

OS DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL FRENTE ÀS DEMANDAS DA ESCOLA CONTEMPORÂNEA

THE CHALLENGES OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE FACE OF THE DEMANDS OF THE CONTEMPORARY SCHOOL

LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA FRENTE A LAS DEMANDAS DE LA ESCUELA CONTEMPORÁNEA

Teresinha de Jesus Ferreira Brito¹, Pedro Barros Junior², Suzana Oliveira Batista³,
Gilvana Mendes da Costa⁴

DOI: 10.54899/dcs.v23i89.5248

Recibido: 13/03/2026 | Aceptado: 07/04/2026 | Publicación en línea: 14/04/2026.

RESUMO

A presente pesquisa aborda os desafios da gestão educacional frente às demandas da escola contemporânea, considerando as transformações sociais, pedagógicas, tecnológicas e administrativas que têm marcado o cenário educacional atual. Em um contexto em que a escola passou a assumir múltiplas funções, a gestão escolar tornou-se ainda mais relevante, sendo chamada a responder a exigências relacionadas à qualidade do ensino, à inclusão, à participação da comunidade, à formação docente e à organização dos processos institucionais. O objetivo geral deste estudo foi analisar os desafios da gestão educacional diante das exigências da escola contemporânea, buscando compreender como o trabalho do gestor escolar se articula com as necessidades emergentes do ambiente educativo. A justificativa da pesquisa está na importância de ampliar as reflexões sobre o papel da gestão escolar em um tempo de constantes mudanças, no qual liderar uma instituição de ensino requer não apenas competência técnica, mas também sensibilidade, diálogo e compromisso com a transformação da realidade escolar. A metodologia adotada consistiu em uma revisão de literatura, desenvolvida a partir da análise de produções científicas publicadas em plataformas acadêmicas, com foco em estudos recentes sobre gestão educacional, escola contemporânea, qualidade da educação e desafios da atuação gestora. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a gestão educacional ocupa lugar estratégico na construção de uma escola mais democrática, organizada, participativa e coerente com as demandas do presente. Conclui-se que os desafios enfrentados pela gestão escolar são múltiplos e complexos, exigindo uma atuação articuladora, humana e comprometida com a promoção de uma educação de qualidade para todos.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Escola Contemporânea. Desafios Escolares.

¹ Mestranda em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción (UAA), Assunção, Paraguai.
E-mail: teresinhabrito.pi@hotmail.com

² Mestrando em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción (UAA), Assunção, Paraguai.
E-mail: pedro.barros@nova.educacao.ba.gov.br

³ Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción (UAA), Assunção, Paraguai.
E-mail: suzana_psico@hotmail.com

⁴ Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción (UAA), Assunção, Paraguai.
E-mail: gilvanamcprofessora@gmail.com

ABSTRACT

This research addresses the challenges of educational management in light of the demands of the contemporary school, considering the social, pedagogical, technological, and administrative transformations that have shaped the current educational scenario. In a context in which the school has come to assume multiple functions, school management has become even more relevant, being called upon to respond to demands related to the quality of teaching, inclusion, community participation, teacher education, and the organization of institutional processes. The general objective of this study was to analyze the challenges of educational management in view of the demands of the contemporary school, seeking to understand how the work of the school manager is connected to the emerging needs of the educational environment. The justification for the research lies in the importance of expanding reflections on the role of school management in a time of constant change, in which leading an educational institution requires not only technical competence, but also sensitivity, dialogue, and commitment to the transformation of school reality. The methodology adopted consisted of a literature review, developed through the analysis of scientific publications found on academic platforms, focusing on recent studies on educational management, contemporary school, quality of education, and the challenges of school leadership. The results of the research showed that educational management occupies a strategic place in the construction of a more democratic, organized, participatory, and coherent school in relation to present-day demands. It is concluded that the challenges faced by school management are multiple and complex, requiring an articulating, humane, and committed performance aimed at promoting quality education for all.

Keywords: Educational Management. Contemporary School. School Challenges.

RESUMEN

La presente investigación aborda los desafíos de la gestión educativa frente a las demandas de la escuela contemporánea, considerando las transformaciones sociales, pedagógicas, tecnológicas y administrativas que han marcado el escenario educativo actual. En un contexto en el que la escuela ha pasado a asumir múltiples funciones, la gestión escolar se ha vuelto aún más relevante, siendo llamada a responder a exigencias relacionadas con la calidad de la enseñanza, la inclusión, la participación de la comunidad, la formación docente y la organización de los procesos institucionales. El objetivo general de este estudio fue analizar los desafíos de la gestión educativa ante las exigencias de la escuela contemporánea, buscando comprender cómo el trabajo del gestor escolar se articula con las necesidades emergentes del ambiente educativo. La justificación de la investigación radica en la importancia de ampliar las reflexiones sobre el papel de la gestión escolar en un tiempo de cambios constantes, en el que liderar una institución educativa requiere no solo competencia técnica, sino también sensibilidad, diálogo y compromiso con la transformación de la realidad escolar. La metodología adoptada consistió en una revisión de literatura, desarrollada a partir del análisis de producciones científicas publicadas en plataformas académicas, con énfasis en estudios recientes sobre gestión educativa, escuela contemporánea, calidad de la educación y desafíos de la actuación gestora. Los resultados de la investigación evidenciaron que la gestión educativa ocupa un lugar estratégico en la construcción de una escuela más democrática, organizada, participativa y coherente con las demandas del presente. Se concluye que los desafíos enfrentados por la gestión escolar son múltiples y complejos, exigiendo una actuación articuladora, humana y comprometida con la promoción de una educación de calidad para todos.

