ISSN: 2358-8829

PRECARIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES MATERIAIS NA ESCOLA PÚBLICA E O TRABALHO DA DIREÇÃO ESCOLAR: CONTRADIÇÕES E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PEDAGÓGICA

Yohana Tôrres Monteiro [1]

INTRODUÇÃO

A análise das condições materiais da escola pública constitui uma dimensão fundamental para compreender os limites e as possibilidades de realização do trabalho educativo. Infraestrutura, recursos pedagógicos, equipamentos e composição das equipes profissionais não representam elementos periféricos à organização escolar, mas condições objetivas que interferem no planejamento, na gestão e na efetivação do direito à educação. Nessa perspectiva, a função social da escola, compreendida como espaço de socialização do conhecimento sistematizado, não pode ser dissociada das condições concretas em que o ensino se realiza (SAVIANI, 2013). A precarização material, portanto, ultrapassa a dimensão física da instituição e expressa contradições que atravessam a organização das políticas educacionais e a garantia da qualidade social da educação.

No contexto brasileiro, a universalização do acesso à escolarização não eliminou as desigualdades nas condições de funcionamento das instituições públicas. A distância entre o reconhecimento jurídico da educação como direito social e sua efetivação concreta evidencia que a oferta de vagas, embora indispensável, não assegura, isoladamente, condições adequadas de aprendizagem e permanência. Conforme Cury (2002), a discussão sobre o direito à educação exige considerar as relações entre igualdade, cidadania e responsabilidade pública. Sob esse enfoque, a precarização das escolas deve ser examinada em articulação com as desigualdades educacionais e com a capacidade do Estado de assegurar os recursos necessários à realização das finalidades escolares.

Essas contradições repercutem diretamente no trabalho da direção escolar, cuja atuação articula responsabilidades administrativas, pedagógicas e institucionais. A ampliação das exigências de planejamento, avaliação, controle e prestação de contas pode intensificar o trabalho dos gestores, sobretudo quando não corresponde à disponibilização de recursos e ao fortalecimento das equipes. Oliveira (2004) contribui para a compreensão

[1] Doutoranda em Sociologia na Universidade Federal do Ceará- UFC, yohanatorres17@hotmail.com.

ISSN: 2358-8829

das transformações na organização do trabalho educacional, enquanto Wagner e Faust (2026), ao investigarem as atribuições e as condições de trabalho de dirigentes escolares, evidenciam a relevância de examinar as relações entre responsabilidades profissionais, demandas burocráticas e condições institucionais. A questão central, nesse sentido, não consiste apenas em identificar as dificuldades enfrentadas pelos diretores, mas em compreender as contradições entre as exigências que lhes são atribuídas e os meios efetivamente disponíveis para atendê-las.

A gestão pedagógica ocupa posição estratégica nesse debate, uma vez que a organização do ensino exige planejamento coletivo, acompanhamento das aprendizagens, articulação curricular e participação dos profissionais da educação. Entretanto, diante de carências estruturais e demandas emergenciais, a direção pode ter seu tempo de trabalho progressivamente deslocado para a resolução de problemas imediatos, restringindo as possibilidades de acompanhamento sistemático das práticas pedagógicas. Para Paro (2015), a administração escolar deve ser compreendida em função das finalidades educativas, e não como atividade meramente técnica. De modo complementar, Libâneo (2012) permite analisar a organização e a gestão da escola como dimensões articuladas à construção de condições institucionais favoráveis ao ensino e à aprendizagem. Assim, a precarização material constitui também um problema de organização do trabalho pedagógico, pois interfere nas prioridades, nas decisões e nas possibilidades de ação coletiva.

Embora a direção escolar disponha de estratégias para enfrentar dificuldades cotidianas — como reorganizar recursos, estabelecer prioridades, fortalecer instâncias colegiadas e articular demandas junto aos órgãos responsáveis —, tais iniciativas apresentam limites quando os problemas decorrem de insuficiências estruturais. Éris (2026), ao discutir a gestão educacional e a perspectiva democrática, contribui para situar a participação, a autonomia e a responsabilidade coletiva como dimensões relevantes da organização escolar. Entretanto, a mobilização da comunidade e a capacidade de iniciativa dos gestores não substituem o dever do poder público de assegurar condições adequadas de funcionamento. A análise das estratégias de gestão requer, portanto, distinguir as ações que favorecem a organização institucional daquelas que apenas administram, temporariamente, os efeitos da insuficiência de recursos.

