



DESAFIOS DA GESTÃO NA ESCOLA: CLIMA ESCOLAR E PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS

CHALLENGES OF MANAGEMENT AT SCHOOL: SCHOOL CLIMATE AND DEMOCRATIC PRACTICES

Heloíse Murgo de Godoy¹

RESUMO: O seguinte artigo apresenta uma análise referente aos desafios da gestão escolar no fortalecimento da relação entre juventudes, clima escolar e práticas democráticas na educação contemporânea. A discussão se baseia em referenciais teóricos nacionais e internacionais, destacando as implicações das demandas burocráticas e das plataformas digitais, típicas da Nova Gestão Pública (NGP), nas dinâmicas escolares. Argumenta-se que a valorização das juventudes, por meio de práticas participativas, é essencial para transformar a escola em um espaço de pertencimento e emancipação social, em especial em contextos de vulnerabilidade social. Por fim, é discutido a formação continuada de professores e gestores como fator crucial para a superação desses desafios e ela deve ser pautada em princípios democráticos, abordando temas como mediação de conflitos, gestão participativa e promoção da igualdade, preparando os professores para atuarem como articuladores de uma educação transformadora e emancipatória.

Palavras-chave: Gestão escolar; Juventudes; Clima escolar; Educação democrática; Participação.

ABSTRACT: The following article presents an analysis regarding the challenges of school management in strengthening the relationship between youth, school climate and democratic practices in contemporary education. The discussion is based on national and international theoretical references, highlighting the implications of bureaucratic demands and digital platforms, typical of New Public Management (NPM), on school dynamics. It is argued that valuing young people, through participatory practices, is essential to transform the school into a space of belonging and social emancipation, especially in contexts of social vulnerability. Finally, the continued training of teachers and managers is discussed as a crucial factor in overcoming these challenges and it must be based on democratic principles, addressing topics such as conflict mediation, participatory management and promotion of equality, preparing teachers to act as articulators of a transformative and emancipatory education.

Keywords: School management; Youth; School climate; Democratic education; Participation.

1. INTRODUÇÃO

Hoje a gestão escolar é o eixo central do funcionamento da escola, transcende os limites da administração burocrática e se coloca como mediadora entre as demandas institucionais e os interesses da comunidade escolar. Para Freire (1976), a educação não é um ato neutro, mas um processo profundamente político, comprometido com a transformação social. Sob essa perspectiva, a gestão deve ser articuladora de práticas pedagógicas que promovam a inclusão, a participação e a valorização das juventudes,

¹ Graduanda em Educação pela Universidade Federal de São Carlos, heloisemurgo@gmail.com



assegurando que a escola seja um espaço de pertencimento e construção de identidades.

Na contemporaneidade, a atuação dos gestores enfrenta novos desafios, muitos deles decorrentes da influência da Nova Gestão Pública (NGP), que introduz lógicas empresariais na administração escolar. Dias et al. (2024) apontam que a centralização das decisões em plataformas digitais e a imposição de metas de desempenho desconsideram as especificidades locais e limitam a autonomia das escolas. Essa realidade reforça a necessidade de práticas de gestão que integrem os diversos agentes da comunidade escolar, respeitando suas singularidades.

Charlot (2000) contribui para esse debate ao destacar que a Relação com o Saber (ReS) é construída por meio das interações entre o sujeito, uma relação epistemológica, identitária e social. Essa relação pode ser mediada pela gestão, que precisa criar condições para os estudantes se apropriarem dos saberes acadêmicos, práticos e relacionais (Charlot, 2000) de forma significativa. Contudo, quando a instituição escolar se vê excessivamente sujeita a demandas burocráticas e práticas padronizadas, observa-se um comprometimento dos objetivos que visam a perspectiva pedagógica e o saber dos estudantes, o que, frequentemente, acarreta desinteresse e evasão. Nesse sentido, a construção de um clima escolar positivo torna-se uma prioridade para a gestão democrática.

Segundo Cohen (2010), o clima escolar é definido como o conjunto de percepções e interações que caracterizam as dinâmicas internas de uma escola, influenciando diretamente o bem-estar e o desempenho acadêmico dos alunos. Moro et al. (2019) complementam que um clima escolar saudável está associado ao sentimento de pertencimento, à motivação para aprender e ao fortalecimento das relações interpessoais. Entretanto, a construção de um ambiente escolar acolhedor e motivador enfrenta diversos entraves estruturais. As autoras, Moura e Botler (2020) observam que a valorização das juventudes no espaço escolar requer práticas que dialoguem com suas realidades e respeitem suas identidades, porém, em muitas escolas, essas práticas são inviabilizadas pela ausência de recursos, pela falta de formação dos professores e pela sobrecarga de demandas externas. Assim, essa desconexão compromete a capacidade da escola de atuar como um espaço de transformação social. Já na perspectiva de Freire (1976), a educação deve partir das experiências concretas dos sujeitos, promovendo o diálogo e a reflexão crítica. Isso implica em uma gestão escolar que reconheça as diversidades culturais e sociais da comunidade e que valorize as vozes dos diferentes agentes que compõem o espaço escolar. Nesse contexto, o papel da gestão vai além do cumprimento de metas e índices, envolvendo também a construção de práticas pedagógicas que promovam a autonomia e a emancipação dos estudantes.

A introdução de políticas de Nova Gestão Pública, como as implementadas no estado de São Paulo, exemplifica os impactos das demandas burocráticas na dinâmica escolar. Dias et al. (2024) identificam que o uso compulsório de plataformas digitais e a padronização das práticas pedagógicas desumanizam as relações escolares, transformando a educação em um serviço controlado por métricas de eficiência. Essa lógica mercadológica é criticada por Silva Jr. (2013), que argumenta que a imposição de práticas gerenciais reduz a escola a um espaço de reprodução de conhecimentos alheios à realidade local. Além disso, o desinteresse dos estudantes muitas vezes está relacionado



à falta de práticas que promovam sua participação ativa no ambiente escolar. Moura e Botler (2020) sugerem que a criação de espaços de expressão juvenil, como grêmios estudantis e projetos culturais, pode fortalecer o vínculo dos jovens com a escola. Contudo, para que essas práticas sejam efetivas, é necessário que a gestão escolar valorize a diversidade e promova um ambiente inclusivo, onde todos se sintam parte integrante da comunidade.

