

CAPÍTULO 45

POLÍTICAS PÚBLICAS NA FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES

Jardelson de Medeiros Silva¹.

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São José de Piranhas, Paraíba.

<http://lattes.cnpq.br/2950079589563121>

RESUMO: O presente trabalho analisa o papel do Estado e das políticas públicas na formação dos gestores escolares. O objetivo consiste em refletir criticamente sobre como as políticas educacionais influenciam a atuação do gestor escolar e a efetivação do direito à educação, considerando as disputas ideológicas e os contextos sociais que permeiam sua formulação e implementação. Metodologicamente, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, fundamentado em análise teórica e crítica de textos acadêmicos e materiais didáticos da área de gestão escolar. Os resultados evidenciam que as políticas públicas educacionais não são neutras, mas expressam projetos de sociedade, podendo tanto promover a justiça social quanto reforçar desigualdades. Destaca-se que a formação dos gestores escolares deve ultrapassar a dimensão técnico-administrativa, incorporando uma perspectiva crítica, participativa e comprometida com a equidade. Conclui-se que a articulação entre políticas públicas, atuação do Estado e formação crítica dos gestores é condição essencial para a construção de uma escola pública democrática, socialmente referenciada e voltada à transformação social.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas. Educação. Gestão escolar.

PUBLIC POLICIES IN THE TRAINING OF SCHOOL ADMINISTRATORS.

ABSTRACT: This paper analyzes the role of the State and public policies in the training of school administrators. The objective is to critically reflect on how educational policies influence the performance of school administrators and the realization of the right to education, considering the ideological disputes and social contexts that permeate their formulation and implementation. Methodologically, this is a qualitative study, based on theoretical and critical analysis of academic texts and teaching materials in the field of school management. The results show that educational public policies are not neutral, but express societal projects, and can both promote social justice and reinforce inequalities. It is highlighted that the training of school administrators must go beyond the technical-administrative dimension, incorporating a critical, participatory perspective committed to equity. It concludes that the articulation between public policies, State action, and the critical training of administrators is an essential condition for the construction of a democratic, socially referenced public school focused on social transformation.

KEYWORDS: Policies. Education. School management.

INTRODUÇÃO

A formação de gestores escolares ocupa lugar estratégico no debate educacional contemporâneo, especialmente em contextos marcados por profundas desigualdades sociais, como o brasileiro. Nesse cenário, as políticas públicas educacionais assumem papel central ao orientar concepções de gestão, definir diretrizes formativas e estruturar as condições institucionais que impactam diretamente o trabalho desenvolvido nas escolas públicas. Compreendidas como o “Estado em ação”, as políticas públicas expressam projetos políticos e sociais que materializam ou limitam os direitos educacionais assegurados constitucionalmente (HÖFLING, 2001).

Nas últimas décadas, a gestão escolar tem passado por um processo de ressignificação, deixando de se restringir a funções meramente administrativas e burocráticas para incorporar dimensões pedagógicas, políticas e comunitárias. Conforme destacam Luiz e Morito (2025), exige-se do gestor escolar uma atuação articuladora, capaz de integrar diferentes dimensões do trabalho educativo, promovendo inclusão, equidade e qualidade social da educação. Essa ampliação do papel do gestor impõe novos desafios à sua formação, demandando políticas públicas que contemplem uma perspectiva crítica, contextualizada e comprometida com a democracia.

A compreensão do papel das políticas públicas na formação de gestores escolares exige, portanto, o entendimento da relação entre Estado, sociedade e educação. Para Höfling (2001), diferentes concepções de Estado e de política produzem projetos distintos de intervenção na área educacional, o que implica reconhecer que as políticas não são neutras, mas atravessadas por interesses, disputas e contradições. Nesse sentido, as ações estatais não se implementam de forma automática, podendo gerar resultados diversos daqueles inicialmente previstos, especialmente por incidirem sobre grupos sociais distintos.

