

GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE EDUCACIONAL: LIDERANÇA, PARTICIPAÇÃO E ARTICULAÇÃO ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICA — UMA REVISÃO INTEGRATIVA

SCHOOL MANAGEMENT AND EDUCATIONAL QUALITY: LEADERSHIP, PARTICIPATION, AND ADMINISTRATIVE-PEDAGOGICAL INTEGRATION — AN INTEGRATIVE REVIEW

 <https://doi.org/10.63330/aurumpub.067-075>

Cristiano José Moura Marques

Doutorando em Ciências da Educação

Faculdade Alfredo Nasser de Remanso - BA

E-mail: cristianomarx@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0769-5883>

Resumo

A gestão escolar constitui dimensão estratégica para a organização das instituições de ensino, especialmente diante da necessidade de integrar liderança, participação, processos administrativos e práticas pedagógicas orientadas à qualidade educacional. O estudo analisa as contribuições das estratégias de gestão escolar para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para a melhoria da qualidade da educação. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, de natureza básica, abordagem qualitativa, caráter exploratório e descritivo e método indutivo. A coleta de dados ocorreu entre janeiro e agosto de 2026, resultando em um corpus de 17 estudos publicados entre 2024 e 2026. A análise de conteúdo permitiu organizar os resultados em cinco categorias: liderança democrática e participativa; articulação administrativo-pedagógica; formação e valorização docente; planejamento, acompanhamento e uso de informações educacionais; e contexto institucional, políticas públicas, equidade e participação comunitária. Os resultados demonstraram que essas dimensões atuam de forma interdependente e que sua efetividade depende de condições institucionais, sociais e estruturais. Conclui-se que a gestão escolar deve ser compreendida de maneira multidimensional e contextualizada, articulando organização, participação e liderança pedagógica em favor da qualidade educacional.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Gestão Escolar; Liderança Educacional; Qualidade Educacional.

Abstract

School management is a strategic dimension in the organization of educational institutions, particularly given the need to integrate leadership, participation, administrative processes, and pedagogical practices oriented toward educational quality. The study analyzes the contributions of school management strategies to strengthening pedagogical practices and improving the quality of education. This is an integrative

literature review of a basic nature, with a qualitative, exploratory, and descriptive approach, guided by the inductive method. Data collection was conducted between January and August 2026, resulting in a corpus of 17 studies published between 2024 and 2026. Content analysis enabled the organization of the findings into five categories: democratic and participatory leadership; administrative-pedagogical integration; teacher development and professional appreciation; planning, monitoring, and use of educational information; and institutional context, public policies, equity, and community participation. The results showed that these dimensions operate interdependently and that their effectiveness depends on institutional, social, and structural conditions. It is concluded that school management should be understood from a multidimensional and contextualized perspective, integrating organization, participation, and pedagogical leadership in favor of educational quality.

Keywords: Democratic Management; Educational Leadership; Educational Quality; School Management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar constitui dimensão estratégica do campo educacional, uma vez que articula processos administrativos, pedagógicos, institucionais e relacionais essenciais ao funcionamento das instituições de ensino. Na perspectiva contemporânea, sua atuação ultrapassa a administração de recursos e o cumprimento de atribuições burocráticas, incorporando planejamento, liderança, acompanhamento pedagógico, mediação das relações escolares e participação da comunidade. Estudos recentes indicam que práticas de gestão orientadas pela integração dessas dimensões podem favorecer ambientes mais colaborativos e comprometidos com a aprendizagem e a qualidade educacional (Manzano; Lima, 2025; Casagrande, 2025).

As transformações sociais, institucionais e educacionais ampliaram as responsabilidades atribuídas à gestão escolar, especialmente diante das demandas por qualidade, equidade, inclusão e democratização do ensino. Nesse contexto, a gestão democrática pressupõe participação coletiva, autonomia institucional, diálogo e corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade. Entretanto, a permanência de práticas centralizadoras, as limitações estruturais e as fragilidades relacionadas à formação dos gestores evidenciam que a consolidação de modelos efetivamente participativos ainda constitui desafio relevante para as instituições educacionais (Ridolfi et al., 2026; Lopes; Costa, 2026).

