



DO INSUCESSO AO SUCESSO ESCOLAR: O PAPEL DA GESTÃO
FROM SCHOOL FAILURE TO SUCCESS: THE ROLE OF MANAGEMENTLOPES, Mario Marcos¹MARREGA, Carolina Scatolin²**RESUMO**

Este estudo buscou analisar de que maneira a gestão escolar, com foco na liderança pedagógica e na gestão democrática pautada no diálogo, pode influenciar a transição do insucesso ao sucesso escolar na educação básica. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, fundamentada na análise de artigos científicos, dissertações, livros e documentos oficiais publicados entre 2007 e 2025, voltados à realidade brasileira. Os resultados apontam que escolas que adotam práticas de gestão estruturadas, planejamento pedagógico consistente, acompanhamento sistemático do processo de ensino-aprendizagem e envolvimento da comunidade tendem a apresentar melhores indicadores de desempenho, mesmo em contextos de vulnerabilidade socioeconômica. Em contrapartida, instituições que carecem de monitoramento docente, planejamento coletivo e recursos adequados revelam maiores índices de evasão, reprovação e defasagem escolar. A discussão destacou que o papel do(a) gestor(a) vai além da administração de recursos, assumindo caráter de liderança pedagógica e política, articulando pessoas, processos e políticas públicas. Evidenciaram-se ainda dilemas, como as tensões entre autonomia docente e liderança pedagógica, limites do diálogo democrático diante de demandas burocráticas e a carência de formação continuada para gestores(as). Conclui-se que a consolidação de uma gestão democrática, dialógica e estratégica é fator essencial para a promoção de aprendizagens significativas, equitativas e transformadoras.

Palavras-chave: Gestão escolar. Sucesso educacional. Educação democrática.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how school management, with a focus on pedagogical leadership and democratic management grounded in dialogue, can influence the transition from school failure to success in basic education. It is a bibliographic and qualitative research, based on the analysis of scientific articles, dissertations, books, and official documents published between 2007 and 2025, focusing on the Brazilian context. The results indicate that schools adopting structured management practices, consistent pedagogical planning, systematic monitoring of the teaching-learning process, and community involvement tend to present better performance indicators, even in contexts of socioeconomic vulnerability. Conversely, institutions lacking teacher monitoring, collective planning, and adequate resources exhibit higher rates of dropout, failure, and learning gaps. The discussion highlighted that the role of the

¹ Doutorando em Educação pela Universidade Federal de São Carlos. Especialista em Gestão Escolar pela Faculdade de Educação São Luís. Docente do Centro Universitário Barão de Mauá. Professor da Rede Municipal de Ribeirão Preto/SP. lopesmmarcos@gmail.com

² Especialista em Psicopedagogia Institucional. Professora da Rede Municipal de Ribeirão Preto/SP.

school principal extends beyond resource administration, assuming pedagogical and political leadership by articulating people, processes, and public policies. The study also identified dilemmas, such as tensions between teacher autonomy and pedagogical leadership, limits of democratic dialogue under bureaucratic pressures, and the need for ongoing professional development for school managers. It is concluded that consolidating democratic, dialogical, and strategic management is essential for promoting meaningful, equitable, and transformative learning.

Keywords: School management. Educational success. Democratic education.

1 INTRODUÇÃO

O desempenho escolar é um indicador central da qualidade educacional e tem sido objeto de estudos que buscam compreender os fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso dos(as) alunos(as). No contexto brasileiro, a educação básica enfrenta desafios estruturais e pedagógicos, como desigualdades socioeconômicas, defasagem de aprendizagem e infraestrutura escolar insuficiente, que impactam diretamente nos resultados acadêmicos (BATISTON, 2015; MUGNOL, 2010). Nesse cenário, a gestão escolar emerge como elemento estratégico para mitigar essas questões e promover melhorias concretas no aprendizado.

A gestão escolar transcende a administração de recursos e envolve liderança pedagógica, tomada de decisões estratégicas e articulação entre professores(as), alunos(as) e comunidade. Segundo Oliveira, Lopes e Silva (2023), práticas de gestão eficazes influenciam positivamente o desempenho dos(as) estudantes, criando um ambiente escolar propício à aprendizagem. A literatura evidencia que gestores(as) bem-preparados(as) são capazes de implementar ações transformadoras, mesmo em contextos de vulnerabilidade social (REZENDE *et al.*, 2024).

