

A GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL MUNICIPAL: CAMINHOS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS.

MUNICIPAL PUBLIC EDUCATIONAL MANAGEMENT: PATHS, CHALLENGES, AND PERSPECTIVES.

Antônio Andresson do Nascimento Silva¹
Luís Miguel Dias Caetano²

RESUMO

A gestão pública educacional municipal é central para a organização da educação básica no Brasil, especialmente após a Constituição Federal de 1988 transferir aos municípios a responsabilidade pela educação infantil e pelos anos iniciais do ensino fundamental. O objetivo deste trabalho é analisar caminhos, desafios e perspectivas da gestão educacional nos municípios, a partir de artigos publicados entre 2020 e 2025. Utiliza metodologia qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica. O referencial teórico enfatiza três eixos principais: os caminhos institucionais na adaptação das diretrizes nacionais; os desafios estruturais e políticos, como limitações orçamentárias, interferências político-partidárias e infraestrutura; e as perspectivas para melhorar a articulação entre políticas locais e nacionais, com foco na formação continuada de profissionais e planejamento estratégico. Os resultados indicam avanço na autonomia e adaptação local, mas persistem desigualdades que dificultam a superação de barreiras históricas e a garantia do direito à educação. Fortalecer práticas de planejamento técnico, investir na qualificação das equipes gestoras e adaptar políticas educacionais às demandas regionais são essenciais para aprimorar a oferta e os resultados da educação municipal.

Palavras-chave: Gestão pública municipal. Planejamento educacional. Desafios da educação. Perspectivas de inovação educacional.

ABSTRACT

Municipal public educational management is central to organizing basic education in Brazil, especially after the Federal Constitution of 1988 transferred responsibility for early childhood and elementary education to municipalities. The purpose of this study is to analyze the paths, challenges, and perspectives of educational management in municipalities, based on articles published between 2020 and 2025. It uses a qualitative methodology grounded in bibliographic research. The theoretical framework emphasizes three main axes: institutional paths for adapting national guidelines; structural and political challenges such as budget constraints, political interference, and infrastructure; and perspectives for improving articulation between local and national policies, focusing on continued professional development and strategic planning. Results indicate advances in autonomy and local adaptation, but inequalities persist, hindering the overcoming of historical barriers and ensuring the right to education. Strengthening technical planning practices, investing in managerial team qualification, and adjusting educational policies to regional demands are essential to improve provision and outcomes in municipal education.

Keywords: Municipal public management. Educational planning. Education challenges. Educational innovation perspectives.

¹ Discente do Curso de Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia AfroBrasileira – UNILAB. E-mail: Andresson.silva014@gmail.com

² Doutor e Pós-Doutor em Ensino; Mestre em Comportamento Organizacional; Especialista em Relações Internacionais; Licenciado em Gestão de Empresas; Docente do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB); Consultor em cooperação internacional e políticas públicas educacionais, com experiência profissional em projetos internacionais na CPLP, Mercosul e extensão universitária.

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública educacional municipal é fundamental para entender como as escolas e os sistemas de ensino são organizados e administrados para oferecer uma educação pública de qualidade a toda a população. Conforme destacam Xavier, Sudbrack e Oliveira (2021) desde a Constituição Federal de 1988, os municípios passaram a ter um papel central na administração da educação, com a descentralização das responsabilidades e o fortalecimento das redes locais de ensino. Essa gestão envolve diversas áreas, como a administração, o financiamento, a parte pedagógica e as questões políticas, que se relacionam e influenciam os resultados que os estudantes alcançam (Colares, Soares e Cardozo, 2021). Segundo Pereira e Ramalho (2021), a gestão educacional vai além de tarefas burocráticas; está ligada a processos sociais e políticos que impactam diretamente no aprendizado e na inclusão dos alunos.

Nos municípios, que possuem papel central na oferta da educação básica — especialmente na educação infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental — a gestão pública educacional enfrenta variadas complexidades. As particularidades locais, como limitações orçamentárias, proximidade com a comunidade e interferências políticas, influenciam fortemente o processo de gestão educacional, tornando desafiadora a criação e implementação de políticas adaptadas a cada contexto municipal. É fundamental considerar essas especificidades para promover políticas educacionais eficazes, articulando diretrizes nacionais com práticas locais para superar desafios e aprimorar a qualidade do ensino.

Este estudo justifica-se pela necessidade de conectar teoria e prática, analisando como as políticas educacionais nacionais são implementadas no âmbito municipal e identificando os fatores que facilitam ou dificultam uma gestão pública eficiente nesse contexto. Com a maior parte dos estudantes da educação básica matriculada em escolas municipais, o fortalecimento das políticas públicas e o aprimoramento da gestão local tornam-se indispensáveis para promover equidade e desenvolvimento educacional. Compreender estes cenários possibilita fundamentar estratégias para garantir avanços reais na qualidade da educação oferecida nos municípios.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é compreender a gestão pública educacional municipal, identificando seus caminhos, desafios e perspectivas a partir da análise sistemática de estudos recentes sobre o tema. Nesse sentido, tem-se como objetivos específicos: (a) mapear os marcos legais e institucionais que orientam a gestão educacional municipal desde a Constituição de 1988, (b) identificar e analisar os principais desafios estruturais, financeiros e políticos enfrentados pelas redes municipais de ensino, (c) examinar perspectivas inovadoras

e caminhos viáveis para fortalecer a gestão participativa, o planejamento estratégico e a autonomia das escolas e (d) discutir a articulação entre políticas nacionais e práticas locais na gestão educacional municipal.

