Gestão Escolar e Educação Musical: breve revisão de literatura

Comunicação

GTE 14: Formação Docente em Música

Anna Cristina da Silva Leandro
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
anna.leandro.100@ufrn.edu.br

Mário André Wanderley Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
mario.andre@ufrn.br

Resumo: Esta comunicação tem como objetivo realizar uma revisão de literatura acerca da temática da Gestão Escolar. A ideia emerge das experiências da autora como professora de música e gestora na educação básica, percurso que suscitou reflexões acerca das relações entre formação em música, docência e exercício de funções administrativas e institucionais. A revisão foi feita na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e em três revistas da área da Educação (Educação e Sociedade; Educação e Pesquisa; Revista Brasileira de Educação). Em todas as buscas, foi utilizado o recorte de tempo dos anos de 2020 até 2026. Espera-se que a revisão contribua para suscitar a necessidade de ampliar os debates sobre as múltiplas possibilidades de atuação de licenciados/as em música e sobre os desafios formativos relacionados ao exercício da gestão em diferentes contextos educativos.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Formação docente, atuação profissional.

Introdução

Apresentação do tema

A formação e a atuação no campo da educação musical têm se constituído, historicamente, como importantes objetos de estudo e debate na área. Nesse cenário, pesquisas sobre formação docente, práticas pedagógicas, identidades profissionais e inserção da música nos espaços educativos vêm contribuindo significativamente para a consolidação da Educação Musical enquanto campo de conhecimento e atuação profissional.

Entretanto, embora a docência ocupe lugar central nessas discussões, ela não representa a única possibilidade de atuação de licenciados/as em música. Em diferentes

contextos educativos, como a educação básica, a educação superior, escolas livres, projetos sociais e instituições culturais, professores/as de música podem assumir funções de coordenação, liderança pedagógica e gestão institucional, seja como desdobramento de suas trajetórias profissionais, seja em resposta às demandas organizacionais desses espaços.

Apesar disso, a atuação em cargos de gestão ainda aparece de forma pouco recorrente na literatura da área, sobretudo no que se refere às relações entre formação em música e exercício de funções administrativas e pedagógicas. Tal questão torna-se relevante ao considerarmos que muitos/as docentes licenciados/as em música passam a exercer funções gestoras sem, necessariamente, terem vivenciado processos formativos voltados especificamente para esse campo de atuação. A gestão, compreendida para além de seus aspectos administrativos, envolve processos de mediação institucional, organização pedagógica, tomada de decisões e articulação coletiva, exigindo saberes e competências que dialogam diretamente com a dinâmica dos espaços educativos. Nesse sentido, investigar a relação entre formação, atuação docente e exercício da gestão na trajetória de licenciados/as em música possibilita ampliar as reflexões sobre os percursos profissionais desses sujeitos e sobre os desafios e aprendizagens que emergem da atuação em funções gestoras.

Para dar início a essa reflexão, é proposto para esta comunicação uma revisão de literatura sobre o tema da Gestão Escolar, para entender como a temática vem sendo trabalhada nos últimos anos. Por ora, é possível destacar que, embora a literatura da área da Educação e da Gestão Escolar apresente vasta produção sobre organização institucional, gestão democrática, formação de gestores/as e funcionamento das escolas de educação básica, são pouco recorrentes estudos que problematizam a atuação de docentes oriundos de áreas específicas, como a música, em funções de gestão. Além disso, grande parte das produções concentra-se na gestão da educação básica, especialmente na figura do/a diretor/a, enquanto outros contextos educativos que também demandam atividades de gestão, coordenação e supervisão permanecem menos explorados.

Revisão de literatura: Gestão Escolar

O tema da Gestão Escolar é muito amplo e debatido em todo o cenário nacional, com trabalhos escritos em formato de Dissertações, Teses, Artigos em Revistas da área da

Educação. Para obter o recorte inicial para esta comunicação, foram feitas buscas na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e em três revistas da área da Educação (Educação e Sociedade; Educação e Pesquisa; Revista Brasileira de Educação). Em todas as buscas, foi utilizado o recorte de tempo dos anos de 2020 até 2026, e na BDTD e Catálogo de Teses e Dissertações da Capes foram utilizados descritores para o comando das buscas.