O fortalecimento do clima escolar também passa pela valorização dos professores como agentes centrais do processo educativo. Silva Jr. (2013) destaca que os docentes, quando tratados como sujeitos críticos e criadores, podem contribuir para a construção de práticas pedagógicas inovadoras, alinhadas às realidades dos estudantes. No entanto, a sobrecarga de demandas burocráticas e a falta de condições adequadas de trabalho comprometem a capacidade dos professores de desenvolver seu papel de forma plena.

Luiz (2022) enfatiza que a escola deve ser um espaço de construção coletiva, onde as experiências e os saberes dos diferentes agentes sejam valorizados. Isso implica na necessidade de uma gestão participativa, que envolva estudantes, professores e comunidade em processos de tomada de decisão. Essa abordagem democrática não apenas fortalece o convívio escolar, mas também contribui para a formação de sujeitos mais críticos e autônomos.

No entanto, a centralização das decisões educacionais nas esferas administrativas tem dificultado a implementação de práticas locais. Conforme Dias et al. (2024), a padronização dos currículos e a imposição de avaliações externas desconsideram as especificidades culturais e sociais das comunidades escolares, isso enfraquece o papel da escola como espaço de transformação. Essa realidade exige que a gestão escolar resista às pressões externas e promova práticas que dialoguem com as necessidades e os interesses dos estudantes.

Freire (1976) aponta que "não há educação sem sonho e utopia", ressaltando a importância de práticas educativas que inspirem e motivem os estudantes a acreditar em seu potencial. Isso só é possível em um ambiente escolar onde a gestão valorize o protagonismo juvenil e crie condições para que os estudantes se sintam acolhidos e respeitados. Nesse sentido, o clima escolar e a valorização das juventudes tornam-se elementos centrais para a construção de uma educação emancipadora.

Além das políticas públicas, as condições materiais das escolas também influenciam diretamente o clima escolar e a motivação dos estudantes. Cohen (2010) observa que a infraestrutura adequada e o acesso a recursos pedagógicos são fatores determinantes para a qualidade das interações escolares. No entanto, muitas escolas enfrentam dificuldades estruturais que comprometem sua capacidade de oferecer um ambiente acolhedor e propício à aprendizagem.

A construção de uma gestão escolar democrática requer a articulação de múltiplos esforços, envolvendo tanto os gestores quanto os professores, os estudantes e a comunidade. Silva Jr. (2013) sugere que a construção coletiva do currículo e a valorização dos saberes locais são estratégias eficazes para promover uma educação alinhada às realidades e às necessidades da comunidade escolar. Essas práticas, quando articuladas de forma integrada, podem transformar a escola em um espaço de emancipação e inclusão.



Dessa forma, a gestão escolar precisa atuar como mediadora entre as demandas externas e os interesses internos, promovendo práticas que fortaleçam o clima escolar e valorizem as juventudes. Moura e Botler (2020) destacam que, em contextos de vulnerabilidade social, a escola pode desempenhar um papel fundamental na construção de vínculos e na promoção do sentimento de pertencimento dos estudantes. Isso requer uma gestão comprometida com a valorização das diversidades e com a promoção de práticas pedagógicas inclusivas.

Por fim, é essencial que a gestão escolar resista às pressões externas e promova práticas que dialoguem com as especificidades locais, valorizando as juventudes e fortalecendo o clima escolar. Como aponta Freire (1976), a educação deve ser um ato de esperança e transformação, capaz de ressignificar as relações sociais e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

Essa discussão reforça a importância de se pensar a gestão escolar como um espaço de articulação de práticas que promovam o protagonismo dos diferentes agentes e a transformação das relações educativas. Este artigo, portanto, busca analisar os desafios e as perspectivas da gestão escolar na construção de um ambiente educacional inclusivo e participativo, destacando o papel do clima escolar e das juventudes nesse processo.

2. GESTÃO ESCOLAR E JUVENTUDES: PRIMEIROS DIÁLOGOS

Parte-se do pressuposto de que cabe à gestão escolar integrar os diferentes sujeitos do ambiente educacional, promovendo práticas que respeitem as singularidades e assegurem a participação ativa de todos. Freire (1976) reforça que "educar é um ato político", evidenciando que o trabalho do gestor deve estar orientado por valores de inclusão e transformação social.

No entanto, a gestão escolar contemporânea enfrenta o desafio de lidar com as imposições da Nova Gestão Pública (NGP), modelo que introduz lógicas empresariais nas políticas educacionais. Dias et al. (2024) explicam que a NGP prioriza a eficiência administrativa e o controle de resultados, utilizando plataformas digitais e currículos padronizados como ferramentas de centralização. Essa abordagem, embora voltada para a modernização, frequentemente desconsidera as especificidades locais das comunidades escolares.

Uma das consequências mais evidentes desse modelo é a perda de autonomia das escolas. Charlot (2000) destaca que a Relação com o Saber é mediada pelas experiências culturais e sociais dos sujeitos, e a escola por ser um espaço de construção dessa relação, deve considerar essas especificidades ao formular suas práticas. No entanto, quando as demandas burocráticas e a padronização curricular dominam a agenda escolar, as singularidades dos estudantes e de suas comunidades são negligenciadas.

Essa desconexão entre as práticas escolares e as realidades juvenis impacta diretamente a motivação e o engajamento dos estudantes. Moura e Botler (2020) observam que, ao tratar as juventudes de forma homogênea, as escolas ignoram as diversidades que compõem esse grupo, resultando em práticas descontextualizadas e pouco atrativas. Esse afastamento compromete a construção de um vínculo significativo entre os jovens e o saber.