A organização do artigo contempla, além desta introdução, um referencial teórico estruturado em três tópicos principais, seguido dos resultados e discussão, e finalizando com as considerações finais, com o intuito de fornecer uma análise profunda e coesa da gestão educacional municipal no Brasil.

2 METODOLOGIA

2.1 Tipo de pesquisa

A metodologia deste estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, compreendida como o procedimento que identifica, seleciona e analisa produções científicas já publicadas para construir um quadro teórico consistente sobre determinado tema (Gil, 2022). A pesquisa bibliográfica é fundamental neste artigo porque permite recuperar e interpretar criticamente contribuições acumuladas na literatura sobre gestão educacional municipal, possibilitando contextualizar conceitos, confrontar abordagens, identificar lacunas e fundamentar novas questões de investigação sem recorrer a dados empíricos de campo. Essa opção metodológica mostra-se adequada para compreender a gestão pública educacional municipal a partir de diferentes experiências e interpretações registradas em artigos científicos recentes, respeitando a diversidade de contextos e enfoques existentes na produção brasileira.

2.2 Coleta de dados

No que se refere à coleta de dados, foram consultadas bases como Google Acadêmico, *SciELO* e periódicos especializados em educação, utilizando descritores relacionados à gestão educacional municipal, políticas públicas de educação e administração de sistemas de ensino. Em um primeiro momento, o levantamento resultou em mais de cinquenta trabalhos entre artigos, ensaios e revisões publicados entre 2020 e 2025, em língua portuguesa, que dialogavam com a temática da gestão educacional no âmbito dos municípios brasileiros. Em seguida, aplicaram-se critérios de inclusão e exclusão, considerando a pertinência direta ao

objeto de estudo, a disponibilidade de texto completo e o enfoque explícito na gestão pública educacional municipal, o que levou à seleção de dezesseis artigos que compõem este trabalho.

2.3 Procedimentos de análise e categorização

Os procedimentos de análise e categorização foram conduzidos a partir da leitura integral e da sistematização temática desses dezesseis artigos, organizados em três grandes categorias levantadas a partir leitura do material. A primeira categoria reúne estudos que tratam dos caminhos institucionais da gestão educacional municipal, com destaque para marcos legais, reorganização dos sistemas de ensino e espaços formais de participação. A segunda categoria agrupa produções que abordam desafios estruturais, financeiros, administrativos e político-partidários enfrentados pelas redes municipais, enfatizando limites de financiamento, infraestrutura e profissionalização da gestão. A terceira categoria contempla trabalhos voltados às perspectivas e inovações na gestão educacional municipal, especialmente no que se refere à gestão democrática, ao planejamento participativo, à formação continuada de gestores e ao uso de tecnologias na administração dos sistemas de ensino.

3 CAMINHOS DA GESTÃO EDUCACIONAL NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS

A gestão pública educacional municipal tem se consolidado como elemento central na organização e implementação das políticas de educação básica no Brasil. Essa trajetória ganhou força a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu princípios fundamentais para a descentralização do sistema educacional e redefiniu o papel dos municípios na administração da educação infantil e do ensino fundamental (Brasil, 1988). A partir desse marco, os municípios passaram a assumir maior protagonismo na adaptação e execução das diretrizes nacionais às realidades locais (Ribeiro, 2020; Colares, Soares e Cardozo, 2021).

Na década de 1990, a descentralização administrativa provocou uma profunda transformação no sistema educacional brasileiro, anteriormente caracterizado pela centralização das decisões na esfera federal. Com a transferência de responsabilidades para os sistemas municipais, tornou-se possível adequar as políticas educativas às demandas específicas de cada território, respeitando suas diversidades socioculturais e regionais (Santos e Santos, 2023).

No entanto, a municipalização da educação trouxe novos desafios para as redes municipais, que passaram a conciliar múltiplas responsabilidades simultâneas. Entre elas, destacam-se a necessidade de qualificação dos gestores escolares, a garantia de financiamento adequado e o desenvolvimento de planejamento estratégico eficaz. A literatura destaca que muitos municípios ainda enfrentam dificuldades para cumprir essas atribuições de forma plena, sobretudo em razão das disparidades econômicas, da infraestrutura limitada e do nível de formação dos profissionais envolvidos (Pereira e Ramalho, 2021; Vieira et al., 2024).

O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 reforça o papel decisivo dos municípios na gestão educacional, estabelecendo metas que abrangem a valorização da formação continuada dos gestores, a garantia de infraestrutura adequada e o apoio técnico imprescindível para a execução das políticas educacionais (Brasil, 2015). O PNE reconhece que a qualidade da educação básica está ligada ao fortalecimento da gestão municipal e à capacidade de resposta às necessidades locais (Martins, Ribeiro e Da Silva, 2024).

Por outro lado, a literatura aponta para a persistência de tensões entre as normativas legais e a realidade cotidiana das redes municipais. Estudos indicam que práticas centralizadoras, muitas vezes influenciadas por interesses políticos, ainda limitam a autonomia das escolas e comprometem a participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios (Sousa et al., 2022; Colares, Soares e Cardozo, 2021).

