

## **A gestão educacional e suas implicações no trabalho docente em escolas públicas localizadas na América Latina: um retrato a partir de teses e dissertações**

***Educational management and its implications for teaching work in public schools located in Latin America: a portrait based on theses and dissertations***

Adriana Regina de Jesus Santos<sup>1</sup>  
Universidade Estadual de Londrina, Brasil

Luiz Gustavo Tiroli<sup>2</sup>  
Universidade Estadual de Londrina, Brasil

Rosana de Sousa Pereira Lopes<sup>3</sup>  
Universidade Estadual de Londrina, Brasil

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo analisar como diferentes modelos de gestão educacional impactam o trabalho docente em escolas públicas da América Latina, especialmente em contextos atravessados por desigualdades estruturais, reformas neoliberais e fragilidade democrática. A metodologia adotada é uma revisão sistemática de dissertações e teses desenvolvidas entre 2015 e 2024, com uma análise temática de caráter qualitativo, fundamentada na leitura crítica desses trabalhos. A análise revela que modelos de gestão influenciados por racionalidades neoliberais e performativas têm intensificado o controle sobre o trabalho docente, reduzindo sua autonomia e comprometendo o papel da escola pública como espaço de formação crítica. Em contrapartida, experiências que articulam escuta ativa e práticas colaborativas despontam como alternativas à lógica tecnocrática, promovendo ambientes educativos mais democráticos e inclusivos. Os achados apontam para a necessidade de fortalecer modelos de gestão educacional comprometidos com a justiça social e a democratização das políticas educacionais na América Latina.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. América-latina. Trabalho docente. Escola pública.

<sup>1</sup> Doutora em Educação Universidade Estadual de Londrina (UEL). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9346-5311>. E-mail: [adrianar@uel.br](mailto:adrianar@uel.br).

<sup>2</sup> Doutorando em Educação. Universidade Estadual de Londrina (UEL). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7912-8319>. E-mail: [tiroli@uel.br](mailto:tiroli@uel.br).

<sup>3</sup> Doutora em Educação. Universidade Estadual de Londrina (UEL). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6732-905X>. E-mail: [rosanalopes@uel.br](mailto:rosanalopes@uel.br).



### **Abstract**

*This article aims to analyze how different models of educational management impact teachers' work in public schools in Latin America, especially in contexts marked by structural inequalities, neoliberal reforms, and democratic fragility. The methodology adopted is a systematic review of dissertations and theses developed between 2015 and 2024, with a qualitative thematic analysis based on the critical reading of these studies. The analysis reveals that management models influenced by neoliberal and performative rationalities have intensified control over teachers' work, reducing their autonomy and undermining the role of public schools as spaces for critical education. In contrast, experiences that incorporate active listening and collaborative practices emerge as alternatives to technocratic logic, promoting more democratic and inclusive educational environments. The findings point to the need to strengthen educational management models committed to social justice and the democratization of educational policies in Latin America.*

**Keywords:** Democratic management. Latin America. Teaching work. Public school.

### **INTRODUÇÃO**

A gestão democrática tem um papel fundamental no processo educacional, influenciando diretamente no currículo, na formação e no trabalho docente. Justifica-se investigar esta temática por entender que as práticas de gestão escolar não apenas orientam a organização e o funcionamento da instituição, mas também afetam o ser e fazer docente. Isso posto, surge o seguinte questionamento: de que maneira as práticas de gestão educacional influenciam o trabalho docente em escolas públicas localizadas na América Latina?

Considerando tal problemática, o presente artigo tem como objetivo analisar como diferentes modelos de gestão educacional impactam o trabalho docente em escolas públicas da América Latina, especialmente em contextos atravessados por desigualdades estruturais, reformas neoliberais e fragilidade democrática. Para tanto, como procedimento metodológico, adota-se uma revisão sistemática de dissertações e teses desenvolvidas a partir de 2015, com uma análise temática de caráter qualitativo, fundamentada na leitura crítica desses trabalhos.

A revisão sistemática consiste em um método rigoroso e replicável de levantamento, seleção e análise da produção científica sobre um determinado tema, orientado por critérios previamente definidos (Braun; Clarke, 2006). Diferentemente de revisões tradicionais, esse tipo de abordagem implica a definição de estratégias de

busca, delimitação de bases de dados, estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos estudos, bem como a organização e sistematização das informações coletadas, de modo a minimizar vieses e ampliar a confiabilidade dos resultados. No presente estudo, tal procedimento possibilita identificar recorrências, tendências e lacunas nas pesquisas analisadas, permitindo uma compreensão mais aprofundada e articulada das relações entre gestão educacional e trabalho docente no contexto das escolas públicas da América Latina.

Justifica-se este período por entender que após a publicação da Agenda 2030 e os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), a educação tornou-se uma questão central no debate internacional, e a gestão educacional destaca-se como essencial para atingir os ODS, especialmente o ODS 4, que busca assegurar uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade para todos e a participação dos professores e da comunidade local é concebida como uma estratégia para a transformação das relações educacionais, com impacto sobre a valorização do trabalho docente e a participação de todos os envolvidos no processo educacional.

Na consecução do objetivo acima delineado, o texto está organizado em duas seções. A primeira aborda os desafios e as possibilidades da gestão educacional no contexto latino-americano, um cenário marcado por disputas, tensões e uma tradição democrática ainda frágil, a fim de refletir sobre as implicações dessa realidade socio-histórico-cultural no ambiente escolar, com destaque para a influência da ideologia neoliberal nos processos de gestão.

Na sequência, a partir do levantamento de teses e dissertações, discorre-se sobre a gestão democrática e suas repercussões no âmbito do trabalho docente tendo como premissa teses e dissertações que abordam a respeito da temática, de modo a permitir uma análise crítica da realidade com vistas a construção de processos educativos democráticos que possam contribuir para a consolidação de uma educação emancipatória e participativa.

Diante desse panorama, este artigo propõe analisar como tais repercussões vêm sendo abordadas em dissertações e teses que investigam as implicações da gestão educacional sobre o trabalho docente em escolas públicas da América Latina. O intuito é construir uma reflexão crítica acerca das condições políticas,

epistemológicas e institucionais que atravessam o fazer docente, com ênfase nas mediações produzidas pelas práticas de gestão escolar.

