

GESTÃO EDUCACIONAL NO BRASIL: PRÁTICAS, INOVAÇÕES E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN BRAZIL: PRACTICES, INNOVATIONS, AND FUTURE PERSPECTIVES

Victor Ricardo Afonso de Souza - Mestrando em Educação Tecnológica (PPGET). Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM). E-mail: victor.afonso@educacao.mg.gov.br
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2472-003X>

Valdemar Pereira da Silva - Doutorando em Ciências da Educação. Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS). Endereço: Assunção, Paraguai. E-mail: dasilva.valdemar@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2119-4149>

Jonas Martins de Lima Filho - Doutorando em Ciências da Educação. Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS). Itapipoca, Ceará, Brasil. E-mail: profjonasmartins@gmail.com

Roberto Carlos Cipriani - Doutorando em Ciências da Educação. Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Assunção – Paraguai. E-mail: robertocipriani55@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6491-0473>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4856449275271491>

Rosana Corrêa Paim - Doutoranda em Ciências da Educação. Faculdade Interamericana de Ciencias Sociales (FICS). E-mail: rosana.paim2019@gmail.com
ID Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5240531643905113>

GESTÃO EDUCACIONAL NO BRASIL: PRÁTICAS, INOVAÇÕES E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN BRAZIL: PRACTICES, INNOVATIONS, AND FUTURE PERSPECTIVES

Resumo: O artigo analisou práticas e inovações na gestão educacional brasileira, buscando compreender como sua integração pode contribuir para superar limites estruturais e promover avanços sustentáveis na qualidade e na equidade do ensino. Fundamentado em um referencial que articula dimensões pedagógicas, tecnológicas, avaliativas e de governança, foi realizada uma revisão integrativa da literatura e de documentos institucionais, com busca em bases científicas e fontes oficiais. Os resultados indicam que, quando articuladas de forma sistêmica, práticas como liderança pedagógica focada em resultados, uso estratégico de dados, cooperação federativa e monitoramento contínuo têm maior potencial de gerar impactos positivos e duradouros. Conclui-se que a consolidação de um modelo integrado de gestão requer investimentos, capacitação de equipes e alinhamento entre objetivos pedagógicos e estratégias de gestão. Os achados oferecem subsídios tanto para o avanço da pesquisa acadêmica quanto para o aperfeiçoamento das políticas e práticas educacionais.

Palavras-chave: gestão educacional; inovação; governança; monitoramento educacional

Abstract

This article analyzed practices and innovations in Brazilian educational management, aiming to understand how their integration can help overcome structural limitations and promote sustainable advances in the quality and equity of education. Grounded in a framework that integrates pedagogical, technological, evaluative, and governance dimensions, an integrative review of the literature and institutional documents was conducted, drawing on scientific databases and official sources. The findings indicate that, when articulated systemically, practices such as results-oriented pedagogical leadership, strategic use of data, federative cooperation, and continuous monitoring have greater potential to generate positive and lasting impacts. It is concluded that consolidating an integrated management model requires investment, team capacity building, and alignment between pedagogical objectives and management strategies. The results provide input for advancing academic research as well as for improving educational policies and practices.

Keywords: educational management; innovation; governance; educational monitoring

INTRODUÇÃO

O debate sobre a gestão educacional no Brasil tem ganhado relevância nos últimos anos, impulsionado pela necessidade de transformar diagnósticos amplamente reconhecidos em ações efetivas.

No artigo anterior, *Políticas e Gestão da Educação no Brasil: Limites e Perspectivas*, foram evidenciados entraves estruturais que comprometem a efetividade das políticas públicas, como a execução desigual das diretrizes legais (BRASIL, 1988; 1996; 2014), a dependência de mecanismos de financiamento insuficientes para equalizar a qualidade entre redes de ensino (BRASIL, 2020; De Barros, 1998), a fragilidade na cooperação federativa (Arretche, 2012; Rodrigues, 2011) e a subutilização de sistemas de monitoramento (Unesco, 2025; Yamada *et al.*, 2025).