A articulação entre gestão administrativa e pedagógica assume importância particular nesse cenário, pois as decisões organizacionais repercutem diretamente nas condições em que se desenvolvem o ensino e a aprendizagem. A literatura recente destaca liderança participativa, planejamento coletivo, acompanhamento pedagógico, formação continuada, valorização profissional e utilização de informações educacionais como estratégias capazes de fortalecer o trabalho escolar. Em contrapartida, a fragmentação

entre gestão, coordenação pedagógica, currículo e atuação docente pode dificultar a construção de práticas coerentes com as necessidades dos estudantes e comprometer a qualidade educacional (Sturaro, 2026; Faitão et al., 2026; Silva; Coutinho, 2025b).

Do ponto de vista teórico, a gestão escolar contemporânea pode ser compreendida como um processo multidimensional que integra planejamento, organização, liderança, avaliação, participação e relações institucionais aos processos de ensino e aprendizagem. Diferentes abordagens coexistem nesse campo, entre elas as perspectivas administrativa, pedagógica, democrática, distribuída e transformacional. Essas abordagens não precisam ser compreendidas como modelos excludentes, uma vez que sua efetividade pode decorrer da articulação contextualizada entre organização institucional, participação coletiva, liderança pedagógica e acompanhamento sistemático dos resultados, considerando as particularidades de cada realidade educacional (Casagrande, 2025; Silva; Silva, 2026).

A realização deste estudo justifica-se pela necessidade de sistematizar e analisar criticamente as contribuições recentes acerca das estratégias de gestão escolar e de suas relações com as práticas pedagógicas e a qualidade educacional. Embora a produção científica reconheça a relevância da liderança, da participação e da integração entre as diferentes dimensões da gestão, permanecem desafios relacionados às desigualdades estruturais, às condições institucionais, à implementação de políticas públicas e à formação dos profissionais responsáveis pela condução das escolas. Dessa forma, compreender as convergências, limitações e possibilidades presentes na produção científica pode oferecer subsídios teóricos e institucionais para o aprimoramento da gestão educacional.

Diante desse contexto, estabelece-se como problema de pesquisa a seguinte questão: de que maneira as estratégias de liderança, participação e articulação entre gestão administrativa e pedagógica contribuem para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para a melhoria da qualidade educacional? Parte-se do pressuposto de que práticas fundamentadas no diálogo, na participação coletiva, no planejamento, no acompanhamento pedagógico e na valorização dos profissionais favorecem ambientes escolares mais colaborativos e orientados à aprendizagem, embora sua efetividade dependa das condições institucionais, sociais e estruturais de cada contexto.

O objetivo geral consiste em analisar as estratégias de gestão escolar relacionadas à liderança, à participação e à articulação entre as dimensões administrativa e pedagógica, buscando compreender suas contribuições para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para a qualidade educacional. Como objetivos específicos, busca-se compreender as concepções contemporâneas de gestão e liderança escolar; identificar as principais estratégias administrativas e pedagógicas evidenciadas na produção científica; examinar suas relações com a formação e a valorização docente, a participação da comunidade e os processos de ensino-aprendizagem; e analisar os desafios que condicionam a efetividade dessas práticas em diferentes contextos educacionais.

2 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como revisão integrativa da literatura, de natureza básica, abordagem qualitativa e caráter exploratório e descritivo, orientada pelo método indutivo. Esse delineamento foi adotado com a finalidade de reunir, sistematizar, comparar e interpretar a produção científica relacionada às estratégias de gestão escolar, considerando suas relações com liderança, participação, práticas pedagógicas e qualidade educacional.

2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à natureza, a investigação classifica-se como básica, uma vez que busca ampliar e sistematizar o conhecimento científico acerca das estratégias de gestão escolar e de suas relações com a liderança, a participação e a qualidade educacional, sem desenvolver intervenção direta em instituição específica. Em relação aos objetivos, apresenta caráter exploratório e descritivo, pois procura aprofundar a compreensão do fenômeno e identificar práticas, contribuições, desafios e relações evidenciadas na literatura analisada.

A abordagem adotada é qualitativa, considerando que o objeto investigado envolve concepções, práticas, relações institucionais e processos pedagógicos que exigem interpretação crítica. Essa perspectiva permite comparar diferentes abordagens e identificar convergências, divergências, tendências e lacunas relacionadas à liderança, participação, organização administrativa, trabalho pedagógico e qualidade educacional.

Quanto ao método científico, adotou-se o método indutivo, partindo das evidências particulares apresentadas nos estudos selecionados para a identificação de padrões, categorias e interpretações mais abrangentes. Dessa forma, os resultados relacionados à liderança, gestão democrática, planejamento, formação continuada, participação comunitária e acompanhamento pedagógico foram examinados comparativamente, possibilitando a construção de uma síntese interpretativa sobre a gestão escolar contemporânea.