## **GESTÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO LATINO-AMERICANO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

As escolas públicas na América Latina estão inseridas em um contexto marcado por intensas desigualdades sociais e frágil tradição democrática, decorrentes de condições políticas, econômicas, sociais e culturais da região, sobretudo pelo processo de exploração direta de seus recursos naturais e de espoliação de seus povos durante o período histórico de colonização (Lopes; Cabral Neto, 2020).

No final da década de 1970, diversos países latino-americanos, especialmente na América do Sul e em parte da América Central, encontravam-se sob regimes ditatoriais instaurados por meio de golpes militares. Paralelamente à repressão política, tem-se um cenário de acentuada exclusão econômica e concentração de renda, que implicam nas condições de acesso e permanência dos alunos nos ambientes escolares (Caregnato; Rosa; Terra; Pedroso, 2025).

Segundo Bittelbrunn (2013), a partir dos anos 1980 e ao longo da década de 1990, o enfraquecimento dos regimes autoritários na região deu início a processos de redemocratização que possibilitaram o fortalecimento de movimentos sociais e de diferentes setores da sociedade civil engajados na defesa da democracia e dos direitos humanos. No entanto, em decorrência do neoliberalismo e da imposição das organizações multilaterais, os países da América Latina foram impelidos a aplicar políticas de ajustes e reformas para assegurar a governabilidade e a retomada do crescimento econômico mediado pelos interesses do capital, assegurando dessa maneira a continuidade do modo de produção hegemônico.

Dessa forma, os países latino-americanos incorporaram de forma mais sistemática um modelo de gestão educacional influenciado por reformas neoliberais, muitas das quais apoiadas por organismos como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI). Essas reformas promoveram uma reconfiguração do papel do Estado nas políticas sociais, com redução dos investimentos públicos e ampliação da participação do setor privado no campo educacional, com base em concepções de capital humano, eficiência e produtividade.

Nesse contexto, termos historicamente associados às lutas sociais por democratização da educação, como autonomia, participação, humanização e descentralização, foram incorporados aos discursos das reformas, porém reinterpretados segundo os princípios do gerencialismo de mercado. Sendo assim, a “[...] democracia e a descentralização foram atreladas a metas de produtividade, controle de resultados e uso de indicadores de desempenho, aproximando-se da lógica organizacional do setor empresarial” (Veloso; Craveiro; Rufino, 2012, p. 9).

O neoliberalismo fundamenta-se na mercantilização da vida social, que converte todas as esferas da existência em mercadoria, e na valorização do individualismo, segundo o qual o sujeito é concebido como uma empresa de si mesmo (Chauf, 2020). Esse modelo promove a despolitização e o enfraquecimento da cidadania ao substituir o papel do cidadão pelo do consumidor, subordinando a sociedade à lógica do capital financeiro e legitimando, por meio da ideologia meritocrática, a naturalização das desigualdades sociais sob o pretexto da eficiência e do mérito individual. Nesse cenário, o trabalho docente é afetado pelas formas de organização da gestão. Isso porque a adoção de modelos gerencialistas implica redefinições nas práticas pedagógicas, nas condições de trabalho e na autonomia profissional dos professores.

A gestão escolar, concebida como o conjunto de políticas e processos que estruturam o funcionamento das instituições educacionais, interfere na formulação curricular, na formação continuada dos professores, na organização do trabalho pedagógico e na condução das relações entre os diferentes sujeitos da escola. Assim, os impactos das políticas neoliberais sobre a educação na América Latina se refletem não apenas na estrutura das redes escolares, mas também na rotina de trabalho dos profissionais da educação.

A depender do modelo adotado, a escola pode configurar-se como espaço de valorização do trabalho docente ou, inversamente, como ambiente de intensificação do controle e da precarização das condições laborais. Destarte, os desafios contemporâneos segundo Silva e Leão, (2018, p. 14) envolvem, portanto, “a construção de modelos de gestão que articulem os princípios democráticos com a valorização dos profissionais da educação e o respeito às especificidades locais”.

Isso posto, neste artigo, discute-se como essas repercussões vêm sendo analisadas em pesquisas desenvolvidas em dissertações e teses que investigam as implicações das práticas de gestão educacional no trabalho docente em escolas públicas da América Latina, com vistas a construção de uma reflexão em torno dos impactos da gestão democrática no ser e fazer docente. Para isso, adota-se na análise três referenciais que oferecem aportes consistentes à compreensão das dinâmicas de poder, saber e complexidade que conformam a experiência escolar na contemporaneidade, sendo estes: Foucault (1979, 2008) e Morin (2003).

A leitura foucaultiana permite problematizar os dispositivos de poder que operam nos discursos e nas práticas institucionais, desvelando os mecanismos de normalização que atravessam a gestão educacional, as reformas curriculares e as formas de regulação da docência. O pensamento complexo de Morin (2003) contribui para articular as dimensões epistemológicas, éticas, políticas e subjetivas do processo educativo, recusando visões reducionistas e apontando para a escola como sistema vivo, dinâmico e relacional, em que o currículo, a gestão e o trabalho docente se entrelaçam.

Tais referenciais teóricos, mobilizados ao longo da análise desta pesquisa, sustentam uma crítica à racionalidade tecnocrática e à lógica performativa que têm orientado a gestão escolar na América Latina. Ao mesmo tempo, reafirmam a importância de práticas instituintes que possibilitem o desenvolvimento do trabalho intelectual do professor no contexto escolar, considerando sua complexidade histórica, social, ética e política.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS IMPACTOS NO TRABALHO DOCENTE: UM RETRATO A PARTIR DE TESES E DISSERTAÇÕES SOBRE GESTÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO LATINO-AMERICANO**

### **A coleta**

A análise seguiu os princípios metodológicos da Análise Temática, conforme proposto por Braun e Clarke (2006). Trata-se de um método qualitativo sistemático de identificação, organização e interpretação de padrões de sentido (temas) em um conjunto de dados. O processo analítico seguiu seis etapas fundamentais: (1) familiarização com os dados; (2) geração de códigos iniciais; (3) busca por temas; (4)

revisão dos temas; (5) definição e nomeação dos temas; e (6) elaboração do relatório final. No contexto deste estudo, essas etapas foram adaptadas à lógica da revisão sistemática, com foco na análise interpretativa de resumos, objetivos e conclusões das dissertações e teses selecionadas.