Essas constatações reforçam a urgência de repensar não apenas o desenho das políticas, mas sobretudo as práticas e processos de gestão capazes de materializar mudanças concretas no cotidiano escolar.

A gestão educacional, entendida como o conjunto de processos que articulam recursos, pessoas e

estratégias para alcançar objetivos formativos (Dourado, 2010; Oliveira; Adrião, 2001), precisa hoje lidar com um cenário mais complexo e dinâmico do que em qualquer outro momento recente.

Transformações tecnológicas, como a expansão das plataformas digitais de aprendizagem e o uso de inteligência artificial na personalização do ensino (Nature, 2025; Unesco, 2025), somam-se a mudanças sociais que demandam maior inclusão, flexibilidade curricular e fortalecimento da formação docente (Campolina, 2013; Peres, 2020).

Além disso, há pressões externas vinculadas à economia e ao mercado de trabalho, que exigem um alinhamento mais estreito entre a educação básica, a formação técnica e profissional e a educação superior (Toledo *et al.*, 2025). Neste contexto, práticas inovadoras de gestão tornam-se não apenas desejáveis, mas essenciais.

Experiências nacionais e internacionais apontam que abordagens baseadas em evidências, uso estratégico de dados, participação comunitária, descentralização responsável e integração intersetorial

podem ampliar significativamente a eficiência e a equidade educacional (Unesco, 2025; Campolina, 2013).

Contudo, tais práticas precisam ser incorporadas de forma planejada, considerando as especificidades de cada território, a capacidade institucional e a cultura organizacional das redes de ensino.

O presente artigo propõe-se a avançar na discussão sobre a gestão educacional no país, deslocando o foco da análise das limitações estruturais para as possibilidades concretas de transformação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Fundamentos da Gestão Educacional

A gestão educacional pode ser definida como o conjunto de processos planejados e coordenados que buscam garantir a eficiência, a equidade e a qualidade das ações educacionais em todos os níveis e modalidades de ensino.

No contexto brasileiro, sua base normativa está assentada na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação

Busca-se identificar e analisar práticas e inovações que possam contribuir para superar os desafios diagnosticados, observando seu potencial de replicabilidade e adaptação a diferentes contextos (De Barros, 1998; Nature, 2025).

Ao fazê-lo, pretende-se oferecer subsídios que apoiem gestores, formuladores de políticas e pesquisadores na construção de um sistema educacional mais eficiente, inclusivo e adaptável às demandas do século XXI.

Nacional e em instrumentos de planejamento como o Plano Nacional de Educação (BRASIL, 1988; 1996; 2014).

Esses dispositivos estabelecem princípios como a gestão democrática, a valorização dos profissionais da educação, a universalização do acesso e a garantia de padrões mínimos de qualidade.

Autores como Dourado (2010) e Oliveira e Adrião (2001) ressaltam que a gestão educacional vai além do cumprimento formal de diretrizes: ela

envolve capacidade técnica, liderança pedagógica, transparência na aplicação de recursos e articulação entre diferentes atores do sistema. Nesse sentido, a governança — entendida como a habilidade de coordenar esforços de forma integrada e cooperativa — assume papel central na efetivação das políticas educacionais, especialmente em um país de dimensões continentais e marcadas desigualdades regionais (Arretche, 2012; Rodrigues, 2011).

Inovações e Tecnologias Aplicadas à Gestão

O avanço tecnológico e as novas abordagens pedagógicas têm aberto espaço para transformações significativas na gestão educacional. Ferramentas de análise de dados permitem monitorar o desempenho dos estudantes em tempo real, identificar padrões de evasão ou defasagem e orientar intervenções mais precisas (Nature, 2025; Yamada *et al.*, 2025).

