

GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS: ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

Ricardo Baratella¹
Hudson Helliton Gomes Lima²

RESUMO: A gestão escolar assume papel estratégico na implementação de políticas públicas voltadas à promoção da equidade educacional em Minas Gerais, especialmente diante das persistentes desigualdades regionais e socioeconômicas que impactam o acesso, a permanência e a qualidade do ensino. Este estudo tem como objetivo analisar o papel dos gestores escolares na promoção e efetivação das políticas educacionais no contexto mineiro, considerando sua influência na melhoria dos indicadores de qualidade e na redução das disparidades educacionais. Vinculada à linha de pesquisa Desenvolvimento Profissional, Trabalho Docente e Processo de Ensino-Aprendizagem, a investigação adota abordagem qualitativa, fundamentada no método do Estado de Conhecimento, articulado à pesquisa bibliográfica, explicativa e à análise documental. A pesquisa concentra-se no âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Pirapora, com ênfase no município de Várzea da Palma, buscando compreender as dinâmicas locais de implementação das políticas públicas. Os resultados evidenciam que a liderança escolar colaborativa constitui elemento decisivo para consolidar práticas pedagógicas alinhadas às diretrizes institucionais, favorecendo inclusão, equidade e qualidade do ensino. Contudo, persistem desafios estruturais, como limitações de recursos e fragilidades na formação continuada dos profissionais, que dificultam a plena efetivação das políticas. Conclui-se que os gestores escolares desempenham função mediadora essencial na articulação entre Estado, escola e comunidade, sendo agentes centrais na construção de uma educação pública mais justa, democrática e socialmente referenciada.

PALAVRAS-CHAVE: gestão escolar; políticas públicas; Minas Gerais; Várzea da Palma.

SCHOOL MANAGEMENT AND PUBLIC POLICIES: BETWEEN A THEORY AND PRACTICE

ABSTRACT: School management assumes a strategic role in the implementation of public policies aimed at promoting educational equity in Minas Gerais, especially in view of the persistent regional and socioeconomic inequalities that impact access, permanence and quality of education. This study aims to analyze the role of school managers in promoting and implementing educational policies in the mining context, considering their influence on improving quality indicators and reducing educational disparities. Linked to the research line of Professional Development, Teaching Work and Teaching-Learning Process, the investigation adopts a qualitative approach, based on the State of Knowledge method, articulated to bibliographic research, explanatory and documentary analysis. The research is focused within the scope of the Regional Superintendence of Education of Pirapora, with emphasis on the municipality of Várzea da Palma, seeking to understand the local dynamics of

¹ Doutor em Educação, Universidade de Uberaba - Docente Permanente no PPGE - Programa de Pós-graduação em Educação, Campus Aeroporto, telefone: (34) 3319-8811, ricardo.baratella@uniube.br

² Mestre em Educação, Universidade de Uberaba - PPGE Uniube/Uberaba, Campus Aeroporto, telefone: (38) 9 9961-2710, hudson.lima@educacao.mg.gov.br

implementation of public policies. The results show that collaborative school leadership is a decisive element to consolidate pedagogical practices aligned with institutional guidelines, favoring inclusion, equity and quality of teaching. However, structural challenges persist, such as resource limitations and weaknesses in the continuous training of professionals, which hinder the full implementation of policies. It is concluded that school managers play an essential mediating role in the articulation between state, school and community, being central agents in the construction of a more just, democratic and socially referenced public education.

KEYWORDS: school management; public policies; Minas Gerais; Várzea da Palma.

1 INTRODUÇÃO

“A gestão escolar não é apenas uma questão de administração de recursos, mas de criação de condições para que a escola cumpra sua função social e pedagógica.”

Michael Fullan, 2001.

A reflexão proposta por Michael Fullan (2001) evidencia que a gestão escolar vai além da administração de recursos, assumindo um papel estratégico na criação de condições para que a escola cumpra sua função social e pedagógica. Compreender a interface entre gestão escolar e políticas públicas implica analisar como as diretrizes educacionais são interpretadas, adaptadas e implementadas pelos gestores no cotidiano escolar.

Trata-se de investigar não apenas os instrumentos e procedimentos administrativos, mas também as práticas pedagógicas, a participação da comunidade e as estratégias de liderança que permitem transformar objetivos normativos em ações efetivas.

Esse diálogo entre teoria e prática revela os desafios enfrentados pelos gestores na mediação entre o que é proposto pelas políticas públicas e o que é possível realizar nas instituições, destacando a necessidade de inovação, articulação e sensibilidade às demandas locais para promover uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa.

Ademais, evidencia-se a importância da formação continuada dos gestores, do desenvolvimento de lideranças colaborativas e da construção de uma cultura organizacional que valorize o protagonismo docente e a participação ativa da comunidade escolar. Somente por meio dessa articulação estratégica entre políticas, gestão e práticas pedagógicas é possível criar condições reais para a transformação educativa, garantindo que os objetivos normativos se traduzam em experiências significativas de aprendizagem e cidadania.

Inicialmente, são apresentados os fundamentos teóricos das políticas públicas voltadas para a educação, abordando os princípios que orientam a formulação e a implementação dessas

diretrizes. Na sequência, discute-se o papel do gestor escolar na interpretação e execução dessas políticas, considerando as especificidades do contexto educacional brasileiro. Um dos aspectos da gestão escolar contemporânea refere-se à autonomia das escolas diante das diretrizes normativas estabelecidas pelo Estado.

Embora os sistemas educacionais sejam regulados por legislações nacionais e estaduais — como a Constituição Federal de 1988, a LDB (Lei nº 9.394/96) e o Plano Nacional de Educação (PNE) —, os gestores escolares enfrentam o desafio de interpretar, contextualizar e adaptar essas diretrizes às realidades locais, considerando as demandas específicas das comunidades onde as instituições estão inseridas.

Essa tensão revela a necessidade de uma articulação dialógica entre as políticas públicas e os contextos institucionais, superando uma lógica de mera aplicação técnica. As políticas públicas não são neutras nem isentas de conflitos, pois envolvem mediações entre atores da sociedade e do Estado, expressando interesses e projetos diferenciados e, por vezes, contraditórios.

Desse modo, os gestores escolares tornam-se agentes estratégicos na mediação entre as normativas estatais e a construção de práticas pedagógicas coerentes com as condições sociais, culturais e econômicas da comunidade escolar. A autonomia, em síntese, não deve ser compreendida como independência absoluta frente às instâncias superiores do sistema educacional, mas como capacidade de decisão e de reflexão crítica no interior de marcos regulatórios mais amplos.

De acordo com Libâneo (2001), a escola é um "organismo aberto", cuja organização e gestão são continuamente (re)construídas pelos sujeitos que nela atuam — gestores, professores, alunos, famílias e comunidade —, exigindo “competência técnico-política para intervir nas políticas educacionais e reinterpretá-las no cotidiano escolar”.

A construção de uma gestão escolar comprometida com a qualidade social da educação exige, entre outros fatores, o conhecimento e a aplicação crítica dos marcos legais e normativos que regem o sistema educacional brasileiro. Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 até a implementação do Currículo Referência de Minas Gerais, tais documentos expressam os princípios e diretrizes fundamentais para a promoção da equidade, da inclusão e da participação democrática nas escolas públicas.