OBJETIVO

Analisar o papel das políticas públicas educacionais na formação e na atuação dos gestores escolares, refletindo criticamente sobre como tais políticas influenciam a prática da gestão escolar e a efetivação do direito à educação, à luz das disputas ideológicas e dos contextos sociais que permeiam sua formulação e implementação.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se, quanto à abordagem, como qualitativa, por buscar a compreensão e a interpretação crítica de concepções teóricas relacionadas às políticas públicas educacionais e à formação de gestores escolares. Tal abordagem mostra-se adequada ao objetivo do estudo, que consiste em refletir criticamente sobre a influência das políticas educacionais na atuação do gestor escolar e na efetivação do direito à educação, considerando os contextos sociais e as disputas ideológicas que permeiam sua formulação e implementação.

No que se refere à natureza, trata-se de uma pesquisa básica, uma vez que se

dedica à ampliação do conhecimento teórico sobre o tema, sem a pretensão imediata de aplicação prática ou intervenção direta em contextos educacionais específicos. O estudo busca contribuir para o aprofundamento das discussões acadêmicas acerca da relação entre Estado, políticas públicas e gestão escolar.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo. Exploratória, na medida em que investiga e problematiza diferentes abordagens teóricas sobre as políticas públicas educacionais e a formação de gestores escolares; e descritiva, por sistematizar e apresentar as principais ideias, convergências e divergências entre os autores analisados, conforme discutido no desenvolvimento do artigo.

Em relação aos procedimentos técnicos, o estudo configura-se como uma pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de livros, artigos científicos e materiais didáticos que abordam as temáticas de Estado, políticas públicas, educação e gestão escolar. O estudo foi constituído a partir de obras de autores amplamente reconhecidos na área, tais como Freire (1988 e 2014), Chiari, 2025, Hack (2014), Höfling (2001), Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998), Arendt (2002), Azevedo e Cunha (2008), Mendes (2008), Luiz e Morito (2025) e Prado (2025) cujas contribuições permitiram a análise crítica do objeto de estudo.

A análise do material bibliográfico ocorreu por meio de leitura sistemática, interpretativa e comparativa, buscando articular os pressupostos teóricos dos autores selecionados com o objetivo proposto no artigo. Esse procedimento possibilitou identificar diferentes concepções acerca das políticas públicas educacionais, bem como compreender seus impactos na formação e na atuação dos gestores escolares, estabelecendo relações entre teoria e prática no contexto da educação pública brasileira.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do papel das políticas públicas na formação de gestores escolares exige, inicialmente, a compreensão das concepções de Estado e de política que fundamentam tais políticas. Höfling (2001) destaca que as políticas públicas devem ser compreendidas como o “Estado em ação”, resultantes de processos históricos e de disputas entre diferentes projetos societários. Para a autora, distintas visões de sociedade e de Estado produzem políticas educacionais igualmente distintas, o que implica reconhecer que a formação de gestores escolares não ocorre em um campo neutro, mas é atravessada por interesses políticos, econômicos e ideológicos.

Essa perspectiva crítica aproxima-se das reflexões de Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998), ao situarem a política como um campo de decisões coletivas voltadas às “coisas da cidade”, isto é, às questões públicas que afetam a vida social. Para esses autores, a política está intrinsecamente ligada à ideia de coletividade e de participação, o que reforça a compreensão de que as políticas públicas educacionais e, conseqüentemente, as políticas de formação de gestores devem ser analisadas à luz de seu compromisso com o interesse público. Arendt (2002) complementa essa abordagem ao afirmar que a política constitui uma necessidade fundamental da vida humana, sendo essencial tanto para o indivíduo

quanto para a sociedade, o que confere centralidade à atuação dos gestores escolares enquanto sujeitos políticos.