Experiências internacionais mostram que a integração de sistemas digitais de gestão, a utilização de indicadores de aprendizagem e o acompanhamento contínuo de metas podem gerar ganhos expressivos de

eficiência e transparência (Unesco, 2025).

No Brasil, iniciativas como plataformas de gestão escolar, programas de formação docente mediados por tecnologia e projetos de ensino híbrido têm se consolidado como alternativas para ampliar o alcance e a qualidade do ensino (Campolina, 2013).

Toledo *et al.* (2025) indicam que a incorporação de tecnologias na gestão requer não apenas investimento em infraestrutura, mas também capacitação contínua das equipes e um alinhamento claro com os objetivos pedagógicos.

Sem esse alinhamento, há o risco de que as ferramentas sejam subutilizadas ou se tornem fins em si mesmas, em vez de instrumentos de transformação.

Tendências e Perspectivas para o Futuro

As tendências para a gestão educacional apontam para modelos mais adaptativos, capazes de responder rapidamente a mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Entre elas, destacam-se a personalização da aprendizagem, o uso de inteligência artificial para apoio à decisão, a

ampliação de parcerias intersetoriais e a gestão baseada em evidências robustas (Unesco, 2025; Nature, 2025).

Essas perspectivas convergem para a ideia de um sistema educacional mais conectado, inclusivo e centrado no estudante, no qual a tomada de decisão é sustentada por dados confiáveis e a inovação é incorporada como prática contínua.

Entretanto, como reforçam estudos de Yamada *et al.* (2025) e Peres (2020), a adoção de inovações requer condições institucionais favoráveis,

METODOLOGIA

O estudo adotou uma abordagem qualitativa, estruturada como revisão integrativa da literatura, por permitir a reunião, análise e síntese de evidências oriundas de diferentes tipos de estudos — teóricos e documentais — relacionados à gestão educacional no Brasil, com ênfase em práticas e inovações implementadas nas últimas duas décadas.

Essa escolha metodológica está alinhada ao objetivo de identificar estratégias eficazes, mapear tendências e avaliar sua potencial contribuição para o fortalecimento da eficiência, equidade

políticas públicas coerentes e mecanismos eficazes de monitoramento (De Barros, 1998).

A gestão educacional do futuro, portanto, dependerá tanto da capacidade de incorporar soluções criativas quanto de manter a coerência entre legislação, financiamento, governança e avaliação — dimensões já apontadas no estudo anterior como fundamentais para a efetividade das políticas educacionais (Brasil, 1988; 2020).

e adaptabilidade do sistema educacional brasileiro.

A coleta de dados contemplou bases científicas nacionais e internacionais, como Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar, além de fontes institucionais como Ministério da Educação (MEC), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Documentos normativos e relatórios técnicos também foram incluídos, desde que relacionados diretamente à temática da gestão educacional.

Foram utilizados descritores combinados por operadores booleanos, como “gestão educacional” AND “inovação” AND “Brasil”, “educational management” AND “innovation” AND “Brazil” e “educação” AND “políticas públicas” AND “práticas de gestão”.

Os critérios de inclusão englobaram estudos que apresentassem práticas ou modelos de gestão aplicados à educação brasileira, com descrição de resultados ou potencial de replicabilidade.

Foram excluídos trabalhos sem texto completo, com foco restrito a

contextos internacionais sem correlação com o Brasil ou que não apresentassem ligação explícita com a gestão educacional.

A análise dos dados seguiu um processo de categorização temática, no qual as práticas e inovações identificadas foram organizadas segundo quatro eixos: (i) gestão pedagógica e liderança escolar, (ii) uso de tecnologias e dados na gestão, (iii) modelos de governança e cooperação, e (iv) estratégias de monitoramento e avaliação.

Essa categorização permitiu estabelecer relações entre as evidências encontradas e o referencial teórico, além de identificar lacunas e oportunidades para pesquisas futuras.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos estudos e documentos revelou que, apesar dos limites estruturais identificados no trabalho anterior, há no Brasil um conjunto significativo de experiências de gestão educacional capazes de inspirar práticas mais eficientes, inclusivas e inovadoras.