Diante dessas considerações, este estudo orienta-se pela seguinte questão: de que maneira a precarização das condições materiais das escolas públicas interfere no trabalho

ISSN: 2358-8829

da direção escolar e quais estratégias de gestão pedagógica podem contribuir para enfrentar suas consequências, considerando os limites institucionais e as responsabilidades do poder público? O objetivo geral consiste em analisar as implicações da precarização material para o trabalho da direção escolar, examinando as possibilidades e os limites das estratégias de gestão pedagógica mobilizadas nesse contexto. Especificamente, busca-se discutir as relações entre condições materiais e organização do trabalho escolar; compreender as repercussões dessas condições sobre as atribuições e as possibilidades de atuação dos dirigentes; e analisar estratégias institucionais de enfrentamento à luz da gestão democrática e da responsabilidade estatal pela garantia do direito à educação.

A relevância da discussão reside na necessidade de compreender a gestão escolar para além de abordagens que atribuem os problemas institucionais exclusivamente à competência ou ao desempenho individual dos gestores. Ao articular condições materiais, organização do trabalho e gestão pedagógica, pretende-se evidenciar que a atuação da direção se desenvolve em uma relação contraditória entre capacidade de intervenção e condicionantes estruturais. Essa perspectiva permite reconhecer a importância do planejamento, da participação coletiva e da mediação institucional sem naturalizar a precariedade ou transferir à comunidade escolar responsabilidades que dependem de financiamento, políticas públicas e condições efetivas de funcionamento. Desse modo, o enfrentamento da precarização material deve ser compreendido como responsabilidade compartilhada em suas formas de participação, mas diferenciada quanto às obrigações institucionais, reafirmando o compromisso do Estado com uma educação pública democrática e socialmente referenciada (CURY, 2002; FRIGOTTO, 2010; WAGNER; FAUST, 2026).

METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)

Metodologicamente, a investigação caracteriza-se como pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica, fundamentada em produções acadêmicas que discutem as políticas públicas educacionais, a administração escolar, a organização do trabalho pedagógico e a função social da escola. A opção por essa abordagem decorre da necessidade de interpretar as relações entre as condições materiais de funcionamento e as atribuições da direção escolar, considerando os significados teóricos e políticos que atravessam essa

ISSN: 2358-8829

problemática. Minayo (2014) compreende a pesquisa qualitativa como uma abordagem voltada à interpretação de significados, relações e processos que não podem ser adequadamente apreendidos apenas por procedimentos de mensuração. Nesse sentido, a análise bibliográfica permite articular diferentes contribuições teóricas para compreender a precarização como fenômeno relacionado às condições de realização do trabalho educativo e às formas de organização das políticas educacionais. O referencial mobiliza especialmente Oliveira (2004), Paro (2015), Libâneo (2012) e Saviani (2013), em diálogo com contribuições complementares pertinentes à discussão do direito à educação, das desigualdades sociais e das condições de funcionamento das instituições públicas.

REFERENCIAL TEÓRICO

A precarização das condições materiais da escola pública pode ser compreendida como um processo de restrição dos meios objetivos necessários à realização do trabalho educativo, envolvendo infraestrutura, recursos pedagógicos, equipamentos e condições de composição e funcionamento das equipes profissionais. Seu significado não se limita à existência de carências físicas, pois essas condições interferem na organização do ensino, no planejamento institucional e nas possibilidades de apropriação do conhecimento pelos estudantes. A materialidade escolar constitui, portanto, uma dimensão das condições concretas em que o direito à educação se realiza. Nessa perspectiva, Saviani (2013) permite situar a efetivação desse direito para além de seu reconhecimento formal, enquanto Cury (2002) evidencia sua relação com a igualdade e a responsabilidade pública. A precarização assume, assim, relevância educacional e política porque expressa a distância entre as garantias estabelecidas e as condições efetivamente asseguradas às instituições escolares.