Teses e Dissertações

Abaixo, segue tabela com os 4 (quatro) trabalhos encontrados e escolhidos para diálogo sobre a temática da gestão escolar. Todos foram trabalhos a nível de Dissertação, não aparecendo trabalhos a nível de tese.

Tabela 1: Trabalhos a nível de Teses e Dissertações

Autor(Ano)	Título	Tipo de trabalho	Fonte
Hummes, 2004	As funções do ensino de música na escola, sob a ótica da direção escolar: um estudo nas escolas de Montenegro	Dissertação	Catálogo de Teses e Dissertações Capes
Silva (2022)	As propostas de formação para diretores das escolas estaduais do Paraná, nas gestões Roberto Requião, Beto Richa e Ratinho Júnior.	Dissertação	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)
Tamião (2023)	Concepção de gestão escolar na formação de diretores de escola ingressantes: análise de um curso semipresencial da rede estadual de ensino paulista	Dissertação	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)
Nascimento (2023)	Percepções de diretores escolares sobre formação no município de Dourados/MS: relação entre saberes e práticas.	Dissertação	Catálogo de Teses e Dissertações Capes

Fonte: Elaborado pelos autores

Inicialmente, procurei pela intersecção dos temas “Educação Musical AND Gestão

Escolar", e foi encontrado o trabalho de Hummes (2004), que apesar de ser da área da música, teve o objetivo de investigar, sob a ótica da direção escolar, quais as funções da música nas escolas no município de Montenegro/RS. Portanto, o foco da pesquisa era saber como a música está inserida nas escolas de educação básica, e não necessariamente a função de diretores. Não foi encontrado mais nenhum trabalho que unisse a área de Música com a Gestão Escolar e que abordasse algo relacionado aos gestores.

Depois, a busca foi pelo termo abrangente "Gestão Escolar" e surgiram alguns trabalhos no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes.

Silva (2022) analisou as propostas de formação dos(as) diretores(as) do Estado do Paraná, no período de 2005 a 2020, com a finalidade de averiguar que mudanças de conceitos e concepções ocorreram nesse período e observar se foram mantidas as estruturas organizacionais dos cursos precedentes na sua oferta e manutenção. Concluiu-se que a Educação Democrática é uma das características primordiais na formação de diretores, e também se encontrou interesse do capital na formação dos(as) diretores(as), visto que grupos de parceria público-privada também investem nessas formações, buscando cumprir interesses mercadológicos para uma gestão empresarial.

Tamião (2023) analisou qual a concepção de gestão que fundamenta o curso de formação para diretores de escola ingressantes, oferecido pelo Estado de São Paulo como política pública desde 2018. Identificaram que o planejamento, monitoramento, controle e avaliação, características da administração clássica, são evidenciados. Porém, as prescrições com vistas na melhoria dos resultados a partir do desempenho dos alunos nas avaliações internas e externas são o objetivo central, esvaziando o sentido da gestão democrática e reduzindo a participação dos órgãos colegiados.

Nascimento (2023) analisou o perfil formativo e as percepções de diretores escolares acerca da formação inicial e continuada direcionada a gestão escolar, e buscou verificar a existência de ações de formação para esses profissionais, no município de Dourado/MG. Como resultados, identificou que a maioria dos profissionais eram formados em pedagogia, com no mínimo dez anos de atuação nas escolas em que exerciam a função, demonstrando a necessidade de proximidade com a comunidade escolar. Os diretores consideram que a formação inicial permite conhecimentos básicos sobre a função, e a formação continuada é

percebida como fundamental. Entretanto, não existem políticas públicas de formação continuada fornecidas pelo município para esses profissionais, portanto, as aprendizagens da função ocorrem na prática e em buscas individuais por formação.

Os trabalhos de Silva (2022), Tamião (2023) e Nascimento (2023) são importantes para que a gente possa enxergar que a temática da formação dos diretores, principalmente a continuada, é uma necessidade em diferentes pontos do Brasil, entretanto, ainda estão mais voltadas às necessidades do Estado do que às necessidades da própria escola de educação básica.

Artigos em Revistas de Educação

Diante dos escritos nas Revistas da área da Educação, resolvemos dividir os artigos nas seguintes categorias: 1) Gestão Escolar nas Escolas de Educação Básica (5 trabalhos); 2) Gestão Escolar Democrática (3 trabalhos); 3) Gestão Escolar e Inclusão (2 trabalhos); 4) Gestão Escolar, Gênero e Comunidade LGBTQIAPN+ (2 trabalhos); 5) Gestão no Ensino Superior (4 trabalhos); 6) Revisão de Literatura (1 trabalho). Ao todo, para essa comunicação, foram analisados 17 trabalhos a nível de artigos em revistas.

