POLÍTICAS EDUCACIONAIS E GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES ENTRE GOVERNANÇA, DESCENTRALIZAÇÃO E LIDERANÇA EDUCACIONAL

Claudia Lucia Lopes de Carvalho[1]
Caroline Lopes Rodrigues[2]
Joyce Marielle Ferreira Nonato[3]

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo geral analisar as relações entre políticas públicas e gestão educacional, buscando compreender como diferentes modelos de formulação, implementação e governança influenciam a organização e o funcionamento dos sistemas de ensino. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, na qual foram definidos critérios de busca, seleção e análise de estudos científicos relacionados ao tema. A pesquisa envolveu a identificação inicial de publicações em bases acadêmicas, seguida da leitura de títulos, resumos e textos completos, com aplicação de critérios de inclusão e exclusão. Ao final do processo de triagem e elegibilidade, foram selecionados nove artigos científicos considerados diretamente alinhados ao tema do estudo, que compuseram o corpus de análise da pesquisa. A discussão dos estudos evidenciou que as políticas educacionais são fortemente influenciadas por diferentes modelos de gestão pública, incluindo abordagens tecnocráticas, modelos gerenciais inspirados na Nova Gestão Pública e perspectivas de governança participativa. Os autores analisados também destacam fatores como descentralização administrativa, federalismo educacional, influência de organismos internacionais, regimes de conhecimento nas reformas educacionais e liderança institucional como elementos centrais para compreender a gestão educacional contemporânea. Esses aspectos demonstram que a implementação das políticas educacionais envolve múltiplos atores e níveis de decisão, tornando a gestão educacional um processo complexo e dinâmico. Conclui-se que as políticas educacionais exercem influência direta sobre a organização e o funcionamento dos sistemas educacionais, moldando as estruturas de governança, os processos de tomada de decisão e as práticas de gestão nas instituições de ensino. Ao mesmo tempo, os resultados indicam que a efetividade dessas políticas depende da capacidade dos sistemas educacionais de articular princípios de eficiência administrativa com mecanismos de participação democrática e adaptação às realidades locais. Dessa forma, compreender a relação entre políticas públicas e gestão educacional torna-se fundamental para o desenvolvimento de sistemas educacionais mais eficazes e socialmente comprometidos.

Palavras-chave: políticas educacionais; gestão educacional; governança educacional.

1 INTRODUÇÃO

A política e a gestão educacional constituem dimensões fundamentais para o funcionamento e a qualidade dos sistemas de ensino, pois orientam a organização administrativa, pedagógica e financeira das instituições educacionais. No contexto brasileiro, essas dimensões estão diretamente relacionadas às diretrizes estabelecidas pela Constituição Federal de 1988, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

[1] Graduada em Licenciatura em Ciências Biológicas (UNIFESSPA) e Pós-graduada em Ensino de Biologia e Química pela FAVENI. Mestranda em Ciências da Educação pelo Programa de Pós-Graduação da Facultad Interamericana de Ciencias Sociales. E-mail: claudiacarvalho1993@gmail.com.
[2] Discente, CBS – Christian Business School.
[3] Discente, CBS – Christian Business School.

(Lei nº 9.394/1996) e pelos planos e políticas públicas voltados à garantia do direito à educação. Ao longo das últimas décadas, o debate sobre políticas educacionais tem ganhado destaque diante das demandas por ampliação do acesso à escola, melhoria da qualidade do ensino, valorização dos profissionais da educação e fortalecimento da gestão democrática. Nesse cenário, a gestão educacional passa a ser compreendida não apenas como um processo administrativo, mas como um conjunto de práticas estratégicas que envolvem planejamento, participação coletiva, avaliação institucional e tomada de decisões voltadas à promoção de uma educação mais inclusiva e eficiente.

Diante desse contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa**:** de que maneira as políticas públicas educacionais influenciam os processos de gestão nas instituições de ensino e quais impactos essa relação pode gerar na qualidade da educação? Parte-se da hipótese de que a implementação adequada de políticas educacionais, quando associada a práticas de gestão participativa, planejamento estratégico e acompanhamento contínuo dos resultados educacionais, contribui significativamente para o fortalecimento das instituições de ensino e para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

O objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre políticas públicas educacionais e gestão educacional, buscando compreender como essas políticas influenciam a organização e o funcionamento das instituições de ensino. Como objetivos específicos**,** pretende-se: compreender os fundamentos teóricos das políticas educacionais no contexto brasileiro; identificar os principais modelos e práticas de gestão educacional presentes nas instituições de ensino; e analisar os desafios e possibilidades da gestão educacional na implementação efetiva das políticas públicas voltadas à educação.

