa, a partir de uma pesquisa-ação; aplicação de questionário exploratório com 43 gestores escolares de uma rede municipal da região metropolitana do Recife, Pernambuco, com enfoque na relação entre gestão escolar e currículo, centrada na dimensão pedagógica. |
| 9 | Almeida TM e Rodrigues MGA (2022) | "Gestão Escolar, interdisciplinaridade, co-participação e seus impactos na educação inclusiva" | Compreender o papel dos gestores escolares em seu fazer pedagógico. | Estudo qualitativo com viés metodológico da pesquisa cartográfica, com foco na gestão escolar e suas práticas no cotidiano institucional. Os sujeitos da pesquisa são gestores das escolas municipais de Santo Antônio de Pádua – RJ que participaram de oficinas e rodas de conversa com abordagem de temas para construção de escolas inclusivas. |
| 10 | Nunes CN, et al.(2022) | "Design de oficinas de formação de diretores baseado na BNCC: gestão escolar e competências" | Apresentar um desenho de oficinas formativas para diretores de escola básica e pública. | Análise de documentos e reflexão pedagógica. |
| 11 | Souza CC, et al.(2022) | "Gestão Escolar: desafios que permeiam a atuação de gestoras nas redes municipal e estadual da zona norte do Rio de Janeiro" | Refletir sobre a dimensão da atuação de gestoras escolares da Zona Norte da cidade do Rio de Janeiro, especificamente no bairro de Brás de Pina. | A metodologia utilizada pautou-se na abordagem qualitativa e teve como instrumento de pesquisa a entrevista semiestruturada. As participantes da pesquisa foram três gestoras, uma de cada etapa da educação: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. |
| 12 | Santos KF (2023) | "O olhar do gestor escolar de Educação Infantil do Município de Siderópolis/SC sobre a dimensão pedagógica da sua atuação" | Analisar como o gestor de escolas de Educação Infantil da rede municipal de Siderópolis compreende a dimensão pedagógica no cotidiano de sua atuação. | Pesquisa qualitativa com três gestoras da Educação Infantil do município, utilizando entrevistas e abordagem exploratória. No município de Siderópolis há somente três centros de Educação Infantil. |
| 13 | Almeida MRS e Santos MCG (2024) | "A Dimensão Pedagógica da Gestão Escolar: um estudo de caso na Erem Professor Mário Sette" | Analisar a presença e as contribuições da dimensão pedagógica da gestão escolar para a qualidade social do | Pesquisa qualitativa, por meio da observação, da análise documental e da entrevista semiestruturada, com análise |

| N.º | Autores/as e ano | Título do trabalho | Objetivo do estudo | Métodos e participantes |
|---|---|---|---|---|
| | | | trabalho da EREM Professor Mário Sette. | de conteúdo (Bardin, 1979). Autores do campo da gestão, numa perspectiva democrática, apoiam a pesquisa (Lück, Paro, Arroyo). |
| 14 | Santos ASL (2024) | "Relações entre gestão e currículo sob o viés dos conceitos de democracia e cultura" | Estabelecer conexões entre gestão escolar e currículo no contexto educacional, sob a perspectiva da democracia e da cultura. | Estudo teórico baseado em revisão bibliográfica, articulando gestão, currículo e cultura com enfoque democrático, com base na concepção de gestão apresentada por Paro. |
| 15 | Ribeiro OA, et al.(2024) | "Resultados do IDEB e Gestão Escolar: implicações e reflexões" | Saber se as práticas de gestão impactaram no desempenho medido por meio do – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). | A pesquisa parte de estudos bibliográficos com embasamento teórico para analisar as situações de práticas do campo da pesquisa e a compreensão do problema em questão. Foram localizadas 55 escolas públicas no município de Lauro de Freitas – BA. |
| 16 | Souza CASC, et al. (2025) | "Gestão Escolar: análise das dimensões e competências essenciais segundo Heloísa Luck" | Compreender as dimensões e competências da gestão escolar para aprimorar a qualidade da educação. | Estudo qualitativo com análise bibliográfica baseado em Lück (2009), abordando a gestão como processo multidimensional. |

**Fonte:** Autoras (2026)

A análise inicial da bibliografia levantada permitiu identificar a distribuição temporal, geográfica e metodológica das produções científicas bem como reconhecer algumas tendências sobre a dimensão pedagógica da gestão escolar. Mais do que apresentar a frequência das publicações, essa etapa possibilitou observar como a temática foi abordada no período delimitado, quais aspectos receberam maior atenção nos estudos selecionados e quais espaços investigativos permaneceram menos representados no conjunto analisado.



## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Embora o quantitativo de publicações localizadas no levantamento tenha sido reduzido, foram identificados estudos ao longo de todos os anos compreendidos entre 2019 e 2025. Esse dado indica certa continuidade da temática no período analisado, ainda que o número de produções não permita afirmar, por si só, que se trata de uma preocupação permanente da pesquisa educacional brasileira. O resultado deve, portanto, ser compreendido nos limites da estratégia de busca adotada, dos descritores utilizados e do *corpus* constituído para este estudo.

Entre os estudos levantados há a coexistência de pesquisas empíricas e de estudos teóricos e documentais, o que possibilita observar a dimensão pedagógica da gestão escolar a partir de diferentes perspectivas analíticas. De um lado, as investigações de campo permitem examinar experiências concretas vivenciadas nas redes e instituições de ensino; de outro, os

estudos teóricos e documentais favorecem a compreensão dos referenciais, das políticas, dos programas e dos instrumentos institucionais que orientam ou atravessam a organização da gestão escolar.

A distribuição geográfica dos trabalhos empíricos abrange diferentes regiões do País. Observa-se maior presença de estudos realizados no Nordeste, com trabalhos desenvolvidos na Bahia (Lopes JC, et al., 2019; Ribeiro OA, et al., 2024), no Ceará (Sousa EJ e Vidal EM, 2020) e em Pernambuco (Duvernoy DSCA e Barros LGM, 2022). Na região Sudeste, foram identificadas investigações desenvolvidas no estado do Rio de Janeiro (Almeida TM e Rodrigues MGA, 2022; Souza CC, et al., 2022), enquanto a Região Sul está representada por estudos realizados em Santa Catarina (Slengmann LRP e Melo MAS, 2020; Santos KF, 2023). A região Norte aparece com um estudo realizado no estado do Pará (Fernandes CS, 2019), ao passo que não foram identificadas, entre as pesquisas empíricas selecionadas, investigações situadas na região Centro-Oeste. Cabe observar, entretanto, que parte dos trabalhos que compõem o *corpus* possui caráter teórico, bibliográfico ou documental e abrangência nacional e não pode, assim, ser atribuída diretamente a uma unidade federativa ou região específica.

Considerados os limites do levantamento realizado, a distribuição regional indica menor presença de investigações empíricas desenvolvidas nas regiões Norte e Centro-Oeste. Esse resultado sinaliza uma possibilidade de aprofundamento das pesquisas sobre a dimensão pedagógica da gestão escolar em contextos ainda pouco representados no conjunto selecionado, entre eles o contexto amazônico, cujas condições territoriais, sociais, culturais e educacionais podem suscitar questões próprias para a atuação da gestão escolar.



Além das pesquisas empíricas realizadas em redes municipais e estaduais de ensino, o *corpus* também reúne estudos de natureza teórica, bibliográfica e documental, alguns deles com abrangência nacional. Nessa categoria enquadram-se os trabalhos de Vieira SL e Vidal EM (2019), Lima EF, et al. (2021), Silva S e Ribeiro EAW (2022), Santos ASL (2024) e Souza CASC, et al. (2025), que analisam programas de formação de gestores, documentos institucionais, diretrizes curriculares, políticas educacionais e referenciais conceituais relacionados à gestão escolar.

Os estudos de natureza teórica e bibliográfica correspondem a três produções (Vieira SL e Vidal EM, 2019; Lima EF, et al., 2021; Santos ASL, 2024). Essas pesquisas concentram-se na discussão conceitual da gestão escolar, abordando fundamentos da gestão democrática, relações entre currículo e gestão e diferentes aspectos da organização do trabalho pedagógico. Ao

recorrerem à literatura especializada como principal base analítica, esses estudos contribuem para a sistematização e problematização de conceitos que atravessam o campo da gestão escolar.

