

**GESTÃO ESCOLAR,
ADMINISTRAÇÃO
EDUCACIONAL E DIREITO À
EDUCAÇÃO: DESAFIOS
PARA A GARANTIA DA
QUALIDADE EDUCACIONAL**

**SCHOOL MANAGEMENT, EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND THE
RIGHT TO EDUCATION: CHALLENGES FOR ENSURING EDUCATIONAL
QUALITY**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 24/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/787545085](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/787545085)

Adrice Alcidiana Carvalho e Silva

Andréia de Almeida Lobo Chaib

Camila Peres de Oliveira

Fernanda Fleury Jubé Pacheco

Lúcia Mônica Ferreira de Oliveira

Neomésia Silva Paraíso

Rosilei Martins da Silva

RESUMO

A garantia da qualidade educacional envolve dimensões que ultrapassam o espaço da sala de aula e alcançam a organização dos sistemas de ensino, a atuação da Administração Pública e a proteção jurídica do direito à educação. Nesse contexto, gestão escolar, administração educacional e Direito estabelecem uma relação de interdependência, pois as práticas pedagógicas dependem de condições institucionais, administrativas e normativas que permitam sua concretização. Este artigo tem como objetivo analisar os desafios presentes nessa intersecção, considerando a gestão democrática, o planejamento educacional, as capacidades estatais, o financiamento, a avaliação das políticas públicas e os mecanismos jurídicos de garantia do direito à educação. Metodologicamente, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, fundamentada em produções acadêmicas brasileiras, principalmente dos campos da Educação, Administração Pública e Direito Educacional. A discussão demonstra que a qualidade não pode ser atribuída exclusivamente ao professor, ao gestor escolar ou aos resultados das avaliações externas, pois depende de uma rede de responsabilidades que envolve escolas, secretarias de educação, entes federativos, instituições de controle e sociedade. Evidencia-se que a Administração Pública possui papel decisivo na transformação das garantias jurídicas em políticas, recursos e condições concretas de ensino. Conclui-se que a efetivação do direito à educação de qualidade requer planejamento, gestão democrática, financiamento adequado, valorização profissional, capacidade administrativa, participação social e mecanismos de acompanhamento capazes de aproximar aquilo que está assegurado juridicamente da experiência educacional vivenciada pelos estudantes.

Palavras-chave: gestão escolar; administração educacional; direito à educação; qualidade educacional; políticas públicas.

ABSTRACT

Ensuring educational quality involves dimensions that go beyond the classroom and encompass the organization of education systems, the actions of Public Administration, and the legal protection of the right to education. In this context, school management, educational administration, and Law establish an interdependent relationship, since pedagogical practices depend on institutional, administrative, and regulatory conditions that enable their implementation. This article aims to analyze the challenges arising from this intersection, considering democratic management, educational planning, state capacities, financing, public policy assessment, and legal mechanisms for guaranteeing the right to education. Methodologically, the study is characterized as bibliographic research with a qualitative approach, based on Brazilian academic publications mainly from the fields of Education, Public Administration, and Educational Law. The discussion demonstrates that educational quality cannot be attributed exclusively to teachers, school managers, or external assessment results, as it depends on a network of responsibilities involving schools, education departments, government entities, oversight institutions, and society. Public Administration plays a decisive role in transforming legal guarantees into policies, resources, and concrete teaching conditions. It is concluded that ensuring the right to quality education requires planning, democratic management, adequate financing, professional appreciation, administrative capacity, social participation, and monitoring mechanisms capable of bringing legal guarantees closer to the educational experience of students.

Keywords: school management; educational administration; right to education; educational quality; public policies.