Embora fundamentais, tais diretrizes encontram barreiras na prática diária da gestão, especialmente em contextos de vulnerabilidade social. Em Várzea da Palma (MG), essa realidade exige que o gestor escolar atue como a ponte entre as políticas públicas e as demandas da comunidade, operando uma liderança estratégica e democrática. Sob essa ótica, garantir a

qualidade do ensino torna-se um exercício de superação das barreiras socioeconômicas, consolidando a escola como um efetivo espaço de inclusão.

Por conseguinte, essa atuação demanda não apenas competência técnica, mas uma postura reflexiva que compreenda as especificidades do território mineiro. Desse modo, o sucesso das intervenções pedagógicas passa a depender de uma formação contínua que instrumentalize o gestor para lidar com as adversidades locais. Assim sendo, a gestão escolar em Várzea da Palma reafirma-se como um ato político e pedagógico de resistência e adaptação constante.

Subsequentemente, apresenta-se um quadro comparativo com os principais documentos legais e pedagógicos — CF/88, LDB/96, PNE (2014-2024), BNCC e CRMG — destacando suas contribuições à educação brasileira e sua aplicabilidade no contexto específico de Várzea da Palma (Quadro 1).

Quadro 1 - Comparativo entre marcos legais da educação e seu contexto em Várzea da Palma (MG)

Documento	Sigla	Ano	Abrangência / Natureza	Principais contribuições à Educação	Contexto em Várzea da Palma (MG)
Constituição Federal	CF/88	1988	Norma constitucional	Define a educação como direito de todos e dever do Estado e da família; princípios como igualdade, gratuidade e gestão democrática.	Estabelece a base legal para ações de inclusão, ampliação do acesso e fortalecimento da participação comunitária na rede estadual local.
Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional	LDB/96	1996	Lei federal infraconstitucional	Define a organização da educação nacional, autonomia da escola e gestão democrática; regulamenta a atuação dos sistemas de ensino.	Permitiu maior autonomia pedagógica às escolas estaduais da cidade e reforçou o papel do PPP na organização do trabalho escolar.
Plano Nacional de Educação	PNE	2014– 2024	Lei federal com metas decenais	Estabelece 20 metas para qualidade, equidade, valorização docente, inclusão, acesso e permanência escolar.	Influenciou a ampliação de matrículas na educação infantil e fundamental, além de orientar planos municipais e projetos estaduais locais.

Base Nacional Comum Curricular	BNCC	2017	Documento normativo pedagógico	Define os direitos de aprendizagem e competências por etapa de ensino; orienta o currículo e avaliações nacionais.	Serviu de base para reformulações curriculares no CRMG e impactou diretamente a organização dos conteúdos e avaliações na rede estadual.
Currículo Referência de Minas Gerais	CRMG	2018	Documento estadual referenciado na BNCC	Adapta a BNCC ao contexto mineiro; organiza o currículo por competências e habilidades específicas.	Norteia a prática pedagógica na rede estadual da cidade; reforça competências regionais.

Fonte: elaboração dos autores (2025), com base na CF/88, LDB/96, PNE (2014–2024), BNCC (2017) e CRMG (2018).

A construção de políticas públicas é um processo complexo que envolve tanto fatos quanto valores com a análise ampla de ideias como foco central. Nesse processo, os analistas de políticas devem conectar evidências a valores políticos, aproximando a técnica da argumentação. A elaboração de políticas públicas exige a identificação de problemas, o agrupamento de evidências e a persuasão de diferentes audiências.

Em oposição ao modelo racionalista, que se fundamenta em escolhas racionais, eficiência técnica e modelos de mercado, destaca-se a abordagem argumentativa ou deliberativa como uma alternativa teórica que valoriza a influência das ideias, valores e interações discursivas na formulação das políticas públicas. O modelo racionalista, centrado na lógica da eficiência e no processo decisório linear, é frequentemente criticado por sua limitação em capturar a complexidade do processo político, especialmente a disputa simbólica e ideológica que caracteriza a arena pública.

Capella (2016) observa que “a guinada argumentativa trouxe para o campo da análise de políticas públicas a centralidade da linguagem e das ideias na disputa por hegemonia nas decisões políticas. Essa perspectiva revela que as decisões não se resumem a escolhas técnicas, mas envolvem narrativas, crenças e relações de poder. Igualmente, compreender o processo de produção das políticas públicas exige considerar não apenas os dados objetivos e os modelos econômicos, mas também as circunstâncias sociais, os agentes envolvidos e as dinâmicas discursivas que moldam o significado e a legitimidade das políticas propostas.

Os programas e projetos públicos geralmente surgem como soluções para falhas existentes, sendo que a definição e discussão clara de ideias são fundamentais para sua implementação eficaz. É importante considerar diversos elementos interconectados: atores,

representações, instituições, processos e resultados. Esses elementos formam a base para entender os impactos das políticas públicas e suas consequências para a sociedade.

A Constituição Federal de 1988 instituiu princípios de universalização e gratuidade do ensino, reforçando o papel do Estado na garantia da educação como direito social fundamental. Nesse marco, a LDB - Lei nº 9.394/1996, detalhou as atribuições dos estabelecimentos de ensino e de seus respectivos gestores, concedendo-lhes autonomia para entes federados e inaugurou importantes mudanças na forma de organização do sistema educacional brasileiro, descentralizando a gestão escolar e conferindo maior autonomia aos estados e municípios (Saviani, 1997).

Essa autonomia não foi acompanhada, em diversos casos, do suporte financeiro e técnico adequado, gerando disparidades regionais e dificuldades para a efetivação das políticas educacionais. Como aponta Teixeira (2002), o papel das políticas públicas no desenvolvimento local está diretamente relacionado à capacidade de articular estratégias de transformação social, de modo que a falta de recursos e planejamento inviabiliza a implementação de programas educacionais consistentes.

Brasil e Capella (2016; 2014) argumentam que, no cenário atual, as ideias são o foco central dos estudos em políticas públicas. A discussão sobre as aptidões estatais agora envolve a pesquisa empírica em diversos setores, compreendendo-os como ambientes de competição onde diferentes interpretações buscam legitimação.

Isso realça a importância do caráter linguístico e a interação entre valores e fatos na formulação das políticas, onde os efeitos dos modelos teóricos legitimam hipóteses analíticas em vez de seguir leis causais objetivas. Sendo assim, as políticas públicas são vistas como resultado de uma luta contínua por definições legítimas e interesses públicos, refletindo a complexidade e a dinâmica da argumentação e persuasão na prática política.

A racionalização da governança, em um contexto democrático que demanda o apoio e a participação ativa da sociedade, exige que as políticas públicas sejam não apenas mais justas e equitativas, mas também concebidas de maneira estratégica e bem estruturada. Para que essas políticas alcancem efetividade, é essencial que sua formulação contemple um planejamento detalhado, no qual problemas e objetivos estejam claramente delineados, possibilitando uma implementação eficaz e alinhada às necessidades sociais.

