

**A LIDERANÇA DO GESTOR
ESCOLAR COMO FATOR
DETERMINANTE NA
QUALIDADE DO ENSINO:
DESAFIOS E PRÁTICAS NA
EDUCAÇÃO BÁSICA
PÚBLICA BRASILEIRA**

**THE LEADERSHIP OF THE SCHOOL MANAGER AS A DETERMINING
FACTOR IN THE QUALITY OF TEACHING: CHALLENGES AND PRACTICES IN
BRAZILIAN PUBLIC BASIC EDUCATION**

Ciências Sociais Aplicadas · 03/05/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/777589720](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/777589720)

Jefson Glowascki da Silva¹

Normando Raimundo de Lima Júnior²

Márcio Nunes de Oliveira³

Paula Aparecida dos Santos Andrade⁴

RESUMO

A liderança do gestor escolar constitui um elemento fundamental para a qualidade do ensino na educação básica pública brasileira, pois influencia diretamente a organização pedagógica, o trabalho docente, a participação da comunidade escolar e as condições de aprendizagem dos estudantes. Este estudo tem como objetivo geral analisar de que forma a liderança do gestor escolar influencia a qualidade do ensino na educação básica pública brasileira, considerando os principais desafios enfrentados na gestão escolar e as práticas que podem contribuir para a melhoria dos processos pedagógicos, administrativos e relacionais no ambiente escolar. A justificativa da pesquisa está relacionada à importância de compreender o papel do gestor como mediador, articulador e incentivador de práticas democráticas, participativas e humanizadas, capazes de fortalecer a escola pública diante de desafios como falta de recursos, desigualdades sociais, evasão escolar e dificuldades de aprendizagem. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, baseada na análise de artigos científicos, estudos acadêmicos e publicações recentes sobre liderança escolar, gestão educacional, qualidade do ensino, inclusão e gestão democrática. Conclui-se que a liderança do gestor escolar contribui significativamente para a melhoria da qualidade do ensino, especialmente quando promove diálogo, planejamento coletivo, valorização dos professores, acompanhamento pedagógico e participação da comunidade escolar.

Palavras-chave: Liderança escolar; Gestão educacional; Qualidade do ensino.

ABSTRACT

The leadership of the school manager is a fundamental element for

the quality of teaching in Brazilian public basic education, as it directly influences pedagogical organization, teaching work, the participation of the school community, and students' learning conditions. This study aims to analyze how the leadership of the school manager influences the quality of teaching in Brazilian public basic education, considering the main challenges faced in school management and the practices that may contribute to the improvement of pedagogical, administrative, and relational processes within the school environment. The justification of this research is related to the importance of understanding the role of the school manager as a mediator, articulator, and promoter of democratic, participatory, and humanized practices capable of strengthening public schools in the face of challenges such as lack of resources, social inequalities, school dropout, and learning difficulties. The methodology adopted was bibliographic research, with a qualitative approach, based on the analysis of scientific articles, academic studies, and recent publications on school leadership, educational management, teaching quality, inclusion, and democratic management. It is concluded that the leadership of the school manager significantly contributes to improving the quality of teaching, especially when it promotes dialogue, collective planning, teacher appreciation, pedagogical monitoring, and the participation of the school community.

Keywords: School leadership; Educational management; Teaching quality.

1. INTRODUÇÃO

A educação básica pública brasileira ocupa um papel essencial na formação humana, social e cidadã dos estudantes, sendo responsável por garantir não apenas o acesso ao conhecimento, mas

também a construção de valores, habilidades e oportunidades de desenvolvimento. Nesse contexto, a qualidade do ensino depende de diversos fatores, entre eles a formação dos professores, as condições estruturais da escola, a participação da família, as políticas públicas educacionais e, de modo muito significativo, a atuação da gestão escolar. Assim, a liderança do gestor escolar passa a ser compreendida como um elemento fundamental para organizar os processos pedagógicos, fortalecer o trabalho coletivo e criar condições mais favoráveis para a aprendizagem.