Palabras clave: Gestión Educativa. Escuela Contemporánea. Desafíos Escolares.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A escola contemporânea tem sido marcada por profundas transformações sociais, culturais, tecnológicas e pedagógicas, que modificam não apenas a forma como o conhecimento é construído, mas também a maneira como os sujeitos se relacionam com o espaço escolar. De acordo com Paixão *et al.* (2026), a educação no século XXI passou a conviver com novas exigências, desigualdades persistentes e redefinições no papel da escola, tornando o ambiente educacional mais complexo e desafiador. Nesse cenário, a gestão educacional assume uma função cada vez mais relevante, pois é chamada a responder a demandas que vão além da organização administrativa, envolvendo também a mediação de conflitos, o fortalecimento das práticas pedagógicas, a promoção da inclusão, o diálogo com a comunidade e a busca permanente pela qualidade da educação. Assim, refletir sobre a gestão educacional na atualidade é refletir sobre a própria capacidade da escola de se reinventar diante das exigências do seu tempo.

Este estudo tem como objetivo geral analisar os desafios da gestão educacional frente às demandas da escola contemporânea, considerando as transformações sociais, pedagógicas, tecnológicas e administrativas que impactam o contexto escolar. Como objetivos específicos, busca-se identificar as principais demandas da escola contemporânea que interferem no trabalho da gestão educacional, discutir os desafios enfrentados pelos gestores escolares na promoção de uma educação democrática, inclusiva e de qualidade, e compreender de que forma a gestão educacional pode desenvolver estratégias para responder às exigências atuais do ambiente escolar. Esses objetivos partem do entendimento de que a gestão não atua de forma isolada, mas em constante diálogo com os diferentes sujeitos e processos que constituem a realidade educativa.

A justificativa desta pesquisa está relacionada à necessidade de ampliar as discussões sobre o papel da gestão educacional em um momento histórico em que a escola é convocada a responder a demandas cada vez mais amplas e complexas. Pereira *et al.* (2025) destacam que o gestor escolar exerce papel central na articulação dos processos institucionais, sendo responsável por integrar dimensões pedagógicas, administrativas e relacionais indispensáveis ao

funcionamento da escola. Desse modo, estudar esse tema torna-se importante porque permite compreender como a gestão escolar tem lidado com questões como inovação, participação, qualidade, formação docente e inclusão em um cenário de constantes mudanças. Além de sua relevância acadêmica, esta pesquisa também possui importância social e educacional, pois contribui para reflexões que podem favorecer práticas gestoras mais sensíveis, democráticas e coerentes com a realidade da escola contemporânea.

Quanto à metodologia, o estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, por ser esse um caminho adequado para o levantamento, seleção e análise de produções científicas já publicadas sobre a temática. De acordo com Pereira (2025), compreender os desafios da gestão educacional em contextos complexos requer a análise crítica de diferentes contribuições teóricas, capazes de iluminar os múltiplos fatores que atravessam a realidade escolar. Para a realização da pesquisa, foram utilizados descritores como gestão educacional, gestão escolar, escola contemporânea, desafios da gestão escolar, qualidade na educação e formação docente, com buscas realizadas em plataformas acadêmicas como Google Acadêmico, SciELO e Portal de Periódicos CAPES.

Diante dessas reflexões, o estudo parte do seguinte problema de pesquisa: como a gestão educacional tem enfrentado os desafios impostos pelas demandas da escola contemporânea, diante das transformações sociais, pedagógicas, tecnológicas e administrativas presentes no contexto escolar?

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão Educacional e sua Importância no Contexto Escolar

A gestão educacional ocupa um lugar central na organização da escola e na condução dos processos que sustentam o trabalho pedagógico e administrativo no cotidiano institucional. De acordo com Pereira *et al.* (2025), o gestor escolar exerce papel essencial na articulação das dimensões pedagógica, administrativa e relacional, contribuindo diretamente para o funcionamento da escola e para a qualidade da educação ofertada. Pensar essa atuação é compreender que a escola não se resume a tarefas burocráticas, mas envolve decisões que impactam pessoas, trajetórias e experiências de aprendizagem. Por isso, a gestão precisa ser entendida como uma prática comprometida com a construção de um ambiente mais organizado,

participativo e coerente com as finalidades educacionais.

Quando a gestão escolar é exercida com responsabilidade e sensibilidade, a escola tende a desenvolver relações mais saudáveis e processos mais alinhados com as necessidades da comunidade. Improta *et al.* (2025) afirmam que a gestão de qualidade nas instituições educacionais depende da capacidade de organizar procedimentos com eficiência, sem perder de vista a dimensão humana que sustenta o processo educativo. Isso significa que o gestor não deve se limitar ao controle das rotinas, mas atuar de forma próxima, dialogando com professores, alunos e famílias. A qualidade da educação, nesse sentido, também nasce da forma como as relações são conduzidas dentro da instituição.