O insucesso escolar é um fenômeno multifatorial, frequentemente associado a fatores externos à escola, como baixa renda familiar, e internos, como ausência de planejamento pedagógico e fragilidades na gestão (ROSSATTO, 2013). Estudos de Salvetti (2011) e Silva (2014) mostram que a falta de coordenação entre políticas educacionais, professores(as) e gestores(as) compromete a aprendizagem, reforçando a necessidade de liderança qualificada e articuladora.

Em contrapartida, escolas que apresentam sucesso escolar compartilham características comuns de gestão, como liderança democrática, acompanhamento pedagógico constante e envolvimento da comunidade (ABRUCIO, 2007; SOUSA,

2018). Nesse contexto, a perspectiva de Paulo Freire contribui significativamente, ao defender que a gestão democrática deve ser pautada no diálogo, na participação ativa e na corresponsabilidade de todos(as) os(as) atores(as) escolares, fortalecendo a aprendizagem e a autonomia dos(as) estudantes (FREIRE, 2019; 2018).

O(a) gestor(a) não atua apenas como administrador(a), mas como mediador(a) que promove a motivação da equipe docente e dos(as) estudantes, estimulando a melhoria contínua da prática pedagógica (MADEIRO, 2015). Essa visão se aproxima da abordagem freireana, que ressalta a importância do diálogo e da escuta como fundamentos de uma escola emancipadora. Assim, a gestão escolar deve possibilitar práticas de co-construção do conhecimento, tornando a instituição um espaço crítico, participativo e formador de cidadania.

A liderança escolar é um componente essencial da gestão eficaz. Lück (2009) destaca que a competência do(a) gestor(a) em orientar e engajar sua equipe docente impacta diretamente no desempenho acadêmico. Além disso, Castro (2024) ressalta que práticas de gestão participativa reduzem conflitos internos, aumentam o engajamento e promovem um clima organizacional favorável à aprendizagem.

Outro aspecto central é o planejamento escolar. Barros, Nunes e Silva (2013) evidenciam que a distribuição adequada de horários, recursos pedagógicos e acompanhamento sistemático das atividades de ensino contribui para reduzir lacunas de aprendizagem. A perspectiva freireana reforça que tais ações devem ser desenvolvidas coletivamente, envolvendo professores(as) e estudantes na tomada de decisões. A análise de Abrucio (2007) acrescenta que escolas com gestão estruturada apresentam resultados mais consistentes em avaliações externas, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, evidenciando a relevância da organização administrativa aliada à liderança pedagógica.

A motivação dos(as) atores escolares também se mostra determinante. Madeiro (2015) aponta que gestores(as) capazes de reconhecer e valorizar o trabalho docente, bem como de engajar os(as) estudantes em projetos pedagógicos, contribuem para consolidar uma cultura escolar voltada para o sucesso. Desse modo, a gestão atua como elo entre recursos, pessoas e processos, influenciando diretamente a experiência educacional.

No entanto, o impacto da gestão escolar sobre o sucesso acadêmico não é uniforme. Estudos sugerem que ele varia de acordo com fatores socioeconômicos, suporte institucional e capacitação dos(as) gestores(as) (ALMEIDA, AZEVEDO, AZEVEDO, 2018; SANTOS, BOER, 2021). Nesse ponto, a gestão democrática e o diálogo, conforme defendido por Freire (2019; 2018), emergem como estratégias capazes de reduzir desigualdades, promovendo engajamento e corresponsabilidade de toda a comunidade escolar.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo analisar como a gestão escolar, com ênfase na liderança pedagógica e na gestão democrática pautada no diálogo, pode influenciar a trajetória do insucesso ao sucesso escolar, destacando práticas, competências e estratégias que contribuem para melhorar o desempenho dos(as) alunos(as). O estudo se apoia em revisão da literatura, abrangendo dissertações e artigos científicos que investigam o papel do(a) gestor(a) escolar, permitindo uma análise crítica das práticas de gestão e de sua relevância para o fortalecimento da qualidade da educação básica

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, voltada à análise de literatura científica e documentos oficiais sobre gestão escolar e desempenho acadêmico. A pesquisa bibliográfica possibilita compreender teorias, evidências empíricas e experiências anteriores, permitindo interpretar as relações entre práticas de gestão e o sucesso ou insucesso escolar (LIMA; MIOTO, 2007). Foram selecionados materiais com base em critérios de relevância, atualidade e pertinência temática, incluindo artigos acadêmicos, dissertações, livros e trabalhos de conclusão de curso que abordam diretamente liderança pedagógica, planejamento, clima escolar e motivação docente e estudantil.