Historicamente, um dos principais entraves na concretização de políticas públicas tem sido a fragilidade na formação de quadros técnicos qualificados. A ausência de profissionais devidamente capacitados para traduzir diretrizes e propostas em ações concretas gerava uma lacuna entre a intenção política e sua efetiva materialização. Dessa maneira, muitas iniciativas

formuladas com base em diagnósticos pertinentes acabavam não se consolidando na prática, comprometendo a eficiência e a continuidade das políticas governamentais.

A esse respeito, Brasil e Capella (2016; 2014) observam que “as ideologias devem a sua estrutura e as funções mais específicas às condições sociais da sua produção e da sua circulação, quer dizer, às funções que elas cumprem [...] para os especialistas em concorrência pelo monopólio da competência considerada”. Essa afirmação evidencia que, sem uma estrutura institucional e técnica capaz de sustentar a formulação e a aplicação das políticas públicas, as intenções governamentais permanecem no campo retórico, incapazes de promover transformações efetivas.

A elaboração de programas, projetos e políticas deveriam ter problemas e objetivos bem definidos que permitissem sua implementação. Recorrentes em períodos anteriores, a má formação dos quadros técnicos constituía-se como empecilho para transformar em políticas de fato, implementadas, ideias surgidas como propostas de políticas públicas (Capella, 2016, p. 81).

As políticas públicas educacionais ocupam um lugar central nos debates sobre o desenvolvimento socioeconômico e cultural de um país. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 representou um marco fundamental, ao estabelecer princípios de universalização do ensino, igualdade de acesso e garantia de recursos para a educação, além de indicar caminhos para a participação democrática na gestão escolar (Saviani, 2013). Mesmo assim, a implementação efetiva dessas políticas enfrenta diversos desafios, tais como a complexidade do federalismo brasileiro, as desigualdades regionais, a insuficiência de financiamento e a falta de continuidade administrativa.

Diversos estudiosos têm contribuído para a compreensão das políticas públicas educacionais, como Brasil e Capella (2016), que analisam os movimentos de centralização e descentralização no período pós-1988, e Faria (2003), que discute as diferentes abordagens teóricas na análise de políticas públicas.

Elaborar e executar sua proposta pedagógica. Por essa razão, a norma vincula a eficiência do sistema educacional à capacidade de liderança das unidades escolares em converter preceitos legais em práticas de efetiva inclusão e aprendizagem.

Outros autores, como Freire (1996) e Gadotti (1994), enfatizam a importância do papel político-pedagógico da escola e do diálogo emancipador no processo educativo. A relevância das políticas educacionais está diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma educação de qualidade, inclusiva e que promova transformação social, sua construção não é apenas uma questão técnica de análise de problemas, mas envolve um processo intrincado de argumentação, persuasão e negociação entre diferentes atores e valores.

Como destacado por Mainardes (2011), o processo de análise de políticas públicas exige a integração de evidências e valores políticos, criando um espaço para que o técnico se encontre com o político. A tarefa principal de um analista de políticas públicas é, portanto, desenvolver argumentos que conectem os dados disponíveis a um conjunto de valores, tendo como objetivo influenciar a opinião pública e os decisores políticos. Sob essa perspectiva, a construção de políticas não pode ser separada de uma análise ideológica, onde os diferentes atores contribuem com suas visões de mundo, modelando as soluções propostas de acordo com suas próprias preferências e interesses.

A crítica ao modelo racionalista, que entende a formulação de políticas como uma escolha baseada em um raciocínio lógico e técnico, destaca a insuficiência de tal abordagem diante das complexidades do processo político. Como Azevedo (2004) ressalta, a política não é apenas uma questão de cálculo racional, mas de disputa de ideias, onde os diferentes grupos buscam promover suas agendas e interesses.

Esse modelo, falha ao não capturar o papel das dinâmicas ideológicas, que influenciam de forma decisiva a maneira como um problema é descrito e, por consequência, como a solução será formulada. A crítica ao racionalismo, de acordo com Saviani (2013), abre espaço para a compreensão de que as políticas públicas são moldadas pela disputa ideológica e pelas relações de poder dentro da sociedade.

Essa visão é complementada pela proposta do modelo de comunidade política, que enfatiza a importância da interação entre os membros da comunidade política na construção das políticas públicas. A partir desta inflexão argumentativa, busca-se redirecionar a análise para a dimensão política do problema, focando na capacidade do gestor de mediar conflitos locais, os atores se envolvem em uma disputa pela definição de soluções que atendam seus interesses, ao mesmo tempo que buscam legitimar suas propostas.

Como Martins (2013) relata, a análise das políticas deve considerar essas interações como parte fundamental para entender os processos de formulação e implementação, pois a aceitação de uma ideia ou solução depende da sua capacidade de articular as necessidades da comunidade com as demandas ideológicas em jogo.

A formulação de políticas públicas, portanto, não se limita à simples aplicação de modelos racionais, mas envolve uma série de negociações ideológicas e a construção de uma representação do problema que priorize determinados interesses. A descrição de um problema político, seja ela simbólica ou numérica, reflete as preferências dos atores envolvidos, que buscam influenciar as decisões por meio da construção de um entendimento compartilhado.

Azevedo (2004) observa que as políticas públicas são, muitas vezes, um reflexo de como esses atores percebem e representam as falhas sociais e as soluções propostas.

Com o avanço das teorias na década de 1990, que integraram as análises institucionais, políticas e socioeconômicas, ampliou-se a compreensão de que a formulação de políticas públicas exige a participação ativa de diversos atores sociais e políticos, além de um conjunto de ideias bem articuladas.

Essa ideia de "inclusão" dos diferentes atores, e a necessidade de uma construção compartilhada de significados e soluções, é essencial para garantir a viabilidade técnica da política, seu custo aceitável e, especialmente, sua aceitação pública. Barretto (2015) destaca que a participação desses atores é fundamental, pois o sucesso da implementação de programas públicos depende de um consenso em torno da solução proposta.

A construção de políticas públicas é um processo multifacetado (Figura 1) que exige não apenas uma análise técnica dos problemas sociais, mas também a construção de um consenso político em torno das soluções. A articulação entre os diferentes atores, as ideologias em disputa e a capacidade de transformar essas discussões em políticas viáveis e aceitas pela sociedade são fundamentais para o sucesso e a efetividade das políticas públicas.

Fundamentalmente, a eficácia de uma política pública reside na convergência de interesses plurais em torno de um projeto coletivo. Em contextos de vulnerabilidade social, essa articulação torna-se o alicerce para que as diretrizes educacionais transcendam o papel e promovam transformações palpáveis. Nesta perspectiva, cabe ao gestor escolar a tarefa de mediar essas tensões, convertendo a diversidade de demandas em uma agenda comum de desenvolvimento humano.

Figura 1 - Representação gráfica das políticas públicas



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

Brasil e Capella (2016) apontam que, nos anos 2000, houve uma crescente preocupação com o diálogo e a participação na análise de políticas públicas, ressaltando o papel central das ideias. Eles observam que a formulação de políticas baseada em problemas simples, devido ao sucesso operacional da teoria estatística da decisão e da análise de sistemas, tende a ser limitada.

