https://doi.org/10.12662/interagir.v21.6308

Relato de Experiência

Desafios e práticas da gestão escolar na educação básica: relato de experiência

RESUMO

A gestão escolar ocupa posição central na organização pedagógica e administrativa, exercendo influência direta na qualidade da aprendizagem. Este estudo teve o objetivo de compreender as necessidades identificadas pela gestão, os seus desafios cotidianos e as estratégias propostas para melhorar a organização escolar, especialmente no que se refere à gestão financeira, à gestão de pessoas, à participação da comunidade e à inclusão escolar. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa. A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, que possibilitou a coleta de informações abertas e detalhadas realizada com uma gestora de um Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI). Após análise da entrevista, observaram-se diversos eixos temáticos relevantes para compreender o funcionamento da gestão escolar. Com base nessas evidências, tornou-se possível entender como a gestão escolar se concretiza no cotidiano do CMEI e de que maneira a teoria e a prática vivenciada se relacionam. Conclui-se que as contribuições oferecidas pela entrevistada reforçam a importância do diálogo entre prática e teoria, sobretudo quando se analisam processos educativos que exigem sensibilidade, gestão eficiente de recursos e capacidade de atuação diante das demandas cotidianas da escola.

Palavras-chave: gestão escolar; educação básica; gestão democrática; relato de experiência.

Francisca Pinheiro de Sousa Leal
Graduanda em Pedagogia pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Teresina-PI, Brasil.
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-4073-0390.
E-mail: fpinheirodesousa@aluno.uespi.br

Geovane de Melo Leal
Especialista em Ciências da Natureza e suas Tecnologias pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina-PI, Brasil. Professor do Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6822-9379.
E-mail: geovanemelo_26@hotmail.com

Antônia Maria Alves de Moura
Mestranda do Programa de Pós-graduação em Química pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Teresina-PI, Brasil.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7359-3431.
E-mail: antoniamamoura@gmail.com

Davi da Silva
Mestre e Doutor em Química pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor Associado da Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina-PI, Brasil.
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3346-2562.
E-mail: dsdavi@ufpi.edu.br

Autor correspondente
Francisca Pinheiro de Sousa Leal
E-mail: fpinheirodesousa@aluno.uespi.br

Submetido em: 10/01/2026
Aprovado em: 26/01/2026
Publicado em: 24/11/2026

Como citar este artigo:
LEAL, Francisca Pinheiro de Sousa; LEAL, Geovane de Melo; MOURA, Antônia Maria Alves de; SILVA, Davi da. Desafios e práticas da gestão escolar na educação básica: relato de experiência. **Revista Interagir**, Fortaleza, v. 21, p. 1-4, 2026. DOI: https://doi.org/10.12662/interagir.v21.6308

Licença: Este artigo é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0) – https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR. © Os autores, 2026.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar ocupa um papel fundamental na qualidade da educação, pois organiza, mobiliza e orienta recursos humanos, financeiros e pedagógicos em favor da aprendizagem. Para Lück (2017b), uma gestão eficaz inclui liderança, participação e trabalho coletivo, enquanto Fullan (2021) ressalta que o cumprimento do papel social da escola possui relação direta com a construção de uma cultura de colaboração, diálogo e responsabilidade coletiva.

Assim, a gestão escolar relaciona-se diretamente ao trabalho pedagógico e à construção de um clima institucional favorável, influenciando a implementação das políticas públicas no dia a dia escolar. Duvernoy e Barros (2022) conceituam-na como um conjunto integrado de práticas lideradas por diretores, coordenadores pedagógicos e supervisores, os quais são responsáveis por organizar pessoas, recursos, currículo e processos avalia-

tivos, com o objetivo de fomentar um ambiente favorável à aprendizagem e garantir a qualidade dos processos educativos. Essa visão destaca o viés pedagógico da gestão, que ultrapassa as dimensões administrativas e burocráticas.

Nesse contexto, este artigo analisa um plano de ação construído a partir de uma entrevista realizada com a gestora de um Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI), buscando compreender os desafios cotidianos da gestão escolar e as estratégias propostas para melhorar a sua organização. O presente estudo objetivou compreender as necessidades identificadas pela gestão, com foco na gestão financeira, na gestão de pessoas, na inclusão escolar e na participação da comunidade.

Esta pesquisa se caracteriza como um relato de experiência, construído a partir da atuação da gestão escolar e da análise das vivências e das percepções da gestora no cotidiano da educação básica. A gestão se encontra relacionada diretamente no trabalho pedagógico, no clima institucional e na forma como as políticas públicas se efetivam no dia a dia escolar.