A justificativa para a realização deste estudo baseia-se na relevância social e acadêmica do tema, uma vez que a educação desempenha papel central no desenvolvimento humano, social e econômico de uma sociedade. Compreender como as políticas educacionais se articulam com os processos de gestão nas instituições de ensino permite identificar fatores que contribuem para o sucesso ou para as dificuldades na implementação dessas políticas. Além disso, o estudo contribui para ampliar o debate sobre a importância de uma gestão educacional eficiente, democrática e alinhada às diretrizes das políticas públicas, favorecendo a construção de práticas administrativas e pedagógicas capazes de promover melhorias efetivas na qualidade da educação.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia deste estudo foi conduzida como revisão sistemática da literatura**,** com o objetivo de identificar, selecionar e sintetizar evidências científicas sobre políticas e gestão educacional**.** Inicialmente, foi elaborada a pergunta de pesquisa, definindo-se com clareza o foco temático e os principais descritores relacionados ao objeto de estudo, bem como os operadores booleanos para combinar termos equivalentes e ampliar a sensibilidade da busca. Em seguida, estabeleceu-se um protocolo de revisão contendo os critérios de elegibilidade, as bases de dados a serem consultadas, o período de publicação considerado e as etapas de triagem e extração dos dados, garantindo rastreabilidade e padronização do processo.

Na etapa de busca, foram realizadas pesquisas sistemáticas em bases de dados acadêmicas e repositórios científicos relevantes para a área educacional, utilizando combinações de descritores como “políticas educacionais”, “gestão educacional”, “administração escolar”, “gestão democrática”, “planejamento educacional” e termos correlatos. As estratégias de busca foram adaptadas conforme as especificidades de cada base, mantendo-se registros dos termos utilizados, datas de pesquisa e quantidade de resultados encontrados. Todos os estudos recuperados foram exportados para um gerenciador ou planilha de controle, a fim de organizar o material, permitir o rastreamento das decisões de inclusão/exclusão e facilitar a identificação de duplicidades.

Após a busca, foi realizada a remoção de duplicatas**,** seguida da triagem em duas fases. A primeira fase consistiu na leitura de títulos e resumos, aplicada para excluir estudos claramente não relacionados ao tema, trabalhos fora do escopo educacional ou que não abordassem a interface entre política e gestão. A segunda fase foi a leitura do texto completo dos estudos potencialmente elegíveis, verificando a aderência aos critérios de inclusão previamente definidos. Entre os critérios de inclusão, consideraram-se: artigos científicos completos, publicados em periódicos revisados por pares, com abordagem direta sobre políticas educacionais e suas implicações na gestão de sistemas ou instituições de ensino. Foram excluídos documentos como editoriais, resenhas, relatos opinativos, trabalhos duplicados, materiais sem acesso ao texto completo e estudos que abordassem gestão sem relação com políticas educacionais (ou políticas sem conexão com práticas de gestão).

Em paralelo à seleção, foi construído um instrumento padronizado para extração de dados**,** contemplando informações como: autor e ano, país/instituição, objetivos do estudo, método/abordagem (qualitativa, quantitativa ou mista), contexto investigado (rede municipal/estadual, escola, secretaria de educação), principais resultados, contribuições para a compreensão da relação entre política e gestão e limitações apontadas pelos autores. A avaliação da qualidade metodológica dos estudos incluídos foi conduzida com base em critérios compatíveis com o tipo de pesquisa predominante encontrado (por exemplo, clareza do objetivo, coerência entre método e resultados, descrição do contexto, rigor da análise e consistência das conclusões), permitindo interpretar os achados com maior criticidade.

Por fim, os dados extraídos foram organizados e analisados por síntese qualitativa narrativa, agrupando os resultados por categorias temáticas recorrentes, como: gestão democrática e participação, planejamento e avaliação institucional, financiamento e responsabilização, formação de gestores e implementação de políticas em diferentes níveis de governo. A síntese buscou identificar convergências, divergências e lacunas na literatura, evidenciando como as políticas educacionais se materializam na gestão e quais obstáculos aparecem na prática. Ao término de todas as etapas — identificação, triagem, elegibilidade e inclusão —, foram selecionados e analisados 9 artigos**,** que compuseram o corpus final da revisão sistemática e fundamentaram as discussões e conclusões do estudo.