2.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS, FONTES E INSTRUMENTOS

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo foi desenvolvido por meio de revisão integrativa da literatura, apoiada em pesquisa bibliográfica e análise qualitativa das produções científicas selecionadas. A revisão possibilitou reunir estudos com diferentes delineamentos, comparar resultados e analisar criticamente convergências, divergências, contribuições e lacunas presentes na produção científica sobre gestão escolar e qualidade educacional.

As buscas foram realizadas no Google Acadêmico, SciELO, Portal de Periódicos CAPES, ERIC, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT), Scopus e Web of Science, visando

ampliar a cobertura das produções acadêmicas nacionais e internacionais relacionadas ao objeto investigado.

Foram utilizados os descritores “Gestão Escolar”, “Gestão Educacional”, “Administração Escolar”, “Liderança Escolar”, “Práticas Pedagógicas”, “Gestão Pedagógica”, “Gestão Democrática”, “Planejamento Escolar”, “Qualidade da Educação”, “Eficiência da Gestão Escolar”, “Avaliação Institucional” e “Participação da Comunidade Escolar”. Os termos foram empregados isoladamente e em combinações estruturadas por meio dos operadores booleanos AND e OR, entre as quais: “Gestão Escolar” AND “Liderança Escolar”; “Gestão Escolar” AND “Práticas Pedagógicas”; “Gestão Democrática” AND “Participação da Comunidade Escolar”; “Gestão Pedagógica” AND “Qualidade da Educação”; e (“Gestão Escolar” OR “Gestão Educacional”) AND “Qualidade da Educação”. As estratégias foram adaptadas às características e aos mecanismos de recuperação de cada fonte consultada, mantendo-se o alinhamento com o problema e os objetivos da revisão.

Como instrumento de coleta e sistematização, utilizou-se uma matriz estruturada de extração de dados. Foram registrados autoria, ano de publicação, objetivo, contexto investigado, delineamento metodológico, principais resultados, contribuições, limitações e relações estabelecidas entre gestão escolar, práticas pedagógicas e qualidade educacional. O emprego dos mesmos campos em todas as produções possibilitou padronizar a coleta e favorecer a comparação dos achados.

2.3 UNIVERSO, AMOSTRA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

O universo da pesquisa compreendeu a produção científica relacionada à gestão escolar e educacional, com ênfase em liderança, participação, gestão administrativa e pedagógica, práticas pedagógicas e qualidade da educação. Foram consideradas produções acadêmicas capazes de contribuir para a compreensão teórica e analítica do problema investigado.

A amostra foi constituída mediante seleção intencional das produções consideradas pertinentes aos objetivos da investigação. Após o processo de identificação, leitura e avaliação da relevância temática, o corpus final foi composto por 17 estudos publicados entre 2024 e 2026, considerados suficientes para a análise das dimensões estabelecidas na pesquisa.

Foram incluídas produções relacionadas diretamente à gestão escolar, gestão educacional, liderança escolar, gestão democrática, gestão pedagógica, práticas pedagógicas, participação da comunidade e qualidade educacional, especialmente aquelas cujos objetivos ou resultados possibilitassem analisar estratégias de gestão e suas relações com o trabalho pedagógico, atuação docente, aprendizagem e organização institucional.

Foram excluídas produções com relação apenas periférica com o problema investigado, estudos direcionados à gestão de organizações não educacionais e materiais que não apresentassem informações

suficientes para a análise. A diversidade dos contextos e delineamentos presentes no corpus foi considerada na interpretação dos resultados, evitando generalizações para todas as instituições escolares.

2.4 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu entre janeiro e agosto de 2026, mediante levantamento das produções nas bases e mecanismos de busca selecionados. Após a localização dos trabalhos, realizou-se leitura exploratória para verificar sua pertinência temática, seguida de leitura analítica e integral das produções potencialmente elegíveis. A aplicação dos critérios estabelecidos resultou no corpus definitivo de 17 estudos.

As informações extraídas foram organizadas na matriz de análise, permitindo comparar autoria, objetivos, contextos, delineamentos metodológicos, resultados, contribuições e limitações. Esse procedimento favoreceu a codificação e o agrupamento das evidências de acordo com sua proximidade temática.

