

**GESTÃO PÚBLICA
EDUCACIONAL
INOVADORA: G G
OVERNANÇA, DADOS E
PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA
CONTEMPORÂNEA**

**INNOVATIVE PUBLIC EDUCATIONAL MANAGEMENT: GOVERNANCE, DATA,
AND PARTICIPATION IN THE CONTEMPORARY SCHOOL**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 23/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/784474188](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/784474188)

Claudia Jaqueline de Souza Andrade¹

Lucimara Gonçalves Dias²

Rosiley Aparecida Teixeira³

RESUMO

A gestão pública educacional, na atualidade, passa por transformações estruturais impulsionadas por demandas de eficiência, equidade e inovação. Este artigo analisa a transição do modelo administrativo tradicional para uma governança educacional em rede, baseada em dados, participação social e liderança pedagógica. Discute-se o papel do gestor escolar como articulador de políticas públicas, integrador de equipes e mediador de processos decisórios. Destaca-se a importância da gestão democrática, da cultura de evidências e da intersectorialidade como elementos centrais para a melhoria da qualidade educacional. Conclui-se que a inovação na gestão escolar depende menos de tecnologia isolada e mais da reorganização inteligente das práticas institucionais e da valorização do território educativo.

Palavras-chave: gestão educacional; inovação; políticas públicas; governança escolar; educação básica.

ABSTRACT

Public educational management is currently undergoing structural transformations driven by demands for efficiency, equity, and innovation. This article analyzes the transition from the traditional administrative model to a networked educational governance based on data, social participation, and pedagogical leadership. It discusses the role of the school principal as an articulator of public policies, a team integrator, and a mediator in decision-making processes. The importance of democratic management, an evidence-based culture, and intersectoriality is highlighted as central elements for improving educational quality. It concludes that innovation in school management depends less on isolated technology and more on the intelligent reorganization of institutional practices and the valorization of the educational territory.

Keywords: educational management; innovation; public policies; school governance; basic education.

1. INTRODUÇÃO

A gestão pública educacional contemporânea está inserida em um cenário de alta complexidade social, no qual a escola deixou de ser um espaço de transmissão de conhecimentos para se tornar um território estratégico de desenvolvimento humano e social. Esse deslocamento exige novas formas de organização institucional, capazes de responder a demandas diversas, dinâmicas e frequentemente imprevisíveis.

Nas últimas décadas, a literatura em políticas educacionais tem indicado uma transição de modelos burocráticos para abordagens baseadas em governança, colaboração e redes de articulação. Esse movimento redefine o papel do Estado e das redes de ensino, deslocando o foco do controle para a coordenação de resultados com responsabilidade compartilhada (Hargreaves; Fullan, 2020).

Nesse contexto, a escola passa a operar como unidade de implementação de políticas públicas, mas também como espaço de produção de respostas locais. Isso significa que diretrizes nacionais precisam ser reinterpretadas a partir das realidades territoriais, o que exige do gestor escolar capacidade analítica e sensibilidade institucional.

A inovação em gestão educacional não se limita à introdução de tecnologias digitais ou ferramentas administrativas modernas. Ela envolve, sobretudo, a reorganização dos fluxos de decisão, o fortalecimento da cultura colaborativa e a construção de práticas

pedagógicas orientadas por evidências e objetivos claros de aprendizagem.

A Base Nacional Comum Curricular reforça essa perspectiva ao estabelecer direitos de aprendizagem e desenvolvimento, exigindo coerência entre currículo, avaliação e gestão escolar. Esse alinhamento demanda uma atuação mais estratégica da liderança escolar, com foco na aprendizagem como eixo central das decisões institucionais (Brasil, 2017).

Ao mesmo tempo, observa-se que sistemas educacionais mais eficazes são aqueles que conseguem articular autonomia escolar com responsabilidade por resultados. Essa combinação requer maturidade institucional, clareza de metas e uso inteligente de informações educacionais para tomada de decisão.

A gestão democrática também se apresenta como elemento estruturante nesse processo. No entanto, sua efetivação ainda enfrenta desafios relacionados à participação real da comunidade escolar, muitas vezes limitada a espaços formais de consulta, sem impacto direto nas decisões estratégicas da escola.