No campo específico da educação, Höfling (2001) argumenta que as políticas sociais, entre elas a educacional, assumem feições distintas conforme o tipo de Estado e o projeto político em vigor. A autora alerta que as ações empreendidas pelo Estado não se implementam automaticamente, pois carregam contradições e podem produzir resultados diversos dos esperados, especialmente por incidirem sobre grupos sociais diferentes. Essa reflexão é fundamental para compreender os limites e desafios das políticas públicas voltadas à formação de gestores escolares, uma vez que tais políticas podem tanto fortalecer práticas democráticas quanto reforçar modelos gerencialistas e tecnicistas de gestão.

Ao tratar da gestão escolar, Luiz e Morito (2025) defendem que o gestor contemporâneo deve atuar para além das funções administrativas, integrando dimensões pedagógicas, políticas e comunitárias. Para as autoras, o gestor escolar assume o papel de articulador de projetos educativos comprometidos com a inclusão, a equidade e a qualidade social da educação. Essa concepção dialoga diretamente com a perspectiva de Höfling (2001), na medida em que ambas reconhecem o caráter político da atuação do gestor e a necessidade de uma formação que possibilite a compreensão crítica das políticas públicas educacionais.

A dimensão política da gestão escolar também é enfatizada por Azevedo e Cunha (2008), ao afirmarem que os gestores devem mediar as inter-relações e interações no interior da escola, estando atentos à legislação e às políticas públicas vigentes, com vistas à efetivação de um processo educativo inclusivo e qualitativo. Diferentemente de abordagens que reduzem a gestão a um conjunto de técnicas administrativas, as autoras defendem uma atuação pautada na mediação, no diálogo e na participação, o que aproxima suas ideias das concepções de gestão democrática presentes nos textos-base.

Nesse sentido, Mendes (2008) contribui para o debate ao problematizar a noção de democracia associada às políticas públicas educacionais. A autora ressalta que o discurso democrático, frequentemente apropriado por diferentes correntes políticas, pode assumir sentidos ambíguos, o que dificulta a identificação de práticas efetivamente participativas. Para Mendes (2008), torna-se fundamental promover processos participativos que ampliem a intervenção do cidadão para além do ato de votar, perspectiva que se aplica diretamente à formação de gestores escolares comprometidos com a participação da comunidade escolar nas decisões da escola.

Ao relacionar essas contribuições teóricas com a prática educacional, evidencia-se que a formação de gestores escolares não pode ser compreendida apenas como um processo técnico ou instrumental. Ao contrário, trata-se de uma formação política, que deve possibilitar ao gestor interpretar criticamente as políticas públicas, compreender seus impactos no cotidiano escolar e atuar de forma consciente na mediação entre Estado, sistema de ensino e comunidade escolar. Conforme assinala Höfling (2001), as políticas públicas educacionais expressam projetos de sociedade, cabendo ao gestor escolar reconhecer tais projetos e posicionar-se diante deles.

Dessa forma, embora os autores analisados apresentem enfoques distintos, observa-se um ponto comum: o reconhecimento do caráter político da educação e da gestão escolar. As divergências residem, sobretudo, no grau de ênfase dado às contradições do Estado e às possibilidades de transformação social por meio das políticas públicas. Enquanto Höfling (2001) adota uma perspectiva mais crítica, destacando os limites estruturais das políticas educacionais no interior do Estado capitalista, autores como Luiz e Morito (2025) e Azevedo e Cunha (2008) enfatizam as potencialidades da atuação do gestor escolar na construção de práticas democráticas e inclusivas.

A contribuição de Paulo Freire para a compreensão da formação de gestores escolares insere-se em uma perspectiva crítica e emancipatória da educação, na qual a prática educativa é entendida como um ato político. Para Freire (1987), não há neutralidade na educação, uma vez que toda ação pedagógica implica escolhas éticas e políticas que refletem determinadas concepções de mundo e de sociedade. Ao afirmar que “ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo” (FREIRE, 1987), o autor reforça a centralidade do diálogo e da participação coletiva nos processos formativos. Essa concepção dialoga diretamente com a formação de gestores escolares, ao evidenciar que o exercício da gestão democrática pressupõe a construção coletiva do projeto educativo e o reconhecimento dos sujeitos da escola como protagonistas do processo educacional.