1.1 Gestão democrática e escola

A gestão escolar envolve a coordenação de ações pedagógicas, administrativas e sociais que sustentam o processo educativo. Libâneo (2015) afirma que cabe ao gestor articular recursos, orientar práticas pedagógicas, promover a participação da comunidade e garantir condições adequadas de trabalho. A liderança pedagógica é descrita por Lück (2017a; 2017b) como elemento central para o fortalecimento da colaboração, da co-responsabilidade e do foco na aprendizagem.

A gestão democrática, segundo Paro (2018) e Vasconcellos (2014), pressupõe a participação ativa dos diferentes atores da escola por meio de conselhos, assembleias e momentos de escuta. Essa perspectiva reforça a importância da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico, compreendido como instrumento de organização e identidade da escola, de suas práticas e de seus compromissos sociais. Colares, Soares e Cardozo (2021) defendem a reinvenção da gestão educacional, superando o gerencialismo para priorizar ética, participação, autonomia e decisões coletivas, alinhadas à emancipação e à função social da escola pública.

No campo da inclusão escolar, autores como Mantoan (2022) e Slee (2022) defendem que a escola deve reestruturar suas práticas para garantir a participação plena de todos os estudantes. A gestão assume papel estratégico ao apoiar adaptações pedagógicas, orientar políticas internas e promover formação docente voltada à educação inclusiva.

Assim, a gestão escolar envolve liderança pedagógica, participação democrática e compromisso com a inclusão, configurando-se como elemento fundamental para a construção de uma escola mais justa, acolhedora e comprometida com o direito à educação de qualidade para todos.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, conforme Bogdan e Biklen (1994), por possibilitar a compreensão de significados, percepções e práticas construídas no contexto social investigado. Optou-se por esse enfoque por permitir a análise interpretativa das experiências vivenciadas pela gestora escolar no cotidiano da educação infantil.

O estudo foi desenvolvido por meio de uma entrevista semiestruturada, realizada com a gestora de um Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI), localizado no município de Teresina–PI. A participante é do sexo feminino, com faixa etária entre 40 e 45 anos, e atua diretamente na gestão da unidade escolar, acompanhando os aspectos pedagógicos e administrativos, assim como a organização da rotina escolar.

A entrevista ocorreu em ambiente reservado, com duração aproximada de 30 minutos, possibilitando que a entrevistada expressasse livremente suas percepções acerca dos desafios enfrentados e das estratégias adotadas na gestão escolar. Utilizou-se um roteiro semiestruturado, conforme orientações de Triviños (1987), o que garantiu flexibilidade na condução da entrevista e aprofundamento das respostas, sem perder o foco nos objetivos da pesquisa.

Para o tratamento dos dados, adotou-se a análise de conteúdo, conforme propõe Bardin (2016), desenvolvida em etapas que envolveram a leitura integral do material empírico, a organização das informações e a categorização temática das falas, permitindo a interpretação sistemática dos dados à luz do referencial teórico.

A pesquisa respeitou os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando o sigilo das informações e a preservação da identidade da participante, bem como o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da entrevista revelou desafios interligados em gestão financeira, de pessoas, inclusão escolar e participação da comunidade, evidenciando a complexidade da gestão escolar no contexto da educação infantil. Esses resultados reforçam a compreensão da gestão como um processo multifacetado, diretamente vinculado ao trabalho pedagógico, ao clima institucional e à materialização das políticas educacionais no cotidiano da escola.

No que se refere à gestão financeira, a gestora relatou dificuldades no controle das despesas e na organização dos recursos disponíveis, apontando fragilidades no planejamento e na transparência dos processos. Tal realidade corrobora as reflexões de Paro (2018), ao afirmar que a gestão democrática exige clareza na utilização dos recursos públicos e participação coletiva nas decisões financeiras. Além disso, conforme destaca Mata (2025), a adequada alocação de recursos constitui fator decisivo para a redução do fracasso escolar e para a melhoria da qualidade do ensino, sobretudo em contextos educacionais marcados por limitações estruturais.

No âmbito da gestão de pessoas, emergiram desafios relacionados à motivação da equipe, à ocorrência de conflitos internos e à percepção de ausência de escuta por parte de alguns profissionais. Esses elementos indicam fragilidades na comunicação institucional e na condução da liderança pedagógica, aspectos fundamentais para a construção de um ambiente escolar colaborativo. Esses achados dialogam com Lück (2017a), ao enfatizar que a liderança pedagógica deve estar fundamentada no diálogo, na mediação de conflitos e na valorização profissional.