A literatura recente aponta que a liderança escolar exerce papel determinante na qualidade da educação, especialmente quando orientada para a aprendizagem e para o desenvolvimento profissional docente. Diretores e coordenadores pedagógicos tornam-se mediadores de processos de mudança institucional, influenciando diretamente os resultados educacionais (Robinson, 2011).

Além disso, a intersectorialidade surge como condição indispensável para a inovação na gestão pública educacional. A articulação com

políticas de saúde, assistência social e cultura amplia a capacidade de resposta da escola frente às desigualdades sociais, fortalecendo sua função social.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar os elementos estruturantes da gestão pública educacional inovadora, destacando o papel da governança em rede, da liderança pedagógica e da cultura de evidências, como pilares fundamentais para a melhoria da qualidade educacional.

2. GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL INOVADORA E SEUS FUNDAMENTOS CONTEMPORÂNEOS

A gestão pública educacional contemporânea se estrutura a partir de uma mudança de paradigma, que desloca o foco da administração tradicional para modelos de governança orientados por resultados, colaboração e responsabilização compartilhada. Esse movimento redefine o papel da escola, que passa a ser compreendida como espaço estratégico de implementação e também de ressignificação das políticas públicas educacionais.

Nesse cenário, a inovação deixa de ser um elemento acessório e passa a constituir eixo estruturante da organização escolar. Ela se expressa na capacidade de articular planejamento, práticas pedagógicas e avaliação de forma integrada, garantindo coerência entre o que se propõe nas políticas e o que se realiza no cotidiano da escola.

A literatura contemporânea aponta que sistemas educacionais mais eficazes são aqueles que conseguem equilibrar autonomia escolar com mecanismos consistentes de acompanhamento e avaliação. Esse equilíbrio fortalece a tomada de decisão baseada em

evidências e reduz a improvisação na gestão pública (Hargreaves; Fullan, 2020).

A Base Nacional Comum Curricular contribui para esse processo ao estabelecer direitos de aprendizagem e desenvolvimento, exigindo das redes de ensino maior alinhamento entre currículo, práticas pedagógicas e gestão institucional. Isso implica uma atuação mais estratégica da liderança escolar na organização do trabalho pedagógico (Brasil, 2017).

Assim, a gestão pública educacional inovadora se consolida como campo dinâmico, no qual a eficiência administrativa precisa estar articulada à equidade, à inclusão e ao desenvolvimento integral dos estudantes, exigindo do gestor uma atuação crítica, sistêmica e orientada para o futuro.

3. GOVERNANÇA EM REDE E RECONFIGURAÇÃO DO PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

A governança em rede redefine a arquitetura da gestão pública educacional, ao substituir estruturas hierárquicas rígidas por modelos mais fluidos, baseados em colaboração interinstitucional e corresponsabilidade. Nesse formato, a escola deixa de operar como unidade isolada e passa a integrar um ecossistema de políticas públicas articuladas em diferentes níveis de governo e setores sociais.

Esse redesenho institucional amplia significativamente o papel do gestor escolar, que deixa de ser apenas executor de normas administrativas para assumir a função de articulador estratégico. Sua atuação passa a envolver mediação de interesses, alinhamento

de fluxos de informação e coordenação de ações pedagógicas e administrativas, em consonância com diretrizes sistêmicas.

A literatura aponta que redes educacionais eficientes são aquelas capazes de garantir coerência entre objetivos centrais e práticas locais, sem sufocar a autonomia das escolas. Esse equilíbrio exige capacidade de comunicação institucional e gestão orientada por evidências, de modo a sustentar decisões mais precisas e responsivas (Spillane; Miele, 2019).

Nesse contexto, a governança em rede também fortalece a interdependência entre escolas, secretarias e demais atores sociais, ampliando a capacidade de resposta às desigualdades educacionais. A escola passa a operar como nó ativo de uma estrutura maior, na qual informações, práticas e políticas circulam de forma contínua.