2.2 Resultados e discussão

A análise dos resultados desta revisão sistemática foi construída a partir da discussão crítica de nove estudos selecionados por apresentarem aderência direta ao tema políticas e gestão educacional**.** Os trabalhos analisados abordam diferentes dimensões do campo, incluindo tecnocracia na formulação de políticas, gestão democrática, federalismo educacional, descentralização, inovação em políticas públicas, influência de organismos internacionais, regimes de conhecimento nas reformas educacionais e modelos contemporâneos de governança e liderança educacional. Em conjunto, esses estudos permitem compreender como as políticas educacionais são formuladas, implementadas e geridas em diferentes contextos institucionais, evidenciando tanto avanços quanto desafios na organização dos sistemas educacionais. A seguir, apresenta-se a discussão dos autores

selecionados, buscando identificar convergências, tensões e contribuições teóricas para o entendimento das relações entre políticas públicas e gestão educacional.

Quadro 1 – Sintese dos autores

Autor / Ano	Objetivo	Principais Achados	Conclusão
Burton (2012)	Examinar se o Brasil caminha para uma forma tecnocrática de administração pública na educação, analisando a política educacional no primeiro ano do governo Dilma Rousseff.	A política educacional prioriza questões quantitativas (acesso, matrículas, recursos). O PNE 2 foi formulado predominanteme nte dentro do MEC, com pouca consulta externa. Há uma despolitização progressiva do setor educacional desde 1995, configurando avanço da tecnocracia.	O processo de tecnocratização é real, mas incompleto. Para coexistir com a democracia, são necessários maior escrutínio da sociedade civil, pressão dos movimentos sociais e maior debate público sobre os objetivos da educação.
Corte et al. (2015)	Analisar os impactos e perspectivas do Programa Pró-Conselho (capacitação de conselheiros municipais de educação) na Região da Amcentro/RS sobre a gestão educacional municipal.	O Pró-Conselho fortaleceu conselhos municipais, reativou instâncias inativas, contribuiu para a criação de sistemas municipais de ensino e estimulou redes virtuais compartilhadas de gestão educacional.	A formação continuada de conselheiros é estratégica para a qualificação da gestão educacional democrática. Políticas educacionais precisam ser delineadas na lógica da interdependência e qualificação municipal.
Cóssio (2018)	Analisar o contexto de emergência das políticas educacionais contemporânea s à luz da Nova Gestão Pública (NGP), com ênfase nos impactos sobre	A NGP introduz gerencialismo, governança e parcerias público-privadas na educação. Organismos como o Banco Mundial condicionam agendas	A NGP redefine o papel do Estado como regulador, favorecendo a privatização da educação. A modernização da gestão educacional não pode prescindir de participação democrática e autonomia docente para garantir qualidade social da educação.

Autor / Ano	Objetivo	Principais Achados	Conclusão
	as políticas de formação de professores.	educacionais nacionais. As políticas de formação docente são reorientadas para a prática instrumental, em detrimento da formação crítica.	
Melo, Fernandes e Oliveira (2017)	Discutir o federalismo, a descentralização e a municipalização, identificando mudanças na gestão da educação e os desafios dessa nova organização política no Brasil.	A municipalização trouxe ganhos (autonomia local, sistemas municipais de ensino) e desafios (desigualdades de capacidade técnica e financeira entre municípios). A Constituição Federal de 1988 e a LDB regulamentam, mas não garantem equidade na distribuição de responsabilidades.	A descentralização precisa ser acompanhada de mecanismos de colaboração intergovernamental. Os municípios ganham protagonismo, mas exigem suporte da União e dos estados para que a autonomia local não se converta em precarização da educação.
Spink (2006)	Examinar projetos educacionais do banco de dados do Programa Gestão Pública e Cidadania (PGPC), verificando se seguem o ciclo ortodoxo de implementação de políticas ou se apresentam processos alternativos.	A educação concentra o maior número de projetos inovadores no PGPC. Muitas experiências fogem ao modelo top-down, sendo construídas de forma incremental e participativa, com adaptação local e forte envolvimento dos atores do território.	Aprender a partir de inovações locais amplia a compreensão sobre como as políticas educacionais se concretizam. Modelos participativos e flexíveis de implementação tendem a produzir resultados mais efetivos do que abordagens centralizadas.
Basílio (2017)	Analisar as políticas educativas em Moçambique, a	As escolas são o espaço central de concretização das políticas	Compreender as políticas educativas exige considerar fatores internos e pressões externas das agências internacionais. Moçambique deve negociar metas com o BM