Os avanços nas leis e as dificuldades estruturais ou culturais tornam a gestão educacional municipal uma área complexa e cheia de desafios. A legislação oferece bases para uma gestão eficiente, mas questões históricas, políticas e sociais dificultam que esses princípios sejam totalmente aplicados na prática. Para enfrentar esses desafios, é necessário que gestores, comunidade escolar e órgãos governamentais trabalhem juntos, dando atenção especial à formação e ao incentivo da participação social (Ramos e Monteiro, 2021).

Levando em conta as diferenças regionais e institucionais do Brasil, é essencial que as políticas educacionais sejam flexíveis e adaptadas às condições sociais, econômicas e culturais de cada município. Por isso, as redes locais precisam ter autonomia para criar estratégias que façam sentido para suas realidades, contando também com o apoio da colaboração entre os diferentes níveis de governo – municipal, estadual e federal (Pereira e Ramalho, 2021; Oliveira, Menezes Filho e Komatsu, 2022).

Além disso, as equipes técnicas qualificadas têm papel fundamental para o sucesso dos sistemas de ensino municipais. A formação continuada dos gestores é fundamental para que eles possam desenvolver e colocar em prática estratégias integradas, além de criar planos de ação eficientes que atendam às necessidades das comunidades. Essa capacitação constante

ajuda a melhorar os processos administrativos e pedagógicos, incentivando a inovação nas políticas públicas da educação (Santos e Santos, 2023). A participação ativa da comunidade escolar é fundamental para validar as decisões tomadas e para acompanhar seus resultados.

A participação ativa da comunidade escolar, embora importante, será tratada de forma mais aprofundada em outro momento deste trabalho, junto com as discussões sobre planejamento e autonomia. Neste primeiro tópico, o foco foi compreender a trajetória da gestão educacional municipal no Brasil, a partir dos marcos legais, das transformações institucionais e das condições estruturais que moldaram esse processo.

4 DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL MUNICIPAL NO BRASIL

A consolidação da gestão pública educacional municipal no Brasil enfrenta uma série de desafios estruturais, financeiros, administrativos e sociopolíticos que influenciam diretamente a qualidade e a equidade da educação básica oferecida à população. Vieira et al. (2024) destacam que, embora o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) tenha promovido avanços no financiamento dos municípios, persistem lacunas significativas na manutenção da infraestrutura escolar, na oferta de materiais didáticos, na valorização dos profissionais da educação e na superação das desigualdades históricas entre municípios e regiões.

A precariedade física de muitas escolas municipais é evidente na ausência de ambientes adequados para atividades pedagógicas, escassez de laboratórios e bibliotecas, além de limitações quanto à acessibilidade e segurança. Essas condições não apenas dificultam as estratégias de ensino-aprendizagem, mas também afetam o clima escolar e a autoestima dos estudantes, contribuindo para o aumento dos índices de evasão, especialmente em áreas rurais e periferias urbanas. Santos e Santos (2023) apontam que essas dificuldades, agravadas pela escassez de recursos, intensificam processos de exclusão social, já que estudantes desses territórios enfrentam maiores obstáculos para acessar uma educação de qualidade.

Um dos grandes obstáculos enfrentados pelas gestões municipais está relacionado à qualificação dos gestores educacionais locais. Ribeiro (2020) observa que a falta de investimento contínuo em formação, atualização pedagógica e liderança estratégica compromete a capacidade inovadora e a eficiência das equipes diretivas. Frequentemente, os profissionais que ocupam cargos de direção ou coordenação não possuem formação específica ou experiência consolidada para enfrentar os desafios diários, reduzindo a eficácia das políticas públicas nas escolas. Para Pereira e Ramalho (2021), o planejamento institucional deve

transcender o cumprimento de normas e ser orientado pela construção de culturas de colaboração, autonomia e justiça, alinhadas com princípios fundamentais de gestão.

A interferência político-partidária aparece como um fator que dificulta a gestão municipal da educação. Sousa et al. (2022) ressaltam que nomeações para cargos de chefia e direção escolar são frequentemente feitas por critérios políticos e não técnicos, resultando em instabilidade administrativa e na descontinuação de projetos pedagógicos. Essas situações se agravam em períodos eleitorais, quando mudanças abruptas nas secretarias de educação criam insegurança nas equipes escolares e descrédito junto às famílias e comunidades. Martins, Ribeiro e Da Silva (2024) enfatizam que, nessas circunstâncias, a autonomia das escolas é severamente comprometida, desviando o foco das decisões do interesse coletivo.

O impacto da infraestrutura e dos recursos disponíveis sobre os resultados escolares também é ressaltado por Pinto e Leite (2024), que demonstram que escolas com condições físicas precárias tendem a apresentar maiores índices de evasão e reprovação, reforçando ciclos de desigualdade e dificultando o crescimento local. Nesse contexto, Vieira et al. (2024) defendem que políticas públicas integradas, que articulem educação, saúde e assistência social, são fundamentais para mitigar as vulnerabilidades e promover melhores condições para o ensino, aprendizagem e permanência dos estudantes.

A pandemia de Covid-19 agravou essas desigualdades históricas, obrigando as gestões municipais a implementar respostas emergenciais para garantir a continuidade do ensino em meio às restrições sanitárias. Araujo, Meneses e Vasconcelos (2021) destacam que o ensino remoto, embora necessário, ampliou as diferenças no acesso à tecnologia e à conectividade, prejudicando especialmente alunos de famílias de baixa renda. Simultaneamente, a necessidade de adaptação acelerou o uso das tecnologias digitais, demonstrando tanto as potencialidades quanto os limites de cada rede municipal ao enfrentar uma crise sem precedentes.