Para Freire (1996), "ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho; os homens se educam em comunhão". Essa perspectiva sugere que a gestão escolar deve promover práticas pedagógicas que valorizem a participação ativa e a autonomia dos estudantes, criando oportunidades para que eles se reconheçam como sujeitos ativos no processo educativo. Essa abordagem, entretanto, exige um rompimento com modelos hierárquicos e rígidos de administração escolar.

O protagonismo juvenil é um princípio central para a construção de uma escola democrática e inclusiva. Moura e Botler (2020) destacam que instrumentos como os grêmios estudantis podem atuar como canais de expressão e participação, contribuindo para o desenvolvimento de competências como liderança, cidadania e trabalho em equipe. No entanto, a eficácia dos grêmios depende do apoio da gestão escolar, que deve garantir sua autonomia e integrá-los às práticas pedagógicas.

Além de promover o protagonismo juvenil, a gestão escolar deve valorizar as culturas e experiências das juventudes como parte essencial do ambiente educativo. Charlot (2000) afirma com as figuras do aprender (saber teórico, prático e relacional) que uma informação só se torna saber quando faz sentido e dialoga com as vivências dos sujeitos. Isso implica na necessidade de práticas pedagógicas que contemplem projetos culturais, atividades interdisciplinares e uso de tecnologias, criando conexões entre os interesses dos jovens e o currículo escolar.

No entanto, a introdução de políticas gerenciais tem dificultado a implementação de práticas alinhadas às realidades locais. Dias et al. (2024) alertam que o uso compulsório de plataformas digitais e a centralização das decisões curriculares enfraquecem a autonomia dos gestores e professores, reduzindo a escola a um espaço de execução de políticas externas. Isso reforça a necessidade de uma gestão escolar que resista a essas pressões e valorize as demandas internas da comunidade escolar.

Nesse sentido, a formação continuada dos gestores escolares surge como um elemento essencial para fortalecer a gestão democrática. Silva Jr. (2013) ressalta que os gestores precisam estar preparados para lidar com os desafios contemporâneos, promovendo práticas que respeitem as diversidades e valorizem a participação coletiva. A formação continuada deve ser um espaço de reflexão sobre o papel do gestor como articulador de uma educação emancipatória.

A construção coletiva do currículo escolar é outra prática que pode integrar as juventudes ao processo educativo. Freire (1976) defende que o currículo deve ser um instrumento de emancipação, que permita aos sujeitos se apropriarem do conhecimento de maneira crítica e reflexiva. Silva Jr. (2013) complementa que a participação dos estudantes na construção curricular é fundamental para fortalecer seu vínculo com a escola e com o processo de aprendizagem.

O envolvimento das juventudes nas decisões pedagógicas e administrativas não apenas fortalece o sentimento de pertencimento, mas também contribui para a construção de uma escola mais democrática. Moura e Botler (2020) ressaltam que a participação ativa dos estudantes em conselhos escolares e outras instâncias decisórias pode transformar a dinâmica do ambiente educacional, tornando-o mais inclusivo e representativo.

Por outro lado, a imposição de práticas padronizadas pelas políticas de NGP



apresenta desafios significativos. Dias et al. (2024) afirmam que a priorização de metas de desempenho e o uso de plataformas digitais como ferramentas de controle desumanizam as relações escolares, reduzindo a educação a um processo mecanizado e alheio às realidades locais.

Essa lógica gerencial também afeta o clima escolar, que é diretamente influenciado pelas práticas de gestão. Cohen (2010) define o clima escolar como o conjunto de percepções e relações que caracterizam o ambiente educacional, impactando o bem-estar, o desempenho acadêmico e o engajamento dos estudantes. Um clima escolar positivo está associado à motivação para aprender e ao fortalecimento das relações interpessoais, o que reforça a importância de uma gestão orientada por princípios democráticos.

A valorização das juventudes no ambiente escolar passa, portanto, pela criação de um clima inclusivo e acolhedor. Moura e Botler (2020) destacam que a integração dos jovens às práticas escolares requer estratégias que dialoguem com suas vivências e interesses, promovendo seu protagonismo e sua autonomia. Isso implica em práticas que vão além do currículo formal, envolvendo também o uso criativo dos espaços escolares, como bibliotecas, quadras esportivas e laboratórios de informática.

Para Freire (1976), a educação deve ser um "ato de amor", que valorize o diálogo e o respeito entre todos os membros da comunidade escolar. Nesse sentido, a gestão escolar tem a responsabilidade de criar condições para que as juventudes se sintam reconhecidas e valorizadas, fortalecendo sua relação com o saber e com a escola.

Superar as limitações impostas pela lógica gerencial da NGP exige uma gestão escolar criativa e flexível, capaz de articular práticas inovadoras e participativas. Silva Jr. (2013) defende que a valorização dos professores como sujeitos críticos e criativos é essencial para resistir às imposições burocráticas e construir uma escola que dialogue com as especificidades locais.

A integração das juventudes ao ambiente escolar também requer um esforço para superar preconceitos e estigmas associados a grupos específicos. Moura e Botler (2020) ressaltam que práticas discriminatórias não apenas prejudicam o clima escolar, mas também comprometem o desenvolvimento emocional e social dos estudantes. A gestão, nesse sentido, deve atuar como mediadora, promovendo a convivência harmônica e o respeito às diversidades.

Por fim, a gestão escolar contemporânea, embora desafiadora, apresenta oportunidades únicas para a transformação do ambiente educacional. Ao integrar as juventudes ao processo de construção coletiva da escola, a gestão fortalece o vínculo dos estudantes com o saber e promove uma educação mais inclusiva e democrática.

