

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

ENTRE A GESTÃO E OS DESAFIOS COTIDIANOS: PERCEPÇÕES DE GESTORES E COORDENADORES PEDAGÓGICOS DA REDE ESTADUAL DE CAÇADOR (SC)

Neusa Teresinha Pelegrini
http://lattes.cnpq.br/8230283720844269
https://orcid.org/0009-0005-5837-4712
E-mail: neusapelegrini@yahoo.com.br

DOI-Geral: http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N4
DOI-Individual: http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N4-16

RESUMO: A gestão escolar ocupa papel fundamental na organização das instituições educacionais e na promoção da qualidade da educação pública. Contudo, gestores e coordenadores pedagógicos enfrentam desafios relacionados às dimensões administrativas, pedagógicas, estruturais e humanas da escola. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo investigar os principais desafios enfrentados pelos gestores e coordenadores pedagógicos das escolas estaduais do município de Caçador, Santa Catarina. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e quantitativa, com caráter descritivo e documental. Participaram da pesquisa 17 gestores escolares e 20 coordenadores pedagógicos atuantes em escolas estaduais do município. Os dados foram coletados por meio de questionários semiestruturados e analisados mediante estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que os principais desafios estão relacionados à participação da comunidade escolar, ao excesso de burocracia administrativa, à insuficiência de recursos financeiros e materiais, às limitações da infraestrutura e à resistência às mudanças nos processos educacionais. Também foi constatado que o trabalho colaborativo, a liderança democrática, a formação continuada e a atuação participativa da gestão constituem estratégias fundamentais para o enfrentamento dessas dificuldades. Conclui-se que o fortalecimento da gestão escolar depende da articulação entre políticas públicas, valorização profissional, infraestrutura adequada e ampliação da participação da comunidade escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar. Gestão democrática. Formação continuada. Liderança educacional. Escola pública.

BETWEEN MANAGEMENT AND DAILY CHALLENGES: PERCEPTIONS OF MANAGERS AND PEDAGOGICAL COORDINATORS IN THE STATE SCHOOL SYSTEM OF CAÇADOR (SC)

ABSTRACT: School management plays a fundamental role in the organization of educational institutions and in promoting the quality of public education. However, school administrators and pedagogical coordinators face challenges related to the administrative, pedagogical, structural, and human dimensions of the school environment. In this context, this study aimed to investigate the primary challenges encountered by school administrators and pedagogical coordinators in state-run schools in the municipality of Caçador, Santa Catarina. This is an applied research study, employing both qualitative and quantitative approaches, and characterized as descriptive and documentary in nature. The study involved 17 school administrators and 20



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

pedagogical coordinators working in state schools within the municipality. Data were collected through semi-structured questionnaires and analyzed using descriptive statistics and content analysis. The results indicate that the main challenges relate to the participation of the school community, excessive administrative bureaucracy, insufficient financial and material resources, infrastructure limitations, and resistance to changes in educational processes. It was also found that collaborative work, democratic leadership, continuous professional development, and a participatory management style are essential strategies for addressing these difficulties. The study concludes that strengthening school management depends on the coordination between public policies, professional recognition, adequate infrastructure, and the expansion of school community participation.

KEYWORDS: School management. Democratic management. Continuous professional development. Educational leadership. Public school.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar constitui um dos elementos centrais para o funcionamento das instituições educacionais e para a promoção da qualidade da educação pública. Em um cenário marcado por transformações sociais, políticas e educacionais, os gestores escolares assumem responsabilidades cada vez mais complexas, envolvendo aspectos administrativos, pedagógicos, financeiros e relacionais. A atuação desses profissionais ultrapassa os limites da administração burocrática, exigindo competências relacionadas à liderança, planejamento, comunicação, mediação de conflitos e articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar.

No contexto das escolas públicas brasileiras, especialmente em municípios do interior, os desafios da gestão escolar tornam-se ainda mais evidentes. A escassez de recursos financeiros, as demandas administrativas crescentes, a insuficiência de infraestrutura e a necessidade constante de formação profissional representam obstáculos que afetam diretamente o trabalho desenvolvido nas instituições de ensino. Além disso, a participação da comunidade escolar e o fortalecimento da gestão democrática permanecem como aspectos fundamentais para a efetivação de uma educação de qualidade.

O município de Caçador, localizado na região Meio-Oeste de Santa Catarina, apresenta características próprias que influenciam o desenvolvimento das práticas educacionais e da gestão escolar. Nesse contexto, compreender os desafios enfrentados

pelos gestores e coordenadores pedagógicos torna-se relevante para a construção de estratégias capazes de fortalecer a organização das escolas e contribuir para a melhoria dos processos educativos.

Diante dessa realidade, este estudo buscou responder à seguinte questão: quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares das escolas estaduais do município de Caçador/SC e de que forma essas dificuldades impactam a qualidade da gestão educacional?

O objetivo geral da pesquisa consistiu em investigar os principais desafios enfrentados pelos gestores e coordenadores escolares das escolas estaduais de Caçador/SC.

Como objetivos específicos, foram estabelecidos:

- Identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares;
- Analisar a influência da infraestrutura e dos recursos institucionais no desenvolvimento da gestão;
- Verificar as contribuições da formação continuada para o exercício da gestão escolar;
- Examinar os impactos das políticas públicas educacionais sobre a atuação dos gestores;
- Propor estratégias para o fortalecimento da gestão escolar.

A relevância deste estudo está na possibilidade de contribuir para a compreensão dos desafios enfrentados pela gestão escolar contemporânea, oferecendo subsídios para a construção de políticas públicas e ações institucionais voltadas ao fortalecimento das escolas públicas.

REFERENCIAL TEÓRICO

GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

A gestão escolar compreende um conjunto de ações relacionadas à organização, ao planejamento e ao acompanhamento das atividades desenvolvidas no ambiente

educacional. Segundo Ribeiro e Araújo (2023), a gestão escolar deve ser entendida como um processo coletivo que envolve dimensões administrativas, pedagógicas, financeiras e humanas. Nessa perspectiva, a gestão ultrapassa o caráter meramente burocrático e assume uma função estratégica voltada ao desenvolvimento institucional e à melhoria da qualidade da educação.