A abordagem qualitativa, fundamentada nos princípios de investigação em educação (BOGDAN; BIKLEN, 1994), permitiu compreender fenômenos educacionais em profundidade, considerando contextos, significados e interpretações dos(as) sujeitos(as) e das instituições. A análise do conteúdo utilizou técnicas documentais e interpretativas, organizando conceitos, evidências empíricas e práticas de gestão

eficaz. Aspectos como liderança pedagógica, gestão democrática baseada em diálogo, planejamento estratégico, organização de recursos, motivação e clima escolar foram priorizados.

O estudo integrou resultados de pesquisas nacionais e internacionais, com ênfase na realidade brasileira, e priorizou trabalhos publicados entre 2007 e 2025, garantindo atualização e relevância das informações. A coleta de dados consistiu na leitura sistemática e categorização de conteúdos que abordam o impacto da gestão escolar sobre o desempenho acadêmico. Foram extraídos conceitos-chave, exemplos de boas práticas e resultados de avaliações educacionais, permitindo comparação entre diferentes contextos escolares.

A análise qualitativa seguiu orientação crítica e sistemática, visando identificar padrões, relações causais e estratégias de gestão que favoreçam o sucesso escolar. Destacaram-se práticas de gestão democrática e diálogo, conforme proposto por Paulo Freire, considerando a participação e escuta ativa de professores(as), alunos(as) e comunidade. Dois eixos guiaram a análise: fatores de sucesso e insucesso escolar e o papel do(a) gestor(a) na mediação desses fatores, garantindo coesão na apresentação das informações.

Foram ainda considerados estudos de caso e relatórios de escolas brasileiras, contextualizando teorias e evidências empíricas. A abordagem adotada possibilitou identificar lacunas na literatura, desafios enfrentados por gestores e práticas passíveis de aprimoramento para promover aprendizagem significativa e equidade educacional.

Em síntese, os procedimentos metodológicos adotados, combinando pesquisa bibliográfica e análise qualitativa, garantem estrutura sistemática e consistente ao estudo, oferecendo contribuições relevantes para o fortalecimento de práticas democráticas e dialogais na gestão escolar, subsidiando estratégias que promovam o sucesso educacional (LIMA; MIOTO, 2007; BOGDAN; BIKLEN, 1994).

3 GESTÃO ESCOLAR E SUCESSO/INSUCESSO ESCOLAR

A relação entre gestão escolar e desempenho acadêmico é um tema central na literatura educacional. Estudos apontam que escolas com gestão estruturada apresentam maior probabilidade de alcançar sucesso escolar, enquanto instituições

com práticas frágeis enfrentam altos índices de reprovação e evasão (BATISTON, 2015; MUGNOL, 2010). A gestão, nesse sentido, atua como mediadora entre políticas educacionais e processos de ensino, influenciando diretamente os resultados de aprendizagem.

O insucesso escolar é um fenômeno multifatorial. Entre as causas internas, destacam-se a ausência de planejamento pedagógico adequado, a falta de monitoramento sistemático do desempenho e as fragilidades na avaliação contínua, que dificultam a identificação precoce de lacunas de aprendizagem (ROSSATTO, 2013). Essas condições contribuem para trajetórias marcadas pela repetência e abandono.

Outro ponto relevante refere-se à formação docente. Professores sem atualização contínua em metodologias ativas e gestão de sala de aula enfrentam dificuldades em adaptar suas práticas às necessidades dos(as) estudantes, o que compromete a aprendizagem (SALVETTI, 2011). A ausência de processos formativos consistentes impacta não apenas no desempenho acadêmico, mas também na motivação dos(as) professores(as) e alunos(as).

Os fatores externos à escola também pesam nesse cenário. Estudantes de famílias em condições socioeconômicas desfavoráveis têm menor acesso a materiais didáticos, transporte adequado e apoio familiar às atividades escolares (MUGNOL, 2010). Quando não há políticas internas de compensação, essas desigualdades se ampliam, afetando diretamente as oportunidades de aprendizagem.