A liderança do gestor escolar, especialmente na educação básica pública, ultrapassa a função administrativa e burocrática. O diretor escolar precisa atuar como mediador, articulador e orientador das práticas institucionais, buscando integrar professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade escolar. Quando essa liderança é exercida de forma democrática, participativa e humanizada, ela contribui para a construção de um ambiente mais acolhedor, organizado e comprometido com os objetivos educacionais. Dessa maneira, discutir a liderança escolar torna-se necessário diante dos desafios enfrentados pelas escolas públicas brasileiras, como a falta de recursos, a desigualdade social, a evasão escolar, as dificuldades de aprendizagem e a necessidade de inclusão.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar de que forma a liderança do gestor escolar influencia a qualidade do ensino na educação básica pública brasileira, considerando os principais desafios enfrentados na gestão escolar e as práticas que podem contribuir para a melhoria dos processos pedagógicos, administrativos e relacionais no ambiente escolar. Como objetivos específicos, busca-se compreender o papel do gestor escolar na organização

pedagógica, administrativa e participativa da escola pública de educação básica; identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares na promoção da qualidade do ensino no contexto da educação pública brasileira; e investigar práticas de liderança escolar que favorecem a participação coletiva, o fortalecimento do trabalho docente e a melhoria da aprendizagem dos estudantes.

A justificativa deste estudo está relacionada à importância de compreender como a atuação do gestor escolar pode contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. A escola pública brasileira atende uma parcela expressiva da população e, por isso, precisa ser pensada como espaço de direito, inclusão e transformação social. Nesse cenário, o gestor escolar exerce papel decisivo, pois sua liderança pode favorecer o planejamento coletivo, o acompanhamento pedagógico, a valorização dos professores e a aproximação entre escola e comunidade. Portanto, estudar essa temática permite ampliar as reflexões sobre práticas de gestão capazes de tornar a escola pública mais democrática, eficiente e sensível às necessidades dos estudantes.

Quanto à metodologia, a pesquisa foi desenvolvida por meio de uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa. Para isso, foram analisados artigos científicos, estudos acadêmicos e publicações recentes que tratam da liderança escolar, gestão educacional, qualidade do ensino, gestão democrática, inclusão e práticas de liderança no contexto da educação básica pública. A pesquisa bibliográfica possibilitou reunir contribuições teóricas relevantes para compreender o tema de forma mais aprofundada, permitindo relacionar os conceitos estudados aos desafios vivenciados pelas escolas públicas brasileiras.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: de que forma a liderança do gestor escolar pode influenciar a qualidade do ensino na educação básica pública brasileira, considerando os desafios enfrentados no cotidiano escolar e as práticas de gestão capazes de fortalecer o trabalho pedagógico, a participação coletiva e a aprendizagem dos estudantes?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão Escolar e Liderança Educacional na Educação Básica Pública

A gestão escolar na educação básica pública brasileira ocupa um lugar estratégico na organização da escola, pois envolve dimensões administrativas, pedagógicas, humanas, políticas e sociais. O gestor escolar não atua apenas como responsável por documentos, horários, recursos e demandas burocráticas, mas como alguém que articula pessoas, promove diálogos e cria condições para que o ensino aconteça com mais qualidade. De acordo com Casagrande (2025), a liderança escolar precisa ser compreendida como uma prática que ultrapassa o comando formal, pois envolve a capacidade de mobilizar a comunidade escolar em torno de objetivos comuns, especialmente no campo pedagógico. Nesse sentido, a liderança educacional se aproxima de uma ação coletiva, na qual o diretor, coordenadores, professores, estudantes, famílias e demais profissionais constroem juntos caminhos para enfrentar os desafios cotidianos da escola pública.

No contexto da educação básica pública, a liderança do gestor escolar precisa considerar as particularidades sociais, culturais e econômicas dos estudantes atendidos. Muitas escolas convivem

com falta de recursos, infraestrutura limitada, sobrecarga docente, dificuldades de aprendizagem, evasão escolar e desigualdades que atravessam diretamente o processo educativo. De acordo com Malta et al. (2024), uma gestão eficiente depende da capacidade de planejar, acompanhar, avaliar e reorganizar ações de maneira integrada, considerando tanto os aspectos pedagógicos quanto as necessidades humanas presentes no ambiente escolar. Assim, o gestor escolar precisa desenvolver uma liderança sensível e estratégica, capaz de ouvir a equipe, reconhecer problemas reais e transformar o planejamento em ações concretas que fortaleçam a aprendizagem.