Essas complexidades reforçam a importância da articulação entre os diferentes níveis de governo para fortalecer a gestão educacional local. Queiroz e Arenas (2023) apontam a necessidade de cooperação federativa e de articulação intersetorial para superar barreiras estruturais e políticas, fortalecendo a capacidade dos municípios de planejar, executar e avaliar suas políticas educacionais. A participação da sociedade civil, especialmente por meio de conselhos municipais e fóruns escolares, constitui outro mecanismo essencial para promover a transparência na gestão dos recursos e a legitimidade das decisões (Colares, Soares e Cardozo, 2021).

A valorização dos profissionais que atuam diretamente na escola é outro aspecto central para superar os desafios. A literatura demonstra que condições de trabalho dignas, remuneração adequada, recursos suficientes e oportunidades contínuas de formação são elementos imprescindíveis para garantir a qualidade dos processos educativos. Santos e Santos (2023) apontam que municípios que investem continuamente na formação e valorização do magistério apresentam melhores indicadores de desempenho e permanência escolar.

A inovação surge como elemento estratégico para o desenvolvimento dos sistemas municipais de ensino. Pinto e Leite (2024) destacam que a incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) dinamiza as práticas administrativas e pedagógicas, podendo aproximar a escola das famílias e da comunidade local. Essas tecnologias facilitam o registro, monitoramento e acompanhamento de indicadores educacionais, aprimorando a gestão das redes. A experiência da pandemia reforçou a importância da criatividade e flexibilidade das equipes gestoras e revelou a necessidade de políticas contextualizadas para lidar com demandas emergentes (Araujo, Meneses e Vasconcelos, 2021).

Assim, enfrentar os desafios da gestão educacional municipal exige superar barreiras técnicas e financeiras, além de construir uma cultura colaborativa e participativa comprometida com o direito à educação de qualidade. Segundo Ramos e Monteiro (2021), o desenvolvimento de projetos pedagógicos robustos, pautados na escuta das demandas regionais e no respeito à diversidade, são fundamentais para avançar nesse caminho.

Compreender a gestão educacional municipal como um processo dinâmico e complexo é reconhecer o valor das ações locais alinhadas a esforços nacionais, bem como a importância das redes de proteção social, do respeito às especificidades regionais e da atuação comprometida dos diversos atores envolvidos. Construir sistemas educacionais mais democráticos, justos e eficientes depende do desenvolvimento de políticas integradas, da articulação entre os entes federativos, da profissionalização das lideranças e do engajamento ativo de gestores, professores, estudantes e comunidade.

5 NOVAS PERSPECTIVAS COM RELAÇÃO À GESTÃO EDUCACIONAL MUNICIPAL

A gestão educacional municipal envolve diversos aspectos que sustentam a organização das escolas e orientam o funcionamento da educação básica nas redes locais. Entre esses aspectos, destacam-se a participação dos diferentes membros da comunidade escolar, o planejamento estratégico das atividades educacionais e o nível de autonomia das instituições.

Quando esses elementos estão bem articulados, impactam diretamente na qualidade e na eficácia do ensino oferecido (Ribeiro, 2020).

A participação ativa da comunidade escolar, composta por professores, funcionários, estudantes e famílias, é fundamental para aproximar a escola da realidade social em que está inserida (Xavier, Sudbrack e Oliveira, 2021). Quando essas vozes têm espaço para serem ouvidas nas decisões, o ambiente escolar se torna mais colaborativo, o que facilita o enfrentamento dos desafios do dia a dia. Entretanto, essa participação não deve se limitar a formalidades burocráticas, sendo necessário que haja canais que realmente permitam influenciar as decisões, como é o caso dos Conselhos Escolares. Colares, Soares e Cardozo (2021) ressaltam a importância de transformar esses espaços em processos decisórios efetivos, que ultrapassem o discurso formal e resultem em ações concretas.

Mesmo com o papel estratégico dos Conselhos Escolares, Santos e Santos (2023) apontam limitações frequentes em sua atuação. Muitos integrantes desconhecem suas funções, e as decisões costumam se concentrar no gestor escolar, o que pode dificultar o diálogo e a participação ampla. Para ampliar a autonomia e a efetividade desses espaços, é fundamental investir na formação continuada dos conselheiros e no suporte institucional.

O planejamento estratégico participativo é outro componente essencial para a gestão educacional municipal. Martins, Ribeiro e Da Silva (2024) destacam que esse tipo de planejamento mobiliza a comunidade escolar para definir prioridades condizentes com as necessidades locais, afastando o planejamento burocrático e distante da realidade. Carolino et al. (2024) afirmam que o engajamento coletivo no planejamento aumenta o compromisso dos envolvidos, favorecendo a execução e o sucesso das ações.

Pereira e Ramalho (2021) ressaltam a importância do planejamento participativo para assegurar a continuidade das políticas educacionais, mesmo com as frequentes mudanças na gestão municipal. Essa cultura cria um ambiente de decisões compartilhadas que se integra ao cotidiano da escola e da rede, proporcionando estabilidade e coerência ao longo do tempo.