Por fim, essa reconfiguração exige um novo perfil de liderança escolar, mais analítico, colaborativo e orientado para resultados. O gestor contemporâneo atua como integrador de sistemas complexos, transformando diretrizes em práticas concretas e sustentáveis no cotidiano escolar.

4. CULTURA DE EVIDÊNCIAS E TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL

A cultura de evidências consolida-se como um dos pilares centrais da gestão pública educacional contemporânea, ao deslocar a tomada de decisão do campo da intuição para o campo da análise sistemática de dados. Esse movimento não elimina a dimensão humana da gestão, mas a qualifica, ao integrar informação objetiva, contexto institucional e leitura crítica da realidade escolar.

No ambiente educacional, evidências não se restringem a indicadores quantitativos de desempenho, mas incluem registros pedagógicos, acompanhamento de aprendizagem, frequência, participação e diagnósticos institucionais. A combinação desses elementos permite uma compreensão mais precisa dos processos educacionais e de suas fragilidades estruturais.

A literatura internacional aponta que sistemas educacionais que utilizam dados de forma consistente tendem a apresentar maior capacidade de intervenção e melhoria contínua. No entanto, destaca-se que dados isolados não produzem transformação, sendo necessário um processo de interpretação qualificada e alinhamento com práticas pedagógicas efetivas (Spillane; Miele, 2019).

Nesse sentido, a gestão baseada em evidências exige do gestor escolar uma postura analítica e estratégica, capaz de transformar informações em decisões pedagógicas concretas. Isso implica desenvolver competências de leitura de dados, priorização de ações e monitoramento de resultados com foco na aprendizagem.

Por fim, a cultura de evidências fortalece a responsabilidade pública e a transparência na gestão educacional, ao mesmo tempo em que amplia a capacidade de resposta da escola frente às demandas sociais. Trata-se de um eixo estruturante para a construção de uma gestão mais eficiente, equitativa e orientada para resultados educacionais consistentes.

5. LIDERANÇA PEDAGÓGICA, GESTÃO DEMOCRÁTICA E INTERSETORIALIDADE COMO EIXO ESTRUTURANTE DA QUALIDADE EDUCACIONAL

A liderança pedagógica constitui um dos elementos mais determinantes para a qualidade da educação na contemporaneidade, pois desloca o foco da gestão administrativa para a centralidade dos processos de ensino e aprendizagem. Nesse modelo, o gestor escolar não atua apenas como administrador de recursos e rotinas, mas como agente ativo na construção de uma cultura institucional orientada para o desenvolvimento docente e para a aprendizagem dos estudantes.

A pesquisa educacional contemporânea evidencia que a liderança escolar exerce impacto direto nos resultados de aprendizagem, especialmente quando há foco consistente no trabalho pedagógico, na formação continuada dos professores e no acompanhamento sistemático das práticas de sala de aula. Esse tipo de liderança se caracteriza por alta capacidade de análise, presença pedagógica e tomada de decisão baseada em evidências educacionais (Robinson, 2011).

Entretanto, a efetividade da liderança pedagógica depende da articulação com a gestão democrática, que assegura legitimidade, corresponsabilização e participação da comunidade escolar. A gestão democrática não pode ser compreendida apenas como princípio normativo, mas como prática institucional concreta, que envolve escuta qualificada, negociação de sentidos e construção coletiva de prioridades educacionais.

Nesse contexto, conselhos escolares, reuniões pedagógicas e espaços de participação das famílias precisam ser ressignificados como instâncias reais de decisão e não apenas mecanismos formais de consulta. A ausência de participação efetiva fragiliza a legitimidade das ações gestoras e reduz o potencial de inovação

institucional, pois limita a circulação de ideias e a corresponsabilidade sobre os resultados educacionais.

A intersectorialidade emerge como dimensão estratégica complementar, especialmente em contextos de vulnerabilidade social, nos quais a escola não consegue, isoladamente, responder às múltiplas demandas dos estudantes. A articulação com políticas de saúde, assistência social, cultura e proteção social amplia a capacidade de intervenção da escola e fortalece sua função social como espaço de proteção integral e desenvolvimento humano.