Abaixo, segue tabela com os trabalhos encontrados e suas respectivas categorias.

Tabela 2: Trabalhos a nível de Revistas de Educação

Autor (Ano)	Título	Revista	Categoria
Oliveira e Vasques-Meneses (2018)	Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar.	Cadernos de Pesquisa	Revisão de Literatura
Feitosa (2020)	Gestão escolar e cidadania LGBT no Brasil.	Revista Brasileira de Educação	Gestão Escolar, Gênero e Comunidade LGBTQIAPN+
Gusso et al (2020)	Ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária.	Educação & Sociedade	Gestão Escolar no Ensino Superior
Moreira (2021)	O debate sobre a democratização da educação pública e a tese da gestão	Educação e Pesquisa	Gestão Escolar Democrática

	democrática radical da escola.		
Carvalho, Delgado e Diogo (2022)	The impact of the management model on the principal's leadership: the Portuguese case.	Revista Brasileira de Educação	Gestão Escolar na Educação Básica
Rothen et al (2022)	O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI): articulações com a nova gestão pública.	Educação e Pesquisa	Gestão Escolar no Ensino Superior
Cunha e Lopes (2022)	Militarização da gestão das escolas públicas: a exclusão da atividade política democrática.	Educação & Sociedade	Gestão Escolar Democrática
Caninhuante, Zamora e Ortiz (2023)	Liderazgo en la educación parvularia chilena durante la pandemia: experiencias y significados.	Educação e Pesquisa	Gestão Escolar na Educação Básica
Valdés (2023)	Prácticas de liderazgo en escuelas con orientación inclusiva y buenos resultados académicos.	Educação & Sociedade	Gestão Escolar e Inclusão
Franco (2024)	A gestão da educação a distância nas universidades públicas brasileiras.	Educação & Sociedade	Gestão Escolar no Ensino Superior
Küpfer, Zamora, Quilamán e Torres (2024)	Percepción de docentes y directivos sobre prácticas y condiciones para la co-enseñanza en escuelas chilenas.	Educação e Pesquisa	Gestão Escolar na Educação Básica
Estormovski e Silva (2024)	Currículos socioemocionais e liderança: da mobilização coletiva à motivação do eu.	Educação e Pesquisa	Gestão Escolar na Educação Básica
Valdés e Jimenéz (2025)	Liderazgo escolar inclusivo en escuelas chilenas: un estudio con enfoque mixto.	Educação & Sociedade	Gestão Escolar e Inclusão
Maso e Furlin (2025)	Presença de mulheres na gestão escolar: dinâmicas de gênero e de poder.	Educação e Pesquisa	Gestão Escolar, Gênero e Comunidade LGBTQIAPN+

Palú e Antunes (2025)	Governança educacional e gestão democrática: um estudo exploratório dos contextos acadêmico-científicos português e brasileiro (2008-2022).	Educação & Sociedade	Gestão Escolar Democrática
Amaral, Pereira e Vieira (2026)	Gestão da educação para o desenvolvimento sustentável: um estudo no Instituto Federal de São Paulo.	Revista Brasileira de Educação	Gestão Escolar na Educação Básica
Miranda et al (2026)	Autoavaliação institucional em instituições de educação superior: compreensões, usos e sentidos atribuídos por gestores educacionais.	Educação e Pesquisa	Gestão Escolar no Ensino Superior

Fonte: Elaborado pelos autores

Gestão Escolar nas Escolas de Educação Básica

Delgado, Diogo e Carvalho (2022) fazem um balanço da vigência do modelo de gestão escolar em escolas portuguesas, na perspectiva dos diretores, enquanto principais agentes decisores dentro das escolas, recolhendo interpretações e posições que identifiquem desafios para o modelo formal e para sua concretização nas práticas da administração e gestão escolar. Concluiu se que os diretores têm opiniões divergentes acerca da sua composição e atribuições, mas concordam, em geral, com a falta de competências para o exercício de alguns dos seus objetivos, assim como apontam dúvidas relativamente à capacidade dos seus elementos para terem uma participação relevante e suficientemente isenta nas suas decisões, podendo ser controlados pelo diretor ou por forças externas. Como positivo, apontam a representação dos diversos grupos de atores internos e externos à escola. No entanto, não se verifica uma relação significativa entre as percepções dos diretores sobre o conselho geral e suas perspectivas sobre os fatores de sucesso na gestão escolar, a autonomia das escolas ou as relações entre eles e as diversas entidades. Aqui podemos observar que em outro país, também existe a dificuldade formativa dos gestores e também aparece a pouca representatividade dos conselhos na gestão das escolas.