A leitura e a categorização das produções foram conduzidas de forma dialógica e integradora, ancoradas nos fundamentos do Pensamento Complexo, conforme proposto por Morin (2003). Essa perspectiva epistemológica compreende os fenômenos como multidimensionais e interconectados, exigindo uma análise que considere as articulações entre elementos aparentemente distintos. Assim, a gestão educacional foi interpretada como um fenômeno dinâmico e atravessado por dimensões políticas, culturais, institucionais e subjetivas que se co-determinam. Essa abordagem permitiu ir além da simples classificação de conteúdos, buscando compreender como os sentidos atribuídos à gestão escolar e ao trabalho docente emergem, se tensionam e se articulam nas diferentes produções analisadas.

Considerando as teses e dissertações publicadas a partir de 2015, realizou-se consulta ao repositório La Referencia (Rede de Repositórios de Acesso Aberto à Ciência) como base de dados, utilizando os descritores “gestão democrática”, “gestão educacional” e “América Latina”. Como critérios de inclusão, foram selecionadas produções disponíveis na íntegra, em formato de teses ou dissertações, que abordassem diretamente a gestão educacional no contexto latino-americano, contemplando discussões relacionadas à gestão democrática, políticas educacionais, organização escolar ou trabalho docente.

Por sua vez, como critérios de exclusão, foram desconsiderados trabalhos duplicados, estudos que não apresentavam relação direta com a temática investigada, produções incompletas ou indisponíveis para acesso integral, bem como aqueles cujo foco se distanciava do campo da educação. Como resultado, os trabalhos selecionados foram organizados em eixos temáticos, dispostos em ordem cronológica no interior de cada eixo:

**Quadro 1** – Relação de teses e dissertações sobre gestão educacional no contexto latino-americano

<b>Autor(a)</b>	<b>Título</b>	<b>Tipo</b>	<b>Eixo Temático</b>
Adriane Maria Sell Giehl (2015)	O papel da equipe gestora na implantação da política pública Ensino Médio Inovador numa escola pública: autonomia e participação	Dissertação	Gestão democrática, Currículo e Organização Escolar
Jose dos Santos Silveira (2016)	Gestão democrática na perspectiva do diretor de escola	Dissertação	
Lucas de Vasconcelos Soares (2022)	A gestão educacional: entre a democracia e a barbárie	Dissertação	
Silverio Márquez Cassiani e Berledys Gutiérrez Cervantes (2023)	Estrategias de participación democrática para orientar una sana convivencia escolar con los estudiantes de octavo grado de las IED técnica metropolitana de Barranquilla Parque Educativo y Paulino Salgado “Batata”	Tese	
Diego Puello Bermúdez e Leonel Toloza Gutiérrez (2024)	Estrategias para el fortalecimiento de las prácticas democráticas y participación equitativa en la Comunidad Educativa IED San Juan Bautista	Tese	
Heydy Liceth Galindo Jimenez (2016)	Propuesta pedagógica de gestión comunitaria que contribuya al empoderamiento y la formación de capacidades y ciudadanía en el consejo estudiantil del Colegio Sierra Morena	Tese	Diversidade, Direitos Humanos e Equidade Territorial
Fernando Herrea Narváez (2021)	Instituciones educativas de frontera: una mirada desde la gestion educativa	Tese	
María Victoria Chorres Albuquerque (2020)	Gestión educativa y desempeño docente de una institución educativa Sullana	Dissertação	Formação Continuada e Profissionalidade Docente
Luciane Taffarel Gomes (2021)	Gestão educacional e profissionalidade	Dissertação	
Ivone Rosa Cabral (2015)	O público e o privado na condução da gestão educacional pública brasileira	Dissertação	Gerencialismo, eficiência e qualidade educacional
Wilfredo Zaga Anaya (2016)	La gestión administrativa, gestión educativa y el desempeño docente	Tese	
Haroldo Andriguetto Junior (2020)	A influência do gerencialismo e da performatividade na gestão das escolas de Educação Básica	Tese	
Rosemery Ramirez Rojas (2020)	Gestión educativa y desempeño laboral em la Unidad de Gestión Educativa Local Sant Martín - 2020	Dissertação	
Pamela Caetano Gimenes (2021)	A concepção de gestão da educação básica na formulação da política de planejamento educacional do Brasil e do Paraguai	Dissertação	

<b>Autor(a)</b>	<b>Título</b>	<b>Tipo</b>	<b>Eixo Temático</b>
Susana Virginia Olvera Martínez (2021)	Gestión pedagógica y gestión de calidad educativa en una unidad educativa de Guayaquil	Dissertação	
Marisol Clelia Rosas Bruno (2021)	Gestión educativa y calidad educativa en la institución educativa N° 1237 Ate	Dissertação	
Corina Luzdina Flores Torres (2022)	Gestión educativa y trabajo remoto em la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín – 2021	Dissertação	

Fonte: Os autores, com base em dados coletados na plataforma La Referencia (2025).

A sistematização das produções analisadas evidencia um campo de estudos heterogêneo e em expansão, no qual a gestão educacional é abordada a partir de diferentes perspectivas teóricas, contextos e problemáticas. Observa-se a predominância de pesquisas que articulam a gestão democrática às dinâmicas escolares, especialmente no que se refere à participação, à organização do trabalho pedagógico e às políticas educacionais, ao lado de investigações que tensionam esse horizonte democrático frente a processos de gerencialismo, performatividade e busca por eficiência. Também se destacam estudos que enfatizam a relação entre gestão, formação e profissionalidade docente, bem como aqueles que situam a gestão educacional em contextos marcados por desigualdades, diversidade e desafios territoriais, sobretudo no cenário latino-americano. De modo geral, os trabalhos revelam a complexidade e a polissemia do campo, indicando tanto convergências quanto disputas em torno dos sentidos da gestão educacional. A partir desse panorama, a próxima seção se dedica à análise aprofundada dos eixos temáticos identificados, explorando os principais resultados e as discussões emergentes das produções selecionadas.

## **RESULTADOS**

### **Gestão democrática, currículo e organização escolar**

As produções reunidas neste eixo abordam, de forma articulada, as relações entre o Projeto Político-Pedagógico (PPP), a organização curricular, a gestão escolar e a participação democrática no cotidiano das escolas públicas da América Latina. As análises revelam os desafios enfrentados pelas instituições de ensino na construção

de processos educativos calcados na diversidade, pluralidade, democracia e justiça social.