Nas últimas décadas, a concepção de gestão escolar sofreu importantes transformações. Os modelos centralizadores deram lugar a perspectivas mais democráticas e participativas, nas quais a construção coletiva das decisões passou a assumir papel relevante. Nesse contexto, o gestor deixa de ser apenas administrador de recursos e passa a atuar como líder educacional e articulador das ações institucionais, promovendo a integração entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

A ampliação do papel da gestão escolar ocorreu paralelamente às mudanças nas políticas educacionais brasileiras, especialmente após a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996). Esses marcos legais reforçaram princípios como a gestão democrática, a participação coletiva e a autonomia das instituições de ensino, atribuindo aos gestores novas responsabilidades relacionadas à organização e ao desenvolvimento das escolas públicas.

Barbosa (2023) destaca que a qualidade da gestão está diretamente relacionada à capacidade de mobilizar pessoas e de promover ambientes colaborativos. Dessa forma, liderança, comunicação e planejamento tornam-se competências essenciais para o exercício da função gestora. O gestor precisa criar condições favoráveis para o trabalho coletivo, estimular a participação dos diferentes sujeitos e fortalecer os vínculos entre escola, professores, estudantes e famílias.

Nesse cenário, o planejamento assume papel fundamental, uma vez que possibilita a organização das ações institucionais e a definição de metas alinhadas às necessidades da escola. Uma gestão baseada em planejamento estratégico favorece a utilização adequada dos recursos disponíveis, amplia a capacidade de resolver problemas e contribui para o alcance dos objetivos educacionais. Além disso, possibilita maior integração entre as dimensões administrativa e pedagógica da instituição.

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Outra competência indispensável ao gestor escolar refere-se à comunicação. Em um ambiente marcado pela convivência de diferentes atores sociais, a comunicação eficiente favorece o diálogo, reduz conflitos e fortalece o entendimento entre os membros da comunidade escolar. A capacidade de ouvir, orientar e compartilhar informações torna-se fundamental para a construção de relações de confiança e para a consolidação de práticas participativas.

Entretanto, diversas pesquisas apontam que os gestores escolares convivem diariamente com desafios relacionados à limitação de recursos, à burocracia administrativa, ao aumento das responsabilidades legais e à necessidade de responder às constantes transformações das políticas educacionais. Essas situações tornam a gestão cada vez mais complexa e exigem dos profissionais capacidade de adaptação e tomada de decisões em contextos muitas vezes marcados pela escassez de recursos e pela elevada demanda de trabalho.

Conforme Ferreira et al. (2024), a sobrecarga de atribuições reduz o tempo destinado ao acompanhamento pedagógico e à construção de estratégias voltadas à melhoria da aprendizagem dos estudantes. Grande parte do tempo dos gestores acaba sendo direcionada ao cumprimento de exigências administrativas, preenchimento de relatórios, prestação de contas e atendimento de demandas burocráticas impostas pelos sistemas educacionais.

Além das questões administrativas, a realidade das escolas públicas impõe desafios relacionados à infraestrutura, à disponibilidade de profissionais qualificados e ao fortalecimento das relações com a comunidade escolar. Muitas instituições enfrentam dificuldades para manter espaços adequados, adquirir materiais pedagógicos e desenvolver projetos educacionais consistentes. Esse cenário exige dos gestores criatividade, capacidade de articulação e constante busca por soluções que garantam o funcionamento da escola e a qualidade dos processos educativos.

Dessa forma, compreender a gestão escolar contemporânea significa reconhecer que ela se constitui como um processo dinâmico, complexo e multidimensional. Sua efetividade depende não apenas das competências individuais do gestor, mas também das condições institucionais oferecidas pelo sistema educacional, do apoio das políticas

públicas e do envolvimento da comunidade escolar. Assim, a gestão escolar assume papel decisivo na construção de ambientes educacionais democráticos, participativos e comprometidos com a formação integral dos estudantes.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E LIDERANÇA EDUCACIONAL

A gestão democrática constitui um princípio fundamental da educação pública brasileira, consolidado pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996). Esses instrumentos legais estabeleceram a participação coletiva como elemento essencial para a organização das instituições de ensino, reconhecendo que a qualidade da educação está diretamente relacionada à capacidade da escola de construir processos decisórios mais inclusivos, participativos e transparentes.

Esse modelo pressupõe a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos de decisão, fortalecendo a construção coletiva das ações institucionais. Professores, estudantes, famílias, equipe técnica e demais membros da comunidade passam a desempenhar um papel ativo na definição de metas, prioridades e estratégias educacionais, contribuindo para que a escola atenda de forma mais adequada às necessidades do contexto em que está inserida.

Segundo Ribeiro e Araújo (2023), a participação fortalece o compromisso institucional e amplia a corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes e famílias. Quando os diferentes atores educacionais participam das decisões, ocorre um maior compartilhamento das responsabilidades e uma ampliação do sentimento de pertencimento em relação à instituição escolar. Esse processo favorece o engajamento coletivo na busca por soluções para os desafios enfrentados no cotidiano das escolas públicas.

A gestão democrática também contribui para a construção de ambientes escolares mais transparentes e comprometidos com a melhoria da qualidade educacional. A participação nos processos decisórios possibilita que diferentes perspectivas sejam consideradas, ampliando a capacidade da escola de identificar problemas, discutir alternativas e construir estratégias adequadas à sua realidade. Dessa forma, as decisões

deixam de ser centralizadas em um único profissional e passam a refletir os interesses coletivos da comunidade escolar.

Nesse contexto, a liderança educacional assume papel estratégico. A liderança democrática não está associada à centralização das decisões, mas à capacidade de promover diálogo, colaboração e construção coletiva. O gestor escolar deixa de atuar exclusivamente como autoridade administrativa e passa a exercer a função de articulador das relações existentes no ambiente escolar, criando condições para que todos os envolvidos possam participar dos processos institucionais.

Ferreira et al. (2024) afirmam que gestores capazes de mobilizar pessoas e fortalecer relações interpessoais tendem a criar ambientes mais participativos e favoráveis ao desenvolvimento educacional. A liderança exercida de forma democrática favorece a motivação dos profissionais, estimula a cooperação e fortalece a cultura organizacional da escola. Além disso, possibilita a formação de equipes mais comprometidas com os objetivos institucionais e com o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes.