3. METODOLOGIA UTILIZADA NO ESTUDO

A elaboração deste artigo utilizou uma abordagem qualitativa, pautada em pesquisa bibliográfica e análise teórica de estudos consagrados no campo da educação. A escolha desse método justifica-se pela natureza exploratória do trabalho, que busca compreender e aprofundar conceitos relacionados à gestão escolar, protagonismo juvenil e clima escolar, com base em reflexões de autores renomados. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é apropriada para investigar fenômenos sociais complexos, pois



permite interpretar significados, relações e contextos que estão além dos dados mensuráveis.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica consiste em um levantamento sistemático das contribuições teóricas existentes sobre um tema, proporcionando uma visão abrangente e crítica da área de estudo. Neste artigo, foram analisados textos clássicos e contemporâneos, como as obras de Paulo Freire, Bernard Charlot, Jonathan Cohen, Celestino Alves Silva Jr., além de artigos acadêmicos recentes sobre gestão educacional e políticas públicas. A revisão bibliográfica possibilitou identificar desafios, lacunas e propostas para uma gestão escolar mais democrática e inclusiva, fundamentando teoricamente os argumentos apresentados.

Freire (1976) destaca que toda investigação deve ser orientada por uma postura crítica e reflexiva, que permita compreender a realidade educacional em suas múltiplas dimensões. Nesse sentido, este estudo adotou uma perspectiva interpretativa, buscando relacionar os conceitos teóricos analisados às práticas pedagógicas e às políticas educacionais contemporâneas. Para Flick (2009), a abordagem interpretativa é essencial na pesquisa qualitativa, pois prioriza a compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos e das relações estabelecidas no contexto analisado.

Outro ponto importante foi o foco na interdisciplinaridade, fundamental para compreender fenômenos educativos complexos. Conforme Charlot (2000), a educação é um campo que exige o diálogo entre diferentes saberes e perspectivas, pois está intrinsecamente ligada aos contextos sociais, culturais e políticos em que se desenvolve. Assim, o artigo integrou contribuições de áreas como sociologia da educação, gestão escolar e políticas públicas, ampliando a compreensão sobre os desafios e as possibilidades de transformação no ambiente escolar.

A escolha do método bibliográfico também permitiu aprofundar a análise das políticas educacionais influenciadas pela Nova Gestão Pública (NGP). Para Yin (2015), a pesquisa qualitativa é particularmente útil para examinar processos e dinâmicas institucionais, pois possibilita explorar relações de poder, impactos culturais e consequências práticas das decisões políticas. Essa abordagem foi essencial para discutir os limites das práticas gerenciais e propor alternativas que valorizem a autonomia, a inclusão e o protagonismo no ambiente educacional.

Além disso, a pesquisa foi fundamentada na análise crítica das fontes selecionadas. Segundo Severino (2007), a análise crítica na pesquisa bibliográfica não se limita à descrição das obras estudadas, mas envolve a articulação de ideias, a identificação de convergências e divergências entre os autores e a construção de novas sínteses. Esse procedimento foi adotado ao longo do artigo, permitindo não apenas revisar os conceitos existentes, mas também propor caminhos teóricos e práticos para a gestão escolar.

Ao utilizar essas ferramentas metodológicas, o estudo conseguiu oferecer uma abordagem teórica consistente e relevante para a compreensão dos desafios e possibilidades da gestão escolar contemporânea. Essa metodologia também possibilitou uma reflexão crítica sobre o papel da educação na promoção da justiça social, do protagonismo juvenil e da transformação do clima escolar.

Como limitações, é importante destacar que o artigo não realizou pesquisa de campo, concentrando-se exclusivamente na análise teórica. Embora a pesquisa



bibliográfica ofereça uma base sólida para reflexões e propostas, estudos futuros poderão complementar essa abordagem com dados empíricos, contribuindo para a validação das ideias apresentadas e para a ampliação do conhecimento sobre os temas tratados.

Portanto, a metodologia utilizada neste artigo reflete um compromisso com a investigação crítica, interdisciplinar e reflexiva, alinhada aos princípios de uma educação democrática e transformadora. A partir desse enfoque, espera-se que as reflexões desenvolvidas possam inspirar gestores, professores e pesquisadores a repensar suas práticas e a construir uma escola mais inclusiva, participativa e alinhada às necessidades de sua comunidade.

4. CLIMA ESCOLAR: CONCEITO, IMPACTOS E ESTRATÉGIAS

O clima escolar pode ser definido como o conjunto de percepções, valores e práticas que caracterizam o ambiente educacional. Ele reflete as interações entre os diferentes sujeitos da escola – gestores, professores, estudantes, funcionários e comunidade – e influencia diretamente o desempenho acadêmico, o bem-estar e a motivação dos alunos. Cohen (2010) destaca que "um clima escolar positivo não é apenas um reflexo das interações humanas, mas também das condições institucionais e das práticas pedagógicas".

Em sua essência, o clima escolar não se limita às relações interpessoais, mas envolve também aspectos físicos, organizacionais e culturais da escola. Moura e Botler (2020) observam que a infraestrutura, os recursos disponíveis e a valorização das diversidades são fatores determinantes para a construção de um ambiente escolar acolhedor e inclusivo. Esses elementos tornam-se ainda mais importantes em contextos de vulnerabilidade social, onde a escola frequentemente atua como um espaço de referência para a comunidade.

O impacto do clima escolar na aprendizagem tem sido amplamente estudado. Cohen (2010) aponta que escolas com climas positivos apresentam melhores índices de desempenho acadêmico, menores taxas de evasão e maior engajamento dos estudantes. Além disso, um clima escolar saudável promove o desenvolvimento socioemocional dos alunos, contribuindo para a formação de cidadãos mais conscientes e participativos.

Por outro lado, um clima escolar negativo pode gerar desmotivação, conflitos e isolamento. Charlot (2000) argumenta que, quando os estudantes não se sentem acolhidos e reconhecidos no ambiente escolar, sua relação com o saber é enfraquecida, comprometendo tanto sua aprendizagem quanto sua permanência na escola. Essa desconexão pode ser agravada por práticas pedagógicas descontextualizadas e relações hierárquicas rígidas.

A gestão escolar desempenha um papel central na construção e manutenção do clima escolar. Moura e Botler (2020) destacam que gestores comprometidos com uma abordagem democrática e participativa são capazes de transformar o ambiente educacional, promovendo o diálogo, o respeito e a inclusão. Isso exige que a gestão escolar atue como mediadora dos conflitos e articuladora das relações no ambiente educacional.