Isso ocorre porque as capacidades intelectuais e as fontes de informação necessárias para descrever completamente a formulação de políticas são insuficientes para lidar com a complexidade dos problemas. Em situações mais complexas, as pessoas tendem a simplificar radicalmente, limitando a aplicabilidade prática do método racional-compreensivo. Em síntese, a insistência em fórmulas rígidas acaba por negligenciar as nuances do território, evidenciando a urgência de processos decisórios que valorizem o saber experiencial e a mediação política.

4.1 A prática de gestão escolar e as políticas públicas educacionais em Minas Gerais

A gestão escolar desempenha um papel importante na implementação das políticas públicas educacionais, especialmente no contexto de um estado com características regionais e socioeconômicas tão diversas quanto Minas Gerais. Nesse panorama, a atuação do gestor torna-se o elo fundamental para que as diretrizes estaduais ganhem contornos específicos e eficientes em cada localidade. Em vista disso, a gestão deixa de ser uma mera execução técnica para se tornar um exercício de contextualização das normas frente às assimetrias do território mineiro.

Essa parte do texto visa analisar as práticas de gestão escolar no contexto mineiro, com um foco especial no município de Várzea da Palma, buscando identificar os desafios enfrentados pelos gestores, examinar as relações entre as políticas públicas e as estratégias de gestão adotadas, investigar as transformações nas práticas de gestão em função das mudanças nas políticas educacionais e avaliar os impactos dessas estratégias na efetividade das políticas educacionais. Por fim, propõe-se a apresentar recomendações para o aprimoramento das práticas de gestão escolar, com o objetivo de contribuir para a melhoria da implementação das políticas públicas educacionais em Minas Gerais.

A evolução das políticas públicas educacionais em Minas Gerais revela um processo complexo, marcado por várias fases de centralização, descentralização e municipalização, influenciadas por legislações federais e estaduais. Desde o período colonial até 2024, houve uma interação entre interesses locais e estaduais que moldou as políticas educacionais. Durante esse tempo, os governos federal e estadual incentivaram a municipalização, promovendo uma maior participação dos municípios nas políticas educacionais.

No entanto, como destaca Teixeira (2002), quanto à educação, a descentralização não andou muito. Houve algum avanço, a exemplo da gestão da merenda escolar, mesmo que sem repasse automático de recursos, transferência da rede de escolas técnicas e algumas experiências de descentralização em municípios.

É importante ressaltar que permanece a centralização institucional, os recursos centralizados no Fundo Nacional de Educação (FNDE) e na Fundação de Apoio ao Estudante (livro didático e transporte escolar) e das conveniências político-eleitorais e da resistência dos burocratas.

A gestão escolar em instituições públicas de Minas Gerais enfrenta desafios específicos, que variam conforme as peculiaridades regionais e as características socioeconômicas de cada município. No município de Várzea da Palma, como em muitas outras localidades do Estado, os gestores escolares enfrentam dificuldades no tocante à escassez de recursos, infraestrutura deficiente e, em alguns casos, um quadro de desigualdade educacional.

Essas questões dificultam a implementação eficaz das políticas públicas educacionais, que muitas vezes não são adaptadas às realidades locais. As políticas públicas educacionais em Minas Gerais, em sua maioria, são direcionadas para a melhoria da qualidade da educação, a inclusão de estudantes com deficiências e o combate à evasão escolar.

Apesar disso, a implementação dessas políticas muitas vezes esbarrava na falta de formação contínua para os gestores, na resistência às mudanças por parte de professores e funcionários, e na dificuldade de alinhar as diretrizes estaduais com as necessidades e características locais.

A relação entre as políticas públicas educacionais e as estratégias de gestão adotadas pelos gestores escolares desempenha papel relevante na implementação dessas políticas, especialmente em contextos regionais específicos, como em Minas Gerais.. A adaptação das diretrizes educacionais formuladas em esferas superiores para as realidades locais é um desafio contínuo, que exige dos gestores escolares não apenas uma boa compreensão das políticas, mas também a capacidade de lidar com as particularidades de cada escola e comunidade.

Como destacam Azevedo (2004) e Martins (2013), as políticas educacionais, embora desenhadas com um propósito universal de promoção da equidade e melhoria do sistema educacional, frequentemente enfrentam barreiras de ordem prática, como a escassez de recursos em algumas regiões, as resistências locais e as diferentes necessidades das escolas.

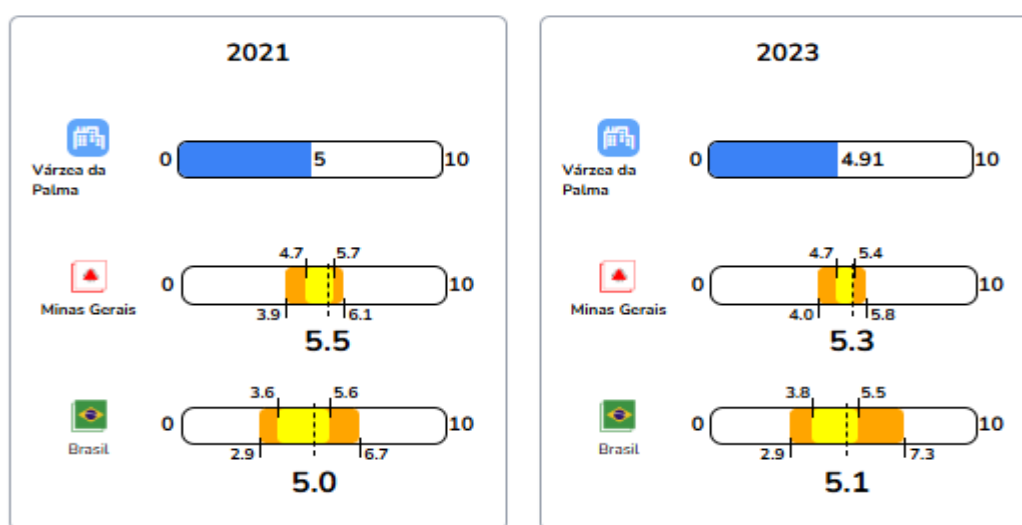
GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS

Isso se intensifica em municípios como Várzea da Palma, em que a realidade das escolas pode ser bem distinta daquelas de grandes centros urbanos. A infraestrutura, a falta de recursos humanos, além de uma possível resistência cultural aos métodos pedagógicos inovadores, são fatores que impactam diretamente a implementação das políticas educacionais. Um dos indicadores usados para essa análise é o IOEB Índice de Oportunidade da Educação Brasileira (Ioeb).

O Índice de Oportunidade da Educação Brasileira (Ioeb) é um indicador que avalia, em uma escala de 0 a 10, as oportunidades educacionais oferecidas por municípios e estados em todo o país. Esse índice considera aspectos como o acesso à educação, a permanência dos alunos na escola, os insumos educacionais e os resultados de aprendizagem.