A análise foi realizada mediante análise qualitativa de conteúdo, considerando recorrências, aproximações, divergências e particularidades identificadas nos estudos. Os achados foram organizados em cinco categorias: liderança democrática e participativa; articulação entre gestão administrativa e pedagógica; formação e valorização docente; planejamento, acompanhamento e utilização de informações educacionais; e contexto institucional, políticas públicas, equidade e participação comunitária. Posteriormente, essas categorias foram interpretadas à luz do referencial teórico da pesquisa.

2.5 ASPECTOS ÉTICOS E LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Por utilizar exclusivamente dados secundários provenientes de produções científicas publicadas, a pesquisa não envolveu participação direta de seres humanos, aplicação de instrumentos junto a participantes ou utilização de dados pessoais e sensíveis. Foram observados os princípios de integridade científica, respeito à autoria intelectual, fidelidade às informações, identificação adequada das fontes e utilização responsável das citações e referências.

Entre as limitações metodológicas, destacam-se a predominância de estudos bibliográficos e documentais, a menor quantidade de investigações empíricas e a heterogeneidade dos contextos, objetivos e procedimentos metodológicos presentes no corpus. A localização dos estudos também dependeu da disponibilidade e da indexação das publicações nas fontes consultadas. Dessa forma, as conclusões devem ser compreendidas como uma síntese interpretativa das evidências presentes nos 17 estudos analisados, sem pretensão de generalização para todos os contextos escolares.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 17 estudos que compõem o corpus da revisão integrativa permitiu identificar recorrências relacionadas às formas de organização da gestão escolar e às suas repercussões sobre o trabalho pedagógico e a qualidade educacional. A comparação das produções evidenciou que a gestão não é compreendida apenas como atividade administrativa, mas como processo que articula liderança, participação, planejamento, acompanhamento pedagógico, desenvolvimento profissional e relações com a comunidade. Os resultados foram organizados em cinco categorias temáticas, que não são excludentes, uma vez que determinadas produções apresentam contribuições para mais de um eixo analítico.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS

O corpus foi constituído por 17 estudos publicados entre 2024 e 2026, relacionados à gestão escolar, liderança educacional, práticas pedagógicas e qualidade da educação. Predominaram pesquisas bibliográficas, revisões de literatura e análises documentais, acompanhadas por estudos empíricos e de intervenção realizados em contextos escolares específicos.

A análise permitiu identificar cinco eixos principais: liderança democrática e participativa; articulação entre gestão administrativa e pedagógica; formação e valorização docente; planejamento, acompanhamento e utilização de informações educacionais; e contexto institucional, políticas públicas, equidade e participação comunitária. De modo geral, os estudos convergem quanto à relevância da participação coletiva, do acompanhamento pedagógico e da integração das diferentes dimensões da gestão.

Os resultados indicam que nenhuma estratégia de gestão se mostra suficiente de maneira isolada. Sua efetividade está relacionada à formação dos gestores, à participação dos profissionais e da comunidade, às condições institucionais e às características sociais, econômicas e culturais de cada contexto educacional. Assim, a gestão escolar emerge como processo multidimensional no qual aspectos administrativos, pedagógicos e relacionais permanecem interdependentes.

3.2 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Quadro 1 – Síntese dos estudos sobre liderança democrática e participativa

Autor(es)/ano	Principais evidências identificadas
Casagrande (2025)	Identifica diferentes estilos de liderança e defende sua articulação contextualizada, com compartilhamento de responsabilidades e foco na aprendizagem.
Silva e Coutinho (2025b)	Evidenciam que a liderança democrática amplia diálogo, participação e corresponsabilidade entre gestão, coordenação pedagógica e comunidade escolar.
Fernandes (2025)	Destaca a evolução da gestão para perspectivas que valorizam relações humanas, liderança e democratização dos processos escolares.
Ridolfi et al. (2026)	Compreendem a gestão democrática como processo político-pedagógico fundamentado em autonomia, participação coletiva e reorganização das relações de poder.
Lopes e Costa (2026)	Relacionam gestão democrática à participação, diálogo, autonomia, descentralização, corresponsabilidade e fortalecimento do Projeto Político-Pedagógico.
Silva et al. (2026)	Indicam que liderança dialogada e participativa favorece cultura colaborativa, integração da equipe e comprometimento com a qualidade do ensino.
Santos (2024)	Identifica efeitos positivos da escuta ativa, da participação nas decisões e da aproximação entre gestão, professores e estudantes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos selecionados (2026).