Quanto à autonomia das escolas municipais, Souza et al. (2022) destacam que ela ultrapassa a simples liberdade formal para decisões administrativas e pedagógicas. Envolve também responsabilidade compartilhada, compromisso ético e participação consciente de todos os membros da comunidade escolar. Para que se concretize, é imprescindível investir na formação continuada dos gestores, estimulando não apenas habilidades técnicas, mas também a liderança democrática baseada no diálogo e na construção conjunta.

Vieira et al. (2024) enfatizam que o desenvolvimento de competências em gestão participativa, administração financeira e liderança pedagógica é vital para que as escolas

exerçam sua autonomia de modo responsável. Gestores capacitados mobilizam equipes, fomentam o protagonismo estudantil e promovem ambientes acolhedores para a aprendizagem.

Nesse cenário, a elaboração colaborativa de um projeto político-pedagógico é fundamental para transformar participação e autonomia em ações concretas no dia a dia escolar. Esse projeto deve refletir as necessidades da comunidade e estar alinhado às diretrizes nacionais e municipais, incluindo processos regulares de avaliação e revisão que permitam adaptações constantes (Queiroz e Arenas, 2023).

Investimentos em infraestrutura e tecnologias da informação e comunicação potencializam a participação e autonomia nas escolas. Pinto e Leite (2024) salientam que o acesso a recursos tecnológicos amplia a comunicação entre escola e comunidade, incentiva projetos inovadores e estimula o engajamento de professores e estudantes.

Apesar disso, a realidade em muitas redes municipais ainda evidencia desafios significativos. Martins, Ribeiro e Da Silva (2024) mostram que práticas centralizadoras ainda prevalecem, fruto da falta de formação técnica e da resistência cultural. Santos e Santos (2023) indicam que, embora a legislação preveja ampliação da participação e autonomia, a efetivação dessas ideias exige mudanças profundas na estrutura e cultura das comunidades escolares.

Superar esses obstáculos requer a articulação de políticas públicas qualificadas, o fortalecimento da formação de lideranças e o incentivo ao engajamento social. Valorizar a liderança escolar e os profissionais da educação é essencial para a construção de um sistema educacional mais justo, eficiente e aberto ao diálogo (Martins, Ribeiro e Da Silva, 2024; Pereira e Ramalho, 2021).

Assim, participação, planejamento e autonomia devem ser vistos como práticas vivas, dinâmicas e cotidianas, não apenas conceitos formais. Investir nesses elementos é apostar em escolas que respeitam a diversidade, promovem a inovação e incentivam o desenvolvimento integral dos estudantes. Reconhecer o papel da formação continuada dos profissionais, o envolvimento das famílias e a oferta de recursos para práticas pedagógicas inovadoras é igualmente importante (Queiroz e Arenas, 2023; Vieira et al., 2024).

Por fim, construir um modelo de gestão municipal fundamentado nesses pilares depende do compromisso e da ação conjunta de todos os atores educacionais, da abertura ao diálogo e da constante revisão das práticas educativas. Essas dimensões ganham vida cotidiana à medida que a comunidade escolar assume protagonismo, garantindo condições para a formação de cidadãos conscientes e atuantes.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dezesseis artigos selecionados permitiu organizar os achados em três categorias principais que refletem a estrutura do referencial teórico adotado neste estudo. Cada categoria corresponde a um aspecto específico da gestão pública educacional municipal: (1) os caminhos percorridos desde a redemocratização; (2) os desafios estruturais que persistem e (3) as perspectivas de inovação para o futuro. A seguir, serão apresentados os resultados de cada categoria, trazendo o que os autores discutem sobre o tema e mostrando de forma clara os principais pontos encontrados nos estudos recentes.

6.1 Caminhos da gestão educacional municipal

Ribeiro (2020) mostra que a Constituição Federal de 1988 marcou o começo de uma nova etapa para a gestão da educação nos municípios, ao colocar sob responsabilidade das cidades a educação infantil e os primeiros anos do ensino fundamental. Segundo o autor, essa mudança permitiu que cada município tivesse mais liberdade para adaptar as regras nacionais de acordo com as necessidades locais. Colares, Soares e Cardozo (2021) reforçam essa ideia ao explicar que a descentralização foi além de repassar tarefas administrativas: ela abriu espaço para criar sistemas de ensino mais próximos das comunidades, que conseguem responder melhor ao que a população precisa.

Na década de 1990, segundo Santos e Santos (2023), essa mudança se consolidou, pois a municipalização possibilitou adaptar as políticas de educação às diferenças culturais e sociais das regiões. Os autores destacam que essa flexibilidade é um dos maiores ganhos do modelo descentralizado, embora muitos municípios ainda enfrentem dificuldades para colocar essa autonomia em prática. Ramos e Monteiro (2021) aprofundam o tema ao mostrar que a inclusão de assuntos como educação ambiental nos projetos das escolas municipais é um bom exemplo de como as redes locais conseguem trazer temas importantes do seu contexto para dentro das diretrizes nacionais.

Para Xavier, Sudbrack e Oliveira (2021), o papel dos gestores escolares é fundamental nesse processo. Eles dizem que o sucesso da gestão depende da capacidade dos gestores de equilibrar tarefas administrativas e pedagógicas. Quando esses profissionais conseguem conversar bem com as secretarias municipais, escolas e a comunidade, ajudam a fortalecer o sistema de ensino local. Dourado e Araújo (2022) acrescentam que o Fundeb,

mesmo sendo mais recente, já ajuda os municípios a oferecer uma educação mais justa, principalmente nas cidades que mais dependem do dinheiro do governo federal.

O Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014 a 2024, segundo Pereira e Ramalho (2021), reforça esse caminho dos municípios, pois traz metas claras que orientam o planejamento local. Eles destacam que o PNE coloca a gestão municipal como peça-chave para melhorar a educação básica, exigindo não só aumentar o número de vagas, mas também aprimorar a administração e o ensino. Martins, Ribeiro e Da Silva (2024) concordam e apontam que, para atingir as metas do PNE, as redes municipais precisam equilibrar a autonomia local com a responsabilidade de seguir o que é pedido nacionalmente.

Mesmo com esses avanços, Oliveira, Menezes Filho e Komatsu (2022) mostram que ainda existem diferenças entre municípios mais organizados e outros que têm dificuldades antigas, como falta de pessoal preparado. Sousa et al. (2022) reforçam essa ideia ao lembrar que práticas antigas, mais centralizadoras, ainda atrapalham a autonomia de muitas escolas.

Para resumir, o caminho da gestão da educação nos municípios é um processo de amadurecimento, com mais descentralização, participação e liderança local. Mas, ainda há desafios, como desigualdades entre redes e o equilíbrio entre regras nacionais e as necessidades de cada lugar.

6.2 Desafios da gestão educacional municipal

Vieira et al. (2024) apontam que um dos maiores problemas da gestão municipal é a falta de recursos, que continua mesmo após a criação do Fundeb. Segundo esses autores, muitas redes de ensino têm dificuldade para manter as escolas em boas condições, garantir materiais didáticos para todos e valorizar os profissionais da educação como deveriam. Santos e Santos (2023) aprofundam esse ponto ao mostrar que escolas sem salas climatizadas, laboratórios e bibliotecas bem equipadas acabam prejudicando o ambiente escolar e aumentam a evasão de alunos, especialmente nas áreas rurais e nas periferias das cidades.

Pinto e Leite (2024) mostram que existe uma ligação direta entre a falta de estrutura nas escolas e resultados ruins em indicadores como o IDEB, além de maiores taxas de repetência e alunos fora da idade adequada para o ano em que estudam. Os autores explicam que esse problema acaba mantendo as desigualdades, já que cidades com menos dinheiro acumulam dívidas e não conseguem investir o suficiente, prejudicando várias gerações de estudantes. Oliveira, Menezes Filho e Komatsu (2022) concordam com essa visão e mostram,

com dados, que a qualidade da gestão municipal é o principal fator que influencia o desempenho dos alunos em cada cidade.

Ribeiro (2020) destaca que muitos gestores não têm formação adequada, o que dificulta a profissionalização da gestão escolar. Segundo ele, muitos dirigentes assumem o cargo sem preparo para lidar com tarefas como planejamento, avaliação e trabalho conjunto com outras áreas. Sousa et al. (2022) apontam outro problema: a interferência política nas escolhas dos diretores e coordenadores, o que causa muita troca de pessoas e dificulta a continuidade dos projetos. Martins, Ribeiro e Da Silva (2024) reforçam essa crítica mostrando que, muitas vezes, quando a gestão municipal muda, toda a equipe técnica das secretarias de educação também é substituída.

A pandemia de Covid-19 deixou essas dificuldades ainda mais evidentes. Araujo, Meneses e Vasconcelos (2021) mostram que o ensino remoto de emergência aumentou as desigualdades, já que alunos de famílias com menos recursos tiveram mais dificuldade para acessar equipamentos e internet. Queiroz e Arenas (2023) analisam como as cidades responderam à crise e destacam que, na maioria das vezes, não havia planejamento para o uso de tecnologias, levando muitas redes a improvisar. Pereira e Ramalho (2021) observam que essa situação mostrou a importância de unir esforços com outras áreas, pois os desafios educacionais acabaram se misturando com questões de saúde e assistência social.

Esses estudos mostram que os desafios vão desde problemas com estrutura e recursos até dificuldades na administração e questões que aparecem em momentos de crise. Para superar esses obstáculos, não basta só aumentar o dinheiro disponível. É preciso organizar melhor a gestão municipal, investir na formação dos profissionais da educação, diminuir a influência política nas decisões e fortalecer a equipe técnica das secretarias de educação.

6.3 Perspectivas e inovações na gestão educacional municipal

Ribeiro (2020) acredita que aumentar a participação da comunidade é um caminho importante para inovar na gestão das escolas municipais. Para ele, conselhos escolares que realmente funcionam podem transformar espaços que antes só existiam no papel em locais onde todos discutem juntos as prioridades do ensino e como usar os recursos. Xavier, Sudbrack e Oliveira (2021) concordam e dizem que gestores que sabem liderar de forma democrática conseguem envolver professores, famílias e estudantes na criação do projeto educativo da escola.

Colares, Soares e Cardozo (2021) apontam que os conselhos escolares são essenciais para que a participação não fique apenas na teoria. Eles mostram que conselhos bem organizados e com integrantes preparados podem ajudar a decidir sobre o currículo e o orçamento, aproximando a gestão das reais necessidades da comunidade. Já Santos e Santos (2023) analisam os problemas encontrados na prática e sugerem que a formação contínua dos conselheiros é importante para que todos entendam seu papel e para evitar que só os gestores decidam tudo.