A dissertação de Adriane Maria Sell Giehl (2015) analisa a implementação do Programa Ensino Médio Inovador (EMI) e aponta que sua condução verticalizada tensiona a autonomia da gestão escolar, sobretudo ao subordinar as decisões pedagógicas a diretrizes externas pouco sensíveis às especificidades do contexto escolar. A autora evidencia que a escassez de recursos, o tempo institucional reduzido e a ausência de espaços efetivos de escuta comprometem não apenas a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), mas também sua capacidade de se enraizar no território educativo, esvaziando seu potencial como instrumento de gestão democrática. Esses elementos indicam que a adesão ao programa tende a induzir práticas mais alinhadas à lógica de cumprimento de metas e execução de ações previamente definidas, em detrimento de processos participativos e autônomos de planejamento.

Esse quadro se articula a um movimento mais amplo de reconfiguração do Ensino Médio no Brasil, especialmente com a Lei n. 13.415/2017, que aprofunda a flexibilização curricular por meio dos itinerários formativos e reforça a centralidade de competências e habilidades. Do ponto de vista da gestão escolar, isso implica a necessidade de reorganização curricular, administrativa e pedagógica em condições frequentemente marcadas por desigualdades estruturais entre as redes e escolas. Assim, a combinação entre programas como o EMI e a reforma do Ensino Médio evidencia um deslocamento da gestão para uma lógica mais gerencial e adaptativa, na qual a autonomia é tensionada por diretrizes centralizadas e por exigências de desempenho, reforçando os traços da racionalidade neoliberal nas políticas educacionais (Ball, 2014).

As teses de Márquez Cassiani e Gutiérrez Cervantes (2023) e de Puello Bermúdez e Toloza Gutiérrez (2024), produzidas na Colômbia, ampliam a discussão ao apresentar experiências escolares baseadas em escuta, liderança estudantil e corresponsabilidade institucional. Essas investigações apontam para a potência de práticas colegiadas, da formação continuada de professores e da supervisão participativa na consolidação de processos democráticos escolares.

As produções convergem na crítica à apropriação da participação por racionalidades neoliberais, que, ao instrumentalizá-la, tendem a convertê-la em

simulacro ou engrenagem da performatividade. Esse deslocamento enfraquece o potencial político da gestão democrática, transformando dispositivos participativos em mecanismos regulatórios. Inspiradas em Foucault (2008), as análises apontam que a gestão escolar opera em campos atravessados por relações de poder que produzem subjetividades, estabelecem normas de conduta e regulam os modos de ser e agir no espaço escolar.

Nessa lógica, a gestão pretere a mediação da pluralidade de saberes em detrimento da responsividade e à normatização das condutas, sob o disfarce de consenso. A gestão democrática, nesse contexto, pode ser compreendida como prática política contínua, enraizada na escuta, na mediação de conflitos e na construção de vínculos entre sujeitos diversos. Como propõe Morin (2003, p. 31), essa gestão educacional fundamentada na complexidade evita reducionismos e reconhece a incerteza e a natureza inacabada dos processos educativos. Nessa perspectiva, a escola é compreendida como um sistema vivo que requer práticas de gestão abertas ao diálogo e à articulação de diferentes sujeitos e saberes.

O PPP, nessa perspectiva, adquire centralidade como prática político-pedagógica situada e dinâmica. Para além de um instrumento normativo, o projeto se constitui como campo de disputas simbólicas no qual se negociam projetos de sociedade, identidades docentes e formas de subjetivação escolar. O reconhecimento da escola como espaço de resistência epistemológica exige, então, reposicionar o PPP como eixo articulador entre ética, política e pedagogia.

A essas questões pontuadas soma-se Dussel (2000, p. 19), cuja filosofia da libertação propõe uma “ética que parte da exterioridade dos sujeitos historicamente marginalizados”. A gestão escolar, nesse campo, deixa de ser exercício de comando técnico para tornar-se mediação relacional, orientada pelo reconhecimento da alteridade, pela escuta radical e pela corresponsabilidade ética. Sua crítica ao feticismo do poder permite desvelar as formas pelas quais a racionalidade técnico-gerecencial se institui como verdade neutra, ocultando hierarquias e dispositivos de controle escolar sob discursos de eficiência.

Essas categorias, articuladas ao cotidiano das escolas públicas da América Latina, revelam não apenas os limites estruturais impostos pelos sistemas burocratizados, mas também as potências instituintes que emergem das práticas

escolares. A formação de professores e gestores, neste sentido, torna-se um processo ético-político em que se entrelaçam crítica e intencionalidade, orientando a construção de gestões comprometidas com a justiça e a transformação da realidade educativa.

Destarte, os estudos indicam que a implementação de políticas educacionais frequentemente ocorre de maneira verticalizada, fragilizando a autonomia escolar e reduzindo o Projeto Político-Pedagógico (PPP) a instrumento formal. A escassez de tempo institucional, a limitação de recursos e a ausência de formação específica para gestores são fatores recorrentes que comprometem a consolidação de culturas democráticas no interior das escolas. Por outro lado, pesquisas desenvolvidas no contexto colombiano evidenciam experiências instituintes baseadas na escuta, na liderança estudantil e na corresponsabilidade coletiva, demonstrando que práticas participativas podem fortalecer vínculos comunitários e ampliar a dimensão formativa da escola.

De forma transversal, os estudos revelam que a participação pode ser capturada por lógicas performativas, transformando-se em mecanismo regulatório. A gestão escolar, nesse cenário, opera como campo de disputas simbólicas e políticas, no qual se confrontam projetos distintos de educação, sociedade e formação humana. O PPP emerge, assim, como espaço estratégico de mediação entre ética, política e pedagogia na consecução de uma educação emancipadora, crítica e humanizadora.

### **Diversidade, direitos humanos e equidade territorial**

As pesquisas reunidas neste eixo evidenciam a centralidade da gestão educacional em territórios atravessados por vulnerabilidades múltiplas, sociais, étnico-raciais, territoriais e políticas, reafirmando que, na América Latina, a escola pública opera majoritariamente em contextos de desigualdades estruturais, instabilidade institucional e tradição democrática ainda frágil. As duas teses analisadas, ambas desenvolvidas na Colômbia, apontam que uma gestão escolar orientada por princípios democráticos pode se constituir em estratégia de resistência e reconstrução social frente à exclusão e à violência histórica.