Os estudos demonstram convergência quanto à necessidade de superar modelos de liderança excessivamente centralizadores. Casagrande (2025) destaca que diferentes estilos de liderança podem ser articulados de acordo com as características do contexto, enquanto Silva e Coutinho (2025b), Ridolfi et al. (2026) e Lopes e Costa (2026) associam gestão democrática à participação, autonomia, diálogo e corresponsabilidade.

Essas evidências indicam que a liderança escolar não deve ser reduzida à atuação individual do diretor. Silva et al. (2026) destacam a contribuição da liderança dialogada para a cultura colaborativa, enquanto Santos (2024) identifica efeitos favoráveis da escuta ativa e da participação docente nas decisões. Dessa forma, a liderança democrática apresenta-se como processo compartilhado, cuja efetividade depende da existência de espaços institucionais de participação.

3.3 ARTICULAÇÃO ENTRE GESTÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA

Quadro 2 – Síntese dos estudos sobre articulação entre gestão administrativa e pedagógica

Autor(es)/ano	Principais evidências identificadas
Sturaro (2026)	Evidencia que a qualidade educacional depende da integração entre gestão administrativa e pedagógica, articulando liderança, planejamento e acompanhamento.
Silva e Coutinho (2025b)	Apontam que a fragmentação entre gestão, coordenação pedagógica e currículo compromete a coerência das práticas educacionais.
Faitão et al. (2026)	Defendem que a equipe gestora deve participar do acompanhamento pedagógico, planejamento coletivo e fortalecimento das práticas docentes.
Silva Júnior (2025)	Ressalta que as dimensões organizacionais, pedagógicas e relacionais da gestão estão interligadas e exigem atuação humanizada e coletiva.
Santos (2024)	Demonstra que a integração entre gestão, coordenação e professores favorece o acompanhamento da aprendizagem e das ações pedagógicas.
Batista e Ferreira (2024)	Apresentam o gestor como agente de aprendizagem e transformação institucional.
Oliveira (2024)	Evidencia a necessidade de integrar dimensões pedagógicas, administrativas e relacionais para fortalecer o ensino.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos selecionados (2026).

Os achados demonstram que a eficiência administrativa adquire maior significado educacional quando está vinculada às finalidades pedagógicas da instituição. Sturaro (2026) relaciona planejamento, acompanhamento e organização institucional à melhoria dos processos educacionais, enquanto Faitão et al. (2026) defendem maior participação da equipe gestora no planejamento coletivo, na formação e no acompanhamento pedagógico.

As evidências empíricas também reforçam essa interpretação. Santos (2024) identificou que apoio institucional, escuta ativa e integração entre gestão, coordenação e professores favoreceram colaboração e acompanhamento da aprendizagem. Oliveira (2024), por outro lado, encontrou dificuldades relacionadas à liderança, participação e articulação institucional, apontando a necessidade de processos decisórios mais coletivos.

3.4 FORMAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOCENTE

Quadro 3 – Síntese dos estudos sobre formação, valorização e fortalecimento do trabalho docente

Autor(es)/ano	Principais evidências identificadas
Silva e Coutinho (2025a)	Identificam a gestão como facilitadora da formação continuada e relacionam modelos participativos ao desenvolvimento profissional e à inovação pedagógica.
Faitão et al. (2026)	Evidenciam que acompanhamento formativo, planejamento coletivo e distribuição de responsabilidades fortalecem autonomia e segurança profissional.
Santos (2024)	Identifica maior motivação docente quando existem apoio institucional, participação nas decisões e valorização profissional.
Lopes e Costa (2026)	Destacam a formação de gestores e profissionais como condição para fortalecer liderança pedagógica e planejamento institucional.
Silva Júnior (2025)	Aponta formação continuada e qualidade das relações profissionais como elementos relevantes para superar práticas centralizadoras.
Silva et al. (2025)	Ressaltam formação continuada, valorização profissional e adaptação das práticas às características socioculturais locais.
Silva et al. (2026)	Relacionam reconhecimento, diálogo, apoio ao professor e acompanhamento pedagógico ao fortalecimento da equipe e das práticas de ensino.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos selecionados (2026).

Os estudos evidenciam que formação e valorização docente constituem dimensões diretamente relacionadas à atuação da gestão escolar. O apoio institucional, o planejamento coletivo, a formação continuada, o reconhecimento profissional e a participação nas decisões aparecem como elementos capazes de fortalecer autonomia, motivação e desenvolvimento profissional.