1. INTRODUÇÃO

A qualidade da educação constitui uma questão que se localiza na intersecção entre Educação, Administração Pública e Direito, uma vez que sua garantia depende da articulação entre práticas pedagógicas, organização administrativa e proteção jurídica. A Educação estabelece os fundamentos relacionados ao ensino, à aprendizagem, ao currículo, à formação e às relações construídas no ambiente escolar. A Administração Pública, por sua vez, organiza políticas, recursos, profissionais, planejamento e estruturas destinadas a transformar esses princípios em serviços educacionais. O Direito estabelece garantias, responsabilidades e limites à atuação estatal, reconhecendo a educação como um direito cuja realização não pode depender apenas de decisões circunstanciais dos gestores. Assim, analisar a qualidade educacional pressupõe compreender como essas três áreas se encontram no funcionamento dos sistemas de ensino. A partir dos anos de 1990, a gestão democrática ganhou mais relevância nas políticas públicas no Brasil, enfatizando que todos têm direito a uma educação de qualidade. Porém existe uma grande distância entre o reconhecimento jurídico desse direito e sua efetivação, principalmente diante das barreiras administrativas e organizacionais que as instituições de ensino enfrentam (Machado, Falsarella, 2020)

Esse distanciamento entre o que a Lei prevê e sua implementação na realidade escolar demonstra que o seu reconhecimento da educação de qualidade como direito não garante, isoladamente, que

todas as escolas disponham das condições necessárias para oferecê-la com qualidade. Hack e Rostirola (2024), ao analisarem os marcos normativos brasileiros, demonstram que direito à educação e qualidade educacional encontram-se relacionados, mas que a definição e a concretização dessa qualidade envolvem diferentes dimensões. Dessa forma, o campo jurídico estabelece uma base indispensável, enquanto a Administração Pública precisa transformar as garantias estabelecidas em políticas, programas, financiamento e condições reais de funcionamento das instituições escolares.

A administração educacional assume papel central nesse processo porque é por meio dela que diretrizes gerais são convertidas em decisões concretas. Contratação de professores, formação profissional, distribuição de recursos, construção e manutenção de escolas, transporte, alimentação, materiais, sistemas de avaliação e acompanhamento pedagógico dependem de ações administrativas. Segatto, Euclydes, *et al.* (2021) demonstram que as capacidades estatais influenciam a implementação das políticas municipais de educação, destacando dimensões técnico-administrativas e político-relacionais necessárias à execução das ações públicas.

Entretanto, a implementação não acontece exclusivamente nas secretarias ou nos órgãos centrais. A escola constitui o espaço em que grande parte das políticas públicas educacionais ganha forma concreta. Nesse ambiente, gestores precisam interpretar orientações, organizar profissionais, administrar recursos e responder a demandas apresentadas por estudantes, professores e famílias. Segatto, Exner, *et al.* (2021) aproximam o trabalho dos gestores escolares da perspectiva dos agentes responsáveis pela implementação das políticas públicas, mostrando que esses

profissionais exercem um papel que não se limita ao simples cumprimento de ordens administrativas.

A gestão escolar também precisa estar relacionada à qualidade das experiências educacionais oferecidas. Uma escola não se torna de qualidade apenas porque cumpre procedimentos burocráticos ou apresenta determinados resultados numéricos. Machado, Alavarse, *et al.* (2024) problematizam a associação excessiva entre qualidade educacional e desempenho em avaliações padronizadas, demonstrando que os resultados de aprendizagem representam uma dimensão relevante, mas não esgotam a complexidade do conceito de qualidade.

A dimensão jurídica acrescenta outra camada à discussão. Quando determinadas condições educacionais deixam de ser garantidas, a questão pode ultrapassar a esfera administrativa e alcançar instituições responsáveis pela proteção dos direitos. Nascimento e Marques (2021) analisam a atuação do Ministério Público na efetivação do direito à educação de qualidade, evidenciando como problemas presentes na política educacional podem tornar-se objeto de atuação das instituições jurídicas.

Taporosky e Silveira (2024) aprofundam essa discussão ao analisarem procedimentos administrativos conduzidos pelo Ministério Público relacionados à qualidade da Educação Básica. As autoras demonstram que temas como infraestrutura, profissionais, organização do atendimento, financiamento e condições de oferta aparecem associados à exigibilidade do direito educacional. Isso permite perceber que situações aparentemente administrativas também possuem uma dimensão jurídica quando comprometem as condições necessárias à educação.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar os desafios relacionados à gestão escolar, à administração educacional e ao direito à educação na garantia da qualidade educacional. A proposta parte do entendimento de que essas três áreas não devem ser estudadas de maneira isolada, pois a concretização do direito à educação depende justamente da capacidade de articular fundamentos pedagógicos, políticas públicas, gestão e mecanismos jurídicos de proteção.

2. METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, construída a partir da análise de produções acadêmicas relacionadas à gestão escolar, Administração Pública, políticas educacionais, qualidade da educação e direito à educação. A escolha dessa abordagem possibilita estabelecer relações entre diferentes campos de conhecimento e compreender como os problemas educacionais são atravessados por questões pedagógicas, administrativas e jurídicas.

Foram priorizados trabalhos brasileiros publicados em periódicos científicos e relacionados diretamente aos eixos investigados. No campo da Administração Pública, destacam-se produções sobre capacidades estatais, implementação de políticas e formação de gestores, como os estudos de Alves e Bispo (2022), Segatto, Euclydes, *et al.* (2021) e Oliveira e Alves (2024). No campo educacional, foram considerados estudos sobre qualidade, avaliação, planejamento, financiamento e gestão democrática. No eixo jurídico, foram analisadas produções voltadas ao direito à educação, aos marcos normativos e à atuação de instituições do sistema de justiça.

A análise foi realizada de maneira articulada, evitando a separação rígida entre as três áreas. Dessa maneira, uma questão como financiamento não foi observada apenas como problema administrativo, mas também em relação às condições pedagógicas que possibilita e ao direito educacional que deve garantir. Da mesma forma, a atuação jurídica foi considerada em diálogo com as particularidades da gestão e das políticas educacionais.

3. QUALIDADE EDUCACIONAL COMO RESPONSABILIDADE PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA E JURÍDICA

A qualidade educacional não possui significado único e precisa ser compreendida a partir das diferentes condições que compõem a experiência escolar. Aprendizagem, currículo, formação profissional, infraestrutura, recursos, participação, gestão e equidade constituem elementos que se relacionam entre si. Machado, Alavarse, *et al.* (2024) chamam atenção para os limites de uma concepção que identifica qualidade quase exclusivamente pelos resultados apresentados pelos estudantes em avaliações de larga escala.

As avaliações são importantes porque fornecem informações sobre a aprendizagem e permitem acompanhar determinados aspectos dos sistemas de ensino. Entretanto, transformar um indicador em representação completa da qualidade pode esconder condições que interferem diretamente nos resultados. Uma escola pode enfrentar ausência de professores, problemas de infraestrutura, alta rotatividade profissional ou dificuldades relacionadas à vulnerabilidade social dos estudantes. A gestão precisa analisar os dados considerando esse conjunto de elementos.

A qualidade assume também caráter jurídico. Hack e Rostirola (2024) mostram que a discussão sobre o direito à educação de qualidade está presente nos marcos normativos brasileiros. Isso significa que o tema não pode permanecer apenas no campo das expectativas pedagógicas ou dos objetivos políticos, pois envolve responsabilidades estatais relacionadas às condições em que o serviço educacional é oferecido.

Entretanto, reconhecer juridicamente um direito é apenas uma das etapas para sua concretização. Entre a norma e o cotidiano escolar existe uma estrutura administrativa responsável por organizar recursos e implementar políticas. Oliveira e Alves (2024) demonstram que as capacidades construídas no nível local interferem na implementação das políticas educacionais, o que ajuda a compreender por que diretrizes semelhantes podem apresentar resultados diferentes entre municípios.

A relação entre essas dimensões pode ser observada em problemas cotidianos. A ausência prolongada de um professor, por exemplo, possui uma consequência pedagógica porque interfere na aprendizagem; uma origem ou dimensão administrativa relacionada à contratação, substituição e planejamento de pessoal; e uma possível repercussão jurídica quando a situação compromete o direito dos estudantes. Essa mesma leitura pode ser aplicada à infraestrutura, ao transporte, aos materiais e a outros elementos que sustentam o funcionamento da escola.