A tese de Fernando Herrea Narváez (2021), *Instituciones educativas de frontera: una mirada desde la gestión educativa*, investiga escolas situadas em regiões de fronteira, revelando a negligência sistemática do Estado frente às particularidades

culturais, linguísticas e territoriais dessas instituições. A prevalência de uma gestão escolar ancorada em normas burocráticas e modelos padronizados resulta em uma desconexão profunda entre escola e território, agravando os efeitos da invisibilidade social e institucional (Orellana-Guevara, 2025). Esse distanciamento é compreendido como consequência direta das reformas neoliberais disseminadas na América Latina desde a década de 1990, marcadas pela lógica da eficiência, pelo controle de resultados e pela homogeneização das práticas educacionais (Bittelbrunn, 2013).

De forma complementar, a tese de Heydy Liceth Galindo Jimenez (2016), *Propuesta pedagógica de gestión comunitaria que contribuya al empoderamiento y la formación de capacidades y ciudadanía en el consejo estudiantil del Colegio Sierra Morena*, apresenta uma experiência situada em escola impactada pelo deslocamento forçado em razão do conflito armado colombiano. A autora propõe uma gestão comunitária que valoriza a escuta ativa, os vínculos afetivos e a centralidade da participação estudantil, especialmente por meio do fortalecimento do conselho estudantil como espaço formativo de cidadania e de atuação política. A pesquisa demonstra que, mesmo em contextos de alta vulnerabilidade, a escola pode assumir papel protagonista na reconstrução do tecido social, desde que acolha os sujeitos em suas singularidades e promova práticas de gestão ancoradas na corresponsabilidade e na ética do cuidado, nos limites da sociabilidade capitalista.

Ambas as teses problematizam os limites dos modelos gerenciais inspirados na racionalidade empresarial e performativa, que tendem a desconsiderar a complexidade dos territórios latino-americanos e a deslegitimar os saberes produzidos pelas populações locais. Corroborando com a discussão, Forquin (1993) alerta que o currículo tradicional tende a ignorar os saberes das classes populares e das minorias culturais, legitimando uma cultura escolar eurocentrada e excludente. Isso reforça a necessidade de práticas de gestão que valorizem os conhecimentos situados nos territórios e comunidades escolares.

Contribuindo com essa reflexão Silva e Leão (2018, p. 7), afirma que “os modelos gerenciais inspirados na racionalidade empresarial impulsionam a precarização das condições de trabalho docente, a perda de autonomia pedagógica e a marginalização epistêmica das experiências periféricas”. Essa crítica aponta para a urgência de modelos de gestão que assumam a diversidade como princípio

estruturante da ação educacional, em oposição às formas de gestão colonizadoras que impõem padrões exógenos à realidade dos sujeitos, promovendo a dominação cultural, social e política desses contextos escolares.

As considerações teóricas que fundamentam os estudos analisados mobilizam importantes referenciais, tais como, o pensamento complexo de Morin (2003), pois este orienta a compreensão da escola como sistema aberto, atravessado por múltiplas interações e incertezas, exigindo da gestão escolar uma abordagem dialógica, contextualizada e comprometida às singularidades do território. Sob essa perspectiva, a gestão ultrapassa os limites da mera aplicação técnica de normas para tornar-se prática relacional, implicada nos conflitos, contradições e potências do cotidiano escolar.

A gestão escolar democrática, nessa perspectiva, emerge como alternativa à lógica da padronização, pois reconhece a escola como espaço de negociação simbólica e reconstrução social. Foucault (2008, p. 41) corrobora com este pensamento ao sinalizar que “as formas de regulação e produção de subjetividades no interior das instituições permite entender a escola como dispositivo de poder que tanto normatiza quanto oferece brechas para práticas de resistência”. Para tanto, a gestão escolar, nessa perspectiva, não é neutra, mas campo de disputa e um território a ser contestado, e sua radicalização democrática exige formação crítica dos sujeitos, escuta ativa das comunidades e construção de estratégias instituintes que rompam com o silenciamento e a opressão (Orellana-Guevara, 2025).

As pesquisas analisadas reafirmam que a gestão educacional em territórios vulnerabilizados não pode ser concebida a partir de fórmulas universais ou de indicadores de desempenho descontextualizados. Ao contrário, exige-se o reconhecimento da pluralidade epistêmica, das desigualdades históricas e da potência dos sujeitos coletivos na construção de projetos educativos democráticos. A escuta, a corresponsabilidade e a valorização dos saberes locais tornam-se, portanto, eixos estruturantes de uma gestão escolar ética, comprometida com a transformação social e com o fortalecimento do trabalho docente como prática política situada e emancipadora.

Portanto, os trabalhos analisados convergem ao afirmar que políticas educacionais baseadas exclusivamente em indicadores e metas descontextualizadas impostas por mecanismos internacionais não respondem à complexidade latino-

americana. Ao contrário, a valorização dos saberes locais e o reconhecimento da pluralidade epistêmica constituem condições fundamentais para uma gestão comprometida com justiça social e dignidade humana.

### **Formação continuada e profissionalidade docente**

As pesquisas reunidas neste eixo tematizam a profissionalidade docente e a formação continuada como pilares fundamentais para o fortalecimento das instituições escolares em contextos atravessados por intensas desigualdades sociais e pelas reformas educacionais de orientação neoliberal. As investigações sobre o cotidiano das escolas públicas latino-americanas evidenciam o papel decisivo da gestão educacional na mediação entre as políticas públicas e as práticas pedagógicas, influenciando diretamente a qualidade do trabalho docente e sua valorização profissional.

Na dissertação de Gomes (2021), intitulada *Gestão educacional e profissionalidade*, a profissionalidade do gestor educacional é analisada a partir de três dimensões interdependentes: ensino-aprendizagem, princípios democráticos e formação continuada. Os achados da pesquisa indicam que a gestão se fragiliza quando desvinculada de processos formativos permanentes e da problematização crítica das demandas escolares. A autora sustenta que superar práticas burocráticas e institucionalmente cristalizadas exige gestores comprometidos com a articulação entre teoria e prática, capazes de promover ambientes pedagógicos colaborativos, coerentes com as transformações socioculturais em curso e com as determinações sociais, culturais, econômicas, políticas e jurídicas presentes na materialidade concreta da realidade escolar.