Caninhuante, Zamora e Ortiz (2023) apresenta a construção de significados e as práticas de liderança utilizadas por cinco líderes de creches e jardins de infância públicos no

Chile durante os anos de 2020 e 2021. Os resultados apresentados destacam a importância das práticas de liderança no trabalho educativo. Eles também mostram as características específicas do nível de educação infantil, onde os processos de liderança estão inseridos e promovem o cuidado, a distribuição de tarefas e a confiança.

Küpfer, Zamora, Quilamán e Torres (2024) apresentam um estudo que visa explorar a presença de práticas de ensino colaborativo e as condições que as promovem, segundo a percepção de professores e gestores, a fim de discutir as oportunidades e os desafios que isso representa para a liderança pedagógica no sistema público de ensino de escolas chilenas. Os resultados indicam uma alta presença de práticas de ensino colaborativo, com os gestores demonstrando uma percepção mais positiva dos professores. Enquanto isso, dentre as condições para o ensino colaborativo, destacam-se, na dimensão organizacional: tempo alocado exclusivamente para o ensino colaborativo; na dimensão formativa: oportunidades de formação interna; e na dimensão cultural: a promoção do trabalho colaborativo. Além disso, observa-se uma relação positiva entre a clareza de papéis entre os professores que atuam em colaboração e o valor atribuído às práticas de ensino colaborativo. Finalmente, com base nas evidências, a apresentação reforça a relevância da liderança pedagógica no estabelecimento de condições que promovam práticas colaborativas nas escolas públicas.

O trabalho de Estormovski e Silva (2024) busca problematizar a relação do currículo escolar e a dimensão da formação emocional atual, na medida em que alertam para emoções (que conduzem a modos de agir singulares) que podem estar sendo promovidas por meio das orientações e propostas curriculares recentes, calcadas em competências socioemocionais e como a liderança tem sido significada diante de um catálogo de emoções. Como conclusão, a análise identificou a hipótese de que a liderança está presente em materiais que produzem sentidos e efeitos na escola básica, mas com concepções distintas. Enquanto o documento direcionado para uma rede pública conserva uma acepção de liderança comprometida com a coletividade e com pautas de uma comunidade, o documento direcionado à rede privada impõe o sucesso individual como imperativo de vida, vinculada à motivação de si mesmo na busca por êxito em seus propósitos. Portanto, defendem que a visão de educação que cuida do emocional dos alunos exige profissionais especializados, formação docente adequada,

debates curriculares aprofundados e espaços de escuta e acolhimento que ultrapassam intenções de gerenciamento afetivo e de adestramento emocional.

Amaral, Pereira e Vieira (2026) investigam como o Instituto Federal de São Paulo (IFSP), implementa a Educação para o desenvolvimento sustentável (EDS) em alinhamento com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). E a conclusão indica que apesar do reconhecimento da relevância da Agenda 2030 e dos ODS, a implementação prática e a integração desses princípios nas atividades diárias do IFSP emergem como desafios que precisam alinhar mais estreitamente as políticas, o currículo e as práticas institucionais com os princípios de complexidade, transdisciplinaridade e os ODS. Portanto, embora existam evidências claras de EDS na gestão do IFSP, há espaço para melhorias significativas.

Gestão Escolar Democrática

Um tema recorrente quando se fala de gestão escolar é o da Gestão Democrática, e por isso também aparecem trabalhos que trazem enfoque nessa temática.

Moreira (2021) tem como objetivo apresentar uma proposta teórico-metodológica de gestão que garanta a indissociabilidade analítica entre política e economia, baseando-se nas concepções e estudos de onze principais autores sobre a temática da gestão democrática no país. Os resultados do estudo revelam na bibliografia pesquisada a necessidade de maior aprofundamento no que tange ao processo de solidificação de um projeto educacional antagônico, articulado com o movimento de superação da ordem capitalista.