A importância da gestão educacional se torna ainda mais visível quando observamos o papel que ela desempenha na mediação entre os diferentes sujeitos da escola. Galina *et al.* (2024) destacam que a relação entre comunidade e gestão escolar fortalece a participação social e favorece decisões mais conectadas com a realidade vivida no espaço educativo. A escola não pode funcionar como um ambiente fechado em si mesmo, distante das vozes que a constituem. Quando a gestão se abre ao diálogo com a comunidade, cria-se uma cultura mais democrática, em que a escola passa a ser compreendida como um espaço coletivo de construção.

Outro ponto fundamental é que a gestão educacional precisa estar diretamente ligada ao acompanhamento do trabalho pedagógico realizado na escola. Martins e Miranda (2024) ressaltam que a dimensão pedagógica da gestão escolar é indispensável para o fortalecimento das práticas de ensino, especialmente quando o gestor acompanha os processos formativos e incentiva a formação em serviço. Isso mostra que o papel do gestor vai além da organização administrativa, alcançando o coração do trabalho escolar, que é o ensino e a aprendizagem. Uma gestão comprometida com o pedagógico contribui para que os professores se sintam apoiados e para que os estudantes tenham melhores condições de aprender.

A relação entre gestão e corpo docente também merece destaque, pois o trabalho escolar se fortalece quando há cooperação, escuta e alinhamento entre esses sujeitos. Bortolin e Queiroz (2025) defendem que o diálogo entre gestão escolar e professores é essencial para a construção de práticas mais integradas, capazes de favorecer tanto o planejamento quanto a execução das ações pedagógicas. Quando o professor encontra abertura para participar, sugerir e compartilhar dificuldades, o ambiente institucional se torna mais colaborativo. Esse movimento fortalece a escola como espaço de corresponsabilidade, e não apenas de cumprimento hierárquico de funções.

Em contextos marcados por mudanças e exigências crescentes, a gestão educacional assume também a função de orientar a escola diante de desafios complexos. Pereira (2025) argumenta que promover qualidade em contextos educacionais complexos exige da gestão escolar visão estratégica, compromisso ético e capacidade de adaptação diante das múltiplas demandas que atravessam o cotidiano da escola. Isso mostra que o trabalho do gestor requer preparo técnico, mas também maturidade humana para lidar com contradições, urgências e conflitos. A escola contemporânea demanda uma gestão capaz de sustentar decisões firmes sem perder a escuta e a sensibilidade.

A gestão educacional, portanto, tem importância decisiva porque ajuda a dar sentido, direção e equilíbrio ao funcionamento da escola. Brito (2025) afirma que a ação da gestão escolar na educação contemporânea precisa estar fundamentada na participação, na responsabilidade e no compromisso com a transformação da realidade educativa. Quando a gestão assume esse papel articulador, a escola deixa de ser apenas um espaço de rotina e passa a se constituir como ambiente de formação mais humana, democrática e significativa. Assim, reconhecer a importância da gestão é reconhecer seu potencial de impactar profundamente a qualidade da experiência escolar.

As Transformações da Escola Contemporânea e as Novas Demandas Educacionais

A escola contemporânea tem passado por mudanças profundas que modificam a forma como o ensino é pensado, vivido e organizado no cotidiano. Paixão *et al.* (2026) apontam que a educação contemporânea está inserida em um cenário de transformações pedagógicas, desigualdades sociais e redefinição do papel da escola, o que amplia suas responsabilidades e complexifica sua atuação. A instituição escolar deixou de ser vista apenas como espaço de transmissão de conteúdos para assumir também funções de acolhimento, formação cidadã e mediação social. Diante disso, as demandas educacionais se tornaram mais amplas e exigem novas posturas de todos os envolvidos no processo educativo.

As mudanças sociais e culturais também influenciaram profundamente a maneira como estudantes e professores se relacionam com a escola. Andrade (2025) observa que a educação, na perspectiva sociológica contemporânea, deve ser compreendida como um campo em constante reconstrução, diretamente atravessado pelas transformações da sociedade. Isso significa que a escola não pode permanecer presa a modelos rígidos, como se nada tivesse mudado fora de seus muros. Os alunos chegam com novas linguagens, novos repertórios e outras expectativas, e isso

exige da instituição maior capacidade de escuta, adaptação e reinvenção.

Nesse cenário, o professor passou a ocupar uma posição ainda mais desafiadora, pois precisa responder a demandas que vão muito além do domínio do conteúdo. *Morais et al. (2025)* destacam que o professor contemporâneo está no centro de novas exigências educacionais, que envolvem inovação, flexibilidade e capacidade de lidar com mudanças constantes no contexto escolar. O ato de ensinar hoje requer sensibilidade para trabalhar com diversidade, inclusão, tecnologias e novas formas de participação discente. Por isso, pensar as transformações da escola também implica reconhecer as exigências que recaem sobre o trabalho docente.