De modo convergente, a dissertação de Albuquerque (2020), *Gestión educativa y desempeño docente de una institución educativa de Sullana*, demonstra, com base em dados quantitativos, a existência de uma correlação entre as práticas de gestão educacional e o trabalho docente. O estudo revela que a qualidade da gestão implica diretamente a motivação, a autonomia e o reconhecimento profissional dos professores, sendo, portanto, um fator central para a consolidação de uma prática pedagógica crítica e comprometida com uma educação pública de qualidade.

As análises desenvolvidas por ambas as autoras dialogam com os desafios enfrentados pelas escolas públicas da América Latina, especialmente no contexto das reformas educativas implementadas nas décadas de 1990 e 2000, muitas das quais formuladas sob orientação de organismos multilaterais e fundamentadas em racionalidades gerencialistas. Tais reformas, segundo Veloso, Craveiro e Rufino, (2012, p. 6) “reconfiguraram o papel do Estado na provisão de políticas sociais e educacionais, substituindo o investimento público por mecanismos de controle, metas de desempenho e padronização de resultados”.

Nesse cenário, o trabalho docente tem sido profundamente afetado pela intensificação da jornada laboral, pela fragmentação curricular e pela crescente desvalorização simbólica e material da profissão. As pesquisas analisadas reafirmam a urgência de modelos de gestão educacional que promovam a valorização profissional, a formação continuada crítica e a escuta pedagógica, de modo a superar a lógica tecnocrática dominante nas políticas educacionais da região.

À luz do pensamento complexo de Morin (2003, p. 11), “a profissionalidade docente não pode ser reduzida à aquisição de competências técnicas, pois envolve a articulação entre dimensões cognitivas, éticas, afetivas e políticas”. Neste sentido, pode-se afirmar que a complexidade dos contextos escolares exige que a formação docente considere os múltiplos saberes e experiências que atravessam o fazer pedagógico, promovendo uma práxis situada e reflexiva. Do mesmo modo, a crítica foucaultiana (Foucault, 2008) permite problematizar os dispositivos de poder que regulam a escola e moldam subjetividades docentes, muitas vezes restringindo a autonomia pedagógica por meio de práticas de normalização e controle. Refletir sobre os efeitos desses dispositivos na constituição da profissionalidade docente pode contribuir para resgatar o caráter ético-político da docência como prática de resistência e criação.

As considerações de Morin (2003) e Foucault (2008) ampliam o horizonte da gestão educacional ao propor o diálogo entre diferentes racionalidades, linguagens e formas de conhecimento. Essa perspectiva desafia a monocultura do saber científico e reconhece a legitimidade epistêmica dos saberes docentes, comunitários e populares como constitutivos da prática educativa. No campo da formação continuada, a tradução intercultural implica a construção de espaços dialógicos em

que os diferentes saberes possam se confrontar, se reconhecer e se enriquecer mutuamente, sem que um se sobreponha ao outro.

Nesse sentido, segundo Orellana-Guevara (2025) a escola é compreendida não apenas como local de transmissão de conteúdos, mas como território de convivência entre experiências, narrativas e epistemologias diversas, que podem sustentar propostas pedagógicas emancipadoras e contextualizadas presentes nos processos formativos. Assim, a gestão educacional que se pauta por essa perspectiva se compromete com a justiça social, com o reconhecimento das vozes silenciadas e com a construção coletiva de práticas formativas enraizadas nos territórios e nos sujeitos que compõem a escola pública.

A profissionalidade docente constitui-se como uma construção dinâmica, histórica e relacional, que demanda espaços formativos capazes de articular teoria e prática, sensibilidade e crítica, subjetividade e coletividade. As práticas de gestão educacional que buscam fortalecer essa profissionalidade indicam a importância de processos instituintes e democráticos, comprometidos com a valorização do trabalho docente e com o direito à educação básica de qualidade social para todos. Para tanto, a formação continuada, quando orientada por perspectiva dialógica e contextualizada, constitui elemento central para resistir à fragmentação do trabalho pedagógico e reafirmar o caráter emancipador da docência.

### **Gerencialismo, eficiência e qualidade educacional**

As produções reunidas neste eixo analisam os impactos da adoção de modelos gerencialistas e da lógica de mercado na gestão da educação pública, especialmente no contexto latino-americano. Esses estudos evidenciam o tensionamento entre interesses públicos e privados, a reorganização dos processos decisórios nas instituições escolares e a intensificação do controle sobre o trabalho docente. Ao mobilizarem distintos métodos e referenciais teóricos, apontam para o avanço da racionalidade neoliberal como força hegemônica nas reformas educacionais, com impactos à autonomia profissional, às condições de trabalho e à função social da escola pública.

A dissertação de Ivone Rosa Cabral investiga o Plano de Ações Articuladas (PAR) como expressão do avanço da lógica privada sobre as políticas públicas, caracterizando um processo de privatização indireta da escola. Em outro estudo, Pamela Caetano Gimenes, ao comparar os Planos Nacionais de Educação do Brasil e do Paraguai, demonstra como a linguagem da participação é esvaziada por diretrizes voltadas à eficiência e ao controle, sobretudo onde não há previsão legal de gestão democrática. A tese de Haroldo Andriguetto Junior (2020), por sua vez, evidencia a naturalização de valores como produtividade e mensurabilidade nas escolas públicas e privadas da região metropolitana de Curitiba, demonstrando o esvaziamento das dimensões formativas e participativas da gestão.

Complementarmente, as dissertações de Susana Virginia Olvera Martínez (2021), Marisol Clelia Rosas Bruno (2021), Rosemery Ramirez Rojas (2020) e Corina Luzdina Flores Torres (2022), e a tese de Wilfredo Zaga Anaya (2016), problematizam o conceito de qualidade educacional a partir da crítica à centralidade de indicadores e metas padronizadas. Essas pesquisas defendem a escuta institucional como elemento fundante de uma gestão democrática escolar pautada na valorização do trabalho docente e na construção de um processo educativo emancipador e contextualizado à realidade sócio-histórico-cultural.

As produções revelam que os princípios oriundos da teoria clássica da administração, como planejamento, comando, controle e hierarquia, foram reatualizados pelas reformas neoliberais nas décadas de 1990 e 2000, sob o paradigma do novo gerencialismo público. A escola passa a ser concebida como organização produtivista, orientada por metas e indicadores. Esse deslocamento conceitual rompe com a concepção formativa da educação, instrumentalizando os processos pedagógicos e impondo aos docentes uma lógica de performatividade que compromete sua autonomia, criatividade e engajamento político, tornando os professores meros reprodutores, desconsiderando seu trabalho intelectual e reduzindo-os a “*office boys*” da educação (Giroux, 1997).