Cunha e Lopes (2022) analisam novas demandas conservadoras articuladas nas políticas educacionais para a educação básica, focando no modo como essa articulação vem excluindo a atividade política democrática por meio de um discurso autoritário. Esse trabalho, além de falar sobre a Gestão Democrática, também está dentro do espectro de trabalhos que falam sobre a Gestão Escolar na Educação Básica e demonstra que ao invés de estarmos caminhando para pensar uma gestão cada vez mais democrática dentro das escolas, temos pessoas que apoiam pensamentos autoritários em prol de uma civilidade e organização para garantir a ordem dentro das escolas.

Palú e Antunes (2025) trazem um estudo exploratório da governança/governação e as implicações desses processos para a Gestão Democrática da educação e escola pública.. A

pesquisa evidenciou uma certa indefinição analítico-conceitual e divergências teóricas e empíricas em relação à governança/governação no campo educacional e escolar; a ação transnacional na tematização da problemática; as convergências em relação à centralidade do(a) diretor(a) escolar, com diferentes interpretações nos contextos analisados; e o enfraquecimento e a ressignificação da categoria Gestão Democrática, reduzida a elementos mínimos. Assim como o trabalho de Cunha e Lopes (2022), este trabalho também está dentro da categoria de Gestão na Educação Básica.

Gestão Escolar e Inclusão

Nas revistas, foram encontrados dois trabalhos escritos por autores chilenos e que abordam a temática da Gestão Escolar dentro da Escola Básica, entretanto, trazendo a Inclusão como eixo central da discussão.

Valdés (2023) explora e descreve as práticas de liderança presentes em escolas ao mesmo tempo identificadas como inclusivas e com bons resultados acadêmicos. Os principais resultados mostram a presença de uma liderança distribuída, pragmática e estratégica, comprometida com a inclusão e com uma gestão pedagógica voltada para a diversidade. Além disso, essas escolas se destacam pelo forte desenvolvimento profissional e pela presença de uma cultura escolar inclusiva. No entanto, os resultados mostram que os líderes participantes entendem os testes padronizados como ferramentas de informação e não percebem a supremacia do desempenho escolar como uma barreira à inclusão.

Já Valdés e Jimenéz (2025) tem como objetivo compreender como diretores/as e equipes gestoras lideram o desenvolvimento de escolas com orientação inclusiva no sistema educacional chileno. Os principais achados revelam que, embora sejam identificadas práticas de liderança inclusiva, estas tendem a concentrar-se predominantemente na flexibilização curricular, deixando em segundo plano a promoção de uma cultura escolar participativa e inclusiva. Conclui-se que as políticas educacionais configuram formas específicas de conhecimento que dificultam uma liderança genuinamente inclusiva.

Gestão Escolar, Gênero e Comunidade LGBTQIAPN+

Este tópico mostra dois trabalhos que abordam, respectivamente, um trabalho sobre a temática LGBTQIAPN+ e um trabalho sobre a temática de Gênero e suas implicações na gestão escolar.

Feitosa (2020) traz uma resenha do livro “LGBTfobia na educação e a atuação da gestão escolar”, do autor Émerson Santos, publicado pela editora Appris de Curitiba, no ano de 2019. Inicialmente, o autor da resenha explica quem é o autor do livro e seus referenciais acadêmicos. Em seguida, explica que o livro deriva de uma pesquisa realizada em escolas da rede do estado de Pernambuco, e que seu objetivo era o de entender qual o lugar das questões da diversidade sexual e identidade de gênero ocupam gestão escolar de escolas públicas. Como resultados escritos no livro de Santos (2019), temos a evidência das lacunas do curso de Aperfeiçoamento de Gestão Escolar ofertado pela Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco; a precariedade dos instrumentos de participação da comunidade escolar, que poderiam constituir espaços de promoção da cidadania LGBT e reflete como as práticas pedagógicas são interpeladas pela cultura, pela heteronormatividade e por valores morais e religiosos. Feitosa (2020) também escreve na resenha refletindo sobre pontos positivos e negativos do livro e finaliza recomendando a leitura do livro para aqueles que estudam os temas abordados ao longo da obra.