Na representação gráfica do Ioeb, a barra laranja ilustra a distância entre os municípios com os maiores e os menores desempenhos da região; a barra amarela corresponde ao intervalo em que se concentra a maior parte dos municípios; e a linha tracejada indica a média regional. Essa estrutura permite uma análise abrangente das desigualdades educacionais e das condições oferecidas para o desenvolvimento das aprendizagens em diferentes contextos territoriais, possibilitando o diagnóstico de desigualdades e o planejamento de políticas públicas mais equitativas.

Gráfico 1 - Ioeb - Várzea da Palma/MG



Fonte: Ioeb - Roda Educativa, Todos pela Educação (2024).

Os gestores escolares desempenham um papel importante como mediadores entre as políticas públicas e a prática pedagógica no cotidiano escolar. Eles precisam não apenas entender as diretrizes das políticas, mas também ser capazes de ajustá-las e implementá-las de forma eficaz, considerando as especificidades da realidade local.

Saviani (2013) aponta que, mesmo em contextos de limitações estruturais e resistências internas, é possível buscar estratégias que favoreçam a adaptação e a implementação das políticas educacionais de maneira a garantir os melhores resultados possíveis para os alunos e a qualidade do ensino.

Uma das estratégias que os gestores podem adotar é a promoção de um processo contínuo de capacitação e formação para a equipe docente. A formação constante dos professores é um componente essencial para garantir que as mudanças propostas pelas políticas educacionais sejam efetivamente incorporadas no trabalho pedagógico. Mesmo assim, é fundamental que as políticas de formação docente estejam em sintonia com as realidades locais, para que os professores possam ser preparados para enfrentar os desafios específicos de suas escolas e comunidades.

A gestão flexível, que leva em conta os desafios locais e permite ajustes nas estratégias pedagógicas, torna-se uma prática indispensável. A eficácia das políticas educacionais em contextos como o de Várzea da Palma depende, portanto, da capacidade dos gestores de interpretar as diretrizes e adaptá-las às realidades de suas escolas, sempre buscando superar as limitações financeiras e estruturais, e, ao mesmo tempo, promover a melhoria no desempenho dos alunos e a qualidade do ensino.

Esse processo de adaptação e ajuste das políticas públicas, conforme observado por Martins (2013) e Azevedo (2004), não é apenas uma questão técnica, mas também política e cultural. Exige dos gestores uma visão crítica e estratégica, além de habilidades de liderança que possam envolver e mobilizar toda a comunidade escolar em torno de uma visão comum de melhoria da educação. Ao fazer isso, os gestores não apenas implementam as políticas educacionais, mas também contribuem para a construção de um ambiente escolar mais inclusivo e eficaz.

As políticas públicas educacionais, estão longe de ser estáticas, e sua evolução constante reflete as mudanças nas demandas sociais e nos contextos educacionais. No caso de Minas Gerais, essas transformações têm sido impulsionadas por novos desafios que emergem tanto no nível estadual quanto no nacional, e que impactam diretamente as práticas de gestão escolar.

A dinâmica dessas mudanças exige dos gestores escolares não apenas uma adaptação contínua, mas também uma capacidade de inovação e de liderança para lidar com as transformações de forma estratégica e eficaz. A introdução de novas tecnologias no ambiente escolar é um exemplo claro dessa evolução das políticas educacionais.

As diretrizes que enfatizam a incorporação de recursos tecnológicos nas práticas pedagógicas exigem dos gestores escolares um entendimento aprofundado das ferramentas disponíveis, bem como uma reestruturação das práticas pedagógicas para garantir que a tecnologia seja utilizada de maneira produtiva e inclusiva.

A inovação digital não apenas transforma as metodologias de ensino, mas também exige mudanças na organização administrativa e na formação de docentes, como ressaltam Azevedo (2004) e Barretto (2015). A integração de novas tecnologias requer uma visão que ultrapassa o mero acesso aos equipamentos, buscando transformar as práticas pedagógicas e a interação entre alunos e professores. Azevedo (2004) resalta a importância de uma abordagem integradora e crítica ao usar as novas tecnologias, afirmando que:

A inclusão das tecnologias no processo educacional requer uma análise crítica de sua função, e não apenas sua implementação como uma imposição. A formação de educadores para o uso eficaz das tecnologias é, portanto, imprescindível, pois, sem ela, a tecnologia pode se tornar uma simples ferramenta de reprodução do modelo tradicional de ensino, sem trazer os avanços pedagógicos esperados (Azevedo, 2004, p. 97).

A ênfase crescente na inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais também trouxe desafios significativos para os gestores escolares. As políticas de inclusão, conforme observadas por Mainardes (2011), exigem não apenas adaptações nas práticas pedagógicas, mas também modificações na infraestrutura física das escolas, além de uma formação contínua para os docentes, para que estes possam atender adequadamente a um público mais diversificado.

A implementação dessas políticas demanda uma gestão escolar flexível, capaz de reorganizar os espaços e os recursos disponíveis para atender a todas as necessidades dos alunos, garantindo um ambiente de aprendizagem equitativo para todos. Paralelamente, tal reestruturação exige a formação contínua do corpo docente. Essa qualificação assegura que as práticas pedagógicas acompanhem as mudanças físicas e organizacionais da instituição.

As avaliações externas, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), destacam-se como fatores que configuram as práticas de gestão escolar em Minas Gerais. A pressão por resultados nas

avaliações exige que os gestores revisem constantemente suas estratégias pedagógicas e administrativas.

Como apontado por Martins (2013), as mudanças nas avaliações externas podem alterar a dinâmica da gestão escolar, pois os gestores precisam alinhar os objetivos educacionais da escola com os indicadores de desempenho que são constantemente avaliados. Isso pode incluir desde ajustes no planejamento pedagógico até estratégias para envolver mais ativamente os alunos e a comunidade escolar.

Essa constante necessidade de adaptação às novas exigências das políticas educacionais e aos desafios impostos pelas avaliações externas exige dos gestores uma habilidade não apenas técnica, mas também política. Como observa Saviani (2013), a capacidade de interpretar e adaptar as políticas públicas de forma a atendê-las dentro do contexto local é essencial para o sucesso da implementação dessas políticas.

O gestor escolar precisa atuar de maneira estratégica, levando em consideração as especificidades da sua escola e comunidade, sem perder de vista os objetivos mais amplos da educação, como a promoção da equidade e a melhoria da qualidade de ensino. Para tanto, cabe à liderança o mapeamento de vulnerabilidades e potencialidades regionais.

Diante da instabilidade dos cenários atuais, a gestão escolar exige inovação contínua e uma gestão escolar que seja tanto flexível quanto proativa, capaz de transformar desafios em oportunidades para melhorar a qualidade educacional e os resultados das escolas, garantindo que os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade.

Avaliar o impacto das estratégias de gestão na efetividade das políticas educacionais é um passo fundamental para compreender como as práticas de gestão escolar podem contribuir para a melhoria da educação, especialmente em contextos de desigualdade e diversidade.