Outro aspecto relevante diz respeito à capacidade do gestor de mediar conflitos e promover a convivência harmoniosa entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. O ambiente educacional é marcado pela diversidade de opiniões, valores e experiências, tornando inevitável a ocorrência de divergências. Nesse cenário, a liderança educacional exige habilidades relacionadas à escuta, à negociação e à construção de consensos, contribuindo para a manutenção de um clima organizacional mais equilibrado e produtivo.

O fortalecimento da gestão democrática depende ainda da atuação dos conselhos escolares, dos processos de planejamento coletivo e da elaboração participativa do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Esses instrumentos representam espaços institucionais que possibilitam a participação efetiva da comunidade na definição dos rumos da escola. Quando utilizados de maneira adequada, favorecem a transparência da gestão e fortalecem os vínculos entre a instituição e os diferentes grupos que dela participam.

O Projeto Político-Pedagógico, em especial, constitui um dos principais instrumentos para a consolidação da gestão democrática. Sua construção coletiva permite que os princípios, objetivos e metas da escola sejam definidos a partir do diálogo entre os

diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo. Além disso, o PPP contribui para orientar as ações pedagógicas e administrativas, garantindo maior coerência entre a proposta educacional da instituição e as demandas apresentadas pela comunidade escolar.

Dessa forma, a gestão democrática e a liderança educacional configuram-se como elementos complementares e indispensáveis para o fortalecimento das escolas públicas. A participação coletiva, o diálogo permanente, o trabalho colaborativo e a liderança compartilhada contribuem para a construção de ambientes mais inclusivos, organizados e comprometidos com a aprendizagem. Assim, fortalecer esses princípios representa um caminho fundamental para a promoção de uma educação pública de qualidade, socialmente referenciada e alinhada aos princípios de cidadania e participação democrática.

FORMAÇÃO CONTINUADA E FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR

As transformações vivenciadas pela educação contemporânea exigem atualização permanente dos profissionais responsáveis pela gestão escolar. As mudanças nas políticas educacionais, o avanço das tecnologias digitais, as novas demandas sociais e os desafios relacionados à inclusão educacional tornam cada vez mais complexa a atuação dos gestores. Nesse cenário, a formação continuada assume papel estratégico ao possibilitar o desenvolvimento de conhecimentos e competências necessários para enfrentar os desafios presentes no cotidiano das escolas.

A formação continuada constitui um processo fundamental para o desenvolvimento de competências relacionadas ao planejamento estratégico, à liderança, à gestão de pessoas e à implementação das políticas educacionais. Diferentemente da formação inicial, que fornece os conhecimentos básicos para o exercício profissional, a formação continuada possibilita a atualização constante dos gestores diante das transformações que ocorrem no sistema educacional e na sociedade como um todo.

Para Silva (2018), a formação do gestor não se encerra na graduação, sendo necessário investir continuamente no aperfeiçoamento profissional. A autora destaca que a complexidade da função gestora exige conhecimentos que vão além dos conteúdos adquiridos durante a formação inicial, demandando processos permanentes de

aprendizagem capazes de auxiliar na tomada de decisões e na resolução de problemas que surgem no ambiente escolar.

Nesse contexto, a formação continuada contribui para ampliar a compreensão dos gestores sobre aspectos administrativos, pedagógicos e relacionais que fazem parte da rotina das instituições de ensino. Ao participarem de cursos, seminários, grupos de estudos e programas de capacitação, os profissionais têm a oportunidade de refletir sobre suas práticas, compartilhar experiências e conhecer novas estratégias voltadas ao fortalecimento da gestão escolar.

Ferreira et al. (2024) ressaltam que gestores que participam de processos formativos apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças e melhores condições para enfrentar os desafios institucionais. Os autores afirmam que a formação continuada fortalece competências relacionadas à liderança, à comunicação, ao planejamento e à gestão de conflitos, favorecendo uma atuação mais eficiente e alinhada às exigências da educação contemporânea.

Além do desenvolvimento técnico, a formação continuada contribui para o fortalecimento da capacidade reflexiva dos gestores escolares. Ao refletirem sobre suas práticas profissionais, os gestores conseguem identificar dificuldades, avaliar resultados e construir alternativas para aperfeiçoar os processos administrativos e pedagógicos desenvolvidos em suas instituições. Esse movimento de reflexão permanente favorece uma gestão mais consciente, crítica e comprometida com a melhoria da qualidade da educação.

Outro aspecto importante refere-se ao papel da formação continuada no fortalecimento da liderança educacional. A atuação do gestor demanda competências relacionadas à mobilização das equipes, à promoção do diálogo e à construção de ambientes colaborativos. Nesse sentido, os processos formativos oferecem subsídios para o desenvolvimento de habilidades interpessoais essenciais ao exercício de uma liderança democrática e participativa.

A formação continuada também favorece a compreensão e a implementação das políticas públicas educacionais. Os gestores escolares são frequentemente responsáveis por operacionalizar programas, projetos e diretrizes estabelecidos pelos sistemas de

ensino. Dessa forma, a atualização permanente possibilita maior domínio sobre essas iniciativas, contribuindo para sua execução de maneira mais eficiente e adequada às necessidades da comunidade escolar.

Outro benefício da formação permanente está relacionado à troca de experiências entre profissionais que atuam em diferentes contextos educacionais. O compartilhamento de vivências permite conhecer estratégias utilizadas em outras instituições, ampliar a visão sobre os desafios enfrentados pela gestão e construir soluções colaborativas para problemas comuns. Esse processo fortalece as redes de apoio profissional e contribui para a disseminação de boas práticas na área educacional.

Dessa forma, a formação continuada configura-se como um dos principais instrumentos de fortalecimento da gestão escolar. Ao promover atualização profissional, desenvolvimento de competências, reflexão sobre a prática e aperfeiçoamento das relações interpessoais, ela contribui significativamente para qualificar a atuação dos gestores. Assim, investir na formação permanente representa uma estratégia indispensável para o fortalecimento das instituições de ensino e para a construção de uma educação pública cada vez mais democrática, eficiente e comprometida com a aprendizagem dos estudantes.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem quali-quantitativa, com objetivos descritivos e utilização de procedimentos documentais e de campo. A opção por uma abordagem mista justifica-se pela necessidade de compreender, simultaneamente, aspectos objetivos e subjetivos relacionados à atuação dos gestores e coordenadores pedagógicos das escolas estaduais. Enquanto os dados quantitativos permitiram identificar tendências, frequências e recorrências nas respostas dos participantes, os dados qualitativos possibilitaram aprofundar a compreensão das percepções, experiências e desafios vivenciados no cotidiano escolar.