A liderança educacional também está profundamente relacionada à construção de uma cultura escolar participativa. Uma escola pública de qualidade não se sustenta apenas por decisões centralizadas, mas por processos democráticos que envolvem escuta, corresponsabilidade e diálogo entre os sujeitos da comunidade escolar. Menezes et al. (2024) destacam que a gestão participativa favorece práticas de transformação, pois permite que professores, estudantes, famílias e equipe gestora se reconheçam como parte ativa da construção do projeto educativo. Dessa forma, o gestor deixa de ser visto apenas como autoridade administrativa e passa a ser compreendido como mediador de processos coletivos, alguém que orienta, acompanha, incentiva e fortalece vínculos dentro da instituição.

Outro aspecto importante da liderança escolar é sua relação com o projeto político-pedagógico da escola. O PPP não pode ser tratado como um documento distante da prática, elaborado apenas para cumprir exigências institucionais. Ele precisa expressar a identidade da escola, seus objetivos, seus desafios e suas formas de atuação. De

acordo com Moreira (2025), a gestão escolar é também um fenômeno político, pois envolve escolhas, prioridades, valores e formas de participação que influenciam diretamente o cotidiano educacional. Assim, a liderança do gestor deve garantir que o projeto pedagógico seja construído, revisado e vivenciado coletivamente, servindo como referência para as ações docentes, para a organização curricular e para o acompanhamento da aprendizagem.

Além disso, a liderança escolar deve contribuir para o fortalecimento do trabalho docente. O professor, muitas vezes, enfrenta dificuldades relacionadas à indisciplina, à defasagem de aprendizagem, à ausência de apoio familiar e à falta de recursos didáticos. Nesse cenário, o gestor precisa assumir uma postura de apoio, acompanhamento e incentivo, sem reduzir sua função à cobrança de resultados. Monteiro (2024) aponta que a liderança pode atuar como fator motivador dos professores quando promove reconhecimento, diálogo, valorização profissional e condições adequadas para o desenvolvimento do trabalho pedagógico. Portanto, uma liderança escolar humanizada compreende que a qualidade do ensino também depende do bem-estar dos educadores e da existência de um ambiente colaborativo.

Dessa forma, a gestão escolar e a liderança educacional devem ser compreendidas como dimensões indissociáveis na educação básica pública. O gestor que lidera com responsabilidade, sensibilidade e compromisso democrático contribui para transformar a escola em um espaço mais organizado, acolhedor e comprometido com a aprendizagem. De acordo com Marques Duarte et al. (2025), os estilos de gestão influenciam diretamente a inclusão e a qualidade das práticas escolares, pois a forma como a liderança é exercida interfere na participação, no pertencimento e no desenvolvimento

dos sujeitos. Assim, pensar a liderança do gestor escolar é também pensar o direito dos estudantes a uma educação pública mais justa, participativa e socialmente comprometida.

2.2. A Influência da Liderança do Gestor Escolar na Qualidade do Ensino

A qualidade do ensino na educação básica pública não depende somente do currículo, dos materiais didáticos ou da atuação individual dos professores, embora esses elementos sejam fundamentais. Ela também está diretamente relacionada à forma como a escola é conduzida, planejada e acompanhada pela gestão. O gestor escolar, quando exerce uma liderança comprometida com a aprendizagem, consegue articular ações que fortalecem o trabalho pedagógico e criam melhores condições para o desenvolvimento dos estudantes. De acordo com Casagrande (2025), a liderança escolar possui implicações diretas para a prática pedagógica, pois influencia a organização do ensino, o acompanhamento docente e a construção de estratégias voltadas à melhoria dos resultados educacionais. Assim, a liderança do gestor torna-se um elemento decisivo para transformar intenções educativas em práticas efetivas.

Uma liderança escolar eficiente contribui para que a escola tenha clareza sobre seus objetivos pedagógicos. Quando a gestão acompanha o processo de ensino, observa dificuldades, promove reuniões formativas, incentiva o planejamento coletivo e valoriza a avaliação como instrumento de melhoria, a escola passa a atuar de maneira mais coerente e integrada. Malta et al. (2024) afirmam que a liderança educacional eficiente envolve estratégias de organização, comunicação e tomada de decisão que favorecem o alcance dos

objetivos institucionais. Nesse sentido, a qualidade do ensino é fortalecida quando o gestor compreende que sua função não se limita à administração de recursos, mas inclui o compromisso com a aprendizagem, com o desempenho dos estudantes e com o desenvolvimento profissional dos professores.