Sob essa perspectiva, a atuação do gestor escolar deve estar alinhada a uma prática pedagógica comprometida com a conscientização e a transformação social, o que exige uma formação que vá além da aquisição de competências técnicas. Freire (1987) critica modelos de educação bancária, nos quais o conhecimento é imposto de forma verticalizada, e defende uma educação problematizadora, capaz de fomentar a leitura crítica da realidade. Aplicada ao contexto das políticas públicas educacionais, essa abordagem indica que a formação de gestores deve possibilitar a compreensão crítica das diretrizes e normativas institucionais, favorecendo uma atuação que questione práticas autoritárias e promova a participação efetiva da comunidade escolar na tomada de decisões.

Complementarmente, as reflexões de Hack (2014) contribuem para o debate ao abordar a formação de gestores escolares no contexto da educação a distância, modalidade amplamente utilizada nas políticas públicas de formação continuada. O autor destaca que a EaD, quando fundamentada em princípios pedagógicos críticos, possibilita a construção do conhecimento a partir da vivência dos sujeitos, promovendo uma aprendizagem situada, contextualizada e reflexiva. Para Hack (2014), a formação mediada por tecnologias pode favorecer o desenvolvimento de competências críticas, desde que supere uma lógica meramente instrumental e esteja articulada às demandas reais da prática educativa.

Nesse sentido, ao relacionar as contribuições de Hack (2014) com a formação de gestores escolares, observa-se que as políticas públicas que utilizam a EaD como estratégia formativa devem priorizar processos pedagógicos que estimulem a reflexão, o diálogo e a troca de experiências entre os cursistas. Tal perspectiva converge com o

pensamento freireano, ao reconhecer a importância da interação e da construção coletiva do conhecimento. Assim, tanto Freire quanto Hack contribuem para a compreensão de que a formação de gestores escolares, orientada por políticas públicas, deve favorecer práticas educativas críticas e participativas, capazes de fortalecer a gestão democrática e o compromisso social da escola pública.

A gestão escolar, especialmente no contexto da educação básica, enfrenta desafios cada vez mais complexos que exigem competências não apenas administrativas, mas também investigativas. Nesse cenário, a investigação científica emerge como uma ferramenta fundamental para qualificar a prática gestora, permitindo uma atuação mais reflexiva, crítica e fundamentada em evidências.

A correlação entre Chiari (2025) e a obra de Freire (2014), especialmente o conceito de “Ensinar exige pesquisa” de “Pedagogia da Autonomia”, revela uma sinergia profunda e fundamental para a prática educacional, particularmente na gestão escolar, e principalmente nas políticas públicas de formação acadêmica para gestores escolares que atuam na educação básica. Ambas as perspectivas convergem para a ideia de que o ato de educar, e especialmente o de gerir uma escola, é intrinsecamente ligado à postura investigativa, embora muitas vezes mascaradas pelas necessidades práticas, de situações urgentes e demandas crescentes e específicas da escola.

Assim, a articulação das ideias desses autores permite compreender que a formação de gestores escolares, orientada por políticas públicas, deve ir além da capacitação técnica, incorporando uma dimensão crítica e reflexiva, muitas vezes distante da visão acadêmica de uma gestão escolar investigativa e pesquisadora. Tal formação é essencial para que o gestor escolar atue como sujeito político capaz de contribuir para a efetivação do direito à educação pública de qualidade e para a construção de uma escola comprometida com a transformação social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o papel das políticas públicas na formação de gestores escolares, a partir da articulação teórica entre autores que discutem Estado, políticas públicas, gestão escolar e educação democrática. Com base na análise desenvolvida, foi possível compreender que as políticas públicas educacionais exercem influência direta e estruturante sobre os processos formativos dos gestores escolares, orientando concepções de gestão, práticas institucionais e modos de atuação no interior da escola pública.