As pesquisas fundamentadas em análise documental somam cinco estudos e utilizam, entre suas fontes, PPP, PDI, documentos normativos, programas de formação de gestores e bases de dados educacionais, como os questionários contextuais do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Esse tipo de abordagem permite examinar como princípios, orientações e concepções de gestão se materializam em documentos institucionais, políticas e instrumentos produzidos no âmbito escolar e dos sistemas educacionais.

A maior parte das produções analisadas recorre a investigações empíricas, totalizando nove estudos. Esse resultado indica a presença expressiva de pesquisas voltadas à compreensão da gestão escolar a partir de situações concretas vivenciadas nas instituições de ensino. Por meio de entrevistas semiestruturadas, questionários, observações diretas, rodas de conversa e outras técnicas de produção de dados, essas investigações se aproximam do cotidiano de gestores, professores e demais sujeitos envolvidos com a educação, permitindo analisar desafios, potencialidades e estratégias mobilizadas na condução das práticas pedagógicas.

A presença predominante de pesquisas empíricas no conjunto de trabalhos selecionados sugere uma valorização das experiências concretas da gestão escolar como objeto de investigação. Em vez de se restringirem ao plano normativo ou conceitual, esses estudos buscam compreender como princípios da gestão democrática, da organização pedagógica e da liderança escolar aparecem nas diferentes realidades investigadas. Essa aproximação com o cotidiano das instituições permite observar tensões, limites e possibilidades presentes entre as orientações educacionais e as condições concretas de funcionamento das escolas públicas.



Entre os nove estudos empíricos analisados, predominam investigações desenvolvidas em escolas e redes municipais de ensino, com presença de pesquisas relacionadas à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental. Seis estudos foram realizados em contextos municipais, abrangendo municípios como Vitória da Conquista (BA), Salinópolis (PA), Criciúma (SC), Lauro de Freitas (BA) e Siderópolis (SC); e municípios da Região Metropolitana do Recife (PE). Essa presença pode ser relacionada à própria organização da educação básica brasileira, na qual os municípios possuem responsabilidade expressiva pela oferta da Educação Infantil e dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

As redes estaduais aparecem representadas por dois estudos desenvolvidos em instituições do Rio de Janeiro e de Pernambuco. Essas pesquisas abordam contextos vinculados aos anos finais do Ensino Fundamental e ao Ensino Médio e possibilitam discutir aspectos da

gestão pedagógica em instituições marcadas por outras configurações organizacionais e curriculares. Em alguns desses contextos, também aparecem questões relacionadas à ampliação da jornada escolar e às políticas de educação em tempo integral.

Entre as produções selecionadas, também foi identificado um estudo de natureza documental voltado aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Silva S e Ribeiro EAW (2022) analisaram PDI de 38 Institutos Federais, buscando compreender como o conceito de gestão democrática se encontrava materializado nesses documentos. A presença desse estudo no conjunto de textos analisados amplia o olhar sobre os diferentes contextos institucionais em que a gestão educacional pode ser estudada.

Os cenários investigados indicam predominância de estudos desenvolvidos em redes públicas de ensino, com maior presença dos sistemas municipais no conjunto analisado. Essa configuração permite observar a atuação da gestão escolar em contextos concretos de organização da educação básica, envolvendo aspectos institucionais, administrativos e pedagógicos próprios das realidades investigadas. No entanto, por se tratar de um *corpus* delimitado, esse resultado deve ser compreendido como característica das produções selecionadas, e não como representação de toda a pesquisa nacional sobre gestão escolar.