As tecnologias digitais representam uma das mudanças mais visíveis e impactantes da escola contemporânea. *Gondim et al. (2025)* afirmam que as tecnologias digitais na escola impulsionam novas práticas e culturas de aprendizagem, exigindo da instituição uma reorganização de seus métodos, tempos e linguagens pedagógicas. No entanto, não basta inserir equipamentos ou plataformas de forma superficial. É necessário compreender como esses recursos podem favorecer aprendizagens mais significativas, críticas e inclusivas, respeitando a realidade dos estudantes e dos professores. A presença da tecnologia, quando bem articulada, amplia possibilidades; quando mal conduzida, apenas reproduz desigualdades já existentes.

Além das tecnologias, as tendências educacionais contemporâneas têm provocado debates importantes sobre o papel do professor e sobre os caminhos possíveis para uma educação mais significativa. *Marques et al. (2025)* mostram que essas tendências apontam para a valorização da autonomia, da criatividade, da interdisciplinaridade e da participação ativa dos estudantes no processo de aprendizagem. Isso exige uma escola menos centrada na repetição e mais aberta à construção do conhecimento de forma colaborativa e crítica. Em vez de apenas preparar para avaliações, a escola passa a ser desafiada a formar sujeitos capazes de pensar, conviver e atuar com responsabilidade no mundo em que vivem.

Ao mesmo tempo, essas transformações não acontecem de maneira homogênea, pois a realidade educacional brasileira é marcada por desigualdades históricas e estruturais. *Silva Holanda e Alberto Beranger (2025)* ressaltam que os desafios do ensino contemporâneo exigem estratégias metodológicas consistentes e também condições concretas de apoio ao trabalho docente e à organização escolar. Muitas escolas enfrentam limitações de infraestrutura, falta de recursos e fragilidades na formação profissional, o que dificulta a materialização de propostas inovadoras. Por isso, discutir novas demandas educacionais é também reconhecer que nem todas as instituições partem do mesmo ponto.

Diante desse cenário, a formação continuada se torna uma necessidade incontornável para que os profissionais consigam acompanhar as mudanças em curso. Belo (2025) defende que a formação continuada do professor do século XXI é um dos grandes desafios do novo paradigma educacional, pois somente por meio dela será possível responder com mais segurança às exigências do presente. A escola contemporânea precisa de educadores que aprendam continuamente, reflitam sobre a prática e reconstruam seus saberes em diálogo com a realidade. Assim, as transformações da escola não devem ser vistas apenas como problemas, mas também como convites à renovação das práticas e dos sentidos da educação.

Os Desafios da Gestão Educacional diante da Complexidade do Cenário Contemporâneo

A gestão educacional contemporânea enfrenta um cenário cada vez mais exigente, marcado por múltiplas pressões e responsabilidades. De Campos (2025) afirma que a gestão escolar contemporânea convive com desafios complexos que exigem do gestor preparo técnico, sensibilidade humana e capacidade de responder a demandas que se transformam rapidamente. Isso significa que gerir uma escola hoje não é apenas administrar recursos e cumprir normas, mas lidar com pessoas, conflitos, expectativas e urgências que atravessam diariamente o ambiente escolar. O gestor precisa atuar com equilíbrio para sustentar o funcionamento da instituição sem perder de vista seu compromisso formativo.

Um dos principais desafios está relacionado à construção da qualidade educacional em meio a realidades diversas e, muitas vezes, marcadas por limitações concretas. Cavalcanti (2025) destaca que a complexidade da gestão escolar está profundamente ligada à busca pela qualidade, uma vez que essa construção depende da articulação entre diferentes dimensões institucionais, humanas e pedagógicas. Falar em qualidade não significa apenas alcançar metas numéricas, mas garantir condições para que a aprendizagem aconteça com sentido, inclusão e continuidade. Nesse processo, a gestão precisa conciliar demandas imediatas com objetivos mais amplos, o que exige visão estratégica e compromisso ético.

Outro desafio importante está na tomada de decisões em contextos de incerteza, onde nem sempre há respostas simples ou prontas. Machado *et al.* (2024) defendem que a inovação e a melhoria na tomada de decisões ampliam as possibilidades da gestão educacional, especialmente quando o gestor consegue analisar os problemas de forma crítica e buscar soluções mais participativas. O cotidiano escolar apresenta situações imprevistas, conflitos, carências e tensões

que exigem respostas rápidas, mas também responsáveis. Por isso, a gestão precisa desenvolver capacidade de análise e abertura ao diálogo, evitando decisões autoritárias ou desconectadas da realidade institucional.

A dimensão pedagógica também representa um grande desafio para a gestão, especialmente quando as exigências administrativas ocupam espaço excessivo na rotina escolar. Martins e Miranda (2024) ressaltam que a atuação gestora no campo pedagógico é fundamental para fortalecer o trabalho docente e promover práticas educativas mais consistentes. O gestor precisa acompanhar o processo de ensino e aprendizagem, incentivar o planejamento, apoiar formações e criar condições para que os professores desenvolvam seu trabalho com mais segurança. Quando a gestão se distancia do pedagógico, a escola corre o risco de se tornar apenas operacional, enfraquecendo sua essência formativa.