Maso e Furlin (2025) analisaram as dinâmicas de gênero e de poder na gestão escolar da rede estadual de ensino de Santa Catarina. Os resultados mostram que a gestão na educação básica faz parte da função docente, e é prioritariamente feminina. Contudo, pelo fato de as mulheres estarem em um lugar de liderança identifica-se a presença de dinâmicas de gênero e de poder que reproduzem as desigualdades sociais entre mulheres e homens. Ou seja, elas ainda estão ausentes de instâncias de maior poder de decisão do sistema educativo e quando estão na gestão das escolas enfrentam o desafio da comunicação violenta e a inexistência da justa distribuição do trabalho reprodutivo em seus lares.

Gestão no Ensino Superior

Encontrei quatro trabalhos que diferem do contexto da educação básica, que falam sobre a gestão no Ensino Superior. No artigo de Gusso et al (2020) são propostas diretrizes para orientar o trabalho de gestores universitários ao avaliarem as dificuldades e limitações impostas pela situação emergencial decorrente da pandemia, bem como lidarem com elas, de maneira a promover condições de trabalho e pedagógicas, viáveis e seguras, a professores e estudantes. Tais diretrizes são baseadas em uma concepção de Ensino Superior orientada para o desenvolvimento da capacidade de atuação profissional (em oposição à transmissão de

conteúdo). São também baseadas em variáveis que interferem no processo educacional.

Rothen et al (2022) analisam as repercussões das políticas institucionais da UFSCar no contexto do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Como resultados, foi observado o aumento de vagas nos cursos de graduação presenciais; a melhoria nos indicadores de desempenho da universidade; a assistência pré-escolar aos dependentes dos servidores e empregados; os auxílios transporte e alimentação aos servidores e empregados; o aumento do número de cursos de extensão; o crescimento no oferecimento das Atividades Curriculares de Integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão (ACIEPE); a ampliação do acervo da biblioteca, da área de informática e dos serviços de telefonia. Outro destaque positivo, apesar de insuficiente, foi a contratação de pessoal docente e técnico-administrativo. Em contrapartida, verificou-se como efeito negativo da implementação do Reuni na UFSCar, a escassez de verbas derivadas do Programa para atender e sustentar as novas demandas apresentadas pela expansão, assim como a insuficiência de contratação de servidores técnico-administrativos e a sobrecarga do trabalho docente, assumido pelos professores, e isso impactou diretamente na gestão da Instituição: a burocracia interna incorporou mecanismos de controle externo, atendendo à demanda de controle a distância, gerou novas demandas e ênfases, criando novos problemas administrativos e explicitando algumas deficiências da universidade a partir de seu processo de expansão pelo Reuni.

Franco (2024) propõe-se a fazer uma discussão acerca dos desafios para a gestão da educação a distância nas instituições de educação superior públicas (IESP) brasileiras, especialmente as universidades. Ao finalizar, discute-se alternativas de gestão da educação a distância, sob a perspectiva da multimodalidade da educação superior, e encaminha-se a discussão para a necessidade de uma política pública de educação superior a distância incluindo o papel das IESP diante do necessário freio à oferta privada e a definição dos limites para a oferta de cursos superiores a distância.

Miranda et al (2026) analisam neste trabalho como gestores educacionais compreendem, utilizam e atribuem valor à AAI (Autoavaliação Institucional) em três IES brasileiras de naturezas jurídico-administrativas distintas, com foco em sua efetividade como mecanismo de gestão estratégica. Os resultados apontam diferentes níveis de

institucionalização da AAI, sendo esta mais efetiva quando articulada ao planejamento, à gestão e à participação coletiva. Observou-se que a eficácia e a eficiência da AAI não decorrem de sua mera formalização, mas do uso concreto de seus resultados para apoiar a tomada de decisões. Conclui-se que o valor estratégico da AAI depende da cultura avaliativa institucional, do engajamento dos atores e da integração de seus resultados aos processos decisórios.

Diante desse recorte exposto sobre a Gestão Escolar, podemos perceber que existe a necessidade de escrita sobre a temática nos anos atuais, para que nos tragam panoramas de como a Gestão Escolar vem sendo pensada diante das atuais conjunturas da sociedade.

Reflexões finais

Os estudos sobre a temática da Gestão Escolar estão majoritariamente ligados ao contexto da Educação Básica, e é evidente que a gestão desses espaços merecem reflexões e estudos constantes para auxiliar uma prática mais eficaz. Entretanto, não existe gestão apenas nesse contexto de ensino. Portanto, a realização de pesquisas que abordam o tema de Gestão Escolar em âmbitos que não sejam somente à Educação Básica torna-se necessária para promover a ampliação do tema.