As evidências reunidas foram organizadas em quatro eixos — gestão pedagógica e liderança escolar, uso de tecnologias e dados, modelos de governança e cooperação, e estratégias de monitoramento e avaliação — de modo a facilitar a compreensão de suas contribuições e limites.

No eixo da gestão pedagógica e liderança escolar, destacam-se programas que fortalecem o papel do gestor como líder pedagógico, articulando a formação continuada de professores a metas de aprendizagem monitoradas periodicamente (Campolina, 2013; Unesco, 2025).

Experiências em redes municipais do Ceará e de Pernambuco mostram que a liderança focada em resultados e a clareza de metas podem elevar significativamente indicadores como alfabetização na idade certa e redução da evasão.

Esses casos corroboram a afirmação de Dourado (2010) de que a gestão escolar efetiva se fundamenta na capacidade de alinhar objetivos pedagógicos e recursos disponíveis.

O uso de tecnologias e dados aparece como um catalisador de mudanças na gestão. Sistemas de informação integrados, como os implementados em São Paulo e no Paraná, permitem acompanhamento em tempo real de frequência, desempenho e fluxo escolar, facilitando decisões baseadas em evidências (Nature, 2025; Yamada *et al.*, 2025).

Contudo, Toledo *et al.* (2025) alertam que a eficácia dessas

ferramentas depende de infraestrutura adequada e de capacitação técnica para seu uso, evitando que a tecnologia se torne apenas um instrumento burocrático.

Nos modelos de governança e cooperação, observam-se avanços quando há articulação efetiva entre União, estados e municípios, como no Programa de Alfabetização na Idade Certa, que combina metas comuns, apoio técnico e transferência de recursos condicionada a resultados (Brasil, 2020; Arretche, 2012).

Essa abordagem confirma a importância da coordenação federativa apontada por Arretche (2012), mas também evidencia que a sustentabilidade de tais iniciativas depende de pactos políticos duradouros (Rodrigues, 2011).

Por fim, nas estratégias de monitoramento e avaliação, há exemplos promissores de uso de indicadores para retroalimentar políticas, como as avaliações diagnósticas aplicadas periodicamente em Minas Gerais e no Espírito Santo (De Barros, 1998; Oliveira; Adrião, 2001).

Essas experiências mostram que, quando os resultados são

analisados e discutidos com as equipes escolares, geram ajustes pedagógicos concretos e contribuem para a melhoria contínua.

Entretanto, persiste a lacuna de integrar esses dados a sistemas nacionais de acompanhamento, o que

reduziria assimetrias de informação entre redes (Peres, 2020).

A Figura 1 sintetiza as interações entre esses quatro eixos, mostrando que as inovações de gestão não atuam isoladamente: seu impacto é potencializado quando articuladas em um modelo sistêmico.

Figura 1 – Integração entre práticas de gestão educacional inovadoras no Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A figura representa, em um diagrama circular a integração entre quatro eixos fundamentais para a gestão educacional inovadora no Brasil: Gestão Pedagógica, Tecnologias e Dados, Monitoramento e Avaliação e Governança e Cooperação.

As setas bidirecionais indicam a interdependência entre esses elementos, mostrando que o fortalecimento de um eixo potencializa os demais, enquanto fragilidades em qualquer ponto repercutem no conjunto.

Essa relação sistêmica evidencia que práticas de gestão mais eficientes e sustentáveis dependem de um alinhamento equilibrado entre aspectos pedagógicos, tecnológicos, avaliativos e de governança.

A discussão desses resultados indica que, para que a gestão educacional avance no Brasil, não basta adotar práticas inovadoras pontuais: é necessário criar ambientes institucionais que favoreçam sua consolidação (Dourado, 2010; Unesco,

2025), garantir recursos adequados (Brasil, 2020; Oliveira; Adrião, 2001) e promover o engajamento dos profissionais de educação (Campolina, 2013; Rodrigues, 2011).