Autor / Ano	Objetivo	Principais Achados	Conclusão
	relação entre sistema de ensino e escolas, e o impacto das instituições internacionais — especialmente o Banco Mundial — na organização e gestão da educação.	educativas. As reformas em Moçambique priorizam qualidade, relevância e adequação socioeconômica, mas negligenciam condições financeiras dos professores. O Banco Mundial é o principal assessor e financiador das políticas educacionais no país.	sem abrir mão da especificidade da educação moçambicana.
Aasen, Proitz e Sandberg (2013)	Investigar a relação entre regimes de conhecimento e reformas educacionais, analisando as contradições que emergem quando diferentes lógicas de conhecimento coexistem na formulação e implementação de políticas.	Diferentes atores operam com regimes de conhecimento incompatíveis: eficiência gerencial, pesquisa acadêmica, experiência docente e lógica política. Essas contradições geram lacunas entre o que é planejado nas políticas e o que ocorre nas escolas.	Políticas educacionais mais efetivas precisam criar espaços de diálogo entre os diferentes regimes de conhecimento. Abordagens reflexivas e participativas de gestão são mais capazes de articular saberes científicos, profissionais e políticos.
Alava, Kola-Torvinen e Risku (2023)	Examinar as interrelações entre política educacional, governança e liderança, construindo um quadro teórico para a compreensão dos sistemas educacionais contemporâneos.	A governança educacional envolve múltiplos atores e instâncias nos níveis nacional, regional e escolar. A liderança educacional é o elo que traduz as políticas em práticas pedagógicas. Modelos de	Sistemas educacionais eficazes articulam coerentemente políticas nacionais com autonomia local, apoiando líderes para decisões contextualizadas. A transposição acrítica de modelos de governança entre diferentes contextos culturais deve ser evitada.

Autor / Ano	Objetivo	Principais Achados	Conclusão
		liderança distribuída, transformacional e instrucional relacionam-se diferentemente com os arranjos de governança.	
Saguin e Ramesh (2020)	Recolocar a governança no centro das análises sobre reformas educacionais, argumentando que falhas nas reformas derivam mais de problemas de governança do que do conteúdo das políticas.	Reformas educacionais frequentemente ignoram complexidades institucionais, relações de poder e arranjos de coordenação. Um framework multidimensional de governança (capacidade estatal, coordenação intergovernamental, prestação de contas e participação) explica o sucesso ou fracasso das reformas.	Formuladores de políticas devem considerar explicitamente as estruturas de governança ao desenhar reformas. A pesquisa sobre políticas educacionais deve integrar análise de políticas e análise de governança como campos complementares.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Burton analisa a política educacional brasileira no início do governo Dilma Rousseff a partir da discussão sobre a possível tecnocratização da gestão pública da educação. O autor examina o Plano Nacional de Educação (PNE 2011–2020) e observa que o debate político concentrou-se fortemente em metas quantitativas, como expansão do acesso à educação formal e aumento dos investimentos públicos. Essa ênfase em indicadores mensuráveis revela uma lógica gerencialista na condução da política educacional, na qual a gestão passa a ser orientada por metas e resultados mensuráveis como principais critérios de avaliação das políticas (Burton, 2012, p. 57).

Outro ponto destacado pelo autor refere-se à continuidade institucional da equipe do Ministério da Educação entre os governos Lula e Dilma, o que, segundo Burton, evidencia a manutenção de uma linha de gestão marcada por forte racionalidade técnica. A presença de especialistas e técnicos na formulação das políticas educacionais reforça a ideia de

tecnocracia, entendida como predominância da tomada de decisões baseada no conhecimento especializado. Embora essa característica possa contribuir para maior estabilidade administrativa, o autor questiona seus efeitos sobre a participação política no processo decisório (Burton, 2012, p. 60).

Burton também discute o conceito de tecnocracia como um processo de despolitização progressiva das políticas educacionais. Segundo o autor, desde meados da década de 1990 observa-se um movimento em que decisões estratégicas passam a ser conduzidas prioritariamente por especialistas, reduzindo o espaço de debate público e político sobre a educação. Nesse contexto, a educação tende a ser tratada como instrumento de formação de capital humano, deslocando-se de uma perspectiva mais ampla de transformação social para uma abordagem mais instrumental e econômica (Burton, 2012, p. 65).

Apesar dessas tendências, Burton conclui que o processo de tecnocratização da gestão educacional no Brasil ainda não está plenamente consolidado. O autor destaca que atores externos ao governo, como sindicatos de professores e movimentos estudantis, continuam exercendo pressão política por maior financiamento educacional e por maior participação social nas decisões. Dessa forma, a coexistência entre racionalidade técnica e participação democrática permanece como um desafio central para a formulação das políticas educacionais brasileiras (Burton, 2012, p. 71).