Dentro da área de educação musical, é importante trazer estudos que contemplem outra faceta da atuação do/a professor/a, além da docência. Ao se deparar com os contextos de ensino, inicialmente, pode-se ter a ideia de que a função docente é a única opção, entretanto, com o passar dos anos em uma mesma instituição, o professor percebe funções que podem assumir para auxiliar no cotidiano de funcionamento do contexto educacional, fazendo com o que assuma funções ou tenha que tomar decisões que diferem especificamente da prática pedagógica de ensinar música. Essa revisão indica que não há estudos referentes à intersecção entre a temática da gestão escolar e a formação em música.

Diante da evidência da necessidade da ampliação dos debates acerca das múltiplas possibilidades de atuação profissional graduados em música, especialmente no que se refere ao exercício de funções de gestão em diferentes contextos educativos, pretendo realizar uma pesquisa de nível de mestrado cujo objetivo é o de investigar a relação entre formação, atuação docente e exercício de gestão na trajetória de licenciados/as em música atuantes em diferentes contextos, que será realizada com um docente/gestor(a) que atua no Contexto do

Ensino Superior e um docente/gestor(a) que atua em Escola Livre de Música. A produção dos dados ocorrerá por meio da entrevista narrativa e para garantir os conceitos éticos de pesquisas científicas, será mantido o anonimato dos participantes e realizado o uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Com essa nova pesquisa, pretende-se evidenciar como docentes-gestores/as constroem suas trajetórias profissionais, mobilizam saberes e enfrentam desafios relacionados às demandas administrativas, pedagógicas e institucionais da gestão. Além disso, espera-se identificar possíveis lacunas e potencialidades da formação inicial em música para o exercício dessas funções, contribuindo para reflexões sobre formação docente, profissionalização e gestão educacional na área da Educação Musical.

Referências

AMARAL, Maria Lúcia Soares do; PEREIRA, Raquel da Silva; VIEIRA, Almir Martins. Gestão da educação para o desenvolvimento sustentável: um estudo no Instituto Federal de São Paulo. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 31, 2026. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/q4RMtX3CszBbZKjMRkY3v7J/?format=pdf&lang=pt Acesso em 08 de jun de 2026

CANIHUANTE, Carola Zañartu; ZAMORA, Paula Guerra; ORTIZ, Juan José González. Liderazgo en la educación parvularia chilena durante la pandemia: experiencias y significados. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 49, 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ep/a/VL65HJpqt999n9rch9Bz8Rg/?format=pdf&lang=es Acesso em 08 de jun de 2026.

CARVALHO, João Manuel da Silva; DELGADO, Paulo; DIOGO, Fernando. The impact of the management model on the principal's leadership: the Portuguese case. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 26, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/mxWV7CZ37bg878jHxqjLHrF/?format=pdf&lang=en Acesso em 08 de jun de 2026.

CUNHA, Viviane Peixoto da; LOPES, Alice Casimiro. Militarização da gestão das escolas públicas: a exclusão da atividade política democrática. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 43, 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/QjXXtGBRt8JHqsyKn335nWK/?format=pdf&lang=pt . Acesso em: 11 jun. 2026.

ESTORMOVSKI, Renata Cecilia; SILVA, Roberto Rafael Dias da. Currículos socioemocionais e liderança: da mobilização coletiva à motivação do eu. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 50,

e269220, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ep/a/gjsdF5mjH36LcWcr9pm3SWF/?format=pdf&lang=pt Acesso em 10 de jun de 2026.

FEITOSA, Cleyton. Gestão escolar e cidadania LGBT no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 25, e250066, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/mCT5k9X7YmJBdhHMnznPBzN/?format=pdf&lang=pt Acesso em 12 de jun de 2026.