Um dos principais desafios para a construção de um clima escolar positivo é a superação de práticas discriminatórias e excludentes. Moura e Botler (2020) ressaltam que preconceitos relacionados à raça, gênero, classe social e orientação sexual ainda são frequentes no ambiente escolar, prejudicando a convivência e o desenvolvimento dos estudantes. A gestão escolar, nesse contexto, deve implementar políticas e práticas



que promovam a igualdade e o respeito à diversidade.

Além disso, é fundamental que a gestão escolar invista na formação continuada dos professores, capacitando-os para lidar com as demandas contemporâneas e promover práticas pedagógicas inclusivas. Silva Jr. (2013) argumenta que professores bem preparados são agentes essenciais para a construção de um clima escolar positivo, pois atuam diretamente nas interações com os estudantes e na mediação dos conflitos.

O papel dos estudantes na construção do clima escolar também não pode ser subestimado. Moura e Botler (2020) observam que a participação ativa dos alunos em grêmios, conselhos escolares e projetos pedagógicos contribui significativamente para o fortalecimento do sentimento de pertencimento e responsabilidade coletiva. Essas práticas permitem que os jovens se reconheçam como agentes de transformação, aumentando seu engajamento com a escola.

Outro aspecto importante é o uso dos espaços escolares como ferramentas para a promoção de um clima positivo. Cohen (2010) destaca que bibliotecas, quadras esportivas e laboratórios, quando bem utilizados, podem se tornar espaços de convivência e aprendizado, promovendo interações mais saudáveis entre os estudantes. No entanto, esses espaços são frequentemente subutilizados devido à falta de recursos ou planejamento.

O envolvimento das famílias na dinâmica escolar também é essencial para a construção de um clima positivo. Moura e Botler (2020) afirmam que a escola deve atuar como um elo entre os estudantes e suas famílias, promovendo o diálogo e a colaboração. Essa parceria fortalece a relação dos jovens com a escola e contribui para a criação de um ambiente mais acolhedor e inclusivo.

A avaliação do clima escolar é uma prática que pode auxiliar gestores e professores a identificar pontos de melhoria e implementar mudanças. Moro et al. (2019) propõem instrumentos de medição que avaliam a qualidade das interações, o nível de satisfação dos estudantes e a percepção dos professores sobre o ambiente escolar. Esses dados podem orientar a implementação de políticas mais eficazes para a promoção de um clima positivo.

A gestão do conflito também é uma habilidade essencial para os gestores escolares. Silva Jr. (2013) observa que, em ambientes escolares marcados por relações hierárquicas rígidas, os conflitos são frequentemente vistos como ameaças, em vez de oportunidades para aprendizado e crescimento. A formação continuada dos gestores deve incluir estratégias para a mediação de conflitos e a promoção de uma convivência mais harmoniosa.

O uso das tecnologias no ambiente escolar também pode impactar o clima escolar, tanto de forma positiva quanto negativa. Moura e Botler (2020) ressaltam que, embora as tecnologias possam ampliar as possibilidades pedagógicas, elas também podem intensificar desigualdades e conflitos, caso não sejam utilizadas de forma inclusiva. Cabe à gestão escolar garantir que as tecnologias sejam ferramentas de inclusão e não de exclusão.

O fortalecimento do clima escolar requer um compromisso coletivo, que envolva gestores, professores, estudantes e comunidade. Freire (1976) destaca que "a educação é um ato de esperança", e essa esperança só se concretiza quando a escola se torna um espaço de diálogo, respeito e transformação. Assim, todos os sujeitos envolvidos devem ser reconhecidos como protagonistas na construção de um ambiente educacional mais positivo e inclusivo.

Práticas pedagógicas que valorizem as culturas e identidades dos estudantes também são fundamentais para a construção de um clima escolar positivo. Charlot (2000) argumenta que o saber só é significativo quando dialoga com as experiências



dos sujeitos, o que implica na necessidade de um currículo que reflita as diversidades culturais e sociais presentes na escola.

Além disso, o clima escolar pode ser impactado por fatores externos, como as políticas educacionais e as condições socioeconômicas dos estudantes. Moura e Botler (2020) observam que escolas localizadas em contextos de vulnerabilidade social frequentemente enfrentam desafios adicionais para a promoção de um clima positivo, devido à falta de recursos e ao impacto das desigualdades sociais.

Nesse sentido, a gestão escolar deve atuar como uma ponte entre a escola e a comunidade, articulando parcerias e iniciativas que contribuam para a superação desses desafios. Cohen (2010) destaca que a colaboração entre escolas, organizações locais e famílias pode fortalecer o clima escolar, promovendo um ambiente mais acolhedor e inclusivo.

Por fim, a construção de um clima escolar positivo é um processo contínuo, que exige o comprometimento de todos os atores da comunidade escolar. Moura e Botler (2020) afirmam que, embora os desafios sejam muitos, as possibilidades de transformação são igualmente grandes, desde que a gestão escolar assuma seu papel como mediadora e promotora de um ambiente educacional mais justo e inclusivo.

5. DESAFIOS DAS POLÍTICAS GERENCIAIS NA EDUCAÇÃO

A introdução das políticas gerenciais, influenciadas pela Nova Gestão Pública (NGP), provocou profundas mudanças na organização e no funcionamento das escolas. Inicialmente idealizadas como uma estratégia de modernização administrativa, essas políticas trouxeram para o campo da educação conceitos como eficiência, produtividade e controle, originários da administração empresarial. No entanto, essas mudanças têm gerado desafios significativos, que comprometem tanto a autonomia das escolas quanto a qualidade das práticas pedagógicas.

Um dos principais desafios das políticas gerenciais é a centralização das decisões educacionais, que retira das escolas a autonomia necessária para desenvolver práticas alinhadas às suas especificidades. Segundo Dias et al. (2024), o uso de plataformas digitais para a gestão escolar e o controle de dados exemplifica como essas políticas subordinam a escola às metas e padrões impostos pelas esferas administrativas centrais, ignorando a complexidade e as particularidades locais.