Essa integração entre setores rompe com a lógica fragmentada das políticas públicas e exige um novo perfil de gestão, capaz de dialogar com diferentes sistemas e traduzir demandas sociais em estratégias pedagógicas. O gestor passa a operar em um ambiente complexo, no qual decisões educacionais estão diretamente conectadas a fatores sociais, econômicos e territoriais.

Além disso, a gestão democrática e a intersectorialidade fortalecem a equidade educacional, ao reconhecer que os estudantes não chegam à escola em condições iguais de aprendizagem. Isso exige políticas sensíveis às diferenças e práticas pedagógicas capazes de responder às múltiplas realidades, sem reduzir expectativas de aprendizagem.

A literatura educacional contemporânea reforça que sistemas escolares mais eficazes são aqueles que conseguem integrar liderança pedagógica forte, participação social qualificada e articulação intersectorial consistente. Esses três elementos atuam de forma sinérgica, produzindo ambientes escolares mais estáveis, inclusivos e orientados para resultados (Hargreaves; Fullan, 2020).

Por fim, a consolidação desses eixos estruturantes exige uma mudança cultural profunda na gestão pública educacional, na qual o gestor deixa de ser apenas executor de políticas e passa a ser arquiteto de ecossistemas educativos. Essa atuação demanda visão sistêmica, capacidade de mediação e compromisso ético com a aprendizagem de todos os estudantes, sem exceção.

6. INOVAÇÃO INSTITUCIONAL, FORMAÇÃO CONTINUADA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA GESTÃO EDUCACIONAL

A consolidação de uma gestão pública educacional inovadora depende da capacidade institucional de transformar a escola em espaço permanente de aprendizagem também para os profissionais que nela atuam. Nesse sentido, a formação continuada não pode ser compreendida como atividade periférica, eventual ou desvinculada dos problemas concretos do cotidiano escolar. Ao contrário, precisa integrar o próprio planejamento da gestão, constituindo-se como estratégia de desenvolvimento institucional e de qualificação das práticas pedagógicas.

A complexidade das demandas contemporâneas impõe aos gestores e às equipes escolares desafios que ultrapassam os conhecimentos tradicionalmente associados à administração educacional. Questões relacionadas à inclusão, à diversidade, ao uso pedagógico das tecnologias, à análise de dados, à convivência escolar e à articulação intersetorial exigem processos formativos contínuos. Dessa forma, inovar na gestão implica criar condições para que os profissionais analisem criticamente suas práticas, compartilhem conhecimentos e construam respostas coletivas para situações que não podem ser enfrentadas por meio de soluções padronizadas.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento profissional deve estar articulado às necessidades diagnosticadas pela própria escola. Indicadores de aprendizagem, registros de acompanhamento, observações do cotidiano e demandas apresentadas por professores, estudantes e famílias podem orientar a definição de prioridades formativas. A cultura de evidências, portanto, não se limita à avaliação dos resultados dos estudantes, mas também contribui para identificar necessidades de formação e aperfeiçoamento das equipes.

A liderança pedagógica assume papel decisivo na organização desses processos. Cabe à gestão criar tempos e espaços institucionais de estudo, reflexão e colaboração, evitando que reuniões pedagógicas se reduzam ao repasse de informes administrativos. A formação em contexto favorece a aproximação entre teoria e prática, pois permite analisar problemas reais, planejar intervenções e acompanhar seus efeitos. Essa dinâmica fortalece a autonomia profissional e amplia a responsabilidade coletiva sobre a aprendizagem.

Hargreaves e Fullan (2020) destacam a importância do capital profissional para a transformação das escolas, compreendido a partir da articulação entre conhecimento individual, capacidade coletiva e qualidade das decisões profissionais. Essa concepção contribui para superar modelos de gestão centrados em ações isoladas e reforça a necessidade de construir culturas colaborativas, nas quais os saberes produzidos pelos profissionais circulem e sejam reconhecidos como parte do patrimônio institucional.