Essa compreensão exige relacionar as condições materiais à organização do trabalho escolar, entendida como o conjunto de relações, responsabilidades e práticas por meio das quais a instituição organiza suas atividades administrativas e pedagógicas. A direção escolar ocupa posição de mediação nesse processo: articula profissionais, organiza recursos, acompanha o planejamento e encaminha demandas institucionais. Entretanto, sua capacidade de intervenção não decorre exclusivamente de competências individuais, pois depende dos recursos disponíveis, da composição das equipes e das condições de funcionamento da rede de ensino. Oliveira (2004), ao analisar a

ISSN: 2358-8829

reestruturação do trabalho docente e os processos de precarização e flexibilização, oferece elementos para compreender como as exigências institucionais podem se relacionar às condições concretas de exercício do trabalho educacional. Em diálogo com essa discussão, Wagner e Faust (2026) examinam as atribuições e as condições de trabalho dos dirigentes escolares, contribuindo para analisar as tensões entre responsabilidades profissionais, demandas administrativas e possibilidades de atuação. A questão central, portanto, consiste em compreender a relação entre aquilo que se espera da direção e os meios institucionais efetivamente disponíveis para realizar suas atribuições.

Nesse quadro, a gestão pedagógica corresponde à dimensão da organização escolar orientada à articulação das condições, dos sujeitos e das ações necessárias à realização das finalidades educativas. Não se restringe à execução de tarefas administrativas, tampouco se confunde com a atuação isolada do diretor, pois pressupõe planejamento, coordenação do trabalho coletivo e acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem. Paro (2015) contribui para essa compreensão ao discutir a administração escolar em relação aos objetivos educacionais, questionando perspectivas que subordinam a organização da escola a uma racionalidade meramente gerencial. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), por sua vez, oferecem subsídios para compreender a gestão como dimensão constitutiva da organização e do funcionamento da instituição escolar. A partir dessas contribuições, as condições materiais não devem ser tratadas como elementos externos à gestão pedagógica: elas integram o conjunto de possibilidades concretas dentro das quais o planejamento é elaborado, as atividades são desenvolvidas e as decisões institucionais são tomadas.

A insuficiência de recursos produz, nesse sentido, uma tensão entre a necessidade de garantir a continuidade do trabalho pedagógico e os limites objetivos impostos à organização escolar. Diante de carências materiais, a direção pode precisar reorganizar atividades, redefinir prioridades, adaptar o uso dos espaços e mobilizar a equipe para responder a situações emergenciais. Essas ações expressam a capacidade de mediação da gestão, mas não significam que as condições que originam as dificuldades tenham sido superadas. É necessário distinguir, portanto, a administração circunstancial da escassez da transformação das condições estruturais que a produzem ou perpetuam. Quando essa distinção é desconsiderada, corre-se o risco de converter a capacidade de adaptação dos profissionais em justificativa para a permanência de condições inadequadas, deslocando

ISSN: 2358-8829

para a escola responsabilidades que ultrapassam sua esfera de decisão (PARO, 2015; SAVIANI, 2013).

A gestão democrática acrescenta a essa discussão o princípio de que a organização escolar deve incorporar a participação dos sujeitos envolvidos na definição de prioridades e na construção das decisões institucionais. Participar, nessa perspectiva, não significa apenas colaborar com tarefas previamente estabelecidas, mas dispor de possibilidades efetivas de discussão, expressão e intervenção nos assuntos coletivos. Éris (2026), ao abordar a gestão educacional sob uma perspectiva democrática, contribui para situar a participação e a autonomia como dimensões relevantes da organização escolar. Entretanto, autonomia institucional não equivale à independência em relação ao poder público, nem implica que a comunidade deva assumir o suprimento de necessidades materiais não atendidas. A participação pode favorecer o diagnóstico das carências, a organização das demandas e a interlocução com as instâncias responsáveis, mas não substitui as obrigações estatais relacionadas à garantia do direito à educação (CURY, 2002; ÉRIS, 2026).