O estudo de Dalla Corte e colaboradores analisa o Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação (Pró-Conselho) como política pública voltada ao fortalecimento da gestão educacional democrática. O programa busca capacitar conselheiros municipais para que possam atuar de forma mais qualificada na formulação, acompanhamento e avaliação das políticas educacionais locais. A análise concentra-se na região da Amcentro, no Rio Grande do Sul, demonstrando que a formação continuada dos conselheiros contribui para ampliar a participação social na gestão dos sistemas municipais de ensino (Dalla Corte et al., 2016, p. 78).

Entre os impactos identificados, o estudo destaca o fortalecimento institucional dos conselhos municipais de educação e a reativação de conselhos que haviam perdido funcionalidade em determinados municípios. Além disso, o programa estimulou a criação de sistemas municipais de ensino e favoreceu a articulação entre gestores e conselheiros por meio de redes de colaboração e troca de experiências. Esses resultados indicam que

políticas de formação podem contribuir para fortalecer as estruturas de governança educacional em nível local (Dalla Corte et al., 2016, p. 88).

As autoras ressaltam que a gestão educacional democrática depende não apenas da existência formal de conselhos ou instâncias participativas, mas também da qualificação dos sujeitos que participam desses espaços. Nesse sentido, a formação continuada aparece como elemento fundamental para garantir que os conselhos exerçam efetivamente suas funções de acompanhamento e controle social das políticas educacionais. Assim, o Pró-Conselho demonstra que programas de capacitação podem produzir impactos concretos na organização da gestão educacional municipal (Dalla Corte et al., 2016, p. 92).

Por sua vez, Cóssio analisa as políticas educacionais contemporâneas a partir da perspectiva da Nova Gestão Pública, destacando que as reformas administrativas introduzidas no Estado brasileiro desde a década de 1990 incorporaram princípios gerenciais inspirados no setor privado. Segundo a autora, esse modelo enfatiza eficiência, resultados e avaliação por desempenho, influenciando diretamente a organização das políticas educacionais e da formação docente. Ao mesmo tempo, a autora alerta que a adoção acrítica desse modelo pode reforçar processos de padronização curricular e de controle do trabalho docente, aproximando a educação pública de lógicas de mercado (Cóssio, 2018, p. 66)

Melo, Fernandes e Oliveira discutem a gestão educacional brasileira a partir da relação entre federalismo, descentralização e municipalização das políticas públicas de educação. As autoras destacam que a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estruturaram um modelo federativo em que União, estados e municípios compartilham responsabilidades pela oferta e gestão da educação. Nesse contexto, a descentralização passou a ser vista como estratégia para ampliar a autonomia administrativa e aproximar a gestão educacional das realidades locais (Melo; Fernandes; Oliveira, 2017, p. 54).

Entretanto, o estudo ressalta que a descentralização da gestão educacional também trouxe desafios importantes, especialmente relacionados às desigualdades estruturais entre os municípios brasileiros. Muitas administrações locais passaram a assumir responsabilidades ampliadas sem que houvesse, necessariamente, uma redistribuição proporcional de recursos financeiros e capacidade técnica. Essa situação evidencia que a municipalização da educação pode gerar avanços na autonomia local, mas também pode

aprofundar desigualdades na qualidade da oferta educacional (Melo; Fernandes; Oliveira, 2017, p. 56).

Apesar dessas dificuldades, as autoras reconhecem que a municipalização também abriu espaço para o desenvolvimento de políticas educacionais mais contextualizadas às realidades locais. A criação de Sistemas Municipais de Ensino e o fortalecimento da gestão escolar aparecem como possibilidades para ampliar a participação democrática e a autonomia das comunidades educativas. Dessa forma, a descentralização pode contribuir para fortalecer a gestão educacional, desde que seja acompanhada por mecanismos efetivos de colaboração entre os diferentes níveis de governo (Melo; Fernandes; Oliveira, 2017, p. 61).

O estudo de Spink analisa experiências inovadoras de gestão pública na área educacional identificadas no Programa Gestão Pública e Cidadania (PGPC), criado com o objetivo de mapear e divulgar iniciativas bem-sucedidas de governos subnacionais brasileiros. O autor observa que a educação aparece como uma das áreas com maior número de projetos inovadores registrados no programa, indicando a centralidade desse setor nas iniciativas de inovação administrativa no país. Essas experiências demonstram que políticas educacionais podem ser desenvolvidas de forma mais flexível e adaptada às realidades locais (Spink, 2006, p. 5).