A influência da liderança escolar também se revela no modo como o gestor lida com os desafios do cotidiano. A escola pública brasileira enfrenta situações complexas, como evasão, baixa participação familiar, dificuldades socioeconômicas, conflitos interpessoais, defasagens de aprendizagem e limitações estruturais. De acordo com Ridolfi et al. (2025), em cenários de crise, a gestão escolar precisa desenvolver estratégias de reorganização curricular, mediação de tensões e reconstrução das práticas institucionais. Isso significa que a liderança do gestor se torna ainda mais necessária quando a escola precisa responder a problemas emergenciais sem perder de vista sua função educativa. Um gestor preparado consegue transformar crises em momentos de reflexão coletiva e reorganização pedagógica.

Outro ponto essencial está na relação entre liderança e inclusão. A qualidade do ensino não pode ser compreendida apenas como elevação de notas ou cumprimento de metas, mas como garantia de aprendizagem para todos os estudantes, respeitando suas diferenças, necessidades e trajetórias. Rodrigues (2024) destaca que a liderança escolar exerce influência importante na promoção de uma educação inclusiva e equitativa, pois o gestor pode favorecer práticas que acolham a diversidade e combatam formas de exclusão. Assim, a qualidade educacional exige uma liderança que não selecione quem aprende, mas que mobilize a escola para

encontrar caminhos pedagógicos capazes de atender diferentes ritmos, contextos e necessidades dos alunos.

A atuação do diretor escolar também é decisiva no apoio aos estudantes público-alvo da educação especial. A inclusão não acontece apenas pela matrícula, mas pela existência de práticas pedagógicas acessíveis, formação docente, acompanhamento contínuo e articulação entre profissionais. De acordo com Tavares e Quadros (2024), o papel do diretor escolar é fundamental para a inclusão dos alunos público-alvo da educação especial, especialmente quando promove condições institucionais para que professores e equipe pedagógica atuem de forma articulada. Dessa maneira, a liderança do gestor influencia a qualidade do ensino ao garantir que a escola pública seja um espaço de pertencimento, participação e aprendizagem para todos.

Além disso, a liderança escolar impacta a motivação e o engajamento dos professores, elementos que repercutem diretamente na qualidade das práticas pedagógicas. Quando o gestor promove um ambiente de confiança, escuta e valorização, os docentes tendem a se sentir mais seguros para inovar, compartilhar dificuldades e buscar soluções coletivas. Monteiro (2024) ressalta que a liderança pode atuar como fator motivador dos professores, fortalecendo o compromisso profissional e a participação nas ações escolares. Portanto, a qualidade do ensino não nasce de ações isoladas, mas de uma rede de relações bem conduzidas, em que a liderança do gestor inspira, organiza e sustenta o trabalho coletivo.

2.3. Desafios e Práticas da Gestão Escolar Democrática no Contexto Público Brasileiro

A gestão escolar democrática representa um dos caminhos mais importantes para fortalecer a qualidade da educação pública brasileira, mas sua efetivação ainda enfrenta muitos desafios. Embora a participação coletiva seja defendida como princípio fundamental da escola pública, o cotidiano escolar muitas vezes é marcado por sobrecarga de tarefas, falta de tempo para o diálogo, dificuldades de comunicação e centralização das decisões. De acordo com Moreira (2025), a gestão escolar possui uma dimensão política, pois envolve disputas, escolhas, responsabilidades e práticas democráticas que precisam ser construídas no cotidiano. Assim, a democracia na escola não se resume à existência de conselhos ou reuniões formais, mas depende de uma cultura participativa real, sustentada pela escuta e pelo compromisso coletivo.

Entre os principais desafios enfrentados pelo gestor escolar está a necessidade de equilibrar demandas administrativas e pedagógicas. Muitas vezes, o diretor é absorvido por questões burocráticas, prestações de contas, documentação, manutenção física da escola e exigências externas, o que pode reduzir seu tempo de acompanhamento pedagógico. Masi et al. (2025) destacam que as estratégias de liderança e gestão escolar precisam responder aos desafios institucionais por meio de propostas eficientes, capazes de integrar organização administrativa e compromisso educacional. Nesse sentido, uma prática democrática exige que o gestor organize responsabilidades, delegue funções, promova colaboração e não concentre todas as decisões em sua figura individual.