Essa centralização impacta diretamente o papel dos gestores escolares. Silva Jr. (2013) argumenta que, ao serem transformados em agentes de execução de políticas externas, os gestores perdem a capacidade de articular práticas que reflitam as necessidades e os interesses da comunidade escolar. Isso enfraquece a possibilidade de construção de uma gestão democrática e participativa, que valorize as vozes dos diferentes atores do ambiente educacional.

Outro aspecto preocupante das políticas gerenciais é a padronização curricular, que desconsidera as diversidades culturais e sociais presentes nas escolas. Charlot (2000) destaca que o saber só é significativo quando está conectado às experiências dos sujeitos. No entanto, os currículos impostos por essas políticas tendem a ser descontextualizados, reduzindo o espaço para a valorização das identidades e das culturas locais, especialmente as das juventudes.

Além disso, a ênfase em resultados mensuráveis e na eficiência administrativa



frequentemente desumaniza as relações escolares. Cohen (2010) observa que a transformação da escola em um espaço voltado para o desempenho quantitativo gera ambientes mais competitivos e menos colaborativos, dificultando a construção de um clima escolar positivo. Essa lógica vai na contramão das necessidades educacionais contemporâneas, que demandam práticas mais inclusivas e voltadas para o bem-estar dos estudantes.

O impacto das políticas gerenciais também é evidente na formação e no papel dos professores. Moura e Botler (2020) apontam que a ênfase na eficiência reduz as oportunidades de formação continuada, essenciais para que os docentes desenvolvam práticas pedagógicas inovadoras. Além disso, a padronização das práticas limita a autonomia dos professores, reduzindo sua atuação a uma mera reprodução de conteúdos predefinidos.

Outro desafio significativo é a pressão por resultados, que recai sobre gestores, professores e estudantes. Essa pressão não apenas gera tensões no ambiente escolar, mas também reforça desigualdades educacionais. Dias et al. (2024) observam que escolas localizadas em contextos de vulnerabilidade social enfrentam dificuldades adicionais para atingir as metas impostas, o que pode levar à estigmatização dessas instituições e ao enfraquecimento de seu papel como agentes de transformação social.

A lógica gerencial também transforma o papel dos estudantes, que passam a ser vistos como consumidores de serviços educacionais, em vez de sujeitos ativos no processo de aprendizagem. Freire (1996) critica essa visão ao enfatizar que a educação deve ser um processo de construção coletiva, no qual os estudantes se reconheçam como protagonistas. No entanto, as políticas gerenciais frequentemente dificultam a promoção do protagonismo juvenil, ao priorizarem práticas padronizadas e descontextualizadas.

Apesar dos desafios, é possível encontrar caminhos para superar os limites das políticas gerenciais. Uma dessas possibilidades é a valorização da autonomia das escolas, permitindo que desenvolvam projetos próprios, alinhados às suas especificidades. Charlot (2000) reforça que a escola deve ser um espaço de construção de significados, onde os saberes locais sejam valorizados e integrados ao processo educativo.

A construção coletiva do currículo escolar é uma estratégia que pode fortalecer a autonomia das escolas e integrar as juventudes ao processo educativo. Freire (1976) defende que o currículo deve ser um instrumento de emancipação, capaz de refletir as realidades e os interesses dos sujeitos que compõem a comunidade escolar. Essa abordagem não apenas promove práticas pedagógicas mais significativas, mas também contribui para o fortalecimento do vínculo dos estudantes com a escola.

Outro caminho importante é a valorização das culturas juvenis no ambiente escolar. Moura e Botler (2020) destacam que práticas pedagógicas que dialoguem com as vivências e os interesses dos jovens têm o potencial de transformar a escola em um espaço mais acolhedor e inclusivo. Isso requer que a gestão escolar promova iniciativas que reconheçam e valorizem a pluralidade das juventudes, rompendo com a visão homogênea frequentemente imposta pelas políticas gerenciais.

A formação continuada de gestores e professores também desempenha um papel central na superação dos desafios das políticas gerenciais. Silva Jr. (2013) enfatiza que, ao promover práticas de formação orientadas por princípios democráticos, é possível



capacitar os profissionais da educação para lidar com as demandas contemporâneas e desenvolver práticas pedagógicas mais criativas e inclusivas.

Além disso, é essencial que as políticas educacionais reconheçam as desigualdades presentes no sistema educacional e atuem para reduzi-las. Dias et al. (2024) afirmam que a descentralização das decisões e o fortalecimento das redes de apoio entre escolas e comunidades são estratégias eficazes para promover uma educação mais justa e inclusiva.

A promoção de um clima escolar positivo é outro aspecto fundamental para enfrentar os desafios das políticas gerenciais. Cohen (2010) observa que um ambiente colaborativo e inclusivo não apenas melhora o bem-estar dos estudantes, mas também fortalece suas relações interpessoais e seu engajamento com a aprendizagem. Isso exige que a gestão escolar invista na construção de relações de confiança e respeito mútuo no ambiente educacional.

Por fim, superar os desafios das políticas gerenciais requer um comprometimento com uma educação que valorize as diversidades e promova a emancipação dos sujeitos. Freire (1976) destaca que "não há educação neutra", e o compromisso com uma educação democrática deve estar no centro das práticas escolares. Esse compromisso não apenas fortalece a gestão escolar, mas também transforma a escola em um espaço de construção coletiva e transformação social.

6. PROPOSTAS PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E INCLUSIVA

A gestão escolar, para ser efetivamente democrática e inclusiva, deve superar os limites impostos pelas práticas gerenciais e adotar abordagens que valorizem a pluralidade de vozes e experiências presentes no ambiente educacional. Freire (1976) afirma que "a educação é um ato de coragem" e, como tal, deve estar alicerçada em princípios éticos, políticos e sociais que promovam a emancipação dos sujeitos e a transformação das relações no espaço escolar.

Uma das propostas mais urgentes para a construção de uma gestão democrática é o fortalecimento da autonomia escolar. Isso implica em uma descentralização das políticas educacionais, permitindo que gestores, professores e estudantes participem ativamente na definição das práticas e dos projetos escolares.