As relações humanas constituem outro ponto sensível dentro da complexidade da gestão contemporânea. Barboza (2024) argumenta que os desafios atuais da gestão escolar passam de forma decisiva pela mediação de conflitos, pela condução das relações e pela construção de um ambiente institucional mais equilibrado e respeitoso. A escola é um espaço vivo, feito de encontros, divergências, afetos e tensões, e o gestor ocupa posição central na forma como essas relações são conduzidas. Lidar com professores sobrecarregados, famílias exigentes, estudantes com diferentes necessidades e equipes diversas requer escuta, firmeza e sensibilidade.

A presença das tecnologias no ambiente escolar amplia ainda mais os desafios da gestão, pois exige planejamento, investimento e intencionalidade pedagógica. Gondim *et al.* (2025) afirmam que as tecnologias digitais modificam práticas e culturas de aprendizagem, exigindo da escola e de sua gestão novas formas de organização e mediação dos processos educativos. Não basta apenas permitir o uso da tecnologia; é preciso integrá-la ao projeto pedagógico de maneira crítica e democrática. Cabe à gestão garantir que esse processo não aprofunde desigualdades, mas contribua para ampliar oportunidades de aprendizagem e participação.

A formação continuada dos profissionais da educação também se apresenta como uma responsabilidade permanente da gestão escolar. Belo (2025) defende que a formação do professor no século XXI é uma necessidade urgente, pois as transformações do contexto educacional exigem atualização constante, reflexão crítica e reconstrução contínua da prática docente. O gestor precisa compreender que investir na formação não é algo secundário, mas parte essencial da própria qualidade do trabalho escolar. Criar espaços de estudo e troca fortalece a equipe e oferece mais condições para enfrentar os desafios do cotidiano com competência e segurança.

Diante de tudo isso, fica evidente que os desafios da gestão educacional contemporânea exigem uma atuação ampla, humana e comprometida com a transformação da escola. Pereira (2025) afirma que promover qualidade em contextos complexos depende de uma gestão capaz de articular visão estratégica, competência técnica e compromisso com as necessidades reais da comunidade escolar. O gestor contemporâneo precisa ser mediador, articulador e líder de processos que envolvem muito mais do que rotinas administrativas. Assim, enfrentar a complexidade do cenário atual significa reconhecer que a gestão educacional é uma prática de grande responsabilidade social, diretamente ligada à construção de uma escola mais justa, participativa e significativa.

METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica, escolhida por possibilitar uma aproximação teórica ampla, organizada e reflexiva sobre o tema “Os desafios da gestão educacional frente às demandas da escola contemporânea”. De acordo com Pereira (2025), compreender a complexidade da gestão educacional exige análise crítica de diferentes produções que discutam qualidade, desafios institucionais e os múltiplos atravessamentos presentes no contexto escolar contemporâneo. Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica mostrou-se adequada por permitir o levantamento, a seleção e a interpretação de estudos já publicados, contribuindo para a construção de uma base teórica consistente e coerente com os objetivos propostos. Trata-se de um caminho metodológico importante, pois favorece o aprofundamento conceitual do problema investigado e amplia a compreensão sobre os fenômenos educacionais a partir do diálogo com autores que já vêm refletindo sobre a temática.

A escolha por esse tipo de metodologia também se justifica pelo fato de que a gestão educacional, especialmente na contemporaneidade, é um campo que envolve múltiplas dimensões, como organização escolar, liderança, qualidade da educação, formação docente, inovação, participação da comunidade e desafios sociais que impactam diretamente o cotidiano das instituições de ensino. Assim, a pesquisa bibliográfica permitiu reunir diferentes contribuições teóricas, oferecendo uma visão mais abrangente e sensível sobre as exigências que recaem sobre a escola atual e sobre o papel desempenhado pela gestão nesse cenário em constante transformação.

Para a realização do levantamento bibliográfico, foram definidos descritores diretamente

relacionados ao objeto de estudo, com o objetivo de localizar produções científicas pertinentes e atualizadas. Entre os principais descritores utilizados, destacam-se: gestão educacional, gestão escolar, escola contemporânea, desafios da gestão escolar, qualidade na educação, formação docente, tecnologias na educação, inovação educacional e comunidade escolar. A utilização desses termos permitiu ampliar as possibilidades de busca, contemplando diferentes abordagens dentro da temática central da pesquisa. Em alguns momentos, os descritores também foram combinados entre si para tornar os resultados mais específicos e alinhados aos objetivos do estudo.

As buscas foram realizadas em plataformas reconhecidas no meio acadêmico, especialmente Google Acadêmico, SciELO e Portal de Periódicos CAPES, por serem bases que reúnem estudos científicos, artigos, revistas e trabalhos acadêmicos relevantes para a área da educação. O Google Acadêmico foi importante por sua abrangência e variedade de publicações; a SciELO, por concentrar estudos científicos com forte circulação na produção brasileira e latino-americana; e o Portal CAPES, por permitir acesso a materiais acadêmicos de maior rigor e aprofundamento. A seleção dessas plataformas buscou garantir maior confiabilidade às fontes consultadas e maior qualidade ao referencial construído ao longo da pesquisa.