O planejamento estratégico participativo aparece como outra ideia interessante. Martins, Ribeiro e Da Silva (2024) mostram que planos municipais que seguem o PNE, mas levam em conta as características de cada cidade, conseguem garantir que o trabalho continue mesmo quando há troca de gestores. Carolino et al. (2024) reforçam dizendo que treinamentos focados em gestão democrática e planejamento colaborativo ajudam as escolas a escolher prioridades que combinam com seu contexto. Pereira e Ramalho (2021) afirmam que esse tipo de planejamento cria uma cultura de decisões compartilhadas, fazendo parte do dia a dia da escola e trazendo mais estabilidade ao longo do tempo.

Sobre a autonomia escolar, Souza et al. (2022) sugerem que ela deve ir além da liberdade administrativa, incluindo responsabilidade dividida e compromisso ético com toda a comunidade. Vieira et al. (2024) reforçam essa ideia ao destacar que gestores autônomos precisam saber administrar de forma participativa, cuidar bem do dinheiro e liderar o ensino. Queiroz e Arenas (2023) mostram que investir em tecnologia pode ajudar nessa autonomia, melhorando a comunicação entre escola e comunidade e apoiando projetos inovadores.

Pinto e Leite (2024) veem as tecnologias da informação e comunicação como mais uma forma de inovar. Para eles, plataformas digitais facilitam o registro de dados, ajudam a acompanhar as políticas e tornam a comunicação com as famílias mais clara, desde que façam parte de projetos pedagógicos bem definidos. A experiência durante a pandemia, analisada por Araujo, Meneses e Vasconcelos (2021), mostra que redes que já usavam tecnologia conseguiram lidar melhor com o ensino remoto, mas também ficou claro que há desigualdades de acesso, o que exige políticas de inclusão digital.

Essas ideias mostram que participação real, planejamento colaborativo, autonomia responsável e uso inteligente da tecnologia formam um grupo de inovações que podem melhorar a gestão municipal. Diferente dos problemas de estrutura, essas propostas destacam mudanças de cultura e organização, que podem gerar bons resultados mesmo onde faltam recursos, desde que exista vontade política de democratizar as decisões sobre educação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou que a gestão pública educacional municipal enfrenta diversos desafios complexos que afetam diretamente a qualidade e a equidade da educação básica no Brasil. Embora tenha havido avanços institucionais e legais significativos nas últimas décadas, ainda persistem limitações estruturais, financeiras e políticas que dificultam a implementação plena das políticas educacionais em contextos municipais variados.

A pesquisa contribuiu para o entendimento dos caminhos percorridos pela gestão educacional municipal, ressaltando a relevância da autonomia, da participação efetiva da comunidade escolar e do planejamento estratégico como elementos fundamentais para a melhoria do ensino. Também destacou a importância de superar barreiras históricas, como a interferência político-partidária e a insuficiência de recursos, que comprometem a continuidade e a consistência das políticas públicas.

Por outro lado, o trabalho deixou lacunas importantes, especialmente pela ausência de dados empíricos diretos sobre as práticas locais, o que poderia proporcionar uma análise mais aprofundada e contextualizada dos desafios enfrentados. Além disso, as interações entre a gestão educacional municipal e outras áreas públicas, como saúde e assistência social, não foram exploradas de forma detalhada, embora sejam essenciais para a promoção do desenvolvimento integral dos estudantes.

Novas pesquisas poderiam focar em estudos de campo que investiguem as práticas concretas de gestão em diferentes regiões e condições socioeconômicas, avaliando a efetividade das políticas implementadas e considerando as experiências dos gestores, profissionais e comunidades escolares. A análise das relações intersetoriais e o impacto das inovações tecnológicas na gestão pública educacional municipal também são caminhos promissores para aprofundar o conhecimento e promover melhorias.

Assim, espera-se que este trabalho incentive a continuidade dos debates e investigações sobre a gestão pública educacional municipal, contribuindo para o desenvolvimento de políticas e práticas que assegurem uma educação de qualidade, inclusiva e capaz de enfrentar os desafios da sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. S.; MENESES, J. M. ; VASCONCELOS, F. L. V. Os desafios da gestão educacional democrática no cenário de pandemia. **Ensino em Perspectivas**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 1–12, 2021. Disponível em:
<https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6398>. Acesso em: 16 nov. 2025.

ARAUJO, Aldizia Carneiro de; LAGARES, Rosilene. Gestão democrática em sistemas municipais de ensino: tensões entre normas e (des)dobramentos. **Humanidades & Inovação**, [S. l.], v. 7, n. 18, p. 180–194, 30 nov. 2020. Disponível em:
<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4516>. Acesso em: 16 nov. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União, Brasília, 5 out. 1988.