Outro desafio importante está relacionado à participação da comunidade escolar. A escola pública precisa dialogar com famílias, estudantes, professores, funcionários e instituições do território, mas essa aproximação nem sempre acontece de forma simples. Existem

barreiras sociais, culturais e comunicacionais que dificultam o envolvimento das famílias e a construção de vínculos mais efetivos. De acordo com Menezes et al. (2024), a gestão participativa viabiliza práticas de transformação quando cria espaços reais de diálogo e corresponsabilidade. Por isso, uma liderança democrática deve promover reuniões mais acolhedoras, conselhos ativos, assembleias, escutas pedagógicas e estratégias que aproximem a comunidade da vida escolar.

As práticas democráticas também exigem que o gestor escolar valorize os professores como sujeitos fundamentais da qualidade do ensino. Em muitas escolas, os docentes vivenciam cansaço, desmotivação e sentimento de isolamento diante das dificuldades enfrentadas em sala de aula. Monteiro (2024) afirma que a liderança escolar pode funcionar como fator de motivação quando reconhece o trabalho docente, fortalece o diálogo e cria condições de apoio profissional. Assim, uma gestão democrática não apenas cobra resultados, mas acompanha, orienta, acolhe e constrói soluções junto com os professores, reconhecendo que a melhoria da aprendizagem depende de uma equipe fortalecida.

No campo da inclusão, os desafios da gestão democrática tornam-se ainda mais evidentes. A escola pública precisa garantir acesso, permanência, participação e aprendizagem para estudantes com diferentes condições, histórias e necessidades. Marques Duarte et al. (2025) ressaltam que os estilos de liderança impactam diretamente a inclusão na educação básica, pois determinadas formas de gestão podem ampliar ou limitar a participação dos sujeitos no ambiente escolar. Dessa forma, práticas democráticas precisam combater exclusões silenciosas, acolher a diversidade e promover ações pedagógicas que respeitem as singularidades dos estudantes. Isso

inclui formação continuada, adaptação de práticas, diálogo com famílias e articulação com redes de apoio.

Diante desses desafios, algumas práticas podem fortalecer a gestão escolar democrática no contexto público brasileiro. Entre elas, destacam-se o planejamento coletivo, a escuta ativa da comunidade, o fortalecimento do projeto político-pedagógico, a formação continuada dos professores, o acompanhamento pedagógico sistemático, a mediação de conflitos e a valorização da inclusão. De acordo com Ridolfi et al. (2025), em contextos de crise e transformação, a gestão escolar precisa reconfigurar estratégias e currículos para responder às necessidades reais da escola. Portanto, a liderança democrática não é uma prática pronta, mas um exercício permanente de diálogo, sensibilidade e tomada de decisão compartilhada, sempre orientado pela melhoria da qualidade do ensino.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, tendo como finalidade analisar de que forma a liderança do gestor escolar pode influenciar a qualidade do ensino na educação básica pública brasileira. Esse tipo de pesquisa possibilitou reunir, selecionar e interpretar produções acadêmicas já publicadas sobre gestão escolar, liderança educacional, qualidade do ensino, gestão democrática, inclusão e práticas de liderança no contexto da escola pública. De acordo com Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é relevante porque permite ao pesquisador entrar em contato com conhecimentos já sistematizados sobre determinado tema, favorecendo a construção

de uma base teórica consistente para a compreensão do problema investigado.

Para a realização do levantamento teórico, foram utilizadas plataformas de busca acadêmica, como Google Acadêmico, SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e bases de revistas científicas da área da Educação. A busca foi conduzida a partir de descritores relacionados diretamente ao tema da pesquisa, entre eles: liderança escolar, gestão escolar, gestor escolar, qualidade do ensino, educação básica pública, gestão democrática, liderança educacional, inclusão escolar e práticas de gestão escolar. Esses descritores foram combinados entre si para ampliar a localização de estudos que abordassem a relação entre a atuação do gestor e a melhoria dos processos pedagógicos e administrativos da escola.

Como critérios de inclusão, foram selecionados artigos científicos, dissertações, trabalhos acadêmicos e publicações recentes que apresentassem relação direta com o tema da liderança do gestor escolar e seus impactos na qualidade do ensino. Também foram priorizadas produções publicadas entre 2024 e 2025, considerando a atualidade das discussões sobre gestão escolar no contexto da educação básica pública brasileira. Além disso, foram incluídos estudos que abordassem práticas democráticas de gestão, motivação docente, inclusão escolar, participação da comunidade e desafios enfrentados pelos gestores escolares na rede pública de ensino.