Em relação aos critérios de inclusão, foram selecionados estudos que apresentassem relação direta com o tema proposto, priorizando produções publicadas, preferencialmente, entre os anos de 2024 e 2026, por se tratarem de materiais mais recentes e compatíveis com as discussões atuais sobre gestão educacional e escola contemporânea. Também foram incluídos textos em língua portuguesa, com foco em artigos científicos, estudos acadêmicos e produções que abordassem, de forma clara, aspectos como desafios da gestão escolar, atuação do gestor, transformações educacionais, inovação pedagógica, formação docente e participação da comunidade no contexto escolar.

Quanto aos critérios de exclusão, foram desconsiderados textos que não apresentavam relação efetiva com o problema de pesquisa, produções repetidas nas bases consultadas, materiais com abordagem muito genérica e estudos que não ofereciam contribuição teórica suficiente para o aprofundamento da temática. Também foram excluídos trabalhos sem clareza metodológica, publicações com foco distante da realidade educacional e textos que, embora mencionassem gestão, não dialogavam com os desafios da escola contemporânea. Esse cuidado foi essencial para garantir maior coerência ao corpus analisado e evitar a inserção de materiais que fragilizassem a consistência teórica do estudo.

Após a seleção dos materiais, foi realizada uma leitura analítica e interpretativa das produções escolhidas, buscando identificar conceitos centrais, aproximações entre autores, pontos de divergência e contribuições relevantes para a compreensão do objeto investigado. Esse processo permitiu organizar o referencial teórico de forma mais articulada, valorizando não apenas a reunião de ideias, mas a construção de uma discussão crítica sobre os desafios da gestão educacional diante das exigências do tempo presente. Assim, a metodologia adotada ofereceu sustentação ao desenvolvimento da pesquisa e contribuiu para a elaboração de uma análise fundamentada, sensível e comprometida com a realidade educacional contemporânea.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa bibliográfica evidenciaram que a gestão educacional ocupa uma posição decisiva na organização da escola contemporânea, especialmente porque é a partir dela que se articulam processos pedagógicos, administrativos e relacionais no cotidiano escolar. De acordo com Pereira *et al.* (2025), o gestor escolar assume um papel central na condução das ações institucionais, sendo responsável por integrar diferentes demandas e orientar a escola diante dos desafios que atravessam a realidade educacional. A análise dos estudos mostrou que a gestão deixou de ser compreendida apenas como função burocrática e passou a ser entendida como prática estratégica, humana e formativa, diretamente ligada à qualidade da educação e à construção de um ambiente escolar mais participativo.

Outro resultado importante encontrado na pesquisa foi a constatação de que a escola contemporânea vive um tempo de profundas transformações, o que amplia as responsabilidades da gestão e exige respostas mais sensíveis e articuladas. Conforme Paixão *et al.* (2026), as mudanças pedagógicas, as desigualdades sociais e a redefinição do papel da escola no século XXI tornam o cenário educacional mais complexo e desafiante. Nesse contexto, a discussão aponta que o gestor escolar precisa lidar com demandas que vão desde a aprendizagem dos estudantes até questões ligadas à inclusão, ao acolhimento, à convivência e à participação da comunidade. Isso revela que a gestão educacional, hoje, precisa ser muito mais dinâmica, reflexiva e comprometida com a realidade concreta da escola.

A pesquisa também demonstrou que a qualidade da educação está fortemente associada à maneira como a gestão organiza os processos escolares e conduz as relações institucionais. Segundo Improta *et al.* (2025), a gestão de qualidade nas instituições educacionais depende da

capacidade de planejar, acompanhar e avaliar ações sem perder de vista a dimensão humana que sustenta a prática educativa. A discussão dos achados permitiu compreender que a busca por qualidade não pode se resumir a metas formais ou indicadores isolados, pois ela envolve escuta, diálogo, apoio ao professor e compromisso com o desenvolvimento integral dos estudantes. Assim, os resultados reforçam que a gestão escolar precisa equilibrar eficiência organizacional e sensibilidade pedagógica.

No conjunto das obras analisadas, apareceu com força a ideia de que a relação entre gestão e comunidade escolar é um dos pilares para o fortalecimento da escola contemporânea. De acordo com Galina *et al.* (2024), a aproximação entre gestão escolar e comunidade contribui para tornar as decisões mais democráticas, mais legítimas e mais conectadas com as necessidades reais da instituição. A discussão mostrou que a participação das famílias, dos professores, dos funcionários e dos próprios estudantes não deve ser tratada como aspecto secundário, mas como parte constitutiva de uma gestão comprometida com a coletividade. Quando a escola dialoga com sua comunidade, ela amplia sua capacidade de compreender problemas e construir soluções de maneira compartilhada.