Para Azevedo (2004), a educação, enquanto política pública, deve ser vista não apenas como uma questão de acesso, mas também de qualidade e equidade. Em Minas Gerais, onde os gestores enfrentam desafios específicos relacionados às desigualdades regionais, à diversidade cultural e ao acesso limitado a recursos, as políticas públicas podem ser aplicadas de forma desigual, o que exige estratégias de gestão mais adaptáveis e eficazes. Azevedo (2004) destaca a complexidade desse cenário, afirmando que:

A implementação de políticas educacionais em contextos de desigualdade regional exige dos gestores a capacidade de adaptação das diretrizes gerais às especificidades locais, pois, sem isso, as políticas podem se tornar ineficazes e não gerar os resultados esperados (Azevedo, 2004, p. 122).

A implementação de políticas públicas de educação, segundo Martins (2013), não ocorre de forma homogênea, e a eficácia dessas políticas depende diretamente da capacidade

dos gestores escolares em adaptar as diretrizes e os recursos disponíveis à realidade local. A gestão educacional, nesse contexto, se apresenta como um fator crítico, pois a falta de uma liderança eficiente pode resultar em políticas mal implementadas, sem um impacto positivo substancial nas condições educacionais ou no desempenho dos alunos.

Saviani (2013) também contribui para a compreensão dessa dinâmica, ao enfatizar que a implementação das políticas educacionais depende de uma gestão que consiga alinhar os objetivos nacionais com as realidades regionais e locais. Em muitas situações, é necessário que o gestor seja capaz de mobilizar a comunidade escolar, envolvendo professores, pais e alunos nas decisões, o que pode fortalecer o engajamento e a efetividade das ações. A capacidade de formar parcerias externas, como com organizações não governamentais ou empresas, pode ser um diferencial importante, proporcionando recursos adicionais que auxiliem na implementação das políticas.

Os casos em que as estratégias de gestão se revelam bem-sucedidas corroboram essa perspectiva. Estudos de Mainardes (2011) sobre o **ciclo de políticas públicas** revelam que a participação ativa de todos os envolvidos na comunidade escolar pode levar a melhorias significativas na participação dos alunos, na redução da evasão escolar e no aumento do índice de aprendizado.

Esses resultados são especialmente visíveis em contextos em que os gestores conseguem adaptar as políticas às especificidades de suas escolas e comunidades, considerando, por exemplo, as características culturais e socioeconômicas de seus alunos. Sob essa perspectiva, a gestão escolar se torna um instrumento de transformação, capaz de reverter desigualdades e promover a inclusão.

De acordo com Barretto (2015), outro aspecto importante da gestão educacional é a formação contínua dos professores, uma vez que políticas bem-sucedidas dependem de um corpo docente qualificado e motivado. A formação docente deve ser alinhada não apenas com as diretrizes curriculares, mas também com as demandas locais, e é papel do gestor buscar soluções para promover essa formação dentro das condições existentes.

A relação entre as estratégias de gestão e a efetividade das políticas educacionais evidencia que, para que as políticas públicas alcancem seus objetivos, é essencial que os gestores sejam não apenas implementadores, mas também líderes capazes de articular recursos, engajar a comunidade escolar e adaptar as diretrizes às necessidades locais.

Em Minas Gerais, onde as disparidades regionais são evidentes, a gestão escolar tem o potencial de ser um fator chave na superação dessas desigualdades, garantindo que as políticas educacionais cumpram sua função de promover um sistema educacional mais equitativo e de

qualidade. Lück (2009) destaca que “compete, pois, à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado”.

A gestão escolar em Minas Gerais deve ser fortalecida por meio de investimentos estruturais, formação/capacitação profissional e estratégias participativas que envolvam toda a comunidade escolar. O compromisso com a educação pública de qualidade é um dever do Estado e da sociedade, e a efetivação das políticas educacionais deve ser acompanhada por um processo contínuo de avaliação e adaptação, garantindo que todos os alunos tenham acesso a um ensino digno e inclusivo.

4.2 A evolução das políticas públicas educacionais em Minas Gerais

A evolução das políticas públicas educacionais em Minas Gerais revela um processo complexo, marcado por várias fases de centralização, descentralização e municipalização, influenciadas por legislações federais e estaduais. Desde o período colonial até 2002, houve uma interação entre interesses locais e estaduais que moldou as políticas educacionais. Durante esse tempo, os governos federal e estadual incentivaram a municipalização, promovendo uma maior participação dos municípios nas políticas educacionais (Queiroz; Oliveira, 2021).

A Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989 e o Parecer CEE/MG n. 500/1998 forneceram diretrizes para a criação dos Conselhos Municipais de Educação (CMEs) e Sistemas Municipais de Ensino (SMEs), visando à gestão colegiada das políticas educacionais municipais. No entanto, essas normativas estaduais geraram dúvidas devido à ausência de normas federais claras. O Parecer CEE/MG n. 500/1998 orientou a organização dos Sistemas Municipais de Ensino (SMEs), reconhecendo a necessidade de municipalização e a autonomia dos municípios na gestão educacional (Queiroz; Oliveira, 2021).

Nos anos de 1990 a 2002, houve um esforço significativo para municipalizar a educação. Entre 1991 e 1998, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais implementou uma política de municipalização, enfrentando resistência e dificuldades em diversos municípios. A municipalização foi intensificada em 1994 e concretizada pela Lei n. 12.768/98, que alterou a Constituição estadual. Foram estabelecidos convênios entre o estado e os municípios para transferir a responsabilidade pela Educação Infantil e Ensino Fundamental, embora muitas vezes esses convênios não refletissem a realidade municipal (Queiroz; Oliveira, 2021).

Durante esse processo, surgiram diversas dificuldades e desafios. Houve uma falta de discussões sistemáticas com os atores envolvidos no processo, resultando em dificuldades na implementação das políticas de municipalização. A Emenda Constitucional n. 14/1996 e a Lei n. 9.424/96, junto com o Fundef, alteraram o financiamento da educação, mas não resolveram todas as questões financeiras enfrentadas pelos municípios (Queiroz; Oliveira, 2024).

Entre 2003 e 2014, Minas Gerais foi governado pelo PSDB, seguido pelo PT a partir de 2015, refletindo diferenças nas políticas públicas educacionais. Sob o PSDB, iniciou-se uma reforma educacional com foco gerencial, baseada na autonomia escolar e na promoção da qualidade, influenciada por diretrizes do Banco Mundial. Essa reforma destacava a descentralização, responsabilização dos agentes e avaliação de resultados (Araújo; Oliveira, 2024).

O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023 aprofundou essas políticas com a proposta de um "Estado para Resultados", buscando serviços públicos de alta qualidade e eficiência. A educação foi alinhada a padrões internacionais da OCDE, com a implementação do Simave (Proeb) e da Escola em Tempo Integral, visando melhorar o aprendizado e reduzir a vulnerabilidade social. A gestão PSDB também introduziu mecanismos de avaliação de desempenho e prêmios de produtividade, impactando a carreira docente com reajustes insuficientes para acompanhar a inflação (Araújo; Oliveira, 2024).