A inovação institucional também exige atenção à memória organizacional da escola. Muitas experiências bem-sucedidas

deixam de produzir efeitos duradouros porque permanecem vinculadas a determinados profissionais ou gestões. A sistematização de projetos, protocolos, registros de acompanhamento e processos avaliativos permite que o conhecimento produzido no cotidiano seja incorporado à organização escolar. Assim, a inovação deixa de depender exclusivamente de iniciativas individuais e passa a constituir uma capacidade coletiva da instituição.

Outro aspecto relevante diz respeito à gestão da mudança. A introdução de novas práticas pode gerar insegurança, resistência ou sobrecarga quando ocorre sem diálogo e sem clareza de propósitos. Por isso, processos inovadores precisam ser acompanhados de comunicação institucional transparente, participação das equipes e definição gradual de prioridades. A mudança sustentável não decorre apenas da determinação formal da gestão, mas da construção de sentidos compartilhados entre os sujeitos envolvidos.

Nesse cenário, o gestor atua como mobilizador de aprendizagens organizacionais. Sua função envolve reconhecer saberes existentes, identificar fragilidades, favorecer a colaboração e construir condições para que a equipe desenvolva novas competências. Trata-se de uma liderança que não concentra respostas, mas organiza processos de reflexão e decisão, fortalecendo a capacidade institucional de enfrentar problemas complexos.

A formação continuada, quando integrada ao planejamento e à avaliação institucional, amplia a possibilidade de inovação com equidade. Isso porque permite revisar práticas que, mesmo naturalizadas, podem reproduzir exclusões ou expectativas desiguais em relação aos estudantes. O estudo coletivo e a análise

de evidências favorecem a construção de estratégias pedagógicas mais sensíveis às diferenças e comprometidas com a garantia do direito à aprendizagem.

Portanto, o desenvolvimento profissional e a aprendizagem institucional constituem dimensões estruturantes da gestão educacional inovadora. Escolas capazes de aprender com seus próprios processos apresentam melhores condições para reorganizar práticas, responder às transformações sociais e sustentar mudanças ao longo do tempo. A inovação, nessa perspectiva, é resultado de uma cultura institucional que articula formação, colaboração, análise crítica e compromisso coletivo com a qualidade social da educação.

7. TERRITÓRIO EDUCATIVO, EQUIDADE E SUSTENTABILIDADE DAS POLÍTICAS DE INOVAÇÃO

A compreensão da escola como território educativo amplia o debate sobre inovação na gestão pública e desloca a análise para além dos limites físicos e administrativos da unidade escolar. Cada escola está inserida em uma realidade social específica, marcada por condições econômicas, culturais, ambientais e institucionais que influenciam diretamente as trajetórias educacionais. Desse modo, políticas de gestão que desconsideram o território tendem a produzir respostas homogêneas para problemas profundamente distintos.

A gestão educacional orientada pela equidade exige reconhecer que igualdade de oferta não significa, necessariamente, igualdade de condições de aprendizagem. Estudantes e comunidades vivenciam diferentes formas de acesso a bens culturais, serviços públicos, tecnologias e redes de proteção. Cabe à gestão identificar essas

desigualdades e organizar estratégias diferenciadas, sem reduzir as expectativas de aprendizagem ou naturalizar situações de vulnerabilidade.

Nesse processo, o diagnóstico territorial constitui instrumento estratégico. O conhecimento sobre os equipamentos públicos existentes, os serviços de saúde e assistência social, as iniciativas culturais, as organizações comunitárias e as características da população atendida permitem ampliar a capacidade de planejamento da escola. A leitura do território deve combinar dados oficiais com a escuta dos sujeitos, valorizando os conhecimentos produzidos pela comunidade e suas formas de organização.

A intersectorialidade ganha concretude quando deixa de representar apenas uma intenção presente nos documentos institucionais e se transforma em fluxos de articulação efetivos. Isso pressupõe definir responsabilidades, canais de comunicação e formas de acompanhamento entre a escola e os demais serviços públicos. Encaminhamentos isolados, sem retorno ou monitoramento, pouco contribuem para enfrentar problemas complexos. A governança em rede requer continuidade, corresponsabilização e construção de objetivos comuns.