Outro resultado recorrente diz respeito à dimensão pedagógica da gestão, que apareceu como elemento indispensável para o fortalecimento do trabalho docente e para a melhoria das aprendizagens. Conforme Martins e Miranda (2024), a atuação gestora no campo pedagógico ganha relevância quando promove acompanhamento, formação em serviço e apoio efetivo às práticas realizadas pelos professores. A discussão permitiu perceber que muitos desafios da escola contemporânea não podem ser enfrentados apenas com medidas administrativas, pois exigem presença pedagógica, mediação e construção coletiva de caminhos. Nesse sentido, os estudos indicam que a gestão precisa estar próxima do planejamento, das dificuldades docentes e das necessidades formativas da equipe escolar.

A revisão também apontou que as transformações tecnológicas têm produzido novas exigências para a escola e, conseqüentemente, para a gestão educacional. Segundo Gondim *et al.* (2025), as tecnologias digitais introduzem novas práticas e culturas de aprendizagem no contexto contemporâneo, exigindo reorganização dos tempos, dos espaços e das metodologias escolares. A discussão dos resultados mostrou que a incorporação da tecnologia não deve ocorrer de forma automática ou superficial, mas articulada ao projeto pedagógico e às condições concretas da escola. Assim, o gestor passa a enfrentar o desafio de promover inovação sem aprofundar desigualdades, garantindo que os recursos digitais realmente contribuam para a inclusão e para a

aprendizagem significativa dos estudantes.

Os estudos analisados também revelaram que a formação continuada dos professores e da equipe escolar aparece como uma necessidade urgente diante das exigências do tempo presente. De acordo com Belo (2025), a formação do professor no século XXI constitui um desafio essencial para a consolidação de um novo paradigma educacional, mais coerente com as demandas contemporâneas. A discussão evidenciou que não é possível pensar em gestão eficiente e comprometida sem considerar o investimento permanente na formação dos profissionais da educação. Isso acontece porque os desafios atuais exigem atualização constante, reflexão crítica e reconstrução da prática, e a gestão tem papel decisivo na criação de espaços de estudo, troca e fortalecimento coletivo.

Por fim, os resultados da pesquisa bibliográfica permitiram compreender que os desafios da gestão educacional frente às demandas da escola contemporânea são múltiplos, interligados e profundamente humanos. Conforme Pereira (2025), promover qualidade em contextos complexos exige da gestão educacional visão estratégica, sensibilidade ética e capacidade de atuação diante de realidades marcadas por tensões e mudanças constantes. A discussão final indica que o gestor escolar contemporâneo precisa ser mediador de relações, articulador de processos e incentivador de práticas mais democráticas e inclusivas. Desse modo, a pesquisa reafirma que a gestão educacional não pode ser vista como função meramente técnica, mas como uma ação comprometida com a transformação da escola em um espaço mais justo, acolhedor e significativo para todos.

CONCLUSÃO

Ao longo desta pesquisa, tornou-se possível compreender que discutir os desafios da gestão educacional frente às demandas da escola contemporânea é, acima de tudo, olhar para a escola como um espaço vivo, atravessado por mudanças, tensões, responsabilidades e possibilidades. A gestão escolar, nesse cenário, não pode mais ser entendida de forma limitada, como se sua função se resumisse ao cumprimento de tarefas administrativas ou à manutenção da rotina institucional. A realidade educacional atual exige uma atuação muito mais ampla, sensível e comprometida, capaz de articular pessoas, processos, decisões e propósitos em favor de uma educação que faça sentido para todos os sujeitos envolvidos no cotidiano escolar.

A análise realizada permitiu perceber que a escola contemporânea passou a conviver com

demandas cada vez mais complexas, que envolvem não apenas o ensino e a aprendizagem, mas também questões relacionadas à inclusão, ao uso das tecnologias, à formação docente, à participação da comunidade, à mediação de conflitos e à promoção de uma educação de qualidade em contextos muitas vezes marcados por desigualdades e limitações estruturais. Nesse contexto, a gestão educacional assume um papel essencial, pois é por meio dela que muitos caminhos são organizados, prioridades são definidas e relações são fortalecidas ou fragilizadas dentro da instituição. Com isso, ficou evidente que a atuação do gestor escolar possui impacto direto na construção de uma escola mais democrática, mais acolhedora e mais comprometida com sua função social.

Outro ponto importante revelado pela pesquisa foi que a qualidade da educação não depende exclusivamente de recursos materiais ou de resultados quantitativos, mas também da forma como a escola se organiza humanamente para enfrentar seus desafios. Uma gestão comprometida com o diálogo, com a escuta e com a construção coletiva de soluções tende a fortalecer o trabalho pedagógico, valorizar os profissionais da educação e criar condições mais favoráveis para a aprendizagem dos estudantes. Isso mostra que gerir uma escola é, em grande medida, cuidar de relações, sustentar processos e reconhecer que o ambiente escolar precisa ser conduzido com responsabilidade técnica, mas também com sensibilidade humana. A escola precisa de lideranças que saibam administrar, mas que também saibam acolher, orientar, ouvir e mobilizar.