Quanto à inclusão escolar, especialmente no atendimento a alunos com Transtorno do Espectro Autista (TEA), a gestora apontou a ausência de sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE) e a necessidade de formação docente como obstáculos à efetivação das políticas inclusivas. Esse contexto reflete o distanciamento entre o discurso de políticas inclusivas e sua execução prática, conforme discutido por Mantoan (2022) e Slee (2022). Nesse sentido, Mata (2025) destaca que a ausência de políticas institucionais de apoio e de investimento na formação dos professores compromete a garantia do direito à aprendizagem, reforçando a necessidade de uma gestão comprometida com a equidade.

A participação da comunidade escolar também foi evidenciada como desafio significativo. A gestora relatou que a baixa presença das famílias nos espaços de decisão e acompanhamento escolar dificulta a consolidação de uma gestão democrática. Essa constatação corrobora com Paro (2018) que enfatiza a participação comunitária como um pilar para que a escola pública exerça sua finalidade educativa.

De forma integrada, os resultados evidenciam que os desafios enfrentados pela gestão escolar não se apresentam de maneira isolada, mas articulam-se entre si, exigindo planejamento sistemático, ações coletivas e investimento contínuo na formação dos profissionais da educação. Conforme destacam Silva *et al.* (2024) e Silva e Coutinho (2025), a articulação entre gestão escolar, coordenação pedagógica e currículo constitui um elemento central para a melhoria da qualidade educativa, demandando uma gestão participativa, reflexiva e comprometida com a transformação das práticas institucionais.

Com base nos relatos da gestora, ressalta-se que os desafios enfrentados na gestão escolar estão interligados e exigem planejamento de ações articuladas e formação contínua, fortalecendo a necessidade de uma gestão participativa e comprometida com a qualidade educacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cotidiano da escola analisada possibilitou compreender as percepções e as práticas da gestora escolar, evidenciando desafios relacionados à gestão financeira, à gestão de pessoas, à inclusão escolar e à participação da comunidade. Os relatos demonstram a relevância da experiência profissional e da articulação entre teoria e prática na

condução da gestão escolar.

A experiência relatada evidencia que a gestão escolar é um processo complexo, que exige liderança pedagógica, planejamento, escuta sensível e participação coletiva. O estudo reforça a importância da formação continuada dos profissionais da educação e do fortalecimento das relações entre escola e comunidade para a consolidação de uma gestão democrática e inclusiva.

Por fim, destaca-se que os achados contribuem para reflexões sobre a gestão escolar na educação infantil, indicando a necessidade de futuras investigações que acompanhem a implementação das ações propostas e os seus impactos na qualidade da educação e na inclusão escolar.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; SOARES, Lucas de Vasconcelos; CARDOZO, Maria José Pires Barros. A gestão educacional como política: proposições na escola pública. **Holos**, [*s. l.*], v. 2, p. 1–20, 2021.

DUVERNOY, Doriele Silva de Andrade Costa; BARROS, Lyza Gennifer Moreira de. Dimensão pedagógica da gestão escolar: planejamento, avaliação e prática do currículo. **Série-Estudos – Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB**, [*s. l.*], v. 27, n. 61, p. 325–347, 2022.

FULLAN, Michael. **Leading in a culture of change**. San Francisco: Jossey-Bass, 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. São Paulo: Cortez, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da educação:** uma questão paradigmática. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2017a.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2017b.

MANTOAN, Maria Teresa Egler. Uma escola hospitaleira. **Revista Estudos Aplicados em Educação**, [*s. l.*], v. 7, p. 5-14, 2022.

MATA, Maria Regina Boroni. O fracasso escolar e a gestão educacional– Um estudo de caso no município de Ibiracatu–MG. **RCMOS-Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, São Paulo, v. 1, n. 2, 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** introdução crítica. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, Paulo César; COUTINHO, Diogenes José Gusmão. Gestão escolar, coordenação pedagógica e currículo escolar: inter-relações e desafios na educação contemporânea. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [*s. l.*], v. 11, n. 4, p. 231–245, 2025.

SLEE, Roger. **Inclusive education isn't dead, it just smells funny**. London: Routledge, 2022.

SILVA, Thuanny Mikaella Conceição *et al.* O papel da coordenação pedagógica na gestão escolar. **Caderno Pedagógico**, [*s. l.*], v. 21, n. 5, p. e3657–e3657, 2024.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 2014.