A pesquisa foi desenvolvida no município de Caçador, localizado na região Meio-Oeste de Santa Catarina, contemplando sete escolas pertencentes à rede estadual de ensino. Participaram do estudo 17 gestores escolares e 20 coordenadores pedagógicos que

atuavam nas instituições investigadas no período da coleta de dados. A escolha dos participantes ocorreu em função de sua atuação direta nos processos de gestão e coordenação pedagógica, considerando que esses profissionais ocupam posições estratégicas na organização administrativa e pedagógica das escolas.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários semiestruturados elaborados com base nos objetivos da pesquisa e na literatura especializada sobre gestão escolar. Os instrumentos continham questões fechadas e abertas relacionadas aos principais desafios da gestão escolar, à infraestrutura das instituições, às políticas públicas educacionais, à formação profissional, às relações de trabalho e às estratégias utilizadas para enfrentar as demandas do cotidiano escolar. Essa combinação de perguntas permitiu reunir informações numéricas e, ao mesmo tempo, captar as percepções e experiências dos participantes.

Além dos questionários, foram considerados documentos e informações institucionais que contribuíram para a contextualização da realidade pesquisada. A análise documental possibilitou complementar os dados obtidos junto aos participantes e ampliar a compreensão sobre os aspectos organizacionais e administrativos que influenciam o funcionamento das escolas estaduais investigadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados indicaram que a principal dificuldade apontada pelos gestores se refere à participação da comunidade escolar. Entre os gestores investigados, 76,4% indicaram a baixa participação da comunidade como principal desafio da gestão. Além disso, problemas relacionados à infraestrutura e aos recursos financeiros também foram identificados como dificuldades significativas. Esses resultados corroboram os estudos de Ribeiro e Araújo (2023), que apontam a participação da comunidade como elemento central para o fortalecimento da gestão democrática. A ausência de envolvimento das famílias reduz as possibilidades de construção coletiva das ações educativas e dificulta o compartilhamento de responsabilidades entre escola e comunidade.

A participação da comunidade escolar representa um dos pilares da gestão democrática, pois possibilita a construção de relações mais próximas entre escola,

famílias e sociedade. Quando há envolvimento efetivo da comunidade nos processos educacionais, ampliam-se as possibilidades de diálogo, de construção conjunta de soluções e de fortalecimento do compromisso com a aprendizagem dos estudantes. No entanto, os resultados demonstram que essa participação ainda constitui um desafio significativo para grande parte dos gestores investigados.

Os dados revelam que muitos gestores enfrentam dificuldades para mobilizar famílias e responsáveis a participarem das atividades escolares, reuniões pedagógicas, conselhos escolares e demais espaços de decisão. Essa limitação reduz a capacidade da escola de desenvolver ações coletivas e dificulta a construção de uma gestão verdadeiramente participativa. Como consequência, muitas responsabilidades acabam sendo concentradas na equipe gestora e nos professores, aumentando as dificuldades enfrentadas no cotidiano escolar.

Segundo Barbosa (2023), a participação da comunidade fortalece os vínculos entre a instituição escolar e o contexto social em que ela está inserida. Quando as famílias acompanham o desenvolvimento das atividades escolares e participam dos processos decisórios, os estudantes tendem a apresentar maior envolvimento com a aprendizagem e a escola passa a contar com maior apoio para o desenvolvimento de suas ações pedagógicas e administrativas.

Além da baixa participação da comunidade, os gestores apontaram dificuldades relacionadas à infraestrutura escolar. Embora muitas escolas apresentem condições adequadas de funcionamento, parte significativa dos participantes considera que ainda existem necessidades relacionadas à manutenção dos espaços físicos, aquisição de equipamentos e modernização da estrutura escolar. Essas limitações interferem diretamente no desenvolvimento das atividades pedagógicas e administrativas.

A insuficiência de recursos financeiros também foi identificada como um dos principais desafios enfrentados pelos gestores. A gestão de recursos limitados exige planejamento constante, definição de prioridades e busca por alternativas capazes de atender às necessidades da instituição. Em muitos casos, os gestores precisam administrar demandas crescentes com recursos insuficientes, o que dificulta a implementação de projetos e investimentos na melhoria da qualidade do ensino.

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Outro desafio identificado refere-se ao excesso de demandas burocráticas presentes na rotina da gestão escolar. Procedimentos administrativos, preenchimento de relatórios, prestação de contas e cumprimento de exigências legais consomem parte significativa do tempo dos gestores. Essa situação reduz as possibilidades de acompanhamento pedagógico e de desenvolvimento de ações voltadas diretamente ao processo de ensino e aprendizagem.

Os resultados também evidenciaram dificuldades relacionadas à resistência às mudanças por parte de alguns profissionais da educação. A implementação de novas práticas pedagógicas, metodologias ou processos administrativos nem sempre ocorre de forma imediata, exigindo dos gestores capacidade de liderança, diálogo e mediação. A construção de uma cultura organizacional voltada à inovação depende do envolvimento coletivo e da disposição dos profissionais para participarem dos processos de transformação institucional.

Rossi et al. (2024) destacam que os desafios da gestão escolar estão diretamente relacionados à capacidade dos gestores de construir relações de confiança e promover ambientes colaborativos. Nesse contexto, habilidades como comunicação, liderança e resolução de conflitos tornam-se fundamentais para enfrentar as dificuldades presentes no cotidiano das instituições de ensino. Os gestores não atuam apenas como administradores de recursos, mas também como articuladores de pessoas, interesses e ações voltadas ao fortalecimento da escola.

Dessa forma, os resultados desta pesquisa evidenciam que a gestão escolar contemporânea enfrenta desafios complexos e multifatoriais. A baixa participação da comunidade, as limitações estruturais, a insuficiência de recursos financeiros, a burocracia administrativa e a resistência às mudanças constituem obstáculos que exigem estratégias permanentes de enfrentamento. Ao mesmo tempo, os dados demonstram a importância do diálogo, da liderança participativa, do trabalho coletivo e da aproximação entre escola e comunidade como elementos essenciais para o fortalecimento da gestão escolar e para a promoção de uma educação pública de qualidade.