Os resultados da reflexão teórica indicam que as políticas públicas, entendidas como expressão do “Estado em ação” (HÖFLING, 2001), não se configuram como instrumentos neutros, mas como ações permeadas por interesses, disputas e projetos societários distintos. Tal constatação confirma a necessidade de que a formação de gestores escolares esteja ancorada em uma perspectiva crítica, capaz de possibilitar a leitura e a interpretação consciente dessas políticas e de seus impactos no cotidiano escolar.

A análise comparativa dos autores evidenciou pontos de convergência importantes,

especialmente no reconhecimento do caráter político da educação e da gestão escolar. Autores como Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998) e Arendt (2002) contribuíram para a compreensão da política como dimensão constitutiva da vida coletiva, enquanto Luiz e Morito (2025), Azevedo e Cunha (2008) e Mendes (2008) ressaltaram a centralidade do gestor escolar como mediador, articulador e agente de práticas democráticas no espaço escolar. Esses aportes teóricos reforçam que a formação de gestores não deve restringir-se à dimensão técnico-administrativa, mas incorporar aspectos pedagógicos, políticos e sociais.

No que se refere às divergências teóricas, destacou-se a ênfase crítica de Höfling (2001) quanto aos limites estruturais das políticas públicas educacionais, sobretudo em contextos marcados por desigualdades sociais. Essa abordagem contribuiu para problematizar concepções que atribuem exclusivamente ao gestor escolar a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso das políticas educacionais, evidenciando que sua atuação está condicionada por fatores institucionais e políticos mais amplos.

Essa simbiose entre gestão e pesquisa exposta por Chiari (2025) e a obra de Freire (2014), demonstra como é essencial a formulação de políticas públicas de formação continuada e acadêmica para gestão escolar. Tal visão, transforma a escola em um espaço onde o conhecimento não é apenas transmitido, mas constantemente construído e reconstruído. A escrita se torna a ferramenta vital para sistematizar essa reflexão, garantindo que as inovações e os aprendizados do dia a dia sejam registrados, analisados e compartilhados. Em última análise, essa integração promove uma gestão mais consciente, estratégica e, acima de tudo, autônoma, capaz de impulsionar uma educação de qualidade e verdadeiramente significativa para todos.

Dessa forma, os resultados do estudo permitem concluir que a efetividade das políticas públicas voltadas à formação de gestores escolares depende não apenas da existência de programas e diretrizes formais, mas da qualidade política e pedagógica desses processos formativos. Uma formação crítica e contextualizada amplia as possibilidades de atuação consciente dos gestores, favorecendo práticas de gestão democrática, participação da comunidade escolar e compromisso com a equidade e a qualidade social da educação.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento de políticas públicas orientadas para a formação crítica de gestores escolares constitui condição fundamental para a consolidação da escola pública como espaço de participação, cidadania e transformação social, em consonância com os objetivos traçados neste estudo e com as demandas contemporâneas da educação brasileira.

REFERÊNCIAS

- ARENDR, Hannah. **O que é política?** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- AZEVEDO, Maria Antonia Ramos de; CUNHA, Gracilliani Rosa da. **Gestão escolar e educação inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola.** Rio Claro: Educação: Teoria e Prática, 2008.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

CHIARI, Camila Maria. **Metodologia da Pesquisa Científica: a investigação como prática de formação e transformação**. Material didático do Curso de Especialização em Gestão Escolar (UAB/CAPES/UFSCar). São Carlos: 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Editora Paz e terra, 2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

HACK, Josias Ricardo. **Introdução à educação a distância**. Florianópolis: UFSC, 2014.

HÖFLING, Eloisa de Mattos. **Estado e políticas (públicas) sociais**. Campinas: Cadernos CEDES, 2001.

LUIZ, Maria Cecília; MORITO, Jéssica Veloso. **A educação a distância (EaD) na formação de gestores escolares**. São Carlos: UFSCar, 2025.

MENDES, Valdelaine. **A participação da comunidade escolar na definição de uma política educacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

PRADO, Edna Cristina do. **O papel das políticas públicas na formação de gestores escolares**. São Carlos: UFSCar, 2025.