Os critérios de exclusão envolveram a retirada de materiais que não apresentavam relação direta com o objetivo da pesquisa, publicações sem identificação clara de autoria, textos opinativos sem fundamentação acadêmica, materiais duplicados nas bases de

busca e estudos que tratavam da gestão escolar apenas de forma superficial, sem dialogar com liderança, qualidade do ensino ou práticas pedagógicas. Também foram excluídas produções que abordavam a liderança em contextos empresariais ou organizacionais sem relação com a educação básica, uma vez que o foco desta pesquisa está voltado especificamente para a realidade escolar pública.

Após a seleção dos materiais, realizou-se uma leitura exploratória, seguida de leitura analítica e interpretativa das obras escolhidas. A leitura exploratória permitiu identificar quais estudos apresentavam maior aproximação com o problema de pesquisa. Em seguida, a leitura analítica possibilitou compreender os principais conceitos, argumentos e contribuições dos autores utilizados. Por fim, a leitura interpretativa favoreceu a articulação entre os referenciais teóricos e o objetivo do estudo, permitindo discutir a liderança do gestor escolar como elemento importante para a organização pedagógica, para a participação coletiva e para a melhoria da qualidade do ensino.

Dessa forma, a metodologia adotada contribuiu para a construção de uma análise fundamentada, organizada e coerente com os objetivos da pesquisa. Por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível compreender que a liderança escolar não pode ser analisada de maneira isolada, pois está relacionada às condições institucionais, às práticas pedagógicas, à valorização dos professores e à participação da comunidade escolar. Assim, o percurso metodológico possibilitou reunir contribuições teóricas importantes para discutir os desafios e as práticas da liderança do gestor escolar na educação básica pública brasileira.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da pesquisa bibliográfica evidenciam que a liderança do gestor escolar exerce influência direta na qualidade do ensino ofertado na educação básica pública brasileira, especialmente quando sua atuação ultrapassa a dimensão burocrática e se aproxima de uma prática pedagógica, participativa e humanizada. A análise dos autores utilizados permite compreender que o gestor escolar não deve ser visto apenas como administrador da instituição, mas como articulador de processos coletivos que envolvem professores, estudantes, famílias e demais profissionais da escola. De acordo com Casagrande (2025), a liderança escolar possui implicações importantes para a prática pedagógica, pois orienta a organização do trabalho educativo, fortalece o acompanhamento das ações docentes e contribui para a criação de um ambiente mais favorável à aprendizagem.

A pesquisa também revelou que a qualidade do ensino está profundamente relacionada à capacidade do gestor de promover uma cultura escolar colaborativa. Quando a liderança é centralizadora, distante da equipe ou voltada apenas para o cumprimento de tarefas administrativas, a escola tende a enfrentar maiores dificuldades para construir ações pedagógicas integradas. Por outro lado, quando o gestor valoriza o diálogo, escuta os professores e compartilha decisões, cria-se um ambiente mais participativo e comprometido. De acordo com Menezes et al. (2024), a gestão participativa e a liderança escolar são fundamentais para viabilizar práticas de transformação, pois permitem que os sujeitos da comunidade escolar se reconheçam como corresponsáveis pelos caminhos da instituição.

Outro resultado importante identificado na pesquisa refere-se ao papel da liderança na motivação docente. A qualidade do ensino depende diretamente das condições de trabalho dos professores, do reconhecimento profissional e do apoio recebido da gestão. Em muitas escolas públicas, os docentes enfrentam desafios como salas numerosas, defasagem de aprendizagem, ausência de recursos e sobrecarga emocional. Nesse contexto, o gestor escolar precisa atuar como presença de apoio, e não apenas como figura de cobrança. Monteiro (2024) destaca que a liderança pode funcionar como fator motivador dos professores, especialmente quando promove confiança, valorização e participação. Assim, a gestão escolar que acolhe a equipe docente fortalece também o processo de ensino-aprendizagem.

Os dados teóricos analisados ainda indicam que a liderança escolar tem papel essencial na organização pedagógica da escola. O gestor que acompanha planejamentos, incentiva formações, promove reuniões pedagógicas e observa os resultados da aprendizagem contribui para que as práticas educativas sejam mais coerentes com as necessidades dos estudantes. Malta et al. (2024) afirmam que uma gestão eficiente exige estratégias de planejamento, comunicação e avaliação, articuladas aos objetivos institucionais. Dessa forma, a pesquisa aponta que a liderança escolar impacta a qualidade do ensino ao organizar ações, orientar prioridades e garantir que o projeto político-pedagógico não permaneça apenas como documento formal, mas seja vivenciado no cotidiano escolar.