Desse modo, a qualidade educacional precisa ser entendida como responsabilidade pública compartilhada entre diferentes instâncias, sem que isso produza indefinição de competências. A escola possui responsabilidades próprias, assim como as secretarias, os gestores

dos sistemas e os órgãos governamentais. A articulação dessas responsabilidades é condição para evitar que dificuldades estruturais sejam atribuídas exclusivamente aos profissionais que trabalham diretamente com os estudantes.

4. GESTÃO ESCOLAR E ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

A gestão escolar encontra-se diretamente relacionada à administração educacional, mas as duas dimensões não são idênticas. A gestão da escola corresponde à organização cotidiana da instituição, enquanto a administração educacional alcança decisões mais amplas sobre sistemas, redes, orçamento, recursos humanos e políticas públicas. A qualidade depende da comunicação entre esses níveis porque diversas necessidades identificadas na escola ultrapassam a autonomia administrativa do diretor.

A literatura da Administração Pública contribui para compreender essa relação ao mostrar que a implementação de políticas não ocorre de forma automática. Segatto, Euclides, *et al.* (2021, p. 1) demonstram que “capacidades técnico-administrativas e político-relacionais influenciam a atuação das secretarias municipais de educação”. Assim, possuir legislação, programas e objetivos bem definidos não é suficiente quando os órgãos responsáveis pela implementação apresentam fragilidades estruturais.

As capacidades administrativas envolvem profissionais qualificados, organização de dados, planejamento, processos claros, recursos financeiros e coordenação entre os diferentes níveis da gestão. Quando esses elementos são frágeis, os problemas tendem a chegar às escolas na forma de atrasos, improvisações e orientações pouco consistentes. Nesse cenário, o gestor escolar pode acabar assumindo

responsabilidades que deveriam ser compartilhadas ou resolvidas por instâncias superiores.

Alves e Bispo (2022, p. 226), em estudo publicado na Revista de Administração Pública, afirmam que “a formação de gestores públicos, ancorada na reflexividade prática, pode ser considerada um mecanismo de contribuição para a gestão democrática”. Essa compreensão aproxima a formação dos gestores das situações concretas vivenciadas no exercício da função e contribui para superar uma visão centrada somente em procedimentos técnicos.

A formação do gestor precisa, portanto, contemplar diferentes áreas. Conhecimentos sobre currículo e aprendizagem são essenciais, mas precisam dialogar com planejamento, administração de recursos, legislação, gestão de pessoas, participação social e políticas públicas. Não se espera que o diretor domine integralmente todos esses campos, mas que possua condições para reconhecer suas implicações e mobilizar os setores responsáveis quando necessário. Além desses conhecimentos, cabe ao gestor a responsabilidade de desenvolver habilidades para resolver as desavenças que surgem no ambiente escolar; incentivar a participação de toda comunidade; e implantar uma administração conjunta e aberta, que pressupõe a criação de um canal de comunicação entre a escola, as famílias e as diferentes esferas governamentais. No âmbito da educação inclusiva, essa união se torna ainda mais complexa, pois exige pessoal capacitado, locais ajustados às exigências dos estudantes e meios de acesso. Por conseguinte, muitas deliberações e medidas ultrapassam a liberdade da administração, demandando o trabalho conjunto de diversas áreas.

Segatto, Exner, *et al.* (2021) também demonstram que os gestores escolares atuam diretamente na implementação das políticas e desenvolvem diferentes formas de liderança. Isso significa que as decisões construídas no cotidiano não consistem em mera reprodução das orientações recebidas. Os gestores interpretam normas e adaptam procedimentos às características de suas instituições.

Essa necessidade de ação conjunta evidencia os limites da autonomia escolar. Transferir responsabilidades para a escola sem oferecer recursos e apoio técnico não representa descentralização democrática, mas deslocamento do problema. A Administração Pública precisa estabelecer equilíbrio entre autonomia escolar e suporte institucional, garantindo condições para que os gestores possam tomar decisões sem permanecer isolados diante de demandas que dependem do sistema de ensino.