A relação entre precarização material e gestão pedagógica revela, assim, uma contradição fundamental: a direção é chamada a assegurar a organização do trabalho educativo, mas suas possibilidades de ação são condicionadas por recursos e decisões que nem sempre estão sob seu controle. Essa contradição impede tanto a interpretação da gestão como solução autossuficiente para os problemas escolares quanto a compreensão dos dirigentes como agentes sem capacidade de intervenção. Sua atuação precisa ser analisada na relação entre iniciativa profissional, organização coletiva e condicionantes estruturais. Desse modo, o enfrentamento da precarização requer estratégias de gestão que identifiquem necessidades, organizem prioridades, fortaleçam a participação e formalizem demandas, articuladas a políticas públicas que assegurem condições materiais adequadas. A gestão pedagógica pode mediar as contradições presentes no cotidiano escolar, mas sua efetividade depende de condições institucionais que não podem ser produzidas apenas pela mobilização interna da escola (FRIGOTTO, 2010; PARO, 2015; WAGNER; FAUST, 2026).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

ISSN: 2358-8829

A análise dos quatro estudos selecionados evidencia que as condições de trabalho da direção escolar estão relacionadas a problemas estruturais, sobrecarga de atribuições e limitações à efetivação de uma gestão democrática e pedagógica. Embora apresentem enfoques metodológicos distintos, os trabalhos convergem ao demonstrar que o diretor escolar exerce múltiplas funções e enfrenta contradições entre as responsabilidades que lhe são atribuídas e as condições concretas disponíveis para realizá-las.

Wagner e Faust (2026), ao investigarem as condições de trabalho de diretores da rede estadual de Santa Catarina, identificaram infraestrutura inadequada, insuficiência de recursos humanos e financeiros, excesso de demandas burocráticas e limitações na autonomia administrativa. Os resultados mostram que essas dificuldades reduzem o tempo destinado ao acompanhamento pedagógico, ao planejamento e ao diálogo com a comunidade escolar. Nesse contexto, a precarização não se restringe à estrutura física da escola, mas envolve também as condições organizacionais necessárias ao desenvolvimento do trabalho educativo. A transferência de responsabilidades para a direção, sem o suporte correspondente do poder público, evidencia uma contradição entre a cobrança por resultados e a garantia das condições necessárias para alcançá-los.

Essa realidade aproxima-se dos resultados apresentados por Talamini, Silva e Machado (2025), que identificaram a multiplicidade de demandas cotidianas enfrentadas pelos diretores, envolvendo questões administrativas, financeiras, pedagógicas e relacionais. O estudo destaca a sobrecarga profissional e a importância do trabalho em equipe para prevenir o adoecimento dos gestores. Os achados permitem compreender que, diante da escassez de recursos e do acúmulo de tarefas, a direção pode ser absorvida pelas necessidades imediatas de funcionamento da instituição, reduzindo as possibilidades de desenvolver ações pedagógicas planejadas e coletivas.

A dimensão humana dessas dificuldades é destacada por Kaufmann e Menegat (2026), cujo estudo sobre o bem-estar da equipe diretiva da Rede La Salle identificou, apesar do bem-estar geral observado, situações de sobrecarga, estresse laboral, esgotamento emocional e condições de saúde preocupantes, especialmente entre supervisores administrativos. Os autores também apontam que o bem-estar dos gestores repercute na gestão de pessoas e na gestão pedagógica. Embora a pesquisa tenha sido realizada em uma rede específica, seus resultados contribuem para compreender que as condições de trabalho não afetam apenas a organização das atividades, mas também a

ISSN: 2358-8829

saúde dos profissionais e suas possibilidades de liderança, planejamento e acompanhamento das equipes.

Por sua vez, Sossai e Ceccato (2026), ao analisarem 87 trabalhos acadêmicos sobre o papel do diretor escolar, identificaram a predominância do debate sobre gestão democrática e participativa, presente em aproximadamente 31% das produções examinadas. Os autores também destacam as tensões provocadas pelo avanço de modelos gerencialistas, centrados em metas e eficiência, e pela sobrecarga associada à implementação de políticas educacionais. Esse resultado amplia a discussão ao demonstrar que a atuação diretiva não pode ser compreendida apenas como execução de procedimentos administrativos: ela envolve articulação política, mediação de relações e coordenação dos processos pedagógicos. Entretanto, essas atribuições ficam comprometidas quando as exigências institucionais não são acompanhadas de condições materiais e organizacionais adequadas.