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

INFRAESTRUTURA E RECURSOS INSTITUCIONAIS

Os resultados demonstraram que 64,7% dos gestores consideram a infraestrutura escolar parcialmente adequada. Apenas uma parcela reduzida classificou a estrutura como plenamente satisfatória. Além disso, a insuficiência de recursos apareceu como um fator recorrente no cotidiano das instituições investigadas. Mais de 90% dos gestores afirmaram que a falta de recursos interfere frequentemente ou permanentemente em suas atividades de gestão. Esses dados evidenciam que as condições estruturais e financeiras continuam representando desafios importantes para o desenvolvimento das ações pedagógicas e administrativas nas escolas estaduais pesquisadas. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

A infraestrutura escolar constitui um elemento essencial para o funcionamento adequado das instituições de ensino. Espaços físicos conservados, salas de aula adequadas, bibliotecas, laboratórios, equipamentos tecnológicos e ambientes de convivência contribuem diretamente para a qualidade das atividades desenvolvidas na escola. Quando esses elementos não atendem plenamente às necessidades institucionais, gestores e professores encontram dificuldades para executar projetos e promover experiências de aprendizagem mais significativas.

Os resultados encontrados revelam que, embora as escolas apresentem condições mínimas de funcionamento, ainda existem limitações estruturais que exigem atenção dos órgãos responsáveis pela educação. A predominância da avaliação “parcialmente adequada” demonstra que muitos gestores reconhecem avanços em relação às condições físicas das instituições, mas também identificam necessidades relacionadas à manutenção predial, modernização dos equipamentos e ampliação dos recursos pedagógicos disponíveis.

Segundo Brito et al. (2026), a infraestrutura escolar deve ser compreendida como um componente estratégico para o desenvolvimento educacional, pois influencia diretamente o trabalho da gestão, dos professores e dos estudantes. Ambientes adequados favorecem a organização institucional, contribuem para a motivação dos profissionais e criam condições mais favoráveis para o processo de ensino e aprendizagem.

A insuficiência de recursos financeiros também se destacou como um dos principais desafios enfrentados pelos gestores escolares. Os resultados demonstram que a limitação orçamentária interfere diretamente na capacidade de planejamento e execução das ações institucionais. Muitas vezes, a equipe gestora precisa estabelecer prioridades e adiar investimentos importantes em função da escassez de recursos disponíveis para atender às diversas demandas da escola.

Essa realidade afeta não apenas a manutenção da infraestrutura física, mas também a aquisição de materiais didáticos, recursos tecnológicos e equipamentos necessários ao desenvolvimento das atividades pedagógicas. Quando os recursos são insuficientes, torna-se mais difícil implementar projetos inovadores, ampliar as oportunidades educacionais e responder de forma eficiente às necessidades apresentadas pela comunidade escolar.

Outro aspecto relevante refere-se ao impacto que a falta de recursos exerce sobre a gestão administrativa. Os gestores são frequentemente obrigados a dedicar parte significativa de seu tempo à busca de alternativas para suprir carências financeiras e estruturais. Esse esforço contínuo pode reduzir o tempo disponível para ações relacionadas ao acompanhamento pedagógico, à formação docente e ao fortalecimento das práticas de ensino.

Os resultados também indicam que infraestrutura e recursos financeiros constituem fatores interdependentes. A existência de prédios escolares adequados depende de investimentos permanentes em manutenção, modernização e ampliação dos espaços. Da mesma forma, o funcionamento eficiente dos ambientes escolares exige recursos capazes de garantir equipamentos atualizados, materiais pedagógicos suficientes e condições adequadas de trabalho para os profissionais da educação.

Conforme destacam Palú e Petry (2021), a qualidade da gestão escolar está diretamente relacionada às condições institucionais oferecidas às escolas. Os autores defendem que investimentos contínuos em infraestrutura e financiamento são indispensáveis para fortalecer a autonomia dos gestores e ampliar as possibilidades de desenvolvimento das ações pedagógicas. Nessa perspectiva, o fortalecimento das

instituições educacionais exige não apenas competência administrativa dos gestores, mas também suporte efetivo das políticas públicas educacionais.

Dessa forma, os resultados desta pesquisa reforçam os argumentos de Brito et al. (2026), segundo os quais infraestrutura adequada e financiamento suficiente constituem condições fundamentais para a qualidade da educação pública. As evidências demonstram que a melhoria das condições físicas das escolas e o fortalecimento dos recursos institucionais representam estratégias essenciais para qualificar a gestão escolar, favorecer melhores condições de ensino e contribuir para a construção de ambientes educacionais mais eficientes, inclusivos e comprometidos com a aprendizagem dos estudantes.

FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES

A pesquisa revelou que 88,2% dos gestores participam regularmente de formações continuadas voltadas à gestão escolar. Os participantes reconheceram a importância dessas formações para o desenvolvimento de competências relacionadas à liderança, ao planejamento e à tomada de decisões. Por outro lado, muitos gestores relataram que a formação inicial não foi suficiente para prepará-los plenamente para os desafios da função, destacando a importância das experiências práticas e da qualificação permanente. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

Os dados demonstram que a formação continuada ocupa um papel de destaque na trajetória profissional dos gestores escolares investigados. A elevada participação em processos formativos evidencia o reconhecimento de que a complexidade da gestão exige atualização constante e desenvolvimento permanente de novos conhecimentos. Em um contexto educacional marcado por mudanças frequentes, a capacitação contínua torna-se uma estratégia indispensável para qualificar a atuação dos profissionais responsáveis pela administração das escolas.

A análise das respostas mostra que os gestores compreendem a formação continuada como uma oportunidade de aperfeiçoar competências relacionadas ao planejamento institucional, à gestão de pessoas, à organização administrativa e ao acompanhamento pedagógico. Esses elementos são considerados fundamentais para

enfrentar os desafios presentes no cotidiano escolar e para promover melhorias nos processos educativos desenvolvidos pelas instituições.

Os depoimentos dos participantes também revelam que a experiência prática desempenha papel essencial na construção dos saberes necessários ao exercício da gestão escolar. Embora a formação acadêmica tenha sido reconhecida como importante para fornecer bases teóricas, muitos gestores afirmaram que diversas competências foram desenvolvidas ao longo da trajetória profissional, por meio da vivência cotidiana e da resolução de situações concretas encontradas no ambiente escolar.