5. DIREITO À EDUCAÇÃO E PROTEÇÃO JURÍDICA DA QUALIDADE

O direito à educação não se limita ao acesso formal à escola. A discussão contemporânea sobre qualidade amplia essa perspectiva ao questionar quais condições devem ser garantidas para que o direito se realize concretamente. Hack e Rostirola (2024, p. 1) demonstram que “a qualidade aparece articulada ao direito educacional em diferentes marcos normativos”, indicando que a garantia pública precisa alcançar as condições de oferta e não somente a existência de vagas.

Nesse contexto, a Administração Pública assume uma obrigação que ultrapassa a abertura das instituições escolares. É necessário planejar os recursos, manter infraestrutura, oferecer profissionais,

acompanhar políticas e estabelecer procedimentos de atendimento às demandas. Quando essas estruturas não funcionam adequadamente, questões inicialmente administrativas podem tornar-se conflitos relacionados à efetivação de direitos.

Nascimento e Marques (2021), ao analisarem a atuação do Ministério Público de Pernambuco, evidenciam o papel que a instituição pode desempenhar na busca pela efetivação do direito à educação de qualidade. A presença do sistema de justiça nesse campo demonstra que a política educacional possui uma dimensão de exigibilidade, especialmente quando problemas não são resolvidos pelos procedimentos administrativos regulares.

A atuação jurídica pode contribuir para a proteção de direitos, mas não substitui a necessidade de construir uma Administração Educacional eficiente. Quando demandas semelhantes chegam repetidamente ao Ministério Público ou ao Judiciário, é necessário observar se existe uma fragilidade estrutural na política pública. A resposta mais adequada não consiste somente em resolver cada caso individualmente, mas também em identificar as causas administrativas que produzem a repetição do problema.

Taporosky e Silveira (2024) analisaram 574 procedimentos administrativos de Ministérios Públicos de diferentes estados relacionados à qualidade da Educação Básica. As autoras identificaram forte presença de questões objetivas da oferta educacional, mostrando como infraestrutura, organização escolar e outras condições concretas podem integrar a atuação destinada à proteção do direito à educação.

Essa aproximação entre Direito e Educação exige diálogo institucional. Uma decisão juridicamente adequada precisa considerar as características pedagógicas da questão, enquanto uma decisão administrativa precisa respeitar os limites estabelecidos pelo direito. A ausência dessa comunicação pode gerar respostas fragmentadas: de um lado, soluções formalmente corretas, mas pouco adequadas à realidade educacional; de outro, decisões administrativas eficientes sob determinada perspectiva, porém incompatíveis com garantias jurídicas.

A intersecção entre as áreas permite uma leitura mais completa. O Direito define obrigações e protege o estudante; a Administração estabelece os procedimentos e recursos necessários para cumprir essas obrigações; e a Educação orienta o sentido pedagógico das medidas adotadas.

6. GESTÃO DEMOCRÁTICA, FINANCIAMENTO E CAPACIDADES ESTATAIS

A gestão democrática constitui um dos espaços em que Educação, Administração Pública e Direito se aproximam com maior clareza. No campo educacional, relaciona-se à participação dos diferentes sujeitos no processo de construção da escola. Administrativamente, envolve transparência, diálogo e mecanismos de participação. No campo jurídico, encontra respaldo nos princípios que orientam a gestão do ensino público.

Flach *et al.* (2024), ao analisarem a relação entre gestão democrática e as exigências associadas ao novo Fundeb, demonstram que financiamento e organização da gestão possuem pontos de contato importantes. Isso evidencia que a participação não pode ser

pensada separadamente da estrutura administrativa e dos recursos necessários para o funcionamento das políticas educacionais.

A existência de conselhos, reuniões e documentos institucionais não garante, por si só, uma gestão efetivamente democrática. É necessário que esses espaços permitam participação real e circulação de informações. A comunidade precisa compreender quais decisões podem ser tomadas pela escola, quais dependem da secretaria de educação e quais estão vinculadas a normas ou políticas definidas em outras instâncias.

O financiamento constitui condição indispensável para que planejamento e participação resultem em ações concretas. A escola pode identificar necessidades importantes, mas sua capacidade de solucioná-las depende frequentemente da existência e da correta distribuição de recursos. Nesse sentido, a dimensão financeira possui efeitos diretos sobre as condições pedagógicas.