Os resultados também demonstram que a formação não deve ser compreendida apenas como oferta eventual de cursos. Ela se relaciona às condições institucionais de acompanhamento, diálogo, reflexão sobre a prática e compartilhamento de responsabilidades. Nesse sentido, a gestão exerce papel relevante na construção de ambientes que favoreçam desenvolvimento profissional e articulação entre formação docente e necessidades concretas da escola.

3.5 PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO E UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES EDUCACIONAIS

Quadro 4 – Síntese dos estudos sobre planejamento, acompanhamento e uso de informações educacionais

Autor(es)/ano	Principais evidências identificadas
Silva e Silva (2026)	Propõem utilização crítica de evidências sobre eficácia escolar para subsidiar diagnóstico, planejamento e processos participativos de melhoria.
Sturaro (2026)	Destaca planejamento estratégico, acompanhamento sistemático, utilização de dados educacionais e clima organizacional.
Manzano e Lima (2025)	Identificam planejamento, organização, liderança e implementação de políticas como pilares da gestão.
Casagrande (2025)	Relaciona liderança pedagógica ao estabelecimento de objetivos e ao acompanhamento do trabalho educacional.
Fernandes (2025)	Aponta a necessidade de aproximar liderança e gestão dos processos de aprendizagem e dos resultados educacionais.
Oliveira (2024)	Evidencia a relevância do diagnóstico institucional, acompanhamento e planejamento de ações diante das dificuldades escolares.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos selecionados (2026).

Os achados demonstram que planejamento e acompanhamento sistemático constituem elementos relevantes para a articulação das ações escolares. Silva e Silva (2026) defendem que informações educacionais podem subsidiar diagnósticos e decisões mais qualificadas, desde que sua utilização seja crítica e associada à participação da comunidade.

Essa interpretação afasta uma concepção de avaliação restrita ao controle ou à responsabilização. Os dados podem contribuir para identificação de necessidades, planejamento de intervenções e acompanhamento das ações pedagógicas, mas precisam ser interpretados à luz das condições concretas de cada escola. Assim, planejamento, avaliação e acompanhamento assumem função formativa e estratégica dentro de uma perspectiva integrada de gestão.

3.6 CONTEXTO INSTITUCIONAL, POLÍTICAS PÚBLICAS, EQUIDADE E PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA

Quadro 5 – Síntese dos estudos sobre contexto institucional, políticas públicas, equidade e participação comunitária

Autor(es)/ano	Principais evidências identificadas
Baratella e Lima (2026)	Identificam o gestor como mediador entre Estado, escola e comunidade e destacam limitações de recursos, formação e desigualdades na implementação das políticas.
Silva et al. (2025)	Evidenciam que diversidade cultural, desigualdades socioeconômicas, infraestrutura e características territoriais condicionam as estratégias de gestão.
Ridolfi et al. (2026)	Apontam tensões entre princípios da gestão democrática e sua concretização em razão de fatores estruturais e formativos.
Lopes e Costa (2026)	Relacionam participação comunitária, fortalecimento do PPP, inclusão, equidade e cidadania à qualidade social da educação.
Silva et al. (2026)	Ressaltam que desigualdades, recursos insuficientes, participação familiar, inclusão e condições de trabalho interferem na liderança escolar.
Manzano e Lima (2025)	Relacionam participação comunitária, democratização das decisões, equidade e inclusão à ampliação da função social da gestão.
Oliveira (2024)	Evidencia dificuldades de participação das famílias e da equipe e destaca a necessidade de processos coletivos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos selecionados (2026).

Essa categoria demonstra que os efeitos das estratégias de gestão não podem ser analisados independentemente das condições institucionais, sociais e territoriais em que as escolas estão inseridas. Baratella e Lima (2026) identificam limitações de recursos e formação profissional na implementação de políticas educacionais, enquanto Silva et al. (2025) demonstram que desigualdades regionais, infraestrutura e diversidade cultural condicionam a atuação da gestão.

Os achados reforçam, portanto, que práticas consideradas adequadas em determinado contexto não podem ser transferidas automaticamente para realidades distintas. A participação comunitária, a equidade, a inclusão e o fortalecimento do Projeto Político-Pedagógico precisam ser construídos de acordo com as características institucionais e sociais de cada comunidade escolar.

3.7 SÍNTESE E IMPLICAÇÕES DOS RESULTADOS

A análise integrada das cinco categorias confirma a gestão escolar como processo multidimensional e interdependente. A participação influencia os modelos de liderança; a liderança repercute no trabalho docente; formação e valorização profissional interferem nas práticas pedagógicas; e planejamento e acompanhamento permanecem condicionados pelas circunstâncias institucionais e sociais. Assim, a qualidade educacional aparece associada à combinação contextualizada dessas dimensões, e não à adoção isolada de um único modelo de gestão.