A discussão também mostra que os desafios enfrentados pela escola pública tornam a liderança do gestor ainda mais necessária. A falta de recursos, a evasão, a baixa participação familiar, as desigualdades sociais e as dificuldades de aprendizagem exigem uma gestão

capaz de responder às demandas imediatas sem perder de vista o compromisso com a formação integral dos estudantes. De acordo com Ridolfi et al. (2025), em cenários de crise, a gestão escolar precisa lidar com tensões, reorganizar currículos e criar estratégias para manter a qualidade do trabalho educativo. Assim, o gestor escolar assume uma função sensível e complexa, pois precisa mediar conflitos, apoiar a equipe e buscar soluções possíveis dentro das condições reais da escola pública.

Outro aspecto evidenciado nos resultados diz respeito à inclusão escolar. A liderança do gestor aparece como elemento determinante para garantir que a escola pública seja um espaço de pertencimento para todos os estudantes, inclusive aqueles que fazem parte do público-alvo da educação especial. A inclusão não se realiza apenas com a matrícula, mas depende de práticas pedagógicas acessíveis, formação dos profissionais, apoio institucional e acompanhamento contínuo. Tavares e Quadros (2024) ressaltam que o diretor escolar exerce papel fundamental na inclusão dos alunos público-alvo da educação especial, principalmente quando cria condições para que a equipe pedagógica atue de forma articulada. Desse modo, a qualidade do ensino precisa ser compreendida também pela capacidade da escola de acolher diferenças e garantir aprendizagem com equidade.

A pesquisa demonstrou ainda que diferentes estilos de liderança produzem impactos distintos no ambiente escolar. Lideranças autoritárias ou pouco participativas podem gerar distanciamento entre gestão e equipe, enfraquecendo o sentimento de pertencimento e dificultando a construção coletiva de soluções. Já lideranças democráticas, colaborativas e inclusivas favorecem maior engajamento dos professores e participação da comunidade. De

acordo com Marques Duarte et al. (2025), os estilos de gestão influenciam diretamente os processos de inclusão e a qualidade das práticas escolares, pois afetam a maneira como as relações são organizadas dentro da instituição. Portanto, a liderança do gestor não é neutra, pois sua forma de agir interfere no clima escolar, na participação e nos resultados pedagógicos.

Diante disso, os resultados permitem discutir que a liderança escolar deve ser compreendida como prática política e pedagógica. O gestor toma decisões que revelam prioridades, valores e concepções de educação. Quando sua liderança se orienta pela democracia, pela escuta e pelo compromisso social, a escola tende a se tornar mais acolhedora e organizada. Moreira (2025) afirma que a gestão escolar é um fenômeno político, pois envolve escolhas e práticas democráticas que se materializam no cotidiano. Assim, a liderança do gestor precisa estar comprometida com a construção de uma escola pública mais justa, capaz de enfrentar desigualdades e promover condições reais de aprendizagem.

Portanto, a discussão dos resultados confirma que a liderança do gestor escolar é um fator determinante para a qualidade do ensino na educação básica pública brasileira. Essa influência ocorre por meio do acompanhamento pedagógico, da valorização dos professores, da promoção da participação coletiva, da organização institucional e do compromisso com a inclusão. A pesquisa bibliográfica evidencia que não há qualidade educacional sustentável sem uma gestão escolar atuante, sensível e democrática. Assim, o gestor escolar precisa ser reconhecido como liderança fundamental para articular pessoas, fortalecer práticas pedagógicas e construir, junto à comunidade, uma escola pública mais humana, eficiente e comprometida com o direito de aprender.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu compreender que a liderança do gestor escolar constitui um fator determinante para a qualidade do ensino na educação básica pública brasileira, uma vez que sua atuação influencia diretamente a organização pedagógica, o clima institucional, a motivação docente, a participação da comunidade e as condições de aprendizagem dos estudantes. Ao longo do estudo, foi possível perceber que o gestor escolar não pode ser compreendido apenas como responsável por tarefas administrativas, pois sua função envolve também a mediação de relações humanas, o acompanhamento das práticas pedagógicas e a construção coletiva de caminhos para o desenvolvimento da escola.