A análise das capacidades estatais realizada por Segatto, Euclydes, *et al.* (2021) contribui para compreender que recursos financeiros representam apenas parte da capacidade administrativa. A qualidade da implementação também depende de pessoas qualificadas, processos organizados e relações institucionais capazes de coordenar diferentes atores.

A participação social também representa uma dessas capacidades. Quando secretarias e escolas criam canais efetivos de comunicação, conseguem compreender melhor necessidades que não aparecem nos indicadores quantitativos. Famílias, professores e estudantes podem contribuir para identificar problemas cotidianos e avaliar os efeitos das políticas implementadas.

Entretanto, participação não significa transferência de responsabilidade pública. A comunidade pode colaborar com o planejamento, mas não deve ser chamada a compensar permanentemente a ausência de recursos, profissionais ou infraestrutura que devem ser assegurados pelo Estado. Uma gestão democrática consistente combina participação com responsabilização clara de cada instância administrativa.

7. PLANEJAMENTO, AVALIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS

O planejamento educacional constitui uma ponte entre objetivos políticos e ações concretas. Quando bem estruturado, permite antecipar necessidades relacionadas a matrículas, profissionais, formação, manutenção, materiais e recursos financeiros. Machado, Pereira, *et al.* (2024) relacionam planejamento e gestão à efetivação do direito à educação, apontando desafios ligados à organização administrativa e pedagógica, financiamento, intersetorialidade e relações entre entes federativos.

Essa abordagem demonstra que planejamento não pode ser reduzido à produção de documentos. Planos que não orientam decisões, distribuição de recursos e acompanhamento tornam-se instrumentos formais com pouca influência sobre a realidade. A finalidade administrativa do planejamento consiste justamente em organizar ações que possibilitem alcançar os objetivos educacionais estabelecidos.

Oliveira e Alves (2024) mostram que as capacidades estatais interferem nos processos locais de implementação das políticas. Essa contribuição é particularmente relevante para a realidade

brasileira, marcada por municípios com estruturas administrativas bastante distintas. Uma política nacional pode chegar a redes que possuem equipes consolidadas e, simultaneamente, a outras que enfrentam limitações técnicas e financeiras.

O planejamento precisa considerar essas diferenças. A garantia nacional de um direito não deveria produzir padrões extremamente distintos de atendimento de acordo com o município em que o estudante reside. Por esse motivo, coordenação federativa, assistência técnica e mecanismos redistributivos integram o debate sobre qualidade.

A avaliação das políticas também faz parte do processo administrativo. No âmbito escolar, avaliações externas e indicadores podem fornecer informações relevantes para a tomada de decisão. Entretanto, Machado, Alavarse, *et al.* (2024) alertam para o risco de associar qualidade educacional quase exclusivamente aos resultados dos testes padronizados.

O gestor precisa utilizar os indicadores como ponto de partida para análise, e não como explicação completa da realidade. Quando determinado resultado apresenta queda, é necessário investigar fatores pedagógicos, administrativos e sociais que podem estar relacionados. Frequência, rotatividade de professores, infraestrutura, acompanhamento pedagógico e condições socioeconômicas são algumas das dimensões que podem ajudar a interpretar os resultados.

Essa forma de avaliação permite transformar os dados em instrumentos para o planejamento. Em vez de produzir somente responsabilização, os indicadores podem auxiliar na identificação

das escolas e dos estudantes que necessitam de maior suporte. Dessa maneira, avaliação e Administração Pública aproximam-se de uma perspectiva de equidade.

8. A INTERSECÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DIREITO NA GARANTIA DA QUALIDADE

A intersecção entre as três áreas torna-se evidente quando se observa que grande parte dos problemas educacionais possui múltiplas dimensões. A falta de professores, por exemplo, é um problema pedagógico porque interfere na continuidade das aprendizagens; administrativo porque envolve planejamento, concurso, contratação e distribuição de pessoal; e jurídico quando compromete a oferta adequada do direito educacional.