A implementação do subsídio em 2010 englobou desvantagens dos servidores, resultando em uma redução do poder de compra. As políticas educacionais do PSDB focaram na gestão, avaliação, carreira e remuneração docente, além de programas como a Educação em Tempo Integral e o Programa Reinventando o Ensino Médio (REM), enfatizando a formação para o trabalho e a contenção da violência social (Araújo; Oliveira, 2024).

Em 2015, com a entrada do PT, o enfoque mudou significativamente. O PMDI 2016-2027 introduziu o componente social no planejamento estadual, promovendo a criação de territórios de desenvolvimento e a instituição de Fóruns Regionais em 17 territórios, subdivididos em 78 microterritórios. Esses fóruns buscavam promover a participação social nos processos de formulação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas, possibilitando o envolvimento de diferentes atores sociais na construção de decisões coletivas.

Partindo desse pressuposto, Araújo e Oliveira (2024) destacam que tais espaços também tinham como finalidade legitimar agendas territoriais, construir instituições participativas e aprimorar a transparência e a democracia participativa. O novo governo

problematizou a democracia, propondo um "experimentalismo democrático" e destacando a necessidade de aperfeiçoamento contínuo dos canais de participação social.

O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), sob a gestão petista, também ressaltou a necessidade de reativar e modernizar as capacidades estatais para atuar de forma eficiente em um ambiente democrático e dinâmico. O foco principal é garantir a equidade, a inclusão social e a sustentabilidade, promovendo um desenvolvimento que atenda às necessidades da população de maneira justa e equilibrada (Araújo; Oliveira, 2024). Esse processo envolve a ampliação da participação social, o fortalecimento da governança e a adoção de mecanismos inovadores para a formulação e implementação de políticas públicas.

4.3 Parcerias público-privadas nas políticas públicas educacionais em Minas Gerais

O aumento da participação de instituições/empresas privadas nas políticas públicas educacionais nas últimas décadas tem gerado tanto avanços quanto desafios. A inserção do setor privado ocorre de diversas maneiras, como parcerias público-privadas, consultorias, financiamentos, oferta de serviços tecnológicos, e a atuação de organizações não governamentais (ONGs) tanto na Educação Básica quanto no Ensino Superior.

Em um contexto marcado por restrições orçamentárias, mudanças legais e uma crescente busca por inovação, o envolvimento do setor privado nas políticas educacionais é tema de debates intensos sobre seus interesses, sua influência nas decisões governamentais e as possíveis implicações para a qualidade e a equidade educacional.

Por um lado, a colaboração com o setor privado pode resultar em benefícios como a ampliação de recursos financeiros e a disseminação de práticas de gestão mais ágeis e modernas, além de estimular inovações nos processos pedagógicos e administrativos. Como aponta Paro (2016), a gestão escolar deve ser entendida como um espaço de articulação entre diferentes agentes e interesses, sendo a participação de entidades privadas, em alguns casos, um impulsionador de práticas mais dinâmicas e eficientes.

Iniciativas filantrópicas e organizações sem fins lucrativos frequentemente desempenham um papel importante no desenvolvimento de projetos como a formação de professores, a oferta de materiais didáticos e programas de aceleração da aprendizagem, beneficiando, muitas vezes, regiões ou segmentos populacionais em situação de maior vulnerabilidade.

A presença do setor privado nas políticas públicas educacionais também levanta questões importantes sobre os riscos de captura do interesse público por interesses de mercado

ou por agendas específicas, como argumenta Frigotto (1995). A adoção de soluções prontas, que muitas vezes desconsideram as realidades locais, pode resultar em políticas públicas que são mal adaptadas às necessidades regionais, contribuindo para o aumento das desigualdades educacionais.

O aumento da dependência do poder público em relação aos recursos e tecnologias fornecidos por agentes privados pode diminuir a autonomia do Estado na definição de prioridades educacionais. A fragilidade do controle estatal sobre a educação é um ponto crítico, especialmente em um cenário em que interesses privados podem se sobrepor ao bem comum, comprometendo a equidade do sistema educacional.

Diante desse contexto, a regulação e a governança das parcerias entre o setor público e o privado tornam-se fundamentais. Haddad (2000) destaca a importância de estabelecer critérios claros para a seleção e o monitoramento dessas iniciativas, além de garantir transparência nas ações e na prestação de contas.

Esse processo de regulação é importante para assegurar que o direito à educação, enquanto um bem comum, prevaleça sobre os interesses privados. Cabe ainda destacar que, o fortalecimento da participação da sociedade civil e a criação de canais de controle social, como conselhos de educação com representação diversa, podem ser instrumentos eficazes para equilibrar as relações entre o setor privado e o poder público, promovendo uma educação mais inclusiva e democrática.

A atuação de instituições privadas nas políticas públicas educacionais é um fenômeno multifacetado que exige uma análise crítica constante. Embora essa participação possa trazer benefícios em termos de recursos e inovação, torna-se necessário estabelecer uma relação equilibrada entre os interesses públicos e privados.

A preservação da educação como um direito social e a promoção de uma formação cidadã que atenda às necessidades contemporâneas da sociedade brasileira são objetivos essenciais que devem ser mantidos no centro das discussões sobre o papel do setor privado na educação. Como Paro (2016) coloca, a gestão educacional precisa ser democrática e orientada por princípios que assegurem a qualidade e a equidade do ensino, sem subordinação aos interesses mercadológicos.

A educação brasileira, especialmente no contexto de estados como Minas Gerais, enfrenta grandes desafios ao longo do tempo, marcados por desigualdades regionais, baixa proficiência estudantil e dificuldades na gestão das escolas públicas. Diante desse cenário, programas como o Jovem de Futuro, desenvolvido pelo Instituto Unibanco, surgem como

alternativas promissoras para a melhoria da gestão escolar e do desempenho acadêmico dos estudantes, com foco especial no Ensino Médio.

A descentralização do poder, a aposta na maior autonomia e responsabilização dos entes federativos - com destaque para o Municipal - unidas à questão da maior democratização já indicadas na Constituição, surgem como um ponto importante nos estudos das políticas públicas no Brasil" (Brasil; Capella, 2016). O planejamento financeiro deve ser feito de forma a assegurar que todas as escolas tenham condições adequadas de funcionamento, com infraestrutura apropriada, materiais pedagógicos suficientes e profissionais bem remunerados e qualificados.

A incorporação da tecnologia no ensino tem se tornado uma realidade, trazendo novas possibilidades para a aprendizagem. A ampliação do acesso à *internet* e a digitalização de conteúdos pedagógicos são iniciativas que têm contribuído para a modernização da educação pública, permitindo a diversificação das metodologias de ensino.

Entretanto, a implementação dessas ferramentas precisa ser acompanhada de políticas que garantam a formação dos professores para o uso pedagógico das novas tecnologias, bem como a ampliação da infraestrutura tecnológica nas escolas. Como ressaltam Brasil e Capella (2016), a governabilidade e a governança estão diretamente ligadas ao 'Estado em ação', ou seja, o modo como o Estado se posiciona e produz políticas públicas.

Para que as políticas educacionais em Minas Gerais sejam mais eficazes, é importante fortalecer a governança educacional, garantindo que a gestão escolar seja orientada por princípios de eficiência, equidade e participação social. O aprimoramento da formação de gestores, a ampliação do uso de dados para a tomada de decisões e a modernização da infraestrutura educacional são medidas que têm contribuído para a melhoria da qualidade do ensino no Estado.