A infraestrutura escolar é igualmente determinante. A carência de bibliotecas, laboratórios, equipamentos tecnológicos e ambientes adequados de estudo limita a diversidade de experiências pedagógicas e compromete o desenvolvimento integral dos(as) alunos(as) (OLIVEIRA, LOPES, SILVA, 2023). Cabe à gestão priorizar a alocação eficiente dos recursos disponíveis, garantindo que cheguem efetivamente ao cotidiano escolar.

Em contrapartida, o sucesso escolar está associado a práticas de gestão estruturadas e articuladas. Rezende *et al.* (2024) destacam que escolas que monitoram de forma consistente os processos pedagógicos, organizam

adequadamente a rotina escolar e acompanham o desempenho dos(as) estudantes tendem a apresentar resultados superiores.

Abrucio (2007) reforça essa perspectiva ao demonstrar que escolas paulistas com gestão organizada alcançaram melhores índices no IDEB, evidenciando o peso da gestão como elemento diferenciador. Ações estratégicas como avaliação contínua, acompanhamento de indicadores e intervenções pedagógicas planejadas favorecem a equidade educacional, inclusive em contextos de vulnerabilidade (JOVINO, 2023).

A participação da comunidade escolar representa outra dimensão central. Quando professores(as), famílias e estudantes compartilham responsabilidades no processo de aprendizagem, cria-se um ambiente de cooperação que reduz riscos de insucesso e fortalece a motivação coletiva (SOUSA, 2018). Essa perspectiva amplia a função da escola como espaço de formação integral, conectando dimensões acadêmicas, sociais e afetivas.

Nesse ponto, a gestão democrática, inspirada nos princípios de Paulo Freire, oferece subsídios valiosos. A centralidade do diálogo e da corresponsabilidade permite que as decisões pedagógicas sejam construídas coletivamente, favorecendo o engajamento e a autonomia dos(as) estudantes. Como destacam Gomes e Guerra (2020), práticas dialógicas estimulam a participação crítica e colaborativa, tornando o ambiente escolar mais inclusivo e motivador.

A análise dos fatores de sucesso e insucesso revela, portanto, que a gestão escolar é atravessada por dimensões pedagógicas, administrativas e sociais. Enquanto os insucessos se relacionam à ausência de planejamento, à carência de formação docente e às desigualdades socioeconômicas, o sucesso decorre da implementação de práticas planejadas, do monitoramento constante, do uso estratégico de recursos e da valorização do diálogo como princípio educativo (OLIVEIRA, LOPES, SILVA, 2023).

Em síntese, compreender a relação entre gestão escolar e desempenho acadêmico é essencial para construir estratégias que garantam resultados consistentes e equitativos. O papel do(a) gestor(a) ultrapassa a função administrativa: trata-se de uma liderança pedagógica capaz de mobilizar recursos, pessoas e processos em prol da aprendizagem. Assim, investir em práticas de gestão

democrática e estruturada não apenas fortalece a qualidade da educação básica, mas também assegura condições para que todos(as) os(as) estudantes tenham oportunidades reais de sucesso escolar (ABRUCIO, 2007; JOVINO, 2023).

4 O PAPEL DO(A) GESTOR(A) ESCOLAR

O(a) gestor(a) escolar é o(a) principal agente responsável por transformar estratégias administrativas em resultados pedagógicos, articulando políticas educacionais, docentes e comunidade escolar (REZENDE *et al.*, 2024). Sua função vai além da administração, pois envolve a mediação de processos internos e externos, assegurando ensino de qualidade e condições adequadas de aprendizagem.

A liderança pedagógica constitui uma das competências centrais dessa função. Lück (2009) ressalta que o(a) gestor(a) deve orientar, motivar e acompanhar professores(as), promovendo práticas pedagógicas eficientes e adaptadas às demandas da escola. Esse papel inclui o incentivo à formação contínua, ao uso de metodologias inovadoras e ao fortalecimento da prática reflexiva entre docentes.

Outro eixo fundamental é a gestão democrática. Salvetti (2011) e Almeida, Azevedo e Azevedo (2018) evidenciam que a participação ativa de professores(as), alunos(as) e famílias nas decisões da escola fortalece o sentimento de pertencimento e amplia o engajamento coletivo. Paulo Freire (2019; 2018) acrescenta que a democracia escolar deve se alicerçar no diálogo, entendido como prática de liberdade que promove corresponsabilidade e reconhecimento dos saberes de todos os(as) envolvidos(as).