Segundo Silva (2018), a formação do gestor escolar deve ser entendida como um processo permanente de construção de conhecimentos. A autora destaca que o exercício da gestão exige capacidades relacionadas à liderança, à comunicação, à resolução de conflitos e à tomada de decisões, habilidades que se desenvolvem continuamente por meio da prática profissional e de processos formativos permanentes.

Nesse contexto, a formação continuada contribui para ampliar a segurança dos gestores diante das responsabilidades que assumem no cotidiano escolar. A participação em cursos, seminários, oficinas e programas de capacitação favorece a atualização dos conhecimentos sobre legislação educacional, políticas públicas, planejamento estratégico e organização institucional, fortalecendo a capacidade de atuação dos profissionais.

Outro aspecto importante refere-se ao papel da formação continuada no desenvolvimento da liderança educacional. Os gestores necessitam mobilizar equipes, promover o trabalho colaborativo e construir ambientes favoráveis à aprendizagem. Para isso, torna-se fundamental desenvolver competências interpessoais que favoreçam o diálogo, a participação e o fortalecimento das relações humanas no ambiente escolar.

Ferreira et al. (2024) ressaltam que gestores que participam regularmente de processos formativos apresentam maior capacidade de adaptação às transformações educacionais e melhores condições para implementar mudanças institucionais. Segundo os autores, a formação permanente amplia as possibilidades de inovação, fortalece a autonomia profissional e contribui para a qualificação da gestão escolar.

Além disso, a formação continuada favorece a construção de redes de aprendizagem entre profissionais da educação. O compartilhamento de experiências

permite que gestores conheçam práticas exitosas desenvolvidas em outras instituições, ampliem sua visão sobre os desafios da gestão e desenvolvam estratégias mais eficientes para responder às demandas da comunidade escolar. Esse intercâmbio de experiências fortalece o desenvolvimento profissional e contribui para a construção coletiva do conhecimento.

Dessa forma, os resultados desta pesquisa evidenciam que a formação continuada constitui um dos principais fatores de fortalecimento da gestão escolar. Os dados demonstram que a qualificação permanente possibilita o desenvolvimento de competências essenciais ao exercício da função, amplia a capacidade de enfrentamento dos desafios institucionais e contribui para a construção de práticas de gestão mais eficientes, participativas e comprometidas com a melhoria da qualidade da educação pública.

POLÍTICAS PÚBLICAS E BUROCRACIA ADMINISTRATIVA

Os gestores reconhecem que as políticas públicas oferecem diretrizes e apoio para o desenvolvimento das atividades escolares. Entretanto, os participantes destacaram dificuldades relacionadas ao excesso de burocracia e à lentidão na implementação das ações governamentais. Entre os coordenadores pedagógicos, a burocracia foi apontada por 90% dos participantes como o principal impacto das políticas públicas sobre sua atuação profissional. Esse resultado demonstra a necessidade de simplificar procedimentos administrativos e ampliar a autonomia das escolas. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

As políticas públicas educacionais desempenham papel fundamental na organização dos sistemas de ensino, pois estabelecem orientações, metas e programas voltados à melhoria da qualidade da educação. Por meio delas são definidas diretrizes relacionadas à gestão escolar, à formação continuada, à inclusão educacional, à avaliação institucional e ao financiamento das escolas. Dessa forma, constituem instrumentos essenciais para orientar o funcionamento das instituições de ensino e promover o desenvolvimento das ações pedagógicas e administrativas.

Os resultados obtidos nesta pesquisa demonstram que os gestores reconhecem a importância dessas políticas para o cotidiano escolar. Muitos participantes destacaram que programas governamentais, orientações pedagógicas, formações oferecidas pelos órgãos educacionais e repasses financeiros representam contribuições relevantes para o desenvolvimento das atividades institucionais. Além disso, as políticas públicas fornecem suporte legal e organizacional para a implementação de ações voltadas ao fortalecimento da educação pública.

Apesar desse reconhecimento, os dados evidenciam que a operacionalização dessas políticas ainda enfrenta obstáculos significativos. Entre os principais desafios mencionados pelos participantes está o excesso de exigências administrativas associadas à implementação dos programas educacionais. Relatórios, prestações de contas, preenchimento de sistemas, registros documentais e cumprimento de procedimentos burocráticos ocupam parte considerável do tempo destinado às funções de gestão e coordenação pedagógica.

A predominância da burocracia como principal dificuldade apontada pelos coordenadores pedagógicos revela que muitos profissionais percebem um desequilíbrio entre as demandas administrativas e as atividades pedagógicas. Em diversos momentos, o acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem acaba sendo reduzido em razão da necessidade de atender às exigências documentais impostas pelos sistemas educacionais. Essa situação gera sobrecarga de trabalho e limita a atuação mais próxima junto aos professores e estudantes.

Segundo Araújo, Lima e Sousa Junior (2020), as políticas públicas somente alcançam seus objetivos quando oferecem condições concretas para sua implementação. Os autores destacam que a existência de normas, programas e diretrizes não garante, por si só, melhorias na educação, sendo necessário que as instituições disponham de recursos, apoio técnico e condições adequadas para colocar essas ações em prática. Quando isso não ocorre, as políticas tendem a permanecer restritas ao campo normativo, sem produzir impactos significativos no cotidiano escolar.

Outro aspecto evidenciado pelos participantes refere-se à lentidão na execução de determinadas políticas educacionais. Alguns gestores relataram dificuldades relacionadas

ao tempo necessário para a liberação de recursos, realização de obras, aquisição de materiais e implementação de programas. Essa morosidade compromete o planejamento institucional e dificulta a resposta rápida às necessidades emergenciais apresentadas pelas escolas.

Os resultados também apontam para a necessidade de ampliar a autonomia das instituições escolares. Muitos gestores entendem que a descentralização de determinadas decisões poderia tornar a gestão mais eficiente e adequada às características locais. A possibilidade de definir prioridades, gerir recursos com maior flexibilidade e adaptar ações à realidade da comunidade escolar foi mencionada como uma estratégia importante para fortalecer a atuação dos profissionais da educação.