O levantamento aponta maior presença de estudos relacionados ao Ensino Fundamental, seguidos por investigações voltadas à Educação Infantil e ao Ensino Médio e por pesquisas de caráter mais abrangente, que discutem a gestão escolar sem se restringir a uma única etapa da educação básica. O Ensino Fundamental aparece como a etapa mais recorrente entre as produções selecionadas. Nessa categoria inserem-se pesquisas que analisam a atuação de gestores escolares nos anos iniciais e finais dessa etapa, utilizando tanto estudos de campo quanto dados provenientes de avaliações educacionais em larga escala, como o SAEB e o IDEB. Trabalhos como os de Sousa EJ e Vidal EM (2020), Fernandes CS (2019) e Ribeiro AO, et al. (2024) abordam questões relacionadas ao acompanhamento pedagógico, aos indicadores educacionais e à organização do trabalho escolar. A presença mais expressiva dessa etapa no *corpus* pode estar relacionada à abrangência do Ensino Fundamental na organização da educação básica brasileira e à diversidade de questões que atravessam sua gestão pedagógica.



A Educação Infantil aparece representada pelo estudo de Santos KF (2023), que analisa as especificidades da atuação da gestão nessa etapa da educação básica. A pesquisa volta-se à compreensão da dimensão pedagógica no cotidiano da gestão de centros de Educação Infantil e destaca aspectos próprios da organização institucional e do trabalho desenvolvido com crianças pequenas.

O Ensino Médio também integra o *corpus* analisado por meio do estudo desenvolvido em uma instituição estadual por Almeida MRS e Santos MCG (2024). As autoras analisam a presença e as contribuições da dimensão pedagógica da gestão escolar em uma escola de referência em Ensino Médio de Pernambuco, buscando compreender sua relação com a qualidade do trabalho desenvolvido na instituição. A presença desse estudo no *corpus* permite observar a atuação da gestão pedagógica em um contexto educacional distinto daqueles predominantes nas pesquisas voltadas às redes municipais.

Entre as produções que abordam a gestão escolar de forma mais abrangente, enquadram-se trabalhos teóricos, documentais e voltados à formação de gestores, como os de Vieira SL e Vidal EM (2019), Nunes CN, et al. (2022) e Souza CASC, et al. (2025).

Os procedimentos metodológicos adotados nas produções selecionadas revelam diferentes caminhos investigativos mobilizados para abordar a dimensão pedagógica da gestão escolar. O conjunto analisado reúne abordagens teóricas, bibliográficas, documentais e empíricas, o que indica diversidade metodológica no interior do *corpus*. A soma das classificações metodológicas alcança 17 ocorrências, embora tenham sido selecionados 16 estudos, uma vez que algumas produções articulam mais de um procedimento ou delineamento metodológico.



Consideradas em conjunto, as produções analisadas permitem compreender que a dimensão pedagógica da gestão escolar atravessa diferentes etapas da educação básica e assume configurações próprias conforme o contexto institucional, os sujeitos envolvidos e as demandas educacionais investigadas. Desse modo, a atuação do gestor aparece relacionada à organização do trabalho pedagógico, à participação coletiva, ao acompanhamento dos processos educativos e à articulação das condições institucionais necessárias ao desenvolvimento das ações escolares, conforme evidencia a categorização dos conteúdos temáticos dos textos analisados.

## 4 CATEGORIZAÇÃO DO CONTEÚDO DOS TEXTOS

O conjunto das produções analisadas permitiu organizar as discussões sobre a dimensão pedagógica da gestão escolar em três eixos temáticos: gestão democrática e participação coletiva; organização curricular e acompanhamento das práticas docentes; e avaliação educacional em larga escala e gestão pedagógica. Esses eixos foram construídos a partir das recorrências identificadas no *corpus* e expressam diferentes perspectivas pelas quais a atuação pedagógica do gestor escolar tem sido abordada nas pesquisas selecionadas.

### 4.1 Gestão democrática e participação coletiva

Entre as categorias identificadas, a gestão democrática e a participação coletiva aparecem de forma recorrente nos estudos analisados como elementos relacionados à organização do trabalho escolar e à atuação da gestão. Esse eixo reúne discussões que reconhecem a participação dos diferentes sujeitos nos processos de planejamento, decisão e organização da escola. Os trabalhos de Vieira SL e Vidal EM (2019), Lopes JC, et al. (2019), Fernandes CS (2019), Sousa EJ e Vidal EM (2020), Silva S e Ribeiro EAW (2022) e Souza CC, et al. (2022), embora desenvolvidos a partir de diferentes objetos e procedimentos metodológicos, aproximam-se ao problematizar aspectos relacionados à gestão democrática, à participação e às formas de exercício da direção escolar.