O planejamento e a organização dos processos escolares também são atribuições decisivas. Cabe ao(à) gestor(a) estruturar currículos, distribuir horários, selecionar recursos pedagógicos e coordenar estratégias de avaliação de modo a atender às necessidades da comunidade escolar e garantir aprendizagem significativa (BARROS, NUNES, SILVA, 2013; SEDUC-CE, 2011).

Além do planejamento, a criação de um ambiente favorável ao ensino é indispensável. Castro (2024) destaca que escolas que cultivam relações de respeito, cooperação e confiança tendem a apresentar melhor desempenho acadêmico. O(a)

gestor(a), nesse contexto, exerce papel mediador, estimulando práticas de convivência que fortalecem vínculos e reduzem conflitos internos.

A valorização docente é outro aspecto estratégico. Madeiro (2015) argumenta que reconhecer o trabalho dos(as) professores(as) e incentivá-los(as) na criação de projetos pedagógicos inovadores contribui para elevar o comprometimento profissional e, conseqüentemente, o desempenho dos(as) estudantes. Essa valorização envolve tanto incentivos formais quanto a construção de uma cultura escolar de apoio e reconhecimento.

O acompanhamento de indicadores de desempenho acadêmico é igualmente essencial. Salvetti (2011) e Abrucio (2007) destacam que a análise criteriosa de resultados internos e externos permite ao(à) gestor(a) tomar decisões baseadas em evidências, identificar dificuldades precoces e implementar estratégias de melhoria contínua. Essa prática fortalece a cultura de responsabilidade compartilhada e de uso pedagógico das avaliações.

Outro ponto de relevância é a formação continuada do(a) próprio(a) gestor(a). Almeida *et al.* (2018) defendem que o domínio de conhecimentos sobre liderança educacional, gestão de pessoas e estratégias pedagógicas atualizadas é condição necessária para enfrentar os desafios contemporâneos da educação básica. Gestores(as) em constante formação estão mais preparados(as) para adaptar políticas e práticas às necessidades locais.

A articulação com políticas públicas e órgãos educacionais complementa esse papel. Jovino (2023) observa que gestores(as) eficazes são capazes de implementar diretrizes governamentais de forma contextualizada, garantindo que metas oficiais se traduzam em avanços concretos na aprendizagem dos(as) alunos(as).

Por fim, estimular a participação da comunidade em atividades escolares amplia o alcance da gestão. Sousa (2018) evidencia que a integração entre escola, família e sociedade fortalece vínculos sociais e promove aprendizagens mais significativas, consolidando a responsabilidade compartilhada pelo sucesso escolar.

Em síntese, o(a) gestor(a) escolar exerce papel estratégico e multifacetado, atuando como líder pedagógico, planejador, mediador de relações e articulador de políticas. Sua atuação é decisiva para transformar fragilidades institucionais em

práticas de sucesso escolar, garantindo ensino de qualidade, participação democrática e resultados consistentes. Dessa forma, a gestão escolar não apenas organiza o funcionamento da escola, mas também potencializa as condições para que todos(as) os(as) estudantes tenham acesso a uma aprendizagem equitativa e significativa (REZENDE *et al.*, 2024; OLIVEIRA; LOPES; SILVA, 2023)

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA

A gestão escolar é reconhecida como um dos fatores centrais na qualidade do ensino e na aprendizagem dos(as) alunos(as). Estudos demonstram que instituições com práticas de gestão estruturadas e participativas apresentam melhores resultados acadêmicos, enquanto escolas com lacunas organizacionais enfrentam dificuldades em reduzir índices de insucesso (BATISTON, 2015; MUGNOL, 2010). Essa constatação indica que o desempenho escolar não pode ser explicado apenas por condições externas ou características individuais dos(as) estudantes, mas está profundamente vinculado à forma como a escola é conduzida.

Abrucio (2007) evidencia que diferenças no desempenho entre escolas estão diretamente associadas à eficácia da gestão. Em sua pesquisa, instituições com liderança ativa e planejamento consistente obtiveram melhores resultados no IDEB, reforçando que a gestão é uma dimensão pedagógica e não meramente administrativa. Essa análise permite questionar até que ponto políticas educacionais centradas apenas em avaliações externas conseguem captar a complexidade da ação gestora no cotidiano escolar.