De acordo com Palú e Petry (2021), o fortalecimento da gestão escolar depende da construção de políticas públicas que considerem as especificidades dos contextos educacionais e ampliem a participação dos profissionais nas tomadas de decisão. Os autores defendem que a redução de procedimentos excessivamente burocráticos pode favorecer uma gestão mais eficiente e centrada nas necessidades pedagógicas da escola, contribuindo para melhores resultados educacionais.

Dessa forma, os resultados desta pesquisa evidenciam que as políticas públicas são reconhecidas como instrumentos importantes para a organização e o desenvolvimento da educação, mas sua efetividade encontra limitações relacionadas principalmente à burocracia administrativa e à lentidão dos processos institucionais. As evidências apontam para a necessidade de aperfeiçoar os mecanismos de implementação das políticas educacionais, reduzindo entraves burocráticos, ampliando a autonomia das escolas e fortalecendo o suporte oferecido aos gestores e coordenadores pedagógicos. Essas medidas podem contribuir para uma atuação mais eficiente da gestão escolar e para a melhoria contínua da qualidade da educação pública.

LIDERANÇA, TRABALHO COLABORATIVO E GESTÃO DEMOCRÁTICA

Os resultados evidenciaram predominância de práticas de liderança democrática e participativa entre os gestores escolares. Mais da metade dos participantes afirmou desenvolver uma liderança baseada na participação e no diálogo. Além disso, o trabalho

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

em equipe foi considerado o principal fator de fortalecimento da gestão escolar por 82,4% dos gestores e por 75% dos coordenadores pedagógicos. Esses resultados reforçam a importância das relações colaborativas para o desenvolvimento dos processos escolares e para a superação dos desafios institucionais. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

A liderança educacional tem sido reconhecida como um dos elementos centrais para o fortalecimento da gestão escolar contemporânea. Em contraste com modelos tradicionais baseados na centralização das decisões, a liderança democrática privilegia a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, favorecendo a construção coletiva de estratégias voltadas à melhoria da qualidade da educação. Os resultados da pesquisa demonstram que essa concepção de liderança está presente nas práticas desenvolvidas pelos gestores das escolas investigadas.

Os dados revelam que os gestores valorizam processos de tomada de decisão fundamentados no diálogo, na escuta ativa e na participação dos profissionais da educação. Essa postura contribui para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e fortalece o sentimento de pertencimento dos diferentes integrantes da comunidade escolar. Quando os profissionais percebem que suas opiniões são consideradas, tendem a participar de maneira mais efetiva das ações desenvolvidas pela instituição.

Segundo Barbosa (2023), a liderança democrática favorece a construção de relações de confiança entre gestores, professores e demais membros da comunidade escolar. Essa relação de confiança torna-se essencial para o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras e para o enfrentamento dos desafios que surgem diariamente no contexto educacional. Dessa forma, liderar não significa apenas administrar recursos, mas também promover o engajamento coletivo em torno dos objetivos institucionais.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa refere-se à valorização do trabalho em equipe como principal fator de fortalecimento da gestão escolar. Os elevados percentuais registrados entre gestores e coordenadores pedagógicos demonstram que os participantes reconhecem a importância das relações colaborativas para a organização das atividades escolares. Essa percepção está alinhada às discussões contemporâneas sobre gestão educacional, que destacam a necessidade de compartilhar responsabilidades e

construir soluções coletivas para os desafios institucionais. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

O trabalho colaborativo possibilita integrar diferentes conhecimentos, experiências e perspectivas presentes no ambiente escolar. Quando gestores, coordenadores pedagógicos, professores e demais profissionais atuam de forma articulada, ampliam-se as possibilidades de identificação de problemas, elaboração de estratégias e implementação de ações voltadas ao aperfeiçoamento dos processos educativos. Além disso, o compartilhamento das responsabilidades reduz o isolamento profissional e fortalece o compromisso coletivo com os resultados da escola.

Ferreira et al. (2024) destacam que o fortalecimento da gestão escolar depende da existência de relações profissionais pautadas na cooperação, no respeito e na comunicação eficiente. Segundo os autores, escolas que desenvolvem práticas colaborativas apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças e melhores condições para enfrentar desafios relacionados à aprendizagem, à convivência escolar e às demandas administrativas.

Os relatos dos participantes também evidenciaram a importância da comunicação como instrumento de fortalecimento da liderança democrática. Reuniões periódicas, momentos de escuta, debates coletivos e planejamento participativo foram apontados como estratégias utilizadas pelos gestores para aproximar os profissionais das decisões institucionais. Essas práticas favorecem a transparência, ampliam a participação e contribuem para a construção de uma gestão mais alinhada às necessidades da comunidade escolar.

A gestão democrática também se fortalece por meio da atuação dos conselhos escolares e de outros mecanismos de participação existentes na escola. Os resultados da pesquisa demonstraram que a maioria dos gestores considera esses espaços importantes para o desenvolvimento das ações institucionais e para o diálogo entre escola e comunidade. A participação ativa desses organismos contribui para ampliar a legitimidade das decisões e fortalecer a corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

Dessa forma, os resultados desta pesquisa evidenciam que liderança democrática, trabalho colaborativo e gestão participativa constituem elementos fundamentais para o fortalecimento das escolas públicas. A valorização do diálogo, da cooperação e da construção coletiva das decisões favorece a criação de ambientes mais organizados, acolhedores e comprometidos com a aprendizagem dos estudantes. Assim, investir em práticas colaborativas e em modelos de liderança participativa representa uma estratégia essencial para enfrentar os desafios da gestão escolar contemporânea e promover uma educação pública de maior qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar os principais desafios enfrentados pelos gestores e coordenadores pedagógicos das escolas estaduais do município de Caçador/SC, buscando compreender de que maneira fatores institucionais, estruturais e humanos influenciam o desenvolvimento da gestão escolar. A análise dos dados permitiu identificar aspectos relevantes relacionados à participação da comunidade escolar, às condições de infraestrutura, à disponibilidade de recursos, à formação profissional e às políticas públicas educacionais, possibilitando uma compreensão mais ampla da realidade vivenciada pelos participantes da pesquisa. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

Os resultados demonstraram que os desafios da gestão escolar extrapolam as questões administrativas e burocráticas tradicionalmente associadas à função. A atuação dos gestores envolve a necessidade constante de conciliar demandas pedagógicas, administrativas e relacionais, exigindo capacidade de liderança, planejamento e articulação com os diversos segmentos da comunidade escolar. Nesse contexto, a participação da comunidade foi identificada como uma das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores, evidenciando a necessidade de fortalecer as relações entre escola, famílias e sociedade. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