A análise proposta por Spink sugere que muitas dessas experiências não seguem o modelo tradicional de formulação e implementação de políticas públicas, caracterizado por decisões centralizadas e execução linear. Ao contrário, os projetos educacionais analisados frequentemente surgem de processos participativos e incrementais, nos quais gestores, professores e comunidades locais contribuem para a construção das soluções. Esse processo evidencia que a implementação de políticas educacionais envolve aprendizagem institucional e adaptação contínua às demandas do contexto (Spink, 2006, p. 10).

O autor conclui que a análise das inovações identificadas no PGPC contribui para ampliar a compreensão sobre como as políticas educacionais se concretizam na prática. Ao reconhecer o papel ativo dos gestores locais e das comunidades escolares, o estudo destaca que a implementação de políticas públicas não se limita à execução de decisões tomadas em níveis superiores de governo. Assim, as experiências analisadas demonstram que processos participativos e adaptativos podem fortalecer a gestão educacional e melhorar os resultados das políticas públicas (Spink, 2006, p. 16).

Basílio analisa as políticas educacionais em Moçambique a partir da relação entre o sistema nacional de ensino e as instituições escolares responsáveis por implementar essas políticas. O autor destaca que as políticas educativas representam as intenções do Estado em relação à organização da educação, enquanto as escolas constituem o espaço onde essas orientações se materializam em práticas pedagógicas concretas. Dessa forma, compreender a gestão educacional exige analisar simultaneamente as estruturas do sistema educativo e o funcionamento das instituições escolares (Basílio, 2017, p. 274)

O estudo também examina as reformas educacionais realizadas no país após a independência, destacando que o Sistema Nacional de Educação foi concebido com o objetivo de romper com o modelo colonial e construir uma identidade educacional nacional. Essas reformas envolveram mudanças curriculares, reorganização da gestão escolar e investimentos na formação de professores. Entretanto, o autor observa que muitas dessas transformações ocorreram sem que fossem acompanhadas por melhorias significativas nas condições socioeconômicas dos profissionais da educação (Basílio, 2017, p. 285).

Outro aspecto central discutido pelo autor refere-se à influência de organismos internacionais, especialmente o Banco Mundial, na definição das políticas educacionais moçambicanas. Segundo Basílio, além de financiamento, essas instituições também oferecem orientações e modelos de reforma que influenciam diretamente a organização da educação no país. Diante disso, o autor argumenta que os governos nacionais precisam negociar essas agendas internacionais de forma crítica, garantindo que as reformas educacionais considerem as especificidades culturais e sociais do contexto local (Basílio, 2017, p. 292).

Aasen, Proitz e Sandberg analisam as reformas educacionais contemporâneas a partir do conceito de regimes de conhecimento**,** buscando compreender como diferentes formas de saber influenciam a formulação e implementação das políticas educacionais. Segundo os autores, as políticas educacionais não são construídas apenas com base em evidências científicas, mas resultam da interação entre conhecimentos técnicos, científicos, políticos e profissionais. Essa multiplicidade de saberes cria tensões e contradições nos processos de reforma educacional, pois diferentes atores utilizam referências distintas para orientar suas decisões (Aasen; Proitz; Sandberg, 2013, p. 721).

Os autores argumentam que essas contradições se tornam particularmente visíveis quando reformas educacionais baseadas em evidências científicas encontram resistências no campo político ou nas práticas profissionais dos educadores. Governos e organismos

internacionais frequentemente defendem políticas baseadas em dados e avaliações padronizadas, enquanto professores e gestores escolares mobilizam conhecimentos práticos derivados da experiência cotidiana nas instituições educacionais. Essa coexistência de diferentes regimes de conhecimento torna a implementação das políticas educacionais um processo complexo e frequentemente marcado por conflitos interpretativos (Aasen; Proitz; Sandberg, 2013, p. 727).

A análise também destaca que a efetividade das reformas educacionais depende da capacidade de articular essas diferentes formas de conhecimento. Quando políticas educacionais são formuladas sem considerar os saberes profissionais dos educadores ou as condições concretas das escolas, surgem lacunas entre o planejamento das políticas e sua implementação na prática. Dessa forma, os autores defendem que processos de reforma educacional mais eficazes precisam reconhecer a pluralidade de conhecimentos presentes nos sistemas educacionais e promover espaços de diálogo entre os diferentes atores envolvidos (Aasen; Proitz; Sandberg, 2013, p. 727).