As experiências de pesquisa baseadas no emprego dos modelos em diferentes realidades têm gerado extensões e revisões, já documentadas na literatura internacional e muitas vezes debatidas pelos próprios autores proponentes das abordagens (Brasil; Capella, 2016). O avanço das políticas públicas educacionais depende de um esforço contínuo de planejamento, coordenação e monitoramento, visando sempre garantir que todos os estudantes tenham acesso a uma educação pública de qualidade e com igualdade de oportunidades

Considerações finais

As políticas educacionais de Minas Gerais precisam avançar na promoção de uma educação antirracista e na valorização da diversidade. A implementação de ações que garantam

representatividade nos cargos de liderança, a adoção de currículos que abordem a história e a cultura afro-brasileira e indígena e a formação de professores para trabalhar com a educação para as relações étnico-raciais são medidas fundamentais para a construção de um sistema educacional mais justo e democrático.

Em síntese, os caminhos para a qualidade e equidade na educação em Minas Gerais passam por uma abordagem integrada e intersetorial, que combina investimentos estruturais, fortalecimento da governança, valorização profissional e inovação pedagógica. Garantir que todas as crianças e jovens tenham acesso a uma educação de qualidade é um desafio complexo, mas essencial para o desenvolvimento social e econômico do Estado. As políticas educacionais implementadas nos próximos anos terão um papel determinante na construção de um futuro mais igualitário e promissor para a educação mineira.

Embora reconheça a importância da gestão escolar na implementação das políticas públicas educacionais, a abordagem apresentada tende a enfatizar uma visão idealizada da autonomia e da capacidade de inovação dos gestores. Na prática, muitos desafios estruturais e institucionais limitam a efetividade dessa atuação, como restrições orçamentárias, burocracia excessiva, escassez de recursos humanos qualificados e a heterogeneidade das demandas comunitárias.

A transposição das diretrizes teóricas para a realidade escolar nem sempre ocorre de maneira linear ou eficiente, uma vez que o contexto educacional é marcado por diferentes condições institucionais, sociais e pedagógicas. Esse cenário evidencia a existência de tensões entre a padronização das políticas educacionais, formuladas em âmbito macro, e a necessidade de adaptação às especificidades locais, que envolvem características culturais, administrativas e estruturais das redes e das escolas.

Outro ponto crítico refere-se à dependência da interação entre gestores, professores, alunos e comunidade. Embora essa participação seja desejável, ela frequentemente encontra barreiras culturais, sociais e organizacionais que dificultam a construção de uma escola verdadeiramente democrática e inclusiva. A proposta de atuação proativa e inovadora dos gestores é válida, mas precisa ser compreendida à luz das limitações estruturais e das condições contextuais de cada instituição.

Em vista disso, é necessário problematizar a implementação das políticas públicas, reconhecendo que sua efetividade depende não apenas da competência individual dos gestores, mas também de fatores macroestruturais, formação continuada, suporte institucional e participação efetiva da comunidade escolar.

Contudo, tais experiências só alcançarão maior impacto se forem acompanhadas de políticas consistentes e de longo prazo, capazes de garantir condições estruturais, pedagógicas e sociais que sustentem os processos de transformação. Do mesmo modo, reafirma-se a importância de compreender a escola como espaço de construção coletiva, em que teoria e prática se entrelaçam na busca por uma educação pública democrática, inclusiva e de qualidade socialmente referenciada.

Referências

ARAÚJO, Daniel Santos Braga; ARAÚJO, Eduardo Santos; OLIVEIRA, Rosimar de Fátima. Permanentemente temporários: reflexões sobre a contratação de professores(as) em Minas Gerais. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 42, n. 4, p. 1–25, 2024.

AZEVEDO, Janete. **A educação como política pública**. 3 ed. Campinas, SP: Autores Associados, v.56, 2004. Coleção polêmicas do nosso tempo.

BARRETTO, Elba Siqueira de Sá. Políticas de formação docente para a educação básica no Brasil: embates contemporâneos. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n. 62, jul.-set. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/6dBCYcmPwf9BM447tNpYpgR/?lang=pt>. Acesso em: 27 dez. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm . Acesso em: 18 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 19 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 26 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 13 fev. 2026.

BRASIL. Estado de Minas Gerais. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.782, de 4 de novembro de 2022**. Estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de diretor e para função gratificada de vice-diretor de escola da Rede Estadual de Minas Gerais. Belo Horizonte, 04 nov. 2022. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/4782-22-r-Public.-05-11-22.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2026.

BRASIL, Felipe Gonçalves; CAPELLA, Ana Claudia Niedhardt. Políticas públicas no Brasil pós-1988: centralização, descentralização e reforma do Estado. In: **Revista de Administração Pública**, 2016.

BRASIL, Felipe Gonçalves; CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Os estudos das políticas públicas no Brasil: passado, presente e caminhos futuros da pesquisa sobre análise de políticas. **Revista Política Hoje**, v. 25, n. 1, 2016, p. 71-90.

BRASIL, Felipe Gonçalves; CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt; BRASIL. Subsistemas, comunidades e redes para a análise da participação no processo de políticas públicas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 4, n. 2, 2014, p. 64-81. DOI: 10.5102/rbpp.v4i2.2912.

CAPELLA, Ana Claudia Niedhardt. As ideias nas políticas públicas: a guinada argumentativa e seu impacto na análise de políticas. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 630–650, maio/jun. 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/50608>. Acesso em: 14 fev. 2026.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta. A análise de políticas públicas: teorias, abordagens e bibliografia comentada. In: FARIA, Carlos Aurélio Pimenta (Org.). **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003. p. 11–61.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Políticas educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar**. Campinas: Autores Associados, 1995.

FULLAN, Michael. **Leading in a culture of change**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do projeto pedagógico**. São Paulo: Cortez, 1994.

HADDAD, Wadi L. **Educação: gestão, qualidade e políticas públicas**. Brasília: UNESCO/INEP, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia, MF Livros, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, p. 47-69, 2009.

MAINARDES, Jefferson. **Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais**, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v27n94/a03v27n94.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2026.

MARTINS, Ângela Maria. O campo das políticas públicas de educação: uma revisão da literatura. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 24, n. 56, p. 276-299, set./dez. 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2016.

BARATELLA, R.; LIMA, H.H.G.

QUEIROZ, Eldaronice Queiroz de Alvarenga; OLIVEIRA, Rosimar de Fátima. **Políticas educacionais no Brasil**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2021. Disponível em: <https://livrosabertos.fae.ufmg.br/wp-content/uploads/2025/06/Políticas-Educacionais.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2025.

SAVIANI, Dermeval. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. Campinas: Autores Associados, 1997.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 4 ed. rev. e ampl. Campinas: Autores Associados, 2013.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e transformação da realidade**. Associação dos Advogados de trabalhadores Rurais da Bahia, 2002. Disponível em: http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf. Acesso em: 28 nov. 2025.