A pesquisa também evidenciou a influência exercida pela infraestrutura escolar e pelos recursos institucionais sobre a qualidade da gestão. Embora a maioria dos gestores considere que as escolas possuem condições mínimas para o desenvolvimento de suas

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

atividades, os resultados indicaram a existência de limitações estruturais e financeiras que impactam diretamente o funcionamento das instituições. Os relatos apontaram dificuldades relacionadas à manutenção dos espaços físicos, à aquisição de materiais pedagógicos e à implementação de projetos educacionais, reforçando a importância de investimentos contínuos na rede pública de ensino. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

Outro aspecto relevante identificado no estudo refere-se à formação dos gestores e coordenadores pedagógicos. Os participantes reconheceram que a formação inicial oferece uma base importante para o exercício profissional, porém destacaram que muitos conhecimentos necessários à gestão escolar são desenvolvidos ao longo da experiência prática e por meio da formação continuada. A elevada participação dos gestores em processos formativos demonstra o reconhecimento da necessidade de atualização permanente diante das transformações educacionais e das exigências da função gestora. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

No que se refere às políticas públicas educacionais, os resultados revelaram uma percepção ambivalente por parte dos participantes. Por um lado, gestores e coordenadores reconhecem a importância das políticas públicas para orientar o funcionamento das escolas e garantir suporte institucional. Por outro, destacam que a burocracia excessiva e a lentidão na implementação de determinadas ações limitam a efetividade dessas políticas no cotidiano escolar. A predominância de respostas relacionadas ao excesso de procedimentos administrativos evidencia a necessidade de revisão dos mecanismos de execução das políticas educacionais, de modo a permitir que gestores e coordenadores possam dedicar mais tempo às atividades pedagógicas e ao acompanhamento dos estudantes. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

Os resultados também permitiram identificar elementos que contribuem para o fortalecimento da gestão escolar. Entre eles, destacaram-se o trabalho colaborativo, a liderança democrática, a participação dos profissionais da educação nos processos decisórios e a construção de relações pautadas no diálogo e na cooperação. Tanto gestores quanto coordenadores pedagógicos reconheceram o trabalho em equipe como um dos principais fatores para a superação dos desafios institucionais, evidenciando a importância das práticas coletivas para o desenvolvimento das ações escolares. [Dissertaçã...26 (1).doc | Word].

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Outro ponto importante observado ao longo da pesquisa foi o reconhecimento de que a gestão escolar eficiente depende da integração entre diferentes dimensões da vida institucional. Não é possível discutir qualidade educacional considerando apenas a atuação individual do gestor. Aspectos como financiamento, infraestrutura, valorização profissional, formação continuada, participação comunitária e apoio institucional influenciam diretamente os resultados alcançados pelas escolas e precisam ser considerados de forma articulada pelas políticas públicas e pelos sistemas de ensino.

Os achados do estudo evidenciam ainda que a construção de uma educação pública de qualidade exige o fortalecimento dos princípios da gestão democrática. A ampliação dos espaços de participação, o fortalecimento dos conselhos escolares, a valorização do Projeto Político-Pedagógico e o incentivo ao diálogo entre escola e comunidade representam estratégias capazes de aproximar os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo e de promover maior corresponsabilidade nas decisões institucionais.

Diante desse cenário, conclui-se que o fortalecimento da gestão escolar requer investimentos permanentes em formação profissional, melhoria das condições estruturais das escolas, ampliação da autonomia dos gestores e redução dos entraves burocráticos que dificultam o desenvolvimento das atividades pedagógicas. Também se faz necessária a implementação de políticas públicas mais próximas das realidades vivenciadas pelas instituições de ensino, garantindo suporte técnico, financeiro e humano capaz de atender às necessidades concretas das escolas.

Por fim, destaca-se que esta pesquisa contribui para ampliar as discussões sobre os desafios da gestão escolar nas escolas públicas estaduais, oferecendo subsídios para gestores, coordenadores pedagógicos, profissionais da educação e formuladores de políticas públicas. Espera-se que os resultados apresentados possam incentivar novas pesquisas sobre a temática e contribuir para a construção de estratégias voltadas ao fortalecimento da gestão educacional, favorecendo a consolidação de escolas mais democráticas, participativas e comprometidas com a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ana Cláudia Cavalcanti de; LIMA, Felipe Baunilha Tomé de; SOUSA JUNIOR, Luiz. A gestão da rede estadual de ensino da Paraíba por organizações sociais: tensões e desafios. **Roteiro**, Joaçaba, v. 45, e23370, p. 1-26, 2020. DOI: 10.18593/r.v45i0.23370.

BARBOSA, Marinalva de Sousa. Desafios da gestão escolar na percepção dos diretores. **Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem (REBENA)**, v. 6, p. 85-109, 2023.

BRITO, Teresinha de Jesus Ferreira; BARROS JUNIOR, Pedro; BATISTA, Suzana Oliveira; COSTA, Gilvana Mendes da. Os desafios da gestão educacional frente às demandas da escola contemporânea. **Revista DCS**, v. 23, n. 89, p. 1-17, 2026. DOI: 10.54899/dcs.v23i89.5248.

FERREIRA, Joelson Miranda et al. Os desafios da gestão escolar nas escolas públicas. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 4, p. 1-29, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N4-048.

PALÚ, Janete; PETRY, Oto João. Planos de Gestão Escolar: contradições e disputas na nova política de governança das escolas públicas estaduais de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 37, n. 3, p. 1199-1234, set./dez. 2021. DOI: 10.21573/vol37n32021.111082.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral; ARAÚJO, Marli Stuart. Os desafios do gestor em escolas públicas: entre as determinações legislativas e as demandas do cotidiano. **Revista Exitus**, Santarém, v. 13, e023079, p. 1-25, 2023. DOI: 10.24065/re.v13i1.2491.

SILVA, Aline de Araújo. **Desafios da gestão escolar**: meios e possibilidades da atuação do gestor na rede pública de ensino. 2018. 58 f. Monografia (Licenciatura em Pedagogia) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

Submissão: julho de 2026. Aceite: agosto de 2026. Publicação: outubro de 2026.