Por sua vez, Alava, Kola-Torvinen e Risku discutem a relação entre política educacional, governança e liderança**,** argumentando que esses três elementos formam um sistema interdependente que estrutura o funcionamento dos sistemas educacionais contemporâneos. Os autores distinguem política educacional — entendida como o conjunto de decisões e orientações definidas pelo Estado — de governança educacional, que corresponde aos mecanismos institucionais responsáveis pela implementação dessas decisões. Essa distinção analítica permite compreender que a efetividade das políticas educacionais depende da forma como os sistemas de governança são organizados (Alava; Kola-Torvinen; Risku, 2023, p. 12-13).

Dentro desse quadro, os autores atribuem papel central à liderança educacional, especialmente aos gestores escolares e dirigentes intermediários responsáveis por interpretar e aplicar as políticas no cotidiano das instituições de ensino. Esses líderes atuam como mediadores entre as orientações formuladas nos níveis superiores do sistema educacional e as práticas pedagógicas desenvolvidas nas escolas. Dessa forma, a qualidade da liderança educacional torna-se um fator decisivo para o sucesso ou fracasso das reformas educacionais (Alava; Kola-Torvinen; Risku, 2023, p. 25).

O estudo também discute diferentes modelos de liderança educacional, como liderança distribuída, transformacional e instrucional, analisando como cada abordagem pode influenciar a implementação das políticas educacionais. Segundo os autores,

sistemas educacionais mais eficazes são aqueles capazes de combinar diretrizes nacionais claras com autonomia local suficiente para que gestores escolares adaptem as políticas às realidades de suas comunidades. Essa articulação entre coordenação central e autonomia institucional é apresentada como elemento essencial para o funcionamento equilibrado da governança educacional (Alava; Kola-Torvinen; Risku, 2023, p. 29).

Saguin e Ramesh, por sua vez, defendem que a governança deve ocupar posição central na análise das reformas educacionais, pois muitas políticas fracassam não pelo conteúdo das propostas, mas pelas limitações dos arranjos institucionais responsáveis por sua implementação. Os autores argumentam que reformas educacionais frequentemente ignoram as complexidades das estruturas administrativas e das relações de poder existentes nos sistemas educacionais. Dessa forma, compreender os mecanismos de governança torna-se fundamental para explicar os resultados obtidos pelas políticas públicas no campo da educação (Saguin; Ramesh, 2020, p. 159).

Para aprofundar essa análise, os autores apresentam um modelo analítico que considera diferentes dimensões da governança educacional, incluindo capacidade estatal, coordenação intergovernamental, mecanismos de prestação de contas e participação dos atores educacionais. Segundo o estudo, essas dimensões interagem entre si e influenciam diretamente o sucesso ou fracasso das reformas educacionais. Quando essas estruturas são frágeis ou mal articuladas, mesmo políticas bem formuladas tendem a enfrentar dificuldades significativas durante sua implementação (Saguin; Ramesh, 2020, p. 169).

Nas conclusões, Saguin e Ramesh destacam que reintegrar a governança às análises sobre políticas educacionais permite compreender melhor os desafios enfrentados pelas reformas educacionais em diferentes contextos nacionais. Os autores defendem que formuladores de políticas devem considerar explicitamente os arranjos institucionais existentes antes de implementar novas reformas, evitando soluções padronizadas que desconsiderem as particularidades dos sistemas educacionais. Assim, a integração entre análise de políticas e análise de governança pode contribuir para o desenvolvimento de reformas educacionais mais eficazes e sustentáveis (Saguin; Ramesh, 2020, p. 171).

3 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as relações entre políticas públicas e gestão educacional, buscando compreender como diferentes modelos de formulação, implementação e governança influenciam a organização dos sistemas de ensino. A partir da

revisão sistemática da literatura, foi possível identificar diferentes perspectivas teóricas e analíticas que discutem o papel do Estado, dos gestores educacionais e dos diversos atores envolvidos na construção e execução das políticas educacionais. Os resultados demonstraram que a gestão educacional não pode ser compreendida apenas como um processo administrativo, mas como um campo complexo que envolve disputas políticas, modelos de governança e diferentes concepções de educação.

A pergunta problema do estudo — relacionada à forma como as políticas educacionais influenciam os processos de gestão e organização dos sistemas de ensino — pode ser considerada respondida ao longo da análise dos estudos selecionados. As evidências apresentadas indicam que a gestão educacional está diretamente condicionada pelos modelos de política pública adotados, pelas estruturas de governança e pelos contextos institucionais em que essas políticas são implementadas. Além disso, os estudos analisados demonstraram que fatores como tecnocracia, descentralização administrativa, participação social e influência de organismos internacionais exercem impacto significativo sobre a forma como as políticas educacionais são geridas e aplicadas na prática.