BRASIL. Plano Nacional de Educação (PNE). **Plano Nacional de Educação 2014-2024: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências**. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015. (Série Legislação; n. 193). [recurso eletrônico]

CAROLINO, Soraia Gadelha; CAPUCHA, Luís Manuel Antunes; VASCONCELOS, Francisco Herbert Lima; BRITO, Mateus De Lima. Formação continuada de Gestores Escolares no Brasil: uma Revisão Sistemática da Literatura sobre Políticas e suas perspectivas. **Revista Educação e Políticas em Debate**, [S. l.], p. 1–16, 31 dez. 2024. DOI: 10.14393/REPOD-v13n1a2024-68698. Disponível em:
<https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/68698>. Acesso em: 16 nov. 2025.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; SOARES, Lucas De Vasconcelos; CARDOZO, Maria José Pires Barros. A GESTÃO EDUCACIONAL COMO POLÍTICA: PROPOSIÇÕES NA ESCOLA PÚBLICA. **HOLOS**, [S. l.], v. 2, p. 1–20, 18 jun. 2021. DOI: 10.15628/holos.2021.12003. Disponível em:
<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/12003>. Acesso em: 16 nov. 2025.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes; ARAÚJO, Walisson Maurício Pinho de. Financiamento da Educação, Fundeb e Direito à Educação: Educação Pública de Qualidade Social e com Gestão Pública. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S. l.], v. 38, 27 dez. 2022. DOI: 10.21573/vol38n002022.126444. Disponível em:
<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/126444>. Acesso em: 16 nov. 2025.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa:** um guia para iniciantes. Tradução: M. Lopes; Revisão técnica: D. da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7 ed. Barueri: Atlas, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed., 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MARTINS, Egídio; RIBEIRO, Maria Edilene Da Silva; DA SILVA, Valdileia Carvalho. Gestão escolar “democrática” na educação básica a partir do PNE 2014-2024. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 4023–4041, 30 jan. 2024. DOI: 10.55905/oelv22n1-210. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/2996>. Acesso em: 16 nov. 2025.

OLIVEIRA, Vitor Estrada De; MENEZES FILHO, Naercio Aquino; KOMATSU, Bruno Kawaoka. A relação entre a qualidade da gestão municipal e o desempenho educacional no Brasil. **Economia Aplicada**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 81–100, 1 mar. 2022. DOI: 10.11606/1980-5330/ea148736. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ecoal/article/view/148736>. Acesso em: 16 nov. 2025.

PEREIRA, Wilmara Das Graças; RAMALHO, Mara Lúcia. Planejamento e Gestão: os planos de educação no Brasil e a organização das Políticas Educacionais. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Educacional (POLIGES)**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 133–154, 20 out. 2021. DOI: 10.22481/poliges.v2i2.8736. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/poliges/article/view/8736>. Acesso em: 16 nov. 2025.

PINTO, Joane Vilela; LEITE, Yoshie Ussami Ferrari. Gestão educacional municipal: o que revelam as pesquisas? **Olhar de Professor**, [S. l.], v. 27, p. 1–27, 26 jul. 2024. DOI: 10.5212/OlharProfr.v27.22321.025. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/22321>. Acesso em: 16 nov. 2025.

QUEIROZ, Joicemara Souza; ARENAS, Marlene Valerio dos Santos. Gestão pública municipal: uma tessitura acerca da gestão educacional em escolas municipais em tempos de pandemia. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 85–99, 6 jun. 2023. DOI: 10.18361/2176-8366/rara.v15n2p85-99. Disponível em: <https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/7236>. Acesso em: 16 nov. 2025.

RAMOS, Maria Tereza Rocha; MONTEIRO, Patricia Diana Edith Belfort de Souza Camargo Ortiz. A gestão educacional e a inclusão da temática ambiental nos PPPs de escolas públicas municipais. **Educação**, [S. l.], v. 44, n. 3, p. e31728, 31 dez. 2021. DOI: 10.15448/1981-2582.2021.3.31728. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/faced/article/view/31728>. Acesso em: 16 nov. 2025.

RIBEIRO, Raimunda Maria Da Cunha. Gestão democrática do ensino público em municípios piauienses: princípios, espaços e mecanismos de participação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S. l.], v. 36, n. 1, 11 maio 2020. DOI: 10.21573/vol36n12020.95761. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/95761>. Acesso em: 16 nov. 2025.

SANTOS, Gabriela Oliveira; SANTOS, Joedson Brito Dos. Os Planos Municipais de Educação e a gestão democrática. **Interritórios**, [S. l.], v. 9, n. 18, 20 nov. 2023. DOI: 10.51359/2525-7668.2023.259575. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/interritorios/article/view/259575>. Acesso em: 16 nov. 2025.

SOUSA, Raimundo; QUEIROZ, Luiz Miguel Galvão; MAIA, Anderson Madson Oliveira; QUEIROZ, Rafael Da Silva. A democratização da gestão por dentro de uma escola pública municipal. **Revista Educação e Políticas em Debate**, [S. l.], p. 496–513, 2 dez. 2022. DOI: 10.14393/REPOD-v12n1a2023-66898. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeduapoliticas/article/view/66898>. Acesso em: 16 nov. 2025.

VIEIRA, Franciédina Aparecida Soares; VIEIRA, Tiago Soares; DINIZ, José Paulo Costa; PIMENTA, Danielly De Lima; CARNEIRO, Kátia Beatriz Vieira; DANTAS, Roberlangela Vieira. A Gestão Escolar e seus desafios no contexto das práticas pedagógicas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 222–232, 2 fev. 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i1.12948. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12948>. Acesso em: 16 nov. 2025.

XAVIER, Elke Luanne Da Silva; SUDBRACK, Edite Maria; OLIVEIRA, Silvia Regina De. Gestão educacional pública: papel dos gestores na construção do projeto educativo. **Revista de Ciências Humanas**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 88–100, 5 jul. 2021. DOI: 10.31512/19819250.2021.22.01.88-100. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/revistadech/article/view/3864>. Acesso em: 16 nov. 2025.