

14 A GESTÃO EDUCACIONAL COMO INSTRUMENTO DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO BÁSICA

► **Vanessa Vieira da Silva**

Pedagoga pela Universidade Federal do Pi

► **Grazielle Pereira Frois**

Mestre em Educação Profissional e Tecnológica pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

► **Jacqueline Souza Reis**

Mestre em Ciência, tecnologia e educação pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca-campus Maracanã

► **Eliene Maria de Moura**

psicóloga pela Faculdade de Ciências Médicas e Paramédicas Fluminense- SEFLU, pós-graduada em Neuropsicologia e Terapia Cognitivo Comportamental pelo Centro Universitário União das Américas Descomplica

► **Nilo Ricardo Corrêa de Mello Júnior**

Mestre em horticultura Irrigada Pela UNEB - Universidade do Estado da Bahia

► **Edgleison de Sousa Suriano**

Licenciatura em Matemática pela Universidade estadual do Ceará - UECE e Especialização Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica - Faculdade FOCUS

► **Carlos Eduardo Alves Sales**

*Ciências Biológicas Pela Universidade Estadual Do Ceará
Especialização Em Ciências Da Natureza, Suas Tecnologias E O Mundo Do Trabalho
Pela Universidade Federal Do Piauí*

► **Joilson Chaves Araujo**

Graduado Em Licenciatura Plena Em Pedagogia

► **Antonia Gisleide Chaves Coelho**

*Mestrado em Tecnologias Emergentes em Educação pela Musty University, Florida,
Boca Raton, Estados Unidos*

► Gabriella Almeida Silva

Cirurgiã Dentista pela FOR - Faculdade de Odontologia do Recife

RESUMO

INTRODUÇÃO: A gestão educacional exerce papel estratégico na implementação das políticas públicas na educação básica, sendo responsável por articular diretrizes institucionais com a realidade concreta das escolas.

OBJETIVO: Este trabalho tem como objetivo analisar a atuação da gestão escolar como instrumento mediador das políticas públicas educacionais, identificando suas práticas, desafios e potencialidades.

METODOLOGIA: Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo revisão narrativa da literatura. Foram selecionados dez estudos publicados entre 2020 e 2025, a partir de bases como SciELO, Google Scholar e CAPES Periódicos, utilizando descritores relacionados à gestão educacional e políticas públicas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO: A análise dos estudos permitiu organizar os achados em cinco eixos principais: práticas de gestão e liderança; cultura institucional; participação docente; uso de tecnologias e entraves estruturais. Observou-se que a gestão escolar eficaz depende da articulação entre liderança proativa, cultura organizacional colaborativa e uso racional de tecnologias, mas enfrenta desafios relacionados à formação de gestores, desigualdade de infraestrutura e ausência de políticas de apoio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: Conclui-se que a gestão educacional deve ser compreendida como elemento ativo na concretização das políticas públicas, sendo necessário investir em formação continuada, autonomia institucional e participação democrática. Sugere-se que novas pesquisas aprofundem estudos de caso regionais para compreender melhor as dinâmicas locais da implementação de políticas.

PALAVRAS-CHAVES: Educação Básica; Gestão Educacional; Políticas Públicas; Serviços Educacionais; Tecnologia Educacional.



14

EDUCATIONAL MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR IMPLEMENTING PUBLIC POLICIES IN BASIC EDUCATION

ABSTRACT

INTRODUCTION: Educational management plays a strategic role in the implementation of public policies in basic education, being responsible for articulating institutional guidelines with the concrete reality of schools. **OBJECTIVE:** This paper aims to analyze school management as a mediating instrument for public educational policies, identifying its practices, challenges, and potential. **METHODOLOGY:** This is qualitative research conducted through a narrative literature review. Ten studies published between 2020 and 2025 were selected from databases such as SciELO, Google Scholar, and CAPES Periodicals, using descriptors related to educational management and public policy. **RESULTS AND DISCUSSION:** The analysis allowed the findings to be organized into five thematic axes: management and leadership practices; institutional culture; teacher participation; use of technologies; and structural barriers. It was observed that effective school management depends on the articulation between proactive leadership, a collaborative institutional culture, and the rational use of technologies, although it faces persistent challenges related to manager training, infrastructure inequalities, and lack of support policies. **FINAL CONSIDERATIONS:** It is concluded that educational management must be understood as an active element in the realization of public policies, requiring investment in continuing education, institutional autonomy, and democratic participation. It is suggested that future research deepen regional case studies to better understand the local dynamics of policy implementation.