A participação social também precisa ser analisada a partir das condições concretas oferecidas pela instituição. Famílias e estudantes nem sempre participam dos espaços formais da escola porque horários, linguagens e formatos podem dificultar sua presença. Uma gestão democrática inovadora deve diversificar os mecanismos de escuta e participação, criando possibilidades presenciais e, quando adequado, digitais, além de produzir

informações acessíveis sobre decisões, prioridades e resultados institucionais.

Nesse sentido, a tecnologia pode contribuir para aproximar a escola da comunidade, ampliar a circulação de informações e facilitar processos de consulta. Entretanto, seu uso deve considerar as desigualdades de acesso e de letramento digital. A inovação tecnológica somente se torna educacionalmente relevante quando está subordinada a objetivos públicos claros e acompanhada de alternativas que garantam a participação daqueles que encontram barreiras no uso de recursos digitais.

A sustentabilidade das políticas de inovação representa outro desafio para a gestão pública educacional. Mudanças de governo, rotatividade de profissionais e descontinuidade de programas podem interromper processos que demandam tempo para consolidação. Por essa razão, práticas inovadoras precisam ser institucionalizadas por meio do planejamento, da documentação, da avaliação e da participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Quanto maior a apropriação coletiva de uma proposta, menor sua dependência de lideranças individuais.

A avaliação das inovações deve considerar não apenas resultados imediatos, mas também sua capacidade de reduzir desigualdades e produzir mudanças consistentes nos processos institucionais. Indicadores de desempenho são relevantes, porém precisam ser analisados em conjunto com dados de frequência, permanência, participação, inclusão e clima escolar. Uma política pode apresentar ganhos médios e, simultaneamente, ampliar distâncias entre grupos de estudantes; por isso, a perspectiva da equidade deve orientar a interpretação das evidências.

A BNCC (BRASIL, 2017), ao reafirmar direitos de aprendizagem e desenvolvimento, oferece um marco para pensar a responsabilidade dos sistemas e das escolas com todos os estudantes. Contudo, a garantia desses direitos depende da capacidade de traduzir diretrizes gerais em estratégias coerentes com as realidades locais. O território, nesse sentido, não deve ser compreendido como obstáculo à implementação das políticas, mas como dimensão indispensável para sua efetividade.

A gestão pública educacional inovadora precisa, portanto, articular visão sistêmica e sensibilidade territorial. Governança, dados e participação adquirem maior potência quando mobilizados para compreender desigualdades, integrar políticas e construir respostas sustentáveis. A escola contemporânea não atua isoladamente: integra uma rede de relações e serviços cuja coordenação pode ampliar as condições de aprendizagem, proteção e desenvolvimento humano.

Assim, a inovação comprometida com a qualidade social da educação não se mede pela quantidade de ferramentas ou projetos implementados, mas pela capacidade de produzir mudanças institucionais duradouras, democráticas e equitativas. A sustentabilidade dessas mudanças depende de planejamento, formação, memória institucional, avaliação e participação. Ao reconhecer o território como espaço de produção de conhecimento e de ação pública, a gestão fortalece a escola como instituição estratégica na garantia do direito à educação.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da gestão pública educacional contemporânea evidencia um processo de transição paradigmática que desloca o modelo burocrático tradicional para arranjos institucionais mais flexíveis, orientados por governança em rede, cultura de evidências e fortalecimento da liderança pedagógica. Esse movimento não se restringe a mudanças operacionais, mas implica reconfiguração estrutural do papel da escola e do gestor escolar no interior das políticas públicas educacionais (Hargreaves; Fullan, 2020).

Nesse contexto, a inovação em gestão educacional não pode ser compreendida como adoção isolada de ferramentas tecnológicas ou modernização administrativa. Trata-se de um processo sistêmico de reorganização institucional, no qual planejamento, execução e avaliação precisam operar de forma integrada e coerente. A ausência dessa integração tende a produzir fragmentação das ações pedagógicas e enfraquecimento dos resultados educacionais.