No conjunto dessas produções, a participação não aparece apenas como mecanismo formal previsto nos documentos institucionais, mas como questão relacionada às formas pelas quais decisões, responsabilidades e processos de organização escolar são compartilhados. Vieira SL e Vidal EM (2019), ao analisarem programas nacionais de formação de gestores, tomam a gestão democrática como referência para discutir a liderança no contexto da educação pública brasileira. Já Lopes JC, et al. (2019) investigam a gestão escolar a partir da percepção da comunidade e da análise do PPP, aproximando a discussão das relações estabelecidas no cotidiano institucional.



Fernandes CS (2019), por sua vez, analisa a gestão democrática e participativa em duas escolas municipais de Salinópolis (PA), buscando compreender sua relação com a organização do ensino e com a atuação da equipe escolar. Sousa EJ e Vidal EM (2020) também abordam a gestão democrática e participativa, utilizando dados de diretores e professores da rede municipal de Fortaleza, o que amplia a discussão para as percepções dos sujeitos inseridos diretamente nas escolas.

Em outra perspectiva, Silva S e Ribeiro EAW (2022) investigam como o conceito de gestão democrática se apresenta nos PDI de 38 Institutos Federais e demonstram que a temática também é examinada no plano documental e institucional. Desse modo, a recorrência da gestão democrática em pesquisas empíricas, teóricas e documentais permite compreendê-la como uma das categorias que atravessam diferentes contextos e formas de organização educacional no *corpus* selecionado. Entretanto é preciso problematizar a diferença entre a existência formal de mecanismos participativos e a efetiva participação dos sujeitos nas decisões escolares. Nos estudos analisados, essa discussão encontra aproximação com trabalhos que abordam o PPP, a

participação da comunidade e os espaços coletivos de decisão, embora cada investigação trate desses elementos a partir de contextos e objetivos próprios.

Os programas de formação continuada para diretores analisados por Vieira SL e Vidal EM (2019) permitem discutir a liderança escolar para além de uma perspectiva estritamente burocrática ou centralizadora. No estudo das autoras, a gestão democrática aparece relacionada à participação, à formação dos gestores e à construção de formas de liderança mais articuladas ao trabalho coletivo da escola. Nesse sentido, a atuação do diretor passa a ser compreendida também em sua dimensão formativa e relacional, envolvendo a mediação de diferentes interesses, a condução de processos coletivos e a criação de condições para a participação dos sujeitos que integram a comunidade escolar.

Essas discussões oferecem a base para a segunda categoria identificada nos artigos selecionados, voltada à organização curricular e ao acompanhamento das práticas docentes, uma vez que a participação e o trabalho coletivo também se expressam na forma como a escola planeja, acompanha e reorganiza suas ações pedagógicas.

### 4.2 Organização curricular e acompanhamento das práticas docentes

A segunda categoria analítica, organização curricular e acompanhamento das práticas docentes, reúne produções que discutem a relação entre gestão escolar, currículo, planejamento e organização do trabalho pedagógico. Integram de forma mais direta esse eixo os estudos de Lima EF, et al. (2021), Duvernoy DSAC e Barros LGM (2022) e Nunes CN, et al. (2022), os quais, a partir de perspectivas distintas, aproximam a atuação da gestão das decisões curriculares e da organização das práticas educativas.



Lima EF, et al. (2021) estabelecem relações entre currículo e gestão escolar sob as perspectivas da democracia e da interculturalidade, discutindo a organização do currículo no interior de um contexto mais amplo de política educacional. Duvernoy DSAC e Barros LGM (2022), por sua vez, analisam diretamente a dimensão pedagógica da gestão a partir do planejamento, da avaliação e da prática curricular, aproximando a atuação do gestor dos processos que organizam o trabalho pedagógico da escola. Já Nunes CN, et al. (2022) abordam a formação de diretores com base na BNCC e nas competências requeridas para a gestão da escola básica pública.