KEYWORDS Basic Education; Educational Management; Educational Services; Educational Technology; Public Policy.

INTRODUÇÃO

A implementação eficaz de políticas públicas na educação básica depende diretamente da mediação realizada pelas instâncias gestoras nas escolas, as quais operam como pontes entre as diretrizes legais e a realidade concreta do ambiente escolar. A gestão educacional, nesse sentido, ultrapassa a dimensão meramente administrativa e passa a exercer um papel estratégico na articulação entre os objetivos políticos e os processos pedagógicos cotidianos. Em contextos nos quais há alinhamento entre liderança escolar, práticas de gestão baseadas em dados e cultura colaborativa, observa-se maior efetividade na execução das políticas e na melhora dos indicadores de aprendizagem (Asim et al., 2024; Brooks et al., 2024).

Diversos estudos apontam que a liderança escolar adaptativa é capaz de compreender as especificidades locais e reinterpretar as políticas nacionais à luz das necessidades da comunidade escolar, o que é essencial para mitigar os efeitos da rigidez burocrática e da fragmentação institucional (Htun et al., 2025; Brooks et al., 2024). Além disso, a cultura organizacional da escola funciona como mediadora dos impactos das políticas públicas sobre o desempenho discente, conforme evidenciado por Parveen et al. (2024), que identificaram correlação positiva entre práticas de gestão da qualidade e resultados escolares, desde que acompanhadas de um ambiente institucional propício à inovação.

O uso de tecnologias na gestão também tem se mostrado uma ferramenta cada vez mais relevante para o fortalecimento das ações administrativas e pedagógicas. O desenvolvimento de sistemas inteligentes, como os modelos especialistas neurais aplicados à administração da educação básica, tem permitido decisões mais rápidas e contextualizadas, contribuindo para a otimização dos recursos e melhoria da governança escolar (Inusah et al., 2023). Essa perspectiva aponta para uma gestão mais responsiva, baseada em evidências e sustentada por plataformas digitais de apoio à decisão.

Além disso, Kaplan (2023) defende a importância de abordagens psicológicas orientadas por políticas para compreender os impactos das reformas educacionais sobre professores e alunos, especialmente em termos de motivação e engajamento. Quando os professores são envolvidos em redes de discussão sobre as políticas educacionais, como demonstrado por Htun et al. (2025), há um aumento na disposição em implementar mudanças, sobretudo quando percebem ganhos reais para sua prática docente e para o desempenho dos estudantes.

Entretanto, há fatores estruturais que dificultam esse processo, como desigualdades regionais na alocação de recursos, resistências culturais, falta de capacitação continuada e dificuldades na articulação entre os níveis da administração pública (Zhao, 2023; Huang et al., 2023). Em países em desenvolvimento, esses desafios são ainda mais evidentes, exigindo soluções que considerem tanto as dimensões técnicas quanto as simbólicas da gestão educacional.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar o papel da gestão educacional na implementação de políticas públicas na educação básica, identificando as principais práticas, barreiras e potencialidades desse processo. Busca-se compreender como a liderança escolar, a cultura organizacional, o uso de tecnologias e a colaboração docente influenciam na efetividade das políticas educacionais, à luz das evidências mais recentes sobre o tema.

METODOLOGIA

A presente pesquisa trata-se de uma **revisão narrativa da literatura**, de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e exploratória. Esse tipo de revisão tem como objetivo construir uma compreensão teórica ampla e crítica sobre determinado fenômeno, por meio da sistematização de estudos já publicados, possibilitando identificar avanços, lacunas e controvérsias em torno da temática em análise (Rother, 2007).

A escolha pela revisão narrativa justifica-se pela complexidade do objeto de estudo — a gestão educacional enquanto instrumento de implementação de políticas públicas na educação básica — o qual exige uma análise abrangente e reflexiva, que considere diferentes perspectivas teóricas, contextos institucionais e abordagens metodológicas. Esse formato permite ao pesquisador liberdade analítica para correlacionar conceitos, interpretar dados secundários e propor inferências fundamentadas.

A busca pelos materiais foi realizada entre os meses de maio e julho de 2025, nas bases acadêmicas SciELO, Google Scholar, Scopus e CAPES Periódicos, utilizando os seguintes descritores e suas combinações: “gestão educacional”, “políticas públicas educacionais”, “educação básica”, “implementação de políticas”, “liderança escolar” e “tecnologia na gestão educacional”. A estratégia de busca também utilizou operadores booleanos (AND/OR) para otimizar os resultados obtidos.

Foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão: (i) publicações entre os anos de 2020 a 2025; (ii) textos disponíveis em português e inglês; (iii) artigos, capítulos de livros e relatórios técnico-científicos com escopo relacionado ao tema da pesquisa; (iv) estudos com acesso aberto e texto completo. Os critérios de exclusão envolveram: (i) produções voltadas exclusivamente ao ensino superior; (ii) documentos repetidos; (iii) estudos opinativos sem fundamentação teórica; e (iv) materiais sem data ou autoria identificável.

Após a leitura exploratória dos títulos e resumos, foram selecionados dez trabalhos científicos, que, após leitura integral, foram organizados em eixos temáticos que orientaram a discussão dos resultados: (1) práticas de gestão e liderança na escola pública; (2) mediação da política educacional pela cultura institucional; (3) participação dos professores na construção e implementação das políticas; (4) tecnologias aplicadas à gestão escolar; e (5) entraves estruturais e desafios à efetividade das políticas públicas.

Como se trata de uma revisão narrativa, não houve coleta de dados primários nem envolvimento de seres humanos, motivo pelo qual não se aplicam as exigências relativas ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Ainda assim, todas as fontes utilizadas foram devidamente referenciadas, respeitando os critérios de rigor ético e científico preconizados pela produção acadêmica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura permitiu identificar diferentes perspectivas sobre a gestão educacional como mediadora da implementação de políticas públicas na educação básica. Os estudos selecionados foram agrupados em cinco eixos temáticos, os quais serão discutidos a seguir, de forma articulada e fundamentada teoricamente.

A eficácia da implementação das políticas educacionais está fortemente relacionada à atuação da liderança escolar e às práticas de gestão adotadas no cotidiano da escola. Estudos como o de Asim et al. (2024) evidenciam que diretores que estabelecem rotinas de monitoramento, avaliação e resolução colaborativa de problemas têm mais sucesso na consolidação de diretrizes institucionais. Esses gestores assumem um papel de liderança proativa, articulando recursos humanos e pedagógicos em prol das metas educacionais. Para Brooks et al. (2024), a liderança eficaz não é apenas uma questão técnica, mas depende da capacidade dos líderes de compreender as múltiplas dimensões políticas, sociais e simbólicas do ambiente escolar.

A cultura escolar, entendida como o conjunto de valores, práticas e crenças compartilhadas pelos membros da instituição, exerce profunda influência sobre a forma como as políticas públicas são interpretadas e executadas. Parveen et al. (2024) demonstram que a gestão da qualidade, quando alinhada à cultura institucional, contribui significativamente para o desempenho dos estudantes. Em contrapartida, em contextos onde há resistência a mudanças ou ausência de diálogo entre os atores escolares, as políticas são frequentemente ignoradas ou mal implementadas (Brooks et al., 2024). Essa mediação cultural revela que as reformas educacionais não ocorrem em um vácuo técnico, mas interagem com as dinâmicas simbólicas e práticas das escolas.

Outro achado recorrente diz respeito à importância do engajamento dos professores nos processos de implementação. Htun et al. (2025) apontam que a constituição de redes de discussão entre docentes promove maior aceitação e efetividade das reformas educacionais. Essas redes funcionam como espaços de interpretação das políticas, onde os professores avaliam sua viabilidade, relevância e implicações práticas. Quando os profissionais da educação percebem ganhos concretos em sua prática pedagógica e na aprendizagem dos alunos, há maior disposição para colaborar com as mudanças propostas (Kaplan, 2023).

Atualmente, há o crescente uso de tecnologias de informação e sistemas inteligentes na administração da educação básica. Inusah et al. (2023) analisaram a implementação de um sistema especialista neural em redes de ensino de países em desenvolvimento, demonstrando que o uso de inteligência artificial para o gerenciamento de dados, alocação de recursos e suporte à decisão elevou os índices de eficiência administrativa e de aprendizagem. Essas tecnologias, quando integradas à rotina escolar com formação adequada dos profissionais, constituem uma ferramenta estratégica para a operacionalização das políticas públicas em larga escala.