Situação semelhante ocorre com problemas de infraestrutura. Uma escola sem condições adequadas de funcionamento enfrenta dificuldades pedagógicas, mas a manutenção dos espaços depende de planejamento administrativo, orçamento, contratação e fiscalização. Quando a precariedade impede ou prejudica a oferta educacional, a questão também passa a envolver a proteção do direito dos estudantes.

O diálogo entre as áreas é necessário justamente para impedir soluções parciais. O professor não possui meios para resolver sozinho problemas relacionados ao financiamento da rede. O diretor não consegue solucionar todas as necessidades de pessoal quando a contratação depende da Administração central. O profissional do Direito, por sua vez, precisa considerar as características pedagógicas e administrativas para compreender os efeitos das medidas adotadas. Desse modo, a resolução dos problemas

educacionais exige uma atuação integrada. A falta de articulação entre essas áreas pode produzir respostas inconcisas e ineficazes diante da complexidade das demandas educacionais.

Essa complexidade demonstrada por Taporosky e Silveira (2024) ao identificar diferentes temas relacionados à atuação do Ministério Público na promoção da qualidade educacional. As questões analisadas pelas autoras atravessam organização escolar, condições de oferta e proteção jurídica, mostrando que as fronteiras entre gestão, educação e direito são frequentemente permeáveis.

A própria atuação administrativa pode contribuir para evitar que conflitos alcancem o sistema de justiça. Procedimentos claros, prazos conhecidos, critérios transparentes, respostas fundamentadas e canais adequados para apresentação de demandas fortalecem a confiança institucional. Uma família que compreende como determinada decisão foi construída e possui possibilidade de recurso encontra maior previsibilidade na relação com o poder público.

Por outro lado, a ausência de resposta administrativa, critérios pouco claros ou demora excessiva pode ampliar conflitos. Nascimento e Marques (2021, p. 1) mostram a relevância da atuação do Ministério Público na proteção do direito à educação, mas a presença dessas instituições também evidencia a importância de que as próprias políticas públicas desenvolvam mecanismos capazes de identificar e enfrentar problemas antes que se transformem em violações persistentes.

A formação dos gestores constitui outro ponto de encontro entre as áreas. Alves e Bispo (2022, p. 226) defendem “uma formação

relacionada às experiências concretas da gestão pública escolar”. Essa perspectiva permite trabalhar situações que envolvem simultaneamente decisões pedagógicas, administrativas e normativas, aproximando a preparação profissional dos desafios existentes na realidade escolar.

Assim, a qualidade educacional depende de uma rede institucional na qual cada área contribui com uma dimensão específica, sem funcionar isoladamente. A Educação estabelece o sentido pedagógico; a Administração Pública organiza os meios e as políticas; e o Direito estabelece as garantias necessárias para assegurar que essas condições sejam efetivamente oferecidas.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida permitiu compreender que gestão escolar, administração educacional e direito à educação constituem dimensões profundamente relacionadas na garantia da qualidade educacional. A escola é o espaço em que o estudante vivencia concretamente a política pública, mas as condições existentes nesse ambiente resultam de decisões tomadas por diferentes agentes e instâncias administrativas.

A gestão escolar possui papel estratégico porque organiza o cotidiano institucional, articula profissionais, acompanha as aprendizagens, administra recursos e estabelece relações com estudantes e famílias. Entretanto, seus resultados não podem ser analisados isoladamente das condições oferecidas pelos sistemas de ensino. Responsabilizar exclusivamente o gestor ou o professor por dificuldades que decorrem de problemas estruturais significa desconsiderar a complexidade da política educacional.

A Administração Pública precisa assumir papel ativo na garantia da qualidade, desenvolvendo capacidade de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das políticas. Recursos financeiros são indispensáveis, mas precisam ser acompanhados por equipes qualificadas, processos administrativos organizados, formação continuada, sistemas de informação e mecanismos permanentes de apoio às escolas.

O direito à educação também não se limita à previsão formal de vagas ou à garantia da matrícula. Sua concretização está relacionada às condições que permitem ao estudante permanecer na escola, aprender, participar e desenvolver sua trajetória educacional. Por esse motivo, a proteção jurídica precisa estar articulada à compreensão das condições pedagógicas e administrativas presentes em cada situação.