A governança em rede se consolida como eixo estruturante dessa nova racionalidade de gestão, ao estabelecer relações mais horizontais entre instâncias governamentais, escolas e demais atores sociais. Essa configuração amplia a capacidade de resposta do sistema educacional, mas exige maior qualificação dos processos de coordenação, comunicação institucional e responsabilização compartilhada (Spillane; Miele, 2019).

A liderança pedagógica, por sua vez, assume papel central na efetividade das políticas educacionais, uma vez que incide diretamente sobre o núcleo do processo educativo: o ensino e a aprendizagem. Evidências apontam que escolas com lideranças fortemente orientadas para o pedagógico apresentam melhores resultados, especialmente quando há acompanhamento

sistemático do trabalho docente e foco consistente na aprendizagem dos estudantes (Robinson, 2011).

A gestão democrática e a intersectorialidade reforçam a dimensão social e política da educação, ampliando o alcance das ações escolares e fortalecendo sua legitimidade institucional. A participação efetiva da comunidade escolar e a articulação com políticas públicas de outras áreas, como saúde e assistência social, configuram-se como estratégias fundamentais para enfrentamento das desigualdades educacionais e promoção da equidade.

Dessa forma, conclui-se que a gestão pública educacional inovadora exige uma abordagem integrada, sistêmica e orientada por evidências, na qual o gestor escolar assume posição estratégica como articulador de redes, mediador de processos decisórios e promotor de práticas pedagógicas qualificadas. Trata-se de uma atuação que transcende a dimensão administrativa e se inscreve no campo da transformação social, com foco na garantia do direito à educação com qualidade e equidade para todos os estudantes.

Nesse sentido, torna-se fundamental que as redes públicas de ensino assumam a inovação como um processo contínuo de aprendizagem institucional, sustentado pelo diálogo entre políticas educacionais, conhecimento científico e experiências produzidas no cotidiano das escolas. A consolidação de práticas de gestão mais democráticas, colaborativas e sensíveis às especificidades dos territórios requer investimento permanente na formação dos profissionais, no fortalecimento dos espaços coletivos de decisão e na avaliação crítica das ações implementadas. Mais do que responder às demandas imediatas, uma gestão educacional comprometida com a inovação deve construir condições

institucionais para antecipar desafios, reduzir desigualdades e garantir a sustentabilidade das mudanças, reafirmando a escola pública como espaço de produção de conhecimento, participação social e efetivação do direito à educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. *Base Nacional Comum Curricular*. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2017.

HARGREAVES, Andy; FULLAN, Michael. *Professional capital: transforming teaching in every school*. New York: Teachers College Press, 2020.

ROBINSON, Viviane M. J. *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

SPELLANE, James P.; MIELE, David B. Evidence in practice: research, policy, and practice in education. *Educational Researcher*, [s. l.], v. 48, n. 6, p. 1-12, 2019.

¹ Professora de educação infantil e ensino fundamental, com função de Coordenadora de Serviços Educacionais da EJA na Rede do Município de Santo André. Graduação em Pedagogia e Artes; Pós-graduação em Psicopedagogia, Educação Inclusiva, Educação de Jovens e Adultos, Gestão Escolar e Educação a Distância.

² Professora de educação infantil e ensino fundamental, com função de Diretora de Unidade Escolar na Rede do Município de Santo André. Graduação em Pedagogia; Pós-graduação em

Psicomotricidade, Educação de Jovens e Adultos e Alfabetização e Letramento.

³ Graduação em Pedagogia, Especialização em Supervisão e Currículo Para a Escola Pública da Universidade Federal de Mato Grosso, UFMT, mestrado em Educação pela Universidade Federal do Mato Grosso UFMT, doutorado em Educação: História e Sociedade pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo -PUCSP .É professora do Programa de Mestrado e Doutorado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho /SP; Membro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (ANPED) ; Sociedade Brasileira de História da Educação (SBHE): Membro da Rede Internacional de Investigação- Ação Colaborativa Estreia diálogos e da Collaborative Action Reseach Network (CARN) ; Membro do Fórum de Editores de Periódicos da Área de Educação (FEPAE).