Assim, a inovação na gestão deve ser entendida não como evento isolado, mas como processo contínuo de adaptação e aprimoramento, sustentado por políticas consistentes e por uma cultura organizacional aberta à mudança (Yamada *et al.*, 2025; Nature, 2025)..

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo identificou que a gestão educacional brasileira vem incorporando, ainda que de forma desigual, práticas e inovações capazes de ampliar a eficiência, a equidade e a adaptabilidade das redes de ensino.

Os resultados apontam que a integração entre gestão pedagógica, uso estratégico de tecnologias e dados, mecanismos consistentes de monitoramento e modelos de governança cooperativa é essencial para a consolidação de um sistema educacional mais responsivo e sustentável.

A adoção dessas práticas, no entanto, exige condições institucionais favoráveis, investimentos contínuos, formação qualificada de gestores e equipes e a criação de ambientes organizacionais abertos à inovação.

As implicações teóricas reforçam a relevância de modelos sistêmicos e interdependentes, enquanto, na prática, o estudo oferece subsídios para que formuladores de políticas e gestores construam estratégias mais coerentes com as demandas do século XXI.

Recomenda-se que futuras pesquisas explorem estudos de caso

aprofundados e análises comparativas, ampliando a compreensão sobre os fatores que potencializam ou limitam a inovação na gestão educacional.

Transformar a gestão educacional no Brasil não é apenas aperfeiçoar processos, mas reimaginar caminhos onde cada decisão se traduza em oportunidades reais de aprendizagem e justiça social.

REFERÊNCIAS

- ARRETCHE, Marta. **Estado federativo e políticas sociais: determinantes da descentralização**. Rio de Janeiro: Revan, 2012.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 ago. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 14 ago. 2025.
- 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: seção 1, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 14 ago. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Fundeb**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 dez. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm. Acesso em: 14 ago. 2025.
- CAMPOLINA, L. O. **Inovação em uma organização escolar: estudo de caso sobre mudanças em gestão e processos educativos**. *Psicologia Escolar e Educacional*, São Paulo, 2013.
- DE BARROS, R. P. **O impacto de três inovações institucionais na educação brasileira: transferência de recursos, eleição de diretor e colegiado escolar**. *Texto para Discussão* IPEA, 1998.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Política e gestão da educação: tendências e perspectivas**. Brasília, DF: Liber Livro, 2010.
- Nature Article. **Expanding the resilience of the Brazilian education system through digital technologies in the PNLD**. *Nature Humanities and Social Sciences Communications*, 2025. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41599-025-05489-1>. Acesso em: 14 ago. 2025.
- OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa (org.). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001.
- PERES, Andrea Bertelli. **As políticas de educação a distância no contexto da mercantilização da educação superior no Brasil (1996-2016)**. 2020. 198 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020.
- RODRIGUES, M. M. **Gestão educacional no Brasil: articulação com instrumentos legais e políticas**. *Revista Brasileira de Políticas Públicas em Educação*, Uberlândia, 2011.
- TOLEDO, Ricardo Wagner Righi de; BERNARDES, Patrícia; MARTINS, Maria Inês; LIBÓRIO, Matheus Pereira. **Dialogical truncation between law, economics, and organizations in Brazilian higher education institutions**. *International Journal of Educational Development*, v. 115, 103293, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103293>. Acesso em: 14 ago. 2025.
- YAMADA, Diego Bettiol et al. **The Brazilian Knowledge Management Model: A Proposal to Support Rare Diseases Education and Awareness Processes**. *Procedia Computer Science*, v. 256, p. 1333-1340, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.246>. Acesso em: 14 ago. 2025.
- UNESCO. **Educational management and technology in Brazil**. *UNESCO Digital Publication*, 2025. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/node/99503>. Acesso em: 14 ago. 2025.