De um lado, à luz do pensamento complexo de Morin (2003, p. 22), “o modelo instrumental representa um empobrecimento da escola como espaço de formação humana”, ou seja, a racionalidade instrumental reduz a gestão a processos técnicos, desconsiderando as dimensões éticas, subjetivas, políticas e contextuais do fazer pedagógico. De outro lado, a crítica foucaultiana (2008) amplia essa análise ao

evidenciar como os dispositivos de poder operam por meio da normalização, da vigilância e da internalização de condutas. No contexto escolar, a gestão baseada em métricas aferíveis em larga escala, com indicadores definidos por organismos internacionais, transforma professores em operadores de indicadores e estudantes em unidades de desempenho, instaurando formas sutis de autogoverno que regulam subjetividades. Trata-se de uma pedagogia silenciosa que molda os modos de pensar, ensinar e resistir.

Contribuindo com essa reflexão Orellana-Guevara (2025), denuncia o eurocentrismo do pensamento moderno, presente na imposição de modelos educacionais desenhados a partir de contextos do Norte global e transplantados para realidades latino-americanas sem o devido reconhecimento das culturas e epistemologias locais. Nesse sentido, sustenta que a gestão educacional que adere a essa lógica reproduz o que denomina de “lógica da cópia”, esvaziando o potencial político-pedagógico da escola pública e invisibilizando saberes que emergem das experiências populares e comunitárias.

Superar essa lógica implica reposicionar a gestão escolar como mediação ética, política e formativa entre sujeitos, territórios e práticas. Isso exige práticas instituintes orientadas por um projeto comprometido com a justiça social e cognitiva, a escuta das comunidades e a valorização do trabalho docente como ato de criação, vínculo e responsabilidade coletiva. Isso porque a gestão escolar democrática, embora prevista nos marcos legais desde a redemocratização, depende menos de normas formais e mais de condições reais de superação das desigualdades e de contextos políticos favoráveis. Assim, sua efetivação nas escolas exige práticas concretas de participação que ultrapassem regras institucionais e contribuam, de fato, para uma distribuição mais equitativa do conhecimento (Oliveira; Vieira, 2026).

Em síntese, as pesquisas defendem a necessidade de redefinir o conceito de qualidade educacional, deslocando-o de parâmetros exclusivamente quantitativos para uma perspectiva socialmente referenciada, democrática e contextualizada à realidade sócio-histórico-cultural. A gestão escolar, nesse horizonte, deve assumir-se como mediação ética e política, comprometida com a justiça e com a valorização do ser e fazer docente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das dissertações e teses reunidas neste estudo possibilitou compreender, de forma articulada, como diferentes práticas de gestão educacional impactam o trabalho docente em escolas públicas da América Latina, especialmente em contextos atravessados por desigualdades históricas, reformas neoliberais e fragilidade democrática. Nesse cenário, os eixos temáticos evidenciam que a gestão democrática, articulada ao currículo e à organização escolar, constitui um elemento central na produção das condições concretas do trabalho docente, uma vez que formas participativas de gestão tendem a fortalecer o Projeto Político-Pedagógico como instrumento dinâmico e coletivo, ampliando a autonomia pedagógica e instituindo espaços efetivos de participação. Em contrapartida, modelos centralizadores e tecnocráticos limitam tais possibilidades, tensionando a construção de projetos educativos comprometidos com as realidades locais.

Ao mesmo tempo, o eixo da diversidade, dos direitos humanos e da equidade territorial revela que a gestão escolar, nas escolas latino-americanas, não pode ser compreendida dissociada das profundas desigualdades sociais, culturais e econômicas que marcam a região. Nesse sentido, a gestão se configura como prática ética e política que deve reconhecer e incorporar as especificidades dos territórios e dos sujeitos, promovendo uma educação comprometida com a justiça social. A escuta ativa, a valorização das diferenças e o reconhecimento das múltiplas formas de existência tornam-se, assim, princípios estruturantes de uma gestão que busca enfrentar processos históricos de exclusão e marginalização.

No que se refere à formação continuada e à profissionalidade docente, os resultados indicam que os modelos de gestão exercem influência direta sobre os processos formativos e sobre a valorização dos profissionais da educação. Em contextos em que a gestão se organiza de maneira participativa e relacional, a formação continuada tende a assumir um caráter crítico e emancipatório, configurando-se como espaço de reflexão, criação e reinvenção institucional. Dessa forma, a profissionalidade docente se constrói na articulação entre autonomia, colaboração e compromisso com as demandas locais, epistêmicas e afetivas que atravessam o cotidiano escolar na América Latina.

Por outro lado, o eixo do gerencialismo, da eficiência e da qualidade educacional explicita as tensões decorrentes da incorporação de racionalidades neoliberais nas políticas educacionais da região. A ênfase em indicadores de desempenho, controle e produtividade tende a reduzir a complexidade do trabalho docente e a restringir a autonomia pedagógica, subordinando a prática educativa a lógicas instrumentais. Em contraposição, a análise reafirma que a qualidade educacional deve ser compreendida em uma perspectiva ampliada, que articule dimensões éticas, políticas e pedagógicas, valorizando a participação, a construção coletiva e o compromisso com a transformação social.

Diante desse panorama, compreende-se a gestão escolar como prática relacional, ética e política, implicada na mediação contínua entre os imperativos normativos dos sistemas educacionais e os projetos coletivos construídos pelas comunidades escolares. O tema central deste artigo evidencia que as formas de organizar e gerir a escola repercutem decisivamente sobre a autonomia, a valorização e a formação dos profissionais da educação. A valorização do Projeto Político-Pedagógico como instrumento situado e emancipatório, a escuta ativa como princípio pedagógico e a participação efetiva como expressão de corresponsabilidade coletiva emergem como dimensões fundamentais para o fortalecimento da escola pública latino-americana.

Complementarmente, a contribuição de Dussel (2000) permite aprofundar esse horizonte crítico ao deslocar o debate da gestão escolar do campo técnico-normativo para um projeto ético-político fundado na dignidade dos sujeitos historicamente marginalizados. Sua crítica ao fetichismo do poder e às racionalidades pretensamente neutras oferece subsídios para compreender a escola como território de acolhimento, resistência e justiça social.