Jovino (2023) amplia esse debate ao demonstrar que escolas situadas em contextos socioeconômicos adversos podem alcançar bons resultados quando dispõem de gestores(as) capazes de articular planejamento, acompanhamento e engajamento comunitário. Nesse sentido, o(a) gestor(a) atua como mediador(a) de equidade, construindo estratégias que compensam desigualdades estruturais. No entanto, tal perspectiva também revela uma fragilidade: a forte dependência de competências individuais dos(as) gestores(as) pode gerar desigualdade entre instituições, já que nem todos(as) recebem a mesma formação e apoio governamental.

Outro aspecto crítico refere-se ao acompanhamento docente. Rossatto (2013) observa que o insucesso escolar está frequentemente ligado à ausência de monitoramento sistemático do desempenho dos(as) alunos(as) e de suporte pedagógico ao trabalho dos(as) professores(as). Essa constatação coloca em evidência a necessidade de repensar o papel do(a) gestor(a) não apenas como supervisor, mas como líder que fomenta desenvolvimento profissional contínuo. Ao negligenciar essa dimensão, corre-se o risco de transferir para os(as) docentes a responsabilidade por problemas que têm origem em falhas estruturais da gestão.

Oliveira, Lopes e Silva (2023) defendem que fatores de sucesso envolvem articulação eficiente entre recursos, processos e pessoas, permitindo a criação de condições para a aprendizagem. No entanto, embora a literatura enfatize a importância de recursos materiais, observa-se que sua eficácia depende da intencionalidade pedagógica da gestão. Escolas com infraestrutura semelhante podem ter resultados bastante diferentes, o que demonstra que não basta disponibilizar materiais: é preciso que o(a) gestor(a) saiba planejar seu uso em consonância com objetivos educacionais claros.

O diálogo, defendido por Paulo Freire, aparece na literatura como eixo estruturante da gestão democrática, permitindo participação ativa de todos(as) os(as) atores(as) escolares. No entanto, cabe problematizar até que ponto esse ideal é concretizado no cotidiano. Assim, a análise crítica exige considerar não apenas o discurso, mas as condições reais de exercício da participação.

A liderança pedagógica também merece destaque. Lück (2009) argumenta que gestores(as) atuantes influenciam diretamente o trabalho docente, promovendo metodologias inovadoras e acompanhamento constante. Contudo, esse papel enfrenta dilemas: até que ponto o(a) gestor(a) pode intervir na prática pedagógica sem desrespeitar a autonomia docente? A resposta a essa questão é complexa e evidencia a necessidade de equilíbrio entre orientação e respeito às singularidades profissionais.

Outro elemento analisado pela literatura refere-se ao clima escolar. Castro (2024) e Madeiro (2015) apontam que ambientes colaborativos e respeitosos favorecem permanência e desempenho. Todavia, um olhar crítico indica que o clima

escolar não pode ser reduzido a relações interpessoais; ele também depende de políticas institucionais consistentes que promovam inclusão, diversidade e justiça social. Sem essas dimensões, corre-se o risco de associar clima escolar apenas à disciplina e à ordem, desconsiderando aspectos mais amplos de cidadania.

A articulação entre políticas públicas e realidades locais também apresenta desafios. Jovino (2023) demonstra que gestores(as) eficazes adaptam diretrizes governamentais às necessidades específicas da escola. Contudo, essa adaptação pode gerar tensões: até que ponto a autonomia escolar permite reinterpretar políticas sem descaracterizar os objetivos nacionais? Esse debate é essencial, pois evidencia o papel político da gestão, muitas vezes invisibilizado nas análises tradicionais.

A formação continuada do(a) gestor(a) é apontada por Almeida *et al.* (2018) como condição estratégica para a eficácia da gestão. Porém, cabe destacar que a formação oferecida muitas vezes é pontual e desconectada das demandas reais das escolas. Isso sugere a necessidade de programas permanentes e contextualizados, capazes de fortalecer competências técnicas e sensibilidade social do(a) gestor(a).

A análise crítica, portanto, revela que a eficácia da gestão escolar não se limita à administração de recursos, mas envolve liderança pedagógica, democracia participativa, valorização docente, articulação comunitária e compromisso com a equidade. Ao mesmo tempo, evidencia contradições: nem sempre o diálogo é plenamente exercido, a autonomia docente pode colidir com a liderança gestora, e a adaptação de políticas enfrenta limites estruturais.