O problema de pesquisa, que buscou compreender de que forma a liderança do gestor escolar pode influenciar a qualidade do ensino na educação básica pública brasileira, foi respondido a partir da constatação de que a liderança exerce impacto sobre diferentes dimensões da vida escolar. Quando o gestor assume uma postura democrática, participativa e sensível às necessidades da comunidade, ele contribui para fortalecer o trabalho dos professores, organizar melhor os processos pedagógicos e criar um ambiente mais favorável ao ensino e à aprendizagem. Assim, a qualidade do ensino passa a ser entendida como resultado de uma ação coletiva, conduzida por uma liderança capaz de mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns.

Também se verificou que os principais desafios enfrentados pela gestão escolar pública estão relacionados à falta de recursos, à sobrecarga administrativa, às desigualdades sociais, à evasão

escolar, às dificuldades de aprendizagem e à necessidade de promover a inclusão de todos os estudantes. Esses desafios demonstram que liderar uma escola pública exige preparo, compromisso ético, capacidade de diálogo e sensibilidade para lidar com realidades diversas. Nesse sentido, o gestor escolar precisa desenvolver práticas que unam planejamento, escuta, participação, acompanhamento pedagógico e valorização dos profissionais da educação.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois foi possível analisar o papel do gestor escolar na organização administrativa, pedagógica e participativa da escola pública, identificar os desafios enfrentados na promoção da qualidade do ensino e investigar práticas de liderança capazes de fortalecer a participação coletiva e a aprendizagem dos estudantes. A pesquisa bibliográfica mostrou que a liderança escolar eficiente não se baseia em imposição, mas em diálogo, corresponsabilidade e construção coletiva. Dessa forma, o gestor que lidera com compromisso democrático contribui para que a escola se torne um espaço mais acolhedor, inclusivo e comprometido com a formação integral dos alunos.

Conclui-se, portanto, que a liderança do gestor escolar é essencial para a melhoria da educação básica pública brasileira, pois interfere diretamente na forma como a escola se organiza, acolhe seus sujeitos e enfrenta seus desafios cotidianos. Uma gestão escolar humanizada, participativa e pedagógica pode favorecer a qualidade do ensino ao aproximar a equipe, fortalecer o projeto político-pedagógico, apoiar os professores e garantir melhores condições para que os estudantes aprendam. Assim, a liderança do gestor não deve ser vista como uma função isolada, mas como uma prática coletiva e transformadora, capaz de contribuir para a construção de

uma escola pública mais democrática, inclusiva e socialmente comprometida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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. e400-e400, 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MALTA, Daniela Paula de Lima Nunes et al. Liderança educacional: estratégias para uma gestão eficiente. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, v. 13, n. 2, p. e1007-e1007, 2024.

MARQUES DUARTE, Júlia Maria; MARQUES DUARTE, José Lucas; FOSSATTI, Paulo. Liderança escolar e inclusão na educação básica: impactos dos estilos de gestão. *Telos*, v. 27, n. 2, p. 744-758, 2025.

MASI, Fabio Gabiel dos Santos et al. Estratégias de liderança e gestão escolar: desafios e proposta para uma gestão eficiente na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV/FIOCRUZ. 2025.

MENEZES, Fernanda Oliveira et al. Gestão participativa e liderança escolar: compreendendo conceitos, viabilizando práticas de transformação. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, v. 16, n. 13, p. e6890-e6890, 2024.

MONTEIRO, Sónia Cláudia Gonçalves. *A liderança como fator motivador dos professores*. 2024.

MOREIRA, Franciely Pereira. A gestão escolar como fenômeno político: desafios e práticas democráticas na educação. Revista InovaEducaTech, v. 1, n. 1, p. 10-10, 2025.

RIDOLFI, Luiz Fernando et al. Gestão escolar em cenários de crise: tensões, estratégias e reconfigurações curriculares na Educação Básica. Studies in Multidisciplinary Review, v. 6, n. 2, p. e22392-e22392, 2025.

RODRIGUES, Debora. A influência da liderança escolar na promoção de uma educação inclusiva e equitativa. 2024.

TAVARES, Renata Alessandra Xavier; QUADROS, Sílvia Cristina de Oliveira. O papel do diretor escolar na inclusão do aluno público-alvo da educação especial nas séries iniciais. ARACÊ, v. 6, n. 4, p. 13653-13673, 2024.

¹ Doutorando em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção (UAA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Mestrando em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção (UAA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Mestrando em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção (UAA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Doutorando em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção (UAA). E-mail: [acesse o artigo original para](#)

[visualizar o e-mail](#)