A participação da comunidade escolar nos processos de decisão é um elemento essencial para a promoção de uma gestão inclusiva. Moura e Botler (2020) destacam que conselhos escolares ativos e representativos são ferramentas importantes para integrar os diferentes atores do ambiente escolar, promovendo o diálogo, a transparência e a corresponsabilidade. Esses espaços devem incluir não apenas gestores e professores, mas também estudantes, pais e representantes da comunidade.

Outra estratégia importante é a construção coletiva do currículo escolar. Freire (1976) defende que o currículo deve ser um instrumento de emancipação, que dialogue com as vivências e os saberes dos estudantes e das comunidades. Essa prática não apenas fortalece o vínculo dos estudantes com a escola, mas também contribui para a criação de práticas pedagógicas mais significativas e contextualizadas.

O protagonismo juvenil também deve ser uma prioridade na gestão



democrática. Moura e Botler (2020) ressaltam que instrumentos como os grêmios estudantis são essenciais para promover a participação ativa dos jovens no ambiente escolar. Para que isso seja efetivo, é fundamental que a gestão ofereça suporte e autonomia aos grêmios, integrando suas iniciativas ao projeto pedagógico da escola.

Além disso, é necessário promover práticas pedagógicas que valorizem as diversidades culturais, sociais e econômicas presentes no ambiente escolar. Charlot (2000) observa que o saber só é significativo quando está conectado às experiências dos sujeitos. Assim, projetos interdisciplinares, eventos culturais e atividades extracurriculares podem ser ferramentas poderosas para integrar as juventudes e fortalecer seu vínculo com o saber.

A formação continuada dos gestores escolares é outra proposta central para a construção de uma gestão democrática. Silva Jr. (2013) argumenta que a formação dos gestores deve ser pautada por princípios democráticos, capacitando-os para lidar com os desafios contemporâneos e para promover práticas que valorizem as diversidades e a participação coletiva. Essa formação deve incluir temas como mediação de conflitos, gestão participativa e inclusão.

A valorização dos professores também é um elemento fundamental para o fortalecimento de uma gestão inclusiva. Moura e Botler (2020) afirmam que professores bem preparados e valorizados são agentes centrais na construção de práticas pedagógicas democráticas. Isso exige políticas que garantam formação continuada, condições adequadas de trabalho e reconhecimento profissional.

Outro aspecto importante é a promoção de um clima escolar positivo, que favoreça o bem-estar e o engajamento dos estudantes. Cohen (2010) destaca que um clima escolar saudável está associado a melhores índices de desempenho acadêmico, menor evasão e maior motivação. A gestão deve investir na construção de relações de confiança e respeito mútuo, promovendo um ambiente acolhedor e inclusivo.

A utilização criativa dos espaços escolares também pode contribuir para a construção de uma gestão mais democrática. Moura e Botler (2020) observam que bibliotecas, quadras esportivas e laboratórios de informática, quando bem utilizados, podem se tornar espaços de convivência e aprendizado, fortalecendo o vínculo dos estudantes com a escola e entre si.

A articulação de parcerias com organizações locais é outra proposta relevante para ampliar as possibilidades da gestão escolar. Charlot (2000) destaca que a escola não deve estar isolada de sua comunidade, mas sim integrada a ela, promovendo trocas e colaborações que enriqueçam o processo educativo. Parcerias com ONGs, universidades e outras instituições podem trazer recursos, experiências e conhecimentos que contribuam para a inovação pedagógica e administrativa.

Além disso, é fundamental que as políticas educacionais reconheçam e respeitem as especificidades de cada escola, promovendo a flexibilidade nas diretrizes e metas. Dias et al. (2024) afirmam que a padronização imposta pelas políticas gerenciais limita a capacidade das escolas de responder às suas demandas locais, reforçando desigualdades e desmotivando os sujeitos envolvidos.

Por fim, superar os desafios da gestão escolar contemporânea requer um compromisso coletivo com a promoção de uma educação que valorize as



diversidades, promova a inclusão e fortaleça o protagonismo dos diferentes sujeitos que compõem o ambiente escolar. Freire (1976) enfatiza que "a educação não transforma o mundo, mas muda as pessoas que transformarão o mundo", reforçando a importância de práticas que estimulem o diálogo, a colaboração e a construção coletiva.

7. CONCLUSÃO

A gestão escolar contemporânea apresenta-se como um espaço de tensões e possibilidades, onde a luta entre modelos gerenciais e práticas democráticas marca profundamente o cotidiano das escolas. As políticas gerenciais, influenciadas pela Nova Gestão Pública (NGP), têm imposto às escolas uma lógica de eficiência, controle e padronização, muitas vezes descolada da realidade sociocultural das comunidades escolares. Esse cenário, conforme Dias et al. (2024), transforma as escolas em meras executoras de políticas externas, enfraquecendo sua autonomia e reduzindo seu potencial transformador.

Charlot (2000) destaca que a escola deve ser um espaço de construção de significados, um lugar onde os saberes locais e as experiências dos sujeitos sejam valorizados e integrados ao processo educativo. No entanto, a centralização das decisões e a imposição de currículos padronizados pelas políticas gerenciais dificultam a construção de práticas pedagógicas que dialoguem com as realidades dos estudantes. Esse afastamento não apenas enfraquece a relação dos jovens com o saber, mas também compromete o papel da escola como agente de transformação social.

Nesse contexto, o protagonismo juvenil é um elemento essencial para a revitalização das práticas escolares. Moura e Botler (2020) afirmam que o fortalecimento de instrumentos como os grêmios estudantis e os conselhos escolares é fundamental para garantir a participação ativa dos jovens no ambiente educacional. Essa participação, no entanto, deve ir além do simbólico, sendo acompanhada por políticas que promovam a autonomia e o empoderamento dos estudantes, integrando-os à construção das decisões pedagógicas e administrativas.