Em síntese, políticas voltadas ao sucesso escolar devem priorizar o fortalecimento da gestão em sua dimensão ampla, assegurando formação continuada, espaços reais de participação e acompanhamento constante de indicadores. Mais do que um agente administrativo, o(a) gestor(a) precisa se reconhecer como sujeito político-pedagógico, capaz de transformar fragilidades em práticas de sucesso. Essa perspectiva crítica reafirma que a gestão escolar, fundamentada em práticas dialógicas, planejamento consistente e compromisso com a equidade, pode contribuir de forma decisiva para a promoção de uma aprendizagem significativa e democrática (REZENDE *et al.*, 2024; OLIVEIRA, LOPES, SILVA, 2023).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a gestão escolar exerce papel estratégico na promoção do sucesso acadêmico e na mitigação do insucesso escolar. A análise dos fatores envolvidos demonstrou que práticas administrativas isoladas não garantem resultados positivos; é necessário articular planejamento pedagógico, liderança participativa, monitoramento contínuo e motivação da equipe docente.

O diálogo, conforme proposto por Paulo Freire, surge como elemento central na gestão escolar, permitindo que decisões sejam construídas coletivamente e que a aprendizagem se torne um processo compartilhado entre gestores(as), professores(as), alunos(as) e comunidade. Essa perspectiva fortalece a participação democrática, aumentando o engajamento e o senso de pertencimento de todos os envolvidos na vida escolar.

A gestão escolar eficaz demanda atenção à organização pedagógica, à alocação adequada de recursos e ao desenvolvimento de um clima escolar positivo. Ambientes seguros, motivadores e colaborativos favorecem a aprendizagem e estimulam a participação ativa dos(as) estudantes(as), promovendo um ciclo virtuoso de sucesso acadêmico.

A atuação do(a) gestor(a) deve ir além da administração de recursos. Ele precisa mediar conflitos, apoiar o desenvolvimento profissional docente, acompanhar indicadores de desempenho e articular políticas públicas às necessidades da comunidade escolar. O gestor que pratica o diálogo freireano transforma a escola em um espaço de construção coletiva do conhecimento e de corresponsabilidade na aprendizagem.

A integração entre escola, família e sociedade revelou-se decisiva para criar condições favoráveis à aprendizagem. Freire (2019; 2018) enfatiza que a gestão democrática deve incluir todos(as) os(as) atores(as) da comunidade escolar, garantindo que as decisões reflitam as necessidades e expectativas de todos(as) e promovam cidadania crítica e participativa.

A formação continuada do(a) gestor(a) é outro aspecto essencial para enfrentar os desafios contemporâneos da educação. Atualizações constantes em liderança,

gestão pedagógica e práticas inovadoras permitem que estratégias de sucesso sejam implementadas de maneira consistente e sustentável, impactando positivamente a trajetória escolar dos(as) alunos(as).

Além disso, a análise evidencia que fatores externos, como desigualdades socioeconômicas, podem ser mitigados por práticas de gestão bem estruturadas e participativas, mostrando que o sucesso escolar é resultado da conjugação entre planejamento, liderança, diálogo e envolvimento comunitário.

Em síntese, este estudo reforça que a gestão escolar, alicerçada no diálogo freireano e na gestão democrática, é capaz de transformar contextos desafiadores em oportunidades de aprendizagem significativa. Práticas integradas de planejamento, liderança pedagógica, participação comunitária e motivação docente promovem não apenas o sucesso acadêmico, mas também a formação de cidadãos(as) críticos(as), responsáveis e engajados(as).

Portanto, investir na capacitação de gestores(as), incentivar práticas de liderança participativa e promover o diálogo contínuo entre todos(as) os(as) atores(as) escolares são medidas indispensáveis para consolidar a aprendizagem significativa e a equidade educacional, avançando do insucesso para o sucesso escolar de forma consistente e sustentável.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2007.

ALMEIDA, E. R. de; AZEVEDO, J. R. N. de; AZEVEDO, L. M. de O. Educação básica e gestão da escola pública. Organização: Ana Maria Falsarella. 1. ed. Araraquara (SP): Junqueira & Marin, 2018.

BARROS, E. N.; NUNES, M. do C. P.; SILVA, É. S. da. Implicações da gestão escolar na organização do processo de ensino/aprendizagem: um estudo de caso em uma escola pública de Parnaíba-PI. In: FIPED – Fórum Internacional de Pesquisa em Educação, 1., 2013, Vitória da Conquista/BA. Anais... Vitória da Conquista: Realize Editora, 2013. v. 1, n. 2. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/fiped/2013/Trabalho_Comunicacao_oral_id_inscrito_137_856abde718a1e95ec66b9cc2f0fb1956.pdf. Acesso em: 30 ago. 2025.