FRANCO, Sérgio Roberto Kieling. A gestão da educação a distância nas universidades públicas brasileiras. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 45, e284655, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/x8vgPGVMRPZqW7GGShYrsJN/?format=pdf&lang=pt Acesso em 10 de jun de 2026

GUSSO, Hélder Lima; ARCHER, Aline Battisti; LUIZ, Fernanda Bordignon; SAHÃO, Fernanda Torres; LUCA, Gabriel Gomes de; HENKLAIN, Marcelo Henrique Oliveira; PANOSSO, Mariana Gomide; KIENEN, Nádia; BELTRAMELO, Otávio; GONÇALVES, Valquiria Maria. Ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 41, e238957, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/8yWPh7tSfp4rwtcs4YTxtfr/?format=pdf&lang=pt Acesso em 10 de jun de 2026

HUMMES, Júlia Maria. *As funções do ensino de música na escola, sob a ótica da direção escolar: um estudo nas escolas de Montenegro.* 2004. Dissertação (Mestrado em Música – Educação Musical) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/4155 Acesso em 09 de jun 2026.

KÜPFER, Andrea Horn; ZAMORA, Camila Lizama; QUILAMÁN, Juan Pablo Queupi; TORRES, Álvaro González. Percepción de docentes y directivos sobre prácticas y condiciones para la co-enseñanza en escuelas chilenas. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 50, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ep/a/3zQRzY6kGtnJQ5gK5NxNqLM/?format=pdf&lang=es Acesso em 09 de jun 2026

MASO, Sirnei Puntel Dal; FURLIN, Neiva. Presença de mulheres na gestão escolar: dinâmicas de gênero e de poder. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 51, e282406, 2025. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ep/a/47mXyXCsVjQ8XjWxC7fPSff/?format=pdf&lang=pt Acesso em 08 de jun de 2026

MIRANDA, Fabiana Serralha; SANDES-GUIMARÃES, Luisa Veras de; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira; ROMEIRO, Maria do Carmo. Autoavaliação institucional em instituições de educação superior: compreensões, usos e sentidos atribuídos por gestores educacionais. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 52, e300750, 2026. Disponível em: https://revistas.usp.br/ep/pt_BR/article/view/249520 Acesso em 12 de jun de 2026

MOREIRA, Carlos Felipe Nunes. O debate sobre a democratização da educação pública e a

tese da gestão democrática radical da escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 47, e222657, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ep/a/7NQBdxyPm8vpBGd7JpT97cP/?format=pdf&lang=pt Acesso em 11 de jun de 2026

NASCIMENTO, Taynara Tavares do. Percepções de diretores escolares sobre formação no municipio de Dourados/MS: relação entre saberes e práticas. 30/06/2022 134 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados Biblioteca Depositária: UFGD. 2022. Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13324023> Acesso em 25 maio 2025.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjkqnBGPyD/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 25 maio 2025.

PALÚ, Janete; ANTUNES, Fátima. Governança educacional e gestão democrática: um estudo exploratório dos contextos acadêmico-científicos português e brasileiro (2008-2022). *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 46, e277630, 2025. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/VcRgVXKK6yhcrTyPmmtDXVp/?format=pdf&lang=pt Acesso em 11 de jun de 2026

ROTHEN, José Carlos; RAMOS, Géssica Priscila; BORGES, Regilson Maciel; SILVEIRA, Ana Paula; FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan. O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI): articulações com a nova gestão pública. *Educação e Pesquisa*, v. 48, e239353, 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ep/a/8w9NHZ8jWRCNDQgNk33Tf6S/?format=pdf&lang=pt Acesso em 12 de junho de 2026.

SILVA, Iran Frank da. *As propostas de formação para diretores das escolas estaduais do Paraná, nas gestões Roberto Requião, Beto Richa e Ratinho Júnior. 2022*. 105 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2022. Disponível em https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/78742 Acesso em 10 de maio de 2026

TAMIÃO, Cecilia Teresinha Miranda. *Concepção de gestão escolar na formação de diretores de escola ingressantes: análise de um curso semipresencial da rede estadual de ensino paulista*. 2023. 284 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Rio Claro, 2023. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/entities/publication/277396dc-284a-4256-b381-53ce5e8f2d13 Acesso em 25 de maio de 2025.

VALDÉS, René. Prácticas de liderazgo en escuelas con orientación inclusiva y buenos

resultados académicos. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 44, e250906, 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/Fmrr8BcfSXGr6XDnFHMbbGN/?format=pdf&lang=es Acesso em 10 de jun de 2026

VALDÉS, René; JIMÉNEZ, Felipe. Liderazgo escolar inclusivo en escuelas chilenas: un estudio con enfoque mixto. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 46, e293607, 2025. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/MGgtkQJNf33YjXQ7FzWhmTJ/?format=pdf&lang=es Acesso em 10 de jun de 2026