A promoção de um clima escolar positivo também se coloca como um desafio central para a gestão democrática. Cohen (2010) observa que o clima escolar, entendido como o conjunto de relações, percepções e práticas que caracterizam o ambiente educacional, influencia diretamente o desempenho acadêmico, o bem-estar e a motivação dos estudantes. A gestão escolar, nesse sentido, deve investir na construção de um ambiente acolhedor e inclusivo, onde todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas.

Os desafios das políticas gerenciais tornam-se ainda mais evidentes em contextos de vulnerabilidade social, onde as desigualdades educacionais são amplificadas pela falta de recursos e pelas condições precárias das escolas. Dias et al. (2024) ressaltam que as metas impostas por essas políticas frequentemente ignoram as especificidades locais, gerando pressões que recaem sobre gestores, professores e estudantes. Nesse cenário, é fundamental que a gestão escolar resista às pressões externas e priorize as demandas internas de sua comunidade.

Freire (1976) afirma que "a educação não transforma o mundo, mas muda as



peças que transformarão o mundo". Essa reflexão evidencia o potencial emancipatório da escola, desde que suas práticas sejam orientadas por valores democráticos e inclusivos. A construção coletiva do currículo, por exemplo, é uma estratégia que pode integrar as juventudes ao processo educativo, promovendo práticas pedagógicas mais significativas e contextualizadas.

Charlot (2000) complementa que o saber só é significativo quando está conectado às experiências dos sujeitos. Nesse sentido, práticas que valorizem as culturas e as identidades juvenis são essenciais para a construção de uma escola mais acolhedora e inclusiva. Isso exige que a gestão escolar promova iniciativas que rompam com a visão homogênea frequentemente imposta pelas políticas gerenciais, reconhecendo e valorizando a pluralidade das juventudes.

A formação continuada de gestores e professores é outro elemento central para a superação dos desafios impostos pelas políticas gerenciais. Silva Jr. (2013) defende que essa formação deve ser pautada por princípios democráticos, capacitando os profissionais da educação a desenvolver práticas pedagógicas inovadoras e inclusivas. Além disso, a formação deve abordar temas como mediação de conflitos, gestão participativa e promoção da igualdade, preparando os gestores para atuar como articuladores de uma educação transformadora.

A valorização dos professores também é um aspecto crucial para o fortalecimento da gestão escolar democrática. Moura e Botler (2020) observam que professores bem preparados e valorizados são agentes centrais na construção de práticas pedagógicas que promovam o diálogo, a inclusão e o protagonismo dos estudantes. Isso exige políticas que garantam formação continuada, condições adequadas de trabalho e reconhecimento profissional.

Além disso, é necessário que as políticas educacionais reconheçam as desigualdades presentes no sistema educacional e atuem para reduzi-las. Charlot (2000) argumenta que a escola deve ser um espaço de resistência às pressões externas, promovendo práticas que integrem as demandas sociais e as experiências locais. Isso requer uma gestão escolar flexível, criativa e comprometida com os princípios de justiça social.

O fortalecimento do clima escolar é mais uma prioridade para a promoção de uma gestão democrática e inclusiva. Cohen (2010) destaca que um clima escolar positivo não apenas melhora o desempenho acadêmico dos estudantes, mas também contribui para o desenvolvimento de relações interpessoais mais saudáveis e colaborativas. A gestão, nesse sentido, deve investir em estratégias que promovam a convivência harmoniosa e o respeito mútuo no ambiente escolar.

A articulação de parcerias com organizações locais e instituições de ensino superior é outra estratégia relevante para fortalecer a gestão escolar. Moura e Botler (2020) ressaltam que parcerias bem articuladas podem trazer recursos, experiências e conhecimentos que ampliem as possibilidades pedagógicas e administrativas das escolas. Além disso, essas parcerias podem contribuir para a inovação e a construção de práticas mais inclusivas e transformadoras.

Por fim, superar os desafios das políticas gerenciais exige uma mudança de paradigma, que reconheça a educação como um direito humano fundamental e não



como um serviço regulado por lógicas mercadológicas. Freire (1976) enfatiza que "não há educação neutra" e que a gestão escolar, enquanto agente político, deve assumir sua responsabilidade na construção de práticas que valorizem as diversidades, promovam a inclusão e fortaleçam o protagonismo juvenil.

A escola tem o potencial de ser um espaço de transformação social, onde todos os sujeitos sejam reconhecidos como protagonistas e construtores de seu próprio conhecimento. Isso exige um compromisso coletivo com a promoção de uma educação mais justa, democrática e inclusiva, que valorize as experiências, os saberes e as vozes de todos os atores do ambiente educacional.

REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2018.

Charlot, Bernard. Da relação com o saber: elementos para uma teoria. Porto Alegre: **Artes Médicas Sul**, 2000.

Cohen, Jonathan. School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. **Teachers College Record**, v. 111, n. 1, p. 180-213, 2010.

Dias, Carlos E. S. B.; Silva, Ellem R. V. da; Jacomini, Márcia A.; Rocha, Antonio de J. Pesquisa-ação e gerencialismo de plataforma da rede estadual paulista de educação. **SciELO Preprints**, São Paulo, 2024. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.8882.

Freire, Paulo. Ação cultural para a liberdade. 4. ed. Rio de Janeiro: **Paz e Terra**, 1976.

Freire, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: **Paz e Terra**, 1996.

Gil, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: **Atlas**, 2002.

Lui, Maria Cecília (org.). **Mentoria de diretores de escola: orientações práticas**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.

Minayo, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: **Hucitec**, 2001.

Moro, Adriano; Vinha, Telma P.; Morais, Alessandra de. Avaliação do clima escolar: construção e validação de instrumentos de medição. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 49, n. 172, p. 122-146, 2019.

Moura, Renata P. S.; Botler, Alice M. H. Gestão escolar e juventudes: uma relação a partir do grafite. **Revista Administração Educacional**, Recife, v. 11, n. 2, p. 35-47, 2020.



Severino, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: **Cortez**, 2007.

Silva, Celestino Alves. O dogma da gestão e o estigma do magistério. In: Caderno de formação: formação de professores. São Paulo: **Cultura Acadêmica**, 2013.

Yin, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: **Penso**, 2015.