BATISTON, R. Gestão escolar e os fatores que influenciam no sucesso e insucesso escolar. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015. Disponível em:

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15662/TCCE_GE_EaD_2015_BATISTON_ROSANGELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 29 ago. 2025.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

CASTRO, O. C. de. O papel do gestor educacional frente aos desafios da gestão escolar. Revista Acadêmica Digital, n. 73, maio 2024. Disponível em: <https://souzaeadrevistaacademica.com.br/revista/73-maio-2024/11-ocy-chaves-de-castro.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2025.

FREIRE, P. Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. 56. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

FREIRE, P. Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.

GOMES, Cláudia Suely Ferreira; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. Educação dialógica: a perspectiva de Paulo Freire para o mundo da educação. Revista de Educação Popular, Uberlândia, v. 19, n. 3, p. 4–15, 2020. DOI: 10.14393/REP-2020-52847. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/reeducpop/article/view/52847>. Acesso em: 6 nov. 2025.

JOVINO, J. R. de S. Ações da gestão escolar como fator relevante para o desempenho no IDEB: estudo de caso da gestão e da aprendizagem na Escola Municipal de Ensino Fundamental Professor José de Anchieta. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7586/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Jovino%20com%20%20ficha%20catalogr%C3%A1fica.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2025.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Revista Katálisis, Florianópolis, v. 10, n. especial, p. 37-45, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rk/a/HSF5Ns7dkTNjQVpRyvhc8RR/?lang=pt>. Acesso em: 26 ago. 2025.

LÜCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MADEIRO, E. O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor: demandas e desafios de duas escolas municipais. 1. ed. Rio de Janeiro: PoD Editora, 2015.

MUGNOL, R. Gestão escolar e o fracasso escolar? 2010. Artigo (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, fev. 2010. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/68595/E%20-%20RENI%20MUGNOL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 ago. 2025.

OLIVEIRA, E. A. de; LOPES, T. M. R.; SILVA, S. P. Gestão escolar: práticas e repercussões no sucesso escolar. *Práticas Educativas, Memórias e Oralidades - Rev. Pemo*, [S. l.], v. 5, p. e11418, 2023. DOI: 10.47149/pemo.v5.e11418. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/11418>. Acesso em: 29 ago. 2025.

REZENDE, G. U. de M.; ALVES, C. F.; FABRI, E. V.; GUIMARÃES, G. L. L.; BERNARDO, A. P. M.; DA SILVA, V. B. Gestão escolar e liderança: o papel do diretor no sucesso escolar. *ARACÊ*, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 4959–4972, 2024. DOI: 10.56238/arev6n3-042. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/1194>. Acesso em: 30 ago. 2025.

ROSSATTO, M. A gestão escolar diante das dificuldades de aprendizagem. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, [ano]. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/694/Rossatto_Marcia.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 29 ago. 2025.

SALVETTI, T. A. S. A qualidade do ensino na dimensão da gestão escolar democrática: um estudo de caso na EMEB Alfredo Naime a partir do INDIQUE. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-03012012-155416/>. Acesso em: 29 ago. 2025.

SANTOS, M. da C.; BOER, N. A gestão escolar e sua importância para a atuação da escola: considerações teóricas. *Disciplinarum Scientia*, Santa Maria, v. 22, n. 1, p. 1–12, 2021. DOI: 10.37780/ch.v22i1.3276. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumCH/article/view/3276>. Acesso em: 29 ago. 2025.

SEDUC - Secretaria Da Educação Do Estado Do Ceará. Secretaria Escolar – Gestão Educacional. Fortaleza: Seduc-CE, 2011.

SILVA, A. M. I. D. da. O gestor e sua influência no desempenho escolar dos alunos do Centro Fundamental Anjo Bom. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade de Brasília, Brasília, jul. 2014. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9124/1/2014_AlessandraMariaInacioDantasdaSilva.pdf. Acesso em: 28 ago. 2025.

SOUSA, M. de F. de. A importância da gestão escolar na qualidade do ensino ofertado na EEM Vereadora Edimar Martins da Cunha, Itapiúna-CE. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Redenção, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3251/1/MARIA%20DE%20F%C3%81TIMA%20DE%20SOUSA%20TCC.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2025.