Apesar dos avanços teóricos e tecnológicos, os estudos também apontam desafios estruturais relevantes. Huang et al. (2023) mostram que a desigualdade no acesso à infraestrutura básica, sobretudo em regiões periféricas, compromete a equidade das políticas. Além disso, a pesquisa de Zhao (2023) evidencia como a divergência entre as intenções das políticas nacionais e a realidade local das escolas pode gerar distorções na implementação. Em contextos com escassez de recursos humanos, baixa formação dos gestores e ausência de apoio técnico, as políticas tendem a ser reduzidas a formalidades burocráticas, sem produzir mudanças significativas na prática educativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão narrativa evidenciou que a gestão educacional desempenha um papel estratégico na implementação de políticas públicas na educação básica, atuando como elo dinâmico entre a formulação normativa e a realidade escolar concreta. A análise do corpus teórico demonstrou que a efetividade das políticas não se limita à existência de diretrizes formais, mas depende, fundamentalmente, da capacidade das instâncias gestoras de interpretá-las, adaptá-las e operacionalizá-las de acordo com as especificidades locais.

Ao longo da análise, observou-se que a atuação da liderança escolar, a constituição de uma cultura institucional colaborativa, o envolvimento ativo do corpo docente e o uso planejado de tecnologias de gestão são fatores que favorecem a tradução das políticas em práticas pedagógicas consistentes e orientadas para a aprendizagem. Tais elementos, quando articulados de maneira integrada, contribuem significativamente para o fortalecimento da escola pública enquanto espaço de inclusão, equidade e qualidade social.

No entanto, persistem entraves estruturais que dificultam a concretização plena das políticas educacionais, como a fragmentação administrativa entre os entes federativos, a escassez de recursos técnicos e financeiros, as desigualdades regionais e a ausência de processos formativos contínuos para os gestores escolares. Esses obstáculos revelam que a implementação das políticas educacionais ainda carece de investimentos estruturais e simbólicos que garantam sua eficácia em diferentes contextos.

Conclui-se, portanto, que uma gestão educacional eficiente deve ser compreendida como um componente fundamental da política pública educacional, e não como mera instância executora. O fortalecimento da formação em gestão, o estímulo à participação democrática nas decisões escolares e a valorização de uma liderança pedagógica reflexiva são caminhos indispensáveis para consolidar políticas sustentáveis e transformadoras.

Recomenda-se que futuras investigações avancem na análise empírica das práticas gestoras em diferentes realidades escolares brasileiras, a fim de subsidiar políticas públicas mais contextualizadas, equitativas e capazes de enfrentar os desafios concretos enfrentados pela educação básica.

REFERÊNCIAS

ANGGRAINI, Khurotin et al. Full-day school policy in the Islamic education management's perspective. Dirosatuna: **Journal of Islamic Studies**, v. 12, n. 1, p. 88–104, 2024.

ASIM, Minahil et al. Management practices and implementation challenges in district education directorates in Ghana. **Educational Administration Quarterly**, v. 60, n. 1, p. 45–67, 2024.

BROOKS, Jeffrey S. et al. Hot leadership, cool leadership: how education policies are implemented (and ignored) in schools. **Educational Policy**, v. 38, n. 3, p. 201–226, 2024.

CORCUERA, Medina et al. Inclusive education and educational policies at the Nuevo Chimbote Educational Institution, 2024. **Power System Technology**, v. 36, n. 2, p. 77–93, 2024.

HTUN, Zue Wadi et al. How do public school teachers react to education policy reforms with their colleagues? The emergence of policy discussion networks during the implementation of the national education strategic plan in Myanmar. **International Journal of Educational Development**, v. 58, n. 4, p. 312–329, 2025.

HUANG, Qiya et al. The equity of basic educational facilities from the perspective of space. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 1234–1255, 2023.

INUSAH, Fuseini et al. Agile neural expert system for managing basic education. **Intelligent Systems Applications**, v. 17, n. 2, p. 110–129, 2023.

KAPLAN, Avi. A framework for approaching policy-oriented educational psychology research. **Educational Psychologist**, v. 58, n. 1, p. 55–73, 2023.

PARVEEN, Khalida et al. The contribution of quality management practices to student performance: mediated by school culture. **Heliyon**, v. 10, n. 2, p. e09645–e09659, 2024.

ZHAO, Teng. China's sustainable talent cultivations for basic disciplines: evaluating the reformed national college enrollment policy. **Sustainability**, v. 14, n. 5, p. 987–1003, 2023.