A aproximação entre essas produções permite compreender que a dimensão pedagógica da gestão não se restringe ao acompanhamento administrativo das atividades escolares, mas

também envolve a participação do gestor na organização do currículo, no planejamento das ações e na criação de condições institucionais para o desenvolvimento do trabalho docente.

A análise dessas produções permite compreender que a implementação das orientações curriculares não se reduz à aplicação de documentos normativos, uma vez que compreende processos de interpretação, planejamento e articulação do trabalho pedagógico no interior das instituições escolares. Nesse sentido, a relação entre currículo e gestão assume caráter pedagógico e político, pois exige do gestor a mediação entre as diretrizes educacionais, as condições institucionais e as necessidades concretas da comunidade escolar.

Os estudos relacionados à Educação Infantil e ao Ensino Médio também contribuem para ampliar a compreensão sobre a dimensão pedagógica da gestão em diferentes etapas da educação básica. Santos KF (2023), ao analisar a atuação de gestoras da Educação Infantil, volta-se às especificidades da dimensão pedagógica no cotidiano institucional, enquanto Almeida MRS e Santos MCG (2024) discutem essa dimensão no contexto do Ensino Médio, considerando sua relação com a organização do trabalho escolar e com a qualidade da educação.

A leitura dessas produções permite compreender que a atuação pedagógica da gestão assume configurações distintas conforme a etapa de ensino e o contexto institucional investigado. Em ambos os casos, a presença da gestão na organização do trabalho educativo aparece relacionada à articulação das condições necessárias ao desenvolvimento das práticas pedagógicas e ao acompanhamento das ações escolares. Desse modo, o estudante permanece como referência central da organização pedagógica, na medida em que as decisões da gestão precisam estar articuladas às finalidades educativas da escola e às condições que favorecem os processos de ensino e aprendizagem.



### 4.3 Avaliação educacional em larga escala e gestão pedagógica

A terceira categoria analítica reúne os estudos de Sousa EJ e Vidal EM (2020) e Ribeiro OA, et al. (2024), que abordam, sob diferentes perspectivas, a relação entre gestão escolar, avaliações em larga escala e indicadores educacionais. Sousa EJ e Vidal EM (2020) utilizam dados dos questionários contextuais do SAEB aplicados a diretores e professores da rede municipal de Fortaleza, enquanto Ribeiro OA, et al. (2024) analisam possíveis relações entre práticas de gestão escolar e resultados do IDEB em escolas públicas do município de Lauro de Freitas, na Bahia.

Sousa EJ e Vidal EM (2020), ao examinarem informações produzidas pelo SAEB, discutem os modos como diretores e professores percebem diferentes aspectos da gestão escolar.

Ribeiro OA, et al. (2024) analisam a relação entre resultados do IDEB e práticas de gestão, buscando compreender possíveis implicações desses resultados para a organização do trabalho escolar.

A presença desses trabalhos no *corpus* permite observar que os indicadores educacionais também integram as discussões sobre a dimensão pedagógica da gestão escolar. Nesse contexto, os dados provenientes das avaliações externas podem subsidiar processos de acompanhamento, planejamento e análise das condições de ensino e aprendizagem, desde que sejam interpretados em articulação com as especificidades das instituições e das comunidades escolares. Assim, os estudos evidenciam que os dados produzidos pelas avaliações em larga escala passaram a integrar as discussões sobre a gestão escolar e o acompanhamento dos processos educativos. Os resultados das avaliações externas podem constituir uma fonte de informação para o acompanhamento do trabalho pedagógico, desde que sua análise não seja dissociada das condições concretas em que os processos de ensino e aprendizagem se desenvolvem. Nessa perspectiva, os indicadores educacionais não devem ser tomados isoladamente como expressão da qualidade da escola, mas podem integrar processos mais amplos de diagnóstico, planejamento e reflexão institucional.