A pesquisa também reforçou que a gestão educacional precisa estar profundamente vinculada à dimensão pedagógica da escola. Quando o gestor se aproxima do trabalho docente, acompanha as necessidades da equipe, incentiva a formação continuada e participa da construção de práticas mais significativas, ele contribui de forma concreta para o fortalecimento do processo educativo. Da mesma forma, ficou claro que a relação entre escola e comunidade não pode ser colocada em segundo plano, pois a participação coletiva fortalece a legitimidade das decisões e amplia a capacidade da escola de responder com mais coerência às necessidades reais de seu contexto. Assim, a gestão contemporânea precisa ser compreendida como prática articuladora, que une planejamento, participação, escuta e compromisso com a transformação da realidade escolar.

Diante disso, conclui-se que os desafios da gestão educacional frente às demandas da escola contemporânea não podem ser enfrentados com respostas prontas ou soluções isoladas. Eles exigem reflexão constante, formação, abertura para o novo e disposição para construir

caminhos possíveis a partir da realidade concreta de cada instituição. A escola do tempo presente demanda uma gestão que compreenda a complexidade do seu papel e que esteja preparada para atuar não apenas sobre problemas imediatos, mas também sobre processos mais amplos de desenvolvimento institucional, pedagógico e humano. Mais do que administrar dificuldades, o gestor contemporâneo é chamado a produzir sentido, fortalecer vínculos e criar condições para que a escola se afirme como espaço de formação integral, participação e esperança.

Por fim, este estudo permitiu reafirmar a relevância da gestão educacional como elemento indispensável para o fortalecimento da escola contemporânea. Em tempos de tantas mudanças, incertezas e exigências, pensar a gestão escolar é pensar, também, o futuro da educação. É reconhecer que nenhuma transformação significativa acontece sem organização, sem compromisso coletivo e sem lideranças capazes de conduzir processos com equilíbrio, responsabilidade e humanidade. Assim, espera-se que esta pesquisa contribua para ampliar as reflexões sobre o papel da gestão educacional na atualidade e para incentivar novas discussões sobre práticas gestoras mais democráticas, sensíveis e coerentes com os desafios do nosso tempo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Jefferson. **Entre escolas e destinos: a educação na perspectiva sociológica contemporânea**. 2025.
- BARBOZA, Miriam do Amaral. **Desafios contemporâneos na gestão escolar**. 2024.
- BELO, Quitéria Vieira. A formação continuada do professor do século XXI: um desafio para um novo paradigma educacional. **REBENA - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 13, p. 550-561, 2025.
- BORTOLIN, Priscila; QUEIROZ, J. A importância entre o diálogo da gestão escolar e o corpo docente. **Educação e tecnologia: inovações e adaptações**, v. 5, 2025.
- BRITO, Laura Annyelba Macedo. A ação da gestão escolar na educação contemporânea. **Revista Eletrônica Interdisciplinar**, v. 17, n. 1, 2025.
- CAVALCANTI, Sandra Valéria. A complexidade da gestão escolar na construção da qualidade educacional. **Revista Científica FESA**, v. 3, n. 31, p. 188-209, 2025.
- DE CAMPOS, Igor Diniz. Os desafios enfrentados pela gestão escolar contemporânea. In: **Educação em transformação: reflexões e perspectivas**. v. 3, 2025.
- GALINA, Leonardo *et al.* A importância da relação entre a comunidade e gestão escolar. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 11, p. e4294-e4294, 2024.

GONDIM, Francisco Jorge *et al.* Tecnologias digitais na escola: novas práticas e culturas de aprendizagem no contexto contemporâneo. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 14, n. 10, p. e2922-e2922, 2025.

IMPROTA, Giselle Borges *et al.* Gestão de qualidade nas instituições educacionais: sua importância e seus desafios. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 24, p. 1-13, 2025.

MACHADO, Elizangela da Silva *et al.* Desafios e possibilidades da gestão educacional: inovação e melhoria na tomada de decisões. **RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 2, 2024.

MARQUES, Luciana Ferreira *et al.* Tendências educacionais contemporâneas e o papel do professor: desafios e oportunidades. **ARACÊ**, v. 7, n. 5, p. 23079-23088, 2025.

MARTINS, Ana Paula Ferreira; MIRANDA, Vanessa Regina Eleutério. **A dimensão pedagógica da gestão escolar: relevância da atuação gestora no pedagógico da escola e a importância da formação em serviço.** 2024.

MORAIS, Antonieta Alves *et al.* O professor em foco: inovação e novas demandas educacionais. **ARACÊ**, v. 7, n. 5, p. 25706-25714, 2025.

PAIXÃO, Joelson Lopes *et al.* Educação contemporânea e os desafios do século XXI: transformações pedagógicas, desigualdades sociais e redefinição do papel da escola. **Cadernos de InterPesquisas**, v. 4, p. 055-073, 2026.

PEREIRA, Ivanildes de Sousa Oliveira *et al.* Gestão educacional: o papel do gestor escolar. **Revista Científica Imperium**, 2025.

PEREIRA, Vagner Dionísio. Desafios da gestão educacional: promovendo qualidade em contextos complexos. **Revista Educação Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 1497-1505, 2025.

SILVA HOLANDA, Jailson; ALBERTO BERANGER, Juan. Os desafios e tendências no ensino contemporâneo: estratégias e amparo metodológico para professores. **Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal)**, v. 18, n. 7, 2025.