Ao incorporar o princípio da alteridade e a escuta radical do outro, a gestão escolar passa a ser concebida como mediação comprometida com a transformação institucional e com a valorização da diversidade cultural, indicando que os processos formativos de professores e gestores podem se constituir como espaços de articulação entre crítica e criação, vínculo e responsabilidade, em permanente diálogo com os territórios e sujeitos que constituem a experiência educativa na América Latina.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, María Victoria Chorres. **Gestión educativa y desempeño docente de una institución educativa Sullana**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidad César Vallejo, Piura, 2020.
- ANAYA, Wilfredo Zaga. **La gestión administrativa, gestión educativa y el desempeño docente**. 2016. Tese (Doutorado em Educação) – Universidad Central de Venezuela, Caracas, 2016.
- ANDRIGUETTO JUNIOR, Haroldo. **A influência do gerencialismo e da performatividade na gestão das escolas de educação básica**. 2020. 218f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020.
- BALL, Stephen J. Educação Global S. A.: novas redes de políticas e o imaginário neoliberal. Tradução de Janete Bridon. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, p. 850-854, v. 11, n. 3, 2016.
- BERMÚDEZ, Diego Puello; GUTIÉRREZ, Leonel Toloza. **Estrategias para el fortalecimiento de las prácticas democráticas y participación equitativa en la comunidad educativa IED San Juan Bautista**. 2024. 206f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidad de La Costa, Barranquilla, 2024.
- BITTELBRUNN, Ivonete Bitencourt Antunes. **Gestão democrática no contexto das reformas educacionais na América Latina**. 2013. 139f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, Campus Marília, Marília, 2013.
- BRUNO, Marisol Clelia Rosas. **Gestión educativa y calidad educativa en la institución educativa n.º 1237 Ate**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidad César Vallejo, Peru, 2021.
- CABRAL, Ivone Rosa. **O público e o privado na condução da gestão educacional pública brasileira**. 2015. 165 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2015.
- CAREGNATO, Célia Elizabete; ROSA, Russel Teresinha Dutra da; TERRA, Renato Shimedzu; PEDROSO, Murilo Marreco. Trajetórias de estudantes em uma universidade pública: entre trajetos-projetos familiares, pertencimento e individualização. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 41, e45663, 2025.
- CASSIANI, Silverio Márquez; CERVANTES, Berledys Gutiérrez. **Estrategias de participación democrática para orientar una sana convivencia escolar con los estudiantes de octavo grado de las IED Técnica Metropolitano de Barranquilla Parque Educativo y Paulino Salgado “Batata”**. 2023. 171f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidad de La Costa, Barranquilla, 2023.

CHAUI, Marilena. **Manifestações ideológicas do autoritarismo brasileiro**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

DUSSEL, Enrique. **Ética da libertação na idade da globalização e da exclusão**. Petrópolis: Vozes, 2000.

FORQUIN, Jean-Claude. **Saberes escolares e conhecimento**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1993.

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da biopolítica**: curso no Collège de France. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

GIEHL, Adriane Maria Sell. **O papel da equipe gestora na implantação da política pública Ensino Médio Inovador numa escola pública**: autonomia e participação. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai, Erechim, 2015.

GIMENES, Pamela Caetano. **A concepção de gestão da educação básica na formulação da política de planejamento educacional do Brasil e do Paraguai**. 2021. 134f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2021.

GIROUX, Henry. **Os professores como intelectuais**: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

GOMES, Luciane Taffarel. **Gestão educacional e profissionalidade**. 2021. 105f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2021.

JIMÉNEZ, Heydy Liceth Galindo. **Propuesta pedagógica de gestión comunitaria que contribuya al empoderamiento y la formación de capacidades y ciudadanía en el consejo estudiantil del Colegio Sierra Morena**. 2016. 248f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidad Libre, Bogotá, 2016.

LOPES, Wiama de Jesus Freitas; CABRAL NETO, Antônio. Políticas educacionais na América Latina: uma reflexão sobre as suas diretrizes. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 58, n. 56, p. 1-25, e-21017, 2020.

MARTÍNEZ, Susana Virginia Olvera. **Gestión pedagógica y gestión de calidad educativa en una unidad educativa de Guayaquil**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidad César Vallejo, Piura, 2021.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 10. ed. São Paulo: Cortez; UNESCO, 2003.

MORIN, Edgar. **O método 5**: a humanidade da humanidade. Porto Alegre: Sulina, 2003.

NARVÁEZ, Fernando Herrera. **Instituciones educativas de frontera: una mirada desde la gestión educativa**. 2021. Tese (Doutorado em Educação) – Universidad Santo Tomás, Bogotá, 2021.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão democrática: contexto, atualização e aproximações teóricas**. Cadernos de Pesquisa, [S.l.], v. 56, n. 1, p. e11646, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980531411646>. Acesso em: 15 abr. 2026.

ORELLANA-GUEVARA, Catty. Gestión de la educación: la investigación en la praxis para el fortalecimiento y mejora del centro escolar. **Revista del Instituto de Investigaciones en Educación**, [S.l.], v. 16, n. 23, p. e162301, 2025.

ROJAS, Rosemary Ramirez. **Gestión educativa y desempeño laboral en la unidad de gestión educativa local San Martín**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidad César Vallejo, Tarapoto, 2020.

SILVA, Maria Lúcia Leite da; LEÃO, Débora Ortiz. A gestão escolar democrática e o princípio de valorização e reconhecimento do trabalho do professor. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [S. l.], v. 7, n. 16, p. 77-90, 2018.

SILVEIRA, José dos Santos. **Gestão democrática na perspectiva do diretor de escola**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Paulo, Guarulhos, 2016.

SOARES, Lucas de Vasconcelos. **A gestão educacional: entre a democracia e a barbárie**. 2022. 198f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Oeste do Pará, Santarém, 2022.

TORRES, Corina Luzdina Flores. **Gestión educativa y trabajo remoto en la unidad de gestión educativa local de San Martín – 2021**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidad César Vallejo, Tarapoto, 2022.

VELOSO, Luísa; CRAVEIRO, Daniela; RUFINO, Isabel. Participação da comunidade educativa na gestão escolar. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 815-832, 2012.