Os resultados permitem responder ao problema da pesquisa ao indicar que liderança, participação e articulação entre gestão administrativa e pedagógica podem fortalecer as práticas educacionais quando

desenvolvidas de forma integrada. Entretanto, não é possível estabelecer relação linear ou causal segundo a qual determinado modelo de gestão produza necessariamente melhores resultados, pois as condições estruturais, sociais e institucionais interferem em sua efetividade.

No campo prático, os achados indicam a relevância da liderança participativa, do acompanhamento pedagógico, do planejamento, da valorização docente e da participação da comunidade para a organização do trabalho escolar. Essas dimensões podem contribuir para processos de formação continuada, elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico e utilização de informações educacionais na tomada de decisões, desde que sejam consideradas as especificidades de cada instituição.

No campo teórico, os resultados reforçam uma concepção multidimensional da gestão escolar e problematizam abordagens que separam rigidamente as funções administrativas das finalidades pedagógicas. A qualidade educacional não pode ser atribuída exclusivamente à atuação individual do gestor, mas à interação entre diferentes fatores humanos, pedagógicos, organizacionais, políticos e sociais.

Do ponto de vista metodológico, a revisão integrativa mostrou-se adequada para identificar convergências, divergências e lacunas na literatura. Contudo, a predominância de estudos bibliográficos e documentais limita a verificação direta dos efeitos das práticas de gestão em situações concretas, indicando a necessidade de ampliar estudos de campo, estudos de caso e investigações comparativas em diferentes instituições e redes de ensino.

4 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as estratégias de gestão escolar relacionadas à liderança, à participação e à articulação entre as dimensões administrativa e pedagógica, buscando compreender suas contribuições para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para a qualidade educacional. A análise dos 17 estudos selecionados permitiu responder ao problema de pesquisa ao demonstrar que essas estratégias podem favorecer processos educacionais mais colaborativos, integrados e coerentes, desde que sejam consideradas as condições institucionais, sociais e contextuais em que são desenvolvidas.

Os principais resultados evidenciaram que liderança participativa, integração entre gestão administrativa e pedagógica, formação e valorização docente, planejamento, acompanhamento das ações, utilização crítica de informações educacionais e participação da comunidade constituem dimensões recorrentes e interdependentes. Os achados também demonstraram que nenhuma dessas estratégias produz resultados de forma isolada, uma vez que sua efetividade depende da articulação entre fatores organizacionais, humanos, pedagógicos e contextuais.

No campo acadêmico, o estudo contribui para ampliar a compreensão da gestão escolar como processo multidimensional, superando perspectivas centradas exclusivamente na atuação individual do

gestor ou na separação rígida entre administração e prática pedagógica. A organização dos resultados em categorias permitiu evidenciar relações entre eficiência administrativa, liderança pedagógica, participação democrática, desenvolvimento profissional e qualidade educacional.

Em termos sociais, institucionais e profissionais, os resultados podem subsidiar processos de formação de gestores, elaboração e revisão do Projeto Político-Pedagógico, planejamento institucional, acompanhamento das práticas pedagógicas e criação de espaços mais efetivos de participação da comunidade escolar. Tais contribuições, entretanto, devem ser aplicadas de maneira contextualizada, respeitando as especificidades estruturais, sociais, culturais e educacionais de cada instituição.

As conclusões devem ser interpretadas considerando a predominância de estudos bibliográficos, documentais e de revisão no corpus, a menor presença de investigações empíricas e a heterogeneidade dos contextos analisados. Essas limitações não comprometem a consistência da pesquisa, mas restringem a generalização dos achados. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros ampliem as investigações de campo, os estudos de caso e as pesquisas comparativas em diferentes redes e instituições de ensino, buscando verificar de forma mais direta como liderança, participação, planejamento, valorização docente e integração administrativo-pedagógica se concretizam no cotidiano escolar.