No conjunto analisado, a relação entre avaliação e gestão aparece, portanto, vinculada à necessidade de interpretar os resultados educacionais em articulação com as características das instituições, dos estudantes e das redes de ensino. Essa compreensão desloca o uso dos indicadores de uma leitura meramente quantitativa para uma perspectiva em que os dados podem subsidiar decisões pedagógicas, sem substituir a análise das múltiplas dimensões que constituem o trabalho educativo.



A análise das produções selecionadas permitiu compreender que a dimensão pedagógica da gestão escolar vem sendo abordada, no *corpus* investigado, a partir de três eixos principais: a gestão democrática e a participação coletiva; a organização curricular e o acompanhamento das práticas docentes; e a avaliação em larga escala articulada aos indicadores educacionais. Nesse sentido, a dimensão pedagógica da gestão não se apresenta de forma isolada, mas articulada às decisões institucionais, às práticas curriculares, aos processos avaliativos e às formas de participação construídas no interior das escolas. Essa articulação indica que a atuação do gestor é parte de um movimento mais amplo de organização da escola pública, no qual as decisões administrativas adquirem sentido quando vinculadas às finalidades educativas da instituição e às necessidades concretas dos estudantes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conjunto das produções analisadas neste levantamento bibliográfico permite compreender que a atuação do gestor escolar ultrapassa as atribuições administrativas, envolvendo dimensões pedagógicas, políticas e participativas relacionadas à organização do trabalho educativo. O mapeamento das produções científicas localizadas no Portal de Periódicos da CAPES mostrou que a dimensão pedagógica da gestão escolar tem sido discutida a partir de temas como gestão democrática, participação coletiva, organização curricular, acompanhamento das práticas docentes e utilização de indicadores educacionais.

As pesquisas analisadas indicam que a atuação da gestão adquire maior sentido quando as decisões administrativas se articulam às finalidades pedagógicas da escola e às necessidades concretas dos estudantes. Nesse contexto, a participação coletiva, o diálogo e o acompanhamento dos processos educativos aparecem como elementos recorrentes nas produções analisadas, ainda que assumam configurações distintas conforme o contexto institucional, a etapa de ensino e o objeto investigado.

Cabe ao gestor participar da organização e da mediação dos processos educativos, articulando diferentes sujeitos e instâncias da comunidade escolar em torno do PPP e das finalidades educativas da instituição. Essa atuação envolve o fortalecimento de espaços de participação, o incentivo ao trabalho colaborativo e o acompanhamento das ações pedagógicas desenvolvidas no cotidiano escolar. Mais do que atribuir ao diretor, de forma isolada, a responsabilidade pelos resultados da escola, os estudos analisados apontam para a necessidade de compreender a gestão como um processo construído coletivamente.



A análise do *corpus* também permitiu observar que a dimensão pedagógica da gestão escolar se manifesta de maneira transversal nas diferentes etapas e contextos educacionais investigados. Assim, os resultados deste estudo permitem afirmar que a dimensão pedagógica ocupa lugar relevante na compreensão contemporânea da gestão escolar, na medida em que articula organização institucional, participação coletiva, currículo, avaliação e acompanhamento do trabalho educativo.

O levantamento evidencia que a produção científica selecionada apresenta maior concentração na região Nordeste, seguida das regiões Sudeste e Sul. A região Norte e a região Centro-Oeste constituem campo de pesquisas que podem e precisam ser mais bem estudados.

Dentre as etapas de ensino, destaca-se o Ensino Fundamental, seguido da Educação Infantil e do Ensino Médio. As especificidades da gestão de Creches e Pré-Escolas, bem como

das diferentes configurações do Ensino Médio (escolas de tempo integral, Ensino Técnico e Ensino Médio Integrado), constituem possibilidades de novos estudos.

Entre as temáticas investigadas, também se podem apontar lacunas em relação à investigação da atuação da gestão em desafios históricos da educação brasileira tais como a aprendizagem da leitura e da escrita; a transição da Educação Infantil para o Ensino Fundamental e deste para o Ensino Médio; e programas e projetos que envolvam os familiares nos processos de melhoria da aprendizagem.