A qualidade educacional igualmente não deve ser reduzida aos resultados apresentados em avaliações externas. Esses indicadores são importantes e podem colaborar com o planejamento, mas precisam ser interpretados juntamente com outras dimensões da experiência escolar. Infraestrutura, formação profissional, gestão, equidade, participação, recursos e condições sociais influenciam diretamente os processos de ensino e aprendizagem.

A gestão democrática aparece como elemento fundamental para aproximar políticas públicas e realidade escolar. A participação de estudantes, profissionais, famílias e comunidade amplia as informações utilizadas na tomada de decisão e fortalece a legitimidade das ações públicas. Entretanto, essa participação não substitui as responsabilidades administrativas e financeiras do Estado.

Conclui-se, portanto, que garantir educação de qualidade exige uma relação equilibrada entre Educação, Administração Pública e Direito. A Educação oferece os fundamentos necessários para compreender as necessidades pedagógicas; a Administração organiza recursos, profissionais, políticas e procedimentos; e o Direito estabelece garantias para que a oferta educacional não dependa apenas da vontade circunstancial dos governantes ou gestores.

A integração dessas dimensões fortalece a possibilidade de construir sistemas educacionais capazes de planejar antecipadamente suas necessidades, responder de maneira transparente às demandas, utilizar adequadamente os recursos públicos e proteger os direitos dos estudantes. Dessa forma, a qualidade educacional deixa de ser apenas um princípio normativo ou uma meta administrativa e passa a representar uma responsabilidade pública concretizada na experiência cotidiana da escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, T. L. de L., & Bispo, M. de S. (2022). Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. *Revista de Administração Pública*, 56(2), 226–247. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210227>

Flach, S. de F., Gonçalves, Í. B. P., & Cerqueira, M. R. C. A. de. (2024). Relações entre gestão democrática e as exigências do novo Fundeb em municípios paranaenses. *Revista Exitus*, 14, e024005. <https://doi.org/10.24065/re.v14i1.2460>

Hack, R., & Rostirola, C. R. (2024). Direito à educação de qualidade: uma análise dos marcos normativos. *Educação & Realidade*, 49, e136054. <https://doi.org/10.1590/2175-6236136054vs01>

Machado, C., Alavarse, O. M., & Chappaz, R. de O. (2024). Avaliações em larga escala na América Latina: problematizando a qualidade da educação escolar. *Educar em Revista*, 40, e94031. <https://doi.org/10.1590/1984-0411.94031>

Machado, C., Pereira, A. G., Christianini, A. G., & Maia, A. F. G. (2024). Planejamento e gestão: desafios para a garantia do direito à educação. *Jornal de Políticas Educacionais*, 18(1), e92422. <https://doi.org/10.5380/jpe.v18i1.92422>

Machado, E. N. C., & Falsarella, A. M. (2020). Nova gestão pública, educação e gestão escolar. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 24(2), 372–389. <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i2.13255>

Nascimento, J. A. do, & Marques, L. R. (2021). A efetivação do direito à educação de qualidade como ação do Ministério Público de Pernambuco. *Educação e Pesquisa*, 47, e239022. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202147239022>

Oliveira, B. R. de, & Alves, M. M. F. (2024). Capacidades estatais e implementação de políticas educacionais no nível local: a trajetória da Base Nacional Comum Curricular em um município mineiro. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, e89154. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.89154>

Segatto, C. I., Euclydes, F. M., & Abrucio, F. L. (2021). Capacidades estatais e seus efeitos nas políticas municipais de educação. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(84), 1–19. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.81938>

Segatto, C. I., Exner, M. K., & Abrucio, F. L. (2021). Gestores escolares como gerentes de nível de rua: tipologia de diretores em escolas

municipais brasileiras. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 29(62), 1–18. <https://doi.org/10.14507/epaa.29.5727>

Taporosky, B. C. H., & Silveira, A. D. (2024). A atuação institucional do Ministério Público para a promoção da qualidade da educação básica. *Educar em Revista*, 40, e88001. <https://doi.org/10.1590/1984-0411.88001>