REFERÊNCIAS

- BARATELLA, Ricardo; LIMA, Hudson Helliton Gomes. Gestão escolar e políticas públicas: entre a teoria e a prática. **Cadernos da FUCAMP**, v. 51, p. 76–100, 2026. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/4224>. Acesso em: 15 maio 2026.
- BATISTA, Juliana de Lima Laperá; FERREIRA, Sandra Lúcia. O gestor aprendente: a gestão escolar pedagógica como ação transformadora da escola. **Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 17, n. 33, p. 94–109, 2024. DOI: <https://doi.org/10.36704/ppp.v18i33.8047>.
- CASAGRANDE, Renato José. A liderança escolar na gestão educacional: conceitos, modelos e implicações para a prática pedagógica. **Revista Campo da História**, v. 10, n. 2, p. 1–22, 2025. DOI: <https://doi.org/10.55906/rcdhv10n2-001>.
- FAITÃO, Silvia de Moura et al. Lideranças pedagógicas e gestão educacional: contribuições para o fortalecimento das práticas docentes. **Revista Projeção e Docência**, v. 17, n. 3, e3020, 2026. DOI: <https://doi.org/10.54899/rpd.v17n3-3020>.
- FERNANDES, Marta Braga. Gestão escolar e a democratização do ensino: uma revisão de literatura. **Research, Society and Development**, v. 14, n. 10, e47141049643, 2025. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v14i10.49643>.
- LOPES, Mario Marcos; COSTA, Luan Brenner da. Gestão escolar democrática e processo de ensino-aprendizagem: desafios, perspectivas e contribuições para a qualidade da educação. **Revista Alvorada Acadêmica**, v. 1, n. 1, p. 1–20, 2026. DOI: <https://doi.org/10.63330/revalvoradav1n1-002>.

MANZANO, Priscila da Silva; LIMA, Márcia Elizabeti Machado de. A influência da gestão escolar nos resultados educacionais: uma análise teórica. **Revista Moinhos**, v. 15, p. 53–65, 2025. DOI: <https://doi.org/10.30681/moinhos.vi15.14613>.

OLIVEIRA, Sheila Patrícia da Hora de. A gestão escolar como prática de liderança de qualidade na Educação Infantil: olhares e escutas sobre formação, práticas e políticas da(s) infância(s). **Revista Científica Educ@ção**, v. 9, n. 14, p. 1–17, 2024. DOI: <https://doi.org/10.46616/rce.v9i14.121>.

RIDOLFI, Luiz Fernando et al. Gestão escolar democrática e participativa: fundamentos teóricos, tensões institucionais e perspectivas contemporâneas. **Revista Ilustração**, v. 7, n. 2, p. 387–402, 2026. DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i2.535>.

SANTOS, Nilza Vaz dos. Gestão escolar e práticas pedagógicas na escola de tempo integral: um estudo sobre o impacto das estratégias de gestão no desempenho dos professores e no desenvolvimento dos alunos. **Avanços & Olhares – Revista Acadêmica Multitemática do IESA**, n. 10, p. 1–10, 2024. DOI: <https://doi.org/10.56797/ao.vi10.193>.

SILVA, Aloirmar José da; SILVA, Danilo Alves da. Gestão escolar democrática e qualidade da educação: a pesquisa em eficácia escolar como instrumento de gestão. **Aposta: Revista de Ciencias Sociales**, v. 24, n. 112, e839, 2026. DOI: <https://doi.org/10.23900/ra.v24i112.839>.

SILVA, Angela Delma Maciel dos Santos et al. Gestão escolar e desigualdade regional: desafios da liderança educacional na Amazônia. **Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 11, p. 441–450, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15807369>.

SILVA, Jefson Glowascki da et al. A liderança do gestor escolar como fator determinante na qualidade do ensino: desafios e práticas na educação básica pública brasileira. **Revista Tópicos**, v. 4, n. 33, p. 1–21, 2026. DOI: <https://doi.org/10.70773/revistatopicos/777589720>.

SILVA, Paulo César da; COUTINHO, Diogenes José Gusmão. A atuação da gestão escolar na formação continuada dos professores. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 3, p. 2187–2204, 2025a. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i3.18450>.

SILVA, Paulo César da; COUTINHO, Diogenes José Gusmão. A gestão escolar e o fortalecimento da prática de uma educação democrática. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 3, p. 2403–2419, 2025b. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i3.18451>.

SILVA JÚNIOR, Dilmar Rodrigues da. Gestão escolar e suas dimensões no panorama educacional: implicações nas relações estabelecidas. **ARACÊ**, v. 7, n. 5, p. 27976–27996, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/arev7n5-405>.

STURARO, Magna Madalena Gachet. A relação entre práticas de gestão escolar e os resultados educacionais. **RevistaFT**, v. 30, n. 161, p. 1–14, 2026. DOI: <https://doi.org/10.69849/1j9j5t90>.