Assim, os resultados deste estudo não encerram a discussão, mas apontam para a necessidade de novas investigações que ampliem a compreensão sobre a dimensão pedagógica da gestão escolar em diferentes realidades educacionais e em temáticas ainda pouco contempladas pelas pesquisas localizadas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA MRS, SANTOS MCG. A dimensão pedagógica da gestão escolar: um estudo de caso na EREM Professor Mário Sette. Interritórios, 2024; 10(19): e260287.

ALMEIDA TL, RODRIGUES MGA. Gestão escolar, interdisciplinaridade, co-participação e seus impactos na educação inclusiva. Imagens da Educação, 2022; 12(3): 193-214.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

DUVERNOY DSAC, BARROS LGM. Dimensão pedagógica da gestão escolar: planejamento, avaliação e prática do currículo. Série-Estudos, 2022; 27(61): 325-347.

FERNANDES CS. Gestão democrática e participativa na motivação do ensino: um estudo em duas escolas municipais de Salinópolis-PA. Minerva Magazine of Science, 2019; 7(2) 1-19.

JUNQUILHO GS, et al. As "artes do fazer" gestão na escola pública: uma proposta de estudo. Cadernos EBAPE.BR, 2012; 10(2): 329-356.

LIBÂNEO JC. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6.a ed. São Paulo: Heccus, 2015; 304 p.

LIMA EF, et al. Relações entre currículo e gestão escolar na perspectiva da democracia e da interculturalidade. Educação, 2021; 46(1): e100: 1-20.

LOPES JC, et al. Gestão escolar: dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica. In: Seminário Nacional e Seminário Internacional Políticas Públicas, Gestão e Práxis Educacional, 7., 2019. Anais [...]. Vitória da Conquista: UESB, 2019.

LÜCK H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009; 143 p.

NUNES CN, et al. Design de oficinas de formação de diretores baseado na BNCC: gestão escolar e competências. Poíesis Pedagógica, 2022; 20: 9-22.

PARO VH. Gestão democrática da escola pública. 3.a ed. São Paulo: Ática, 2001; 119 p.

PARO VH. Gestão, política, economia e ética na educação. São Paulo: FEUSP, 2023; 187 p.

RIBEIRO OA, et al. Resultados do IDEB e gestão escolar: implicações e reflexões. Revista de Gestão e Secretariado, 2024; 15(7): e3949.

SANTOS ASL. Relações entre gestão e currículo sob o viés dos conceitos de democracia e cultura. Ensaios Pedagógicos, 2024; 8(1): 64-77.

SANTOS KF. O olhar do gestor escolar de Educação Infantil do município de Siderópolis/SC sobre a dimensão pedagógica da sua atuação. Revista Saberes Pedagógicos, 2023; 7(1): 203-219.

SEVERINO AJ. Metodologia do Trabalho Científico. 23.a ed. São Paulo: Cortez, 2007; 304 p.

SILVA S, RIBEIRO EAW. A gestão democrática no Plano de Desenvolvimento Institucional dos Institutos Federais: uma análise a partir do uso do software IRaMuTeQ. Texto Livre, 2022; 15: e37294.

SLENGMANN LRP, et al. A dimensão pedagógica no âmbito da gestão escolar na perspectiva dos gestores das escolas da rede pública municipal de Criciúma-SC. Revista Saberes Pedagógicos, 2020; 4(1): 166-187.

SOUSA EJ, VIDAL EM. Diretores da rede municipal de Fortaleza: achados sobre gestão escolar. Roteiro, 2020; 45: 1-28.



SOUZA CASC, et al. Gestão escolar: análise das dimensões e competências essenciais segundo Heloísa Luck. Revista FT, 2025; 29 (144): s/n.

SOUZA CC, et al. Gestão escolar: desafios que permeiam a atuação de gestoras nas redes municipal e estadual da Zona Norte do Rio de Janeiro. Revista Exitus, 2022; 12(1): e022071.

VIEIRA SL, VIDAL EM. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. Revista Eletrônica de Educação, 2019; 13(1): 11-25.