Em conjunto, os quatro estudos permitem compreender que a precarização das condições materiais e de trabalho constitui um obstáculo à atuação pedagógica da direção escolar. A falta de recursos, a insuficiência de profissionais, a burocratização e a sobrecarga limitam o planejamento coletivo, a participação da comunidade e o acompanhamento das práticas educativas. Nesse cenário, estratégias como a distribuição compartilhada de responsabilidades, o fortalecimento do trabalho em equipe, a organização de espaços de diálogo e a definição coletiva de prioridades podem contribuir para enfrentar dificuldades cotidianas. Contudo, tais iniciativas não substituem a responsabilidade do poder público pela manutenção da infraestrutura, pelo financiamento adequado e pela valorização dos profissionais da educação.

Assim, os resultados reforçam que a gestão pedagógica precisa ser compreendida em articulação com as condições concretas de funcionamento da escola. A atuação da direção é fundamental para mobilizar a comunidade e organizar o trabalho coletivo, mas sua capacidade de intervenção encontra limites quando problemas estruturais permanecem sem solução. Enfrentar a precarização exige, portanto, tanto estratégias de gestão construídas no cotidiano escolar quanto políticas públicas que assegurem condições efetivas para a realização do direito à educação de qualidade.

ISSN: 2358-8829

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise permite compreender que a precarização das condições materiais da escola pública ultrapassa a insuficiência de infraestrutura e recursos pedagógicos, constituindo um fator que condiciona a organização do trabalho educativo e as possibilidades de atuação da direção escolar. Embora o planejamento, a reorganização dos recursos e a participação da comunidade contribuam para o enfrentamento das dificuldades cotidianas, essas estratégias não substituem as condições estruturais necessárias ao desenvolvimento das atividades pedagógicas. Evidencia-se, portanto, que a gestão escolar deve ser compreendida em sua relação com as condições institucionais e as responsabilidades do poder público, evitando a atribuição exclusiva aos dirigentes pela superação de problemas que ultrapassam sua capacidade de intervenção. Como contribuição, o estudo articula precarização material, trabalho da direção e gestão pedagógica, destacando a importância de políticas públicas que assegurem condições adequadas de funcionamento às escolas. Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, recomenda-se que estudos futuros investiguem empiricamente como essas condições afetam o cotidiano dos gestores, o planejamento pedagógico e a organização do ensino em diferentes contextos escolares.

Palavras-chave: Políticas públicas educacionais, Gestão escolar, Escola pública, Precarização, Direção escolar.

REFERÊNCIAS

CURY, Carlos Roberto Jamil. Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 116, p. 245–262, jul. 2002. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0100-15742002000200010. Acesso em: 15 out. 2026.

ÉRIS, Reinaldo da Silva. Gestão educacional: complexidades e perspectiva democrática. **Revista Tópicos**, v. 4, n. 35, p. 1–21, 2026.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo** real. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

KAUFMANN, Fernanda Neutzling; MENEGAT, Jardelino. O bem-estar da equipe diretiva: impactos na gestão escolar. **Conhecimento & Diversidade**, Nit erói, v. 18, n. 50, abr./jun. 2026.

LIBÂNEO, José Carlos. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 10. ed. **rev. e ampl**. São Paulo: Cortez, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade, Campinas**, v. 25, n. 89, p. 1127–1144, set./dez. 2004. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0101-73302004000400003. Acesso em: 15 out. 2026.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar:** educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

SAVIANI, Dermeval. Vicissitudes e perspectivas do direito à educação no Brasil: abordagem histórica e situação atual. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 124, p. 743–760, jul./set. 2013.

SOSSAI, Fernando; CECCATO, Ciro Luis. O papel do diretor escolar da educação básica no contexto contemporâneo. **Revista Educar Mais**, v. 10, p. 1–19, 2026.

TALAMINI, Tainá Fernanda Valério; SILVA, Eduarda Fagundes da; MACHADO, Daiane Renata. Gestão escolar: desafios e demandas do diretor. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CESUCA, 19., 2025, Cachoeirinha. **Anais** [...]. Cachoeirinha: Centro Universitário Cesuca, 2025. p. 896–906.

WAGNER, Flavia; FAUST, Maria Edineia. Gestão escolar e política educacional: atribuições, desafios e condições dos dirigentes escolares. **Revista Cocar**, Belém, v. 24, n. 42, 2026. Disponível em: https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/11535. Acesso em: 15 out. 2026.