Os objetivos específicos propostos também foram contemplados no desenvolvimento do estudo. A revisão permitiu compreender os fundamentos teóricos das políticas educacionais, identificar diferentes modelos de gestão educacional presentes na literatura e analisar os principais desafios associados à implementação dessas políticas nos sistemas de ensino. A discussão dos autores evidenciou que a gestão educacional contemporânea envolve múltiplas dimensões, incluindo governança institucional, liderança educacional, regimes de conhecimento, descentralização administrativa e participação democrática na tomada de decisões.

Outro aspecto importante identificado na análise refere-se às tensões existentes entre diferentes modelos de gestão educacional. Enquanto algumas abordagens enfatizam princípios gerenciais, eficiência administrativa e gestão por resultados, outras defendem modelos mais participativos e democráticos de governança educacional. Essa diversidade de perspectivas demonstra que o campo das políticas e gestão educacional permanece em constante debate, sendo influenciado por transformações políticas, sociais e econômicas que impactam diretamente a organização dos sistemas educacionais.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos empíricos que investiguem de forma mais aprofundada a implementação concreta das políticas educacionais em diferentes contextos regionais e institucionais. Pesquisas que

analisem experiências de gestão educacional em nível municipal ou escolar podem contribuir para ampliar a compreensão sobre os desafios enfrentados pelos gestores e pelos profissionais da educação na execução das políticas públicas. Além disso, investigações comparativas entre diferentes países ou sistemas educacionais também podem oferecer contribuições relevantes para o avanço do conhecimento sobre governança, liderança e gestão educacional.

REFERÊNCIAS

AASEN, Petter; PROITZ, Tine Sophie; SANDBERG, Nina. Knowledge regimes and contradictions in education reforms. **Educational Policy**, v. 28, n. 5, p. 718-738, 2013. DOI: https://doi.org/10.1177/0895904813475710.

ALAVA, Juha; KOLA-TORVINEN, Pia; RISKU, Mika. Educational policy, governance, and leadership. In: _____. [S.l.]: Springer, 2023. p. 11-39. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_2.

BASÍLIO, Guilherme. As políticas educacionais e o ensino em questão. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 274-292, abr./jun. 2017. DOI: https://doi.org/10.23925/1809-3876.2017v15i2p274-292. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/29932. Acesso em: 5 mar. 2026.

BURTON, Guy. Towards technocracy? Current education policy in Brazil. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 6, n. 11, p. 57-71, jan./jun. 2012. DOI: https://doi.org/10.5380/jpe.v6i11.25011. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/25011. Acesso em: 5 mar. 2026.

CÓSSIO, Maria de Fátima. A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. **Educação**, Porto Alegre, v. 41, n. 1, p. 66-73, jan./abr. 2018. DOI: https://doi.org/10.15448/1981-2582.2018.1.29528. Disponível em: https://revistaseletronicas.pucrs.br/faced/article/view/29528. Acesso em: 5 mar. 2026.

DALLA CORTE, Marilene Gabriel et al. Programa nacional de capacitação de conselheiros municipais de educação no Estado do Rio Grande do Sul: impactos e perspectivas à gestão educacional. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 5, n. 9, p. 75-92, jan./jun. 2016. DOI: https://doi.org/10.5902/2318133820467. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/20467. Acesso em: 5 mar. 2026.

MELO, Maria de Fátima da Silva; FERNANDES, Sheila Beatriz da Silva; OLIVEIRA, Francisca de Fátima Araújo. Federalismo, descentralização e municipalização: desafios das políticas públicas para a gestão educacional. **HOLOS**, Natal, v. 3, p. 51-61, 2017. DOI: https://doi.org/10.15628/holos.2017.5768. Disponível em: https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5768. Acesso em: 5 mar. 2026.

SAGUIN, Kidjie; RAMESH, M. Bringing governance back into education reforms. **International Review of Public Policy**, v. 2, n. 2, p. 159-177, 2020. DOI: https://doi.org/10.4000/irpp.1057.

SPINK, Peter. Aprendendo a partir de inovações: políticas educacionais no Programa Gestão Pública e Cidadania. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 11, n. 49, 2006. DOI: https://doi.org/10.12660/cgpc.v11n49.44068. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/44068. Acesso em: 5 mar. 2026.