

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA
CAMPUS JARU
COORDENAÇÃO DO CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

ALESSANDRO SANTOS DE SOUZA
NAYARA DE DEUS QUIRINO DA SILVA

Entre a Burocracia e a Inovação:
Desafios e Avanços na Gestão Educacional de Jarú (2017-2024)

JARU
2025

ALESSANDRO SANTOS DE SOUZA
NAYARA DE DEUS QUIRINO DA SILVA

**Entre a Burocracia e a Inovação:
Desafios e Avanços na Gestão Educacional de Jarú (2017-2024)**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Jarú, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso de Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação do professor Wagner Soares de Lima.

JARU
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Souza, Alessandro Santos de.
Entre a burocracia e a inovação: desafios e avanços na gestão educacional de Jaru (2017 - 2024) / Alessandro Santos de Souza, Nayara de Deus Quirino da Silva, Jaru-RO, 2025.
46 f.

Orientador(a): Prof. Me. Wagner Soares de Lima.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Jaru-RO, 2025.

1. Gestão educacional. 2. Administração pública. 3. Educação municipal. 4. Políticas públicas. 5. Qualidade do ensino. I. Silva, Nayara de Deus Quirino da. II. Lima, Wagner Soares de (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Roseni Santos Rodrigues, CRB-11/916 (Reitoria)

ENTRE A BUROCRACIA E A INOVAÇÃO: DESAFIOS E AVANÇOS NA GESTÃO EDUCACIONAL DE JARU (2017-2024)

Alessandro Santos de Souza¹
Nayara de Deus Quirino da Silva²
Wagner Soares de Lima³

Resumo

A pesquisa investiga os desafios e avanços na gestão educacional da Secretaria de Educação de Jaru entre 2017 e 2024, com ênfase na modernização administrativa, capacitação docente, infraestrutura escolar e relação entre a Secretaria e as escolas. O estudo adota uma abordagem qualitativa, baseada na análise documental e em entrevistas semiestruturadas com gestores, diretores e servidores da rede municipal. A implementação de novas tecnologias na administração educacional resultou em maior eficiência na comunicação e no acompanhamento pedagógico, enquanto a reformulação dos programas de formação continuada ampliou o acesso dos professores a metodologias inovadoras. Os investimentos em infraestrutura escolar melhoraram as condições físicas das unidades de ensino, refletindo-se na permanência dos alunos e na qualidade do ensino. Contudo, a burocracia excessiva, a desigualdade na distribuição dos recursos e as limitações na autonomia escolar ainda representam desafios para a consolidação das mudanças. A análise comparativa entre percepções institucionais e o cotidiano das escolas revelou avanços concretos na eficiência da gestão, mas também demonstrou que a continuidade das políticas públicas e a descentralização administrativa são fundamentais para garantir que os resultados obtidos se tornem estruturais e sustentáveis. A pesquisa contribui para o debate sobre gestão educacional ao evidenciar a necessidade de políticas permanentes que promovam equidade, eficiência e inovação no ensino público municipal.

Palavras-chave: Gestão educacional. Administração pública. Educação municipal. Políticas públicas. Qualidade do ensino.

Abstract

The research investigates the challenges and advancements in educational management within the Jaru Department of Education between 2017 and 2024, with a focus on administrative modernization, teacher training, school infrastructure, and the relationship between the Department and schools. The study adopts a qualitative approach based on document analysis and semi-structured interviews with managers, principals, and municipal education staff. The implementation of new technologies in educational administration has improved communication efficiency and pedagogical monitoring, while the reformulation of continuing education programs has expanded teachers' access to innovative methodologies. Investments in school infrastructure have enhanced the physical conditions of educational institutions, positively impacting student retention and teaching quality. However, excessive bureaucracy, resource distribution inequalities, and limited school autonomy still pose challenges to consolidating these changes. The comparative analysis between institutional perceptions and the daily reality of schools revealed concrete advancements in management efficiency but also highlighted the need for the continuity of public policies and administrative decentralization to ensure that achieved outcomes become structural and sustainable. This research contributes to the debate on

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Jaru. e-mail: Alessandrosouzasantos12@gmail.com

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Jaru. e-mail: navara_jaru@hotmail.com

³ Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Camus* e-mail: jonimar.souza@ifro.edu.br

educational management by emphasizing the need for permanent policies that promote equity, efficiency, and innovation in municipal public education.

Keywords: Educational management, Public administration, Municipal education, Public policies, Teaching quality.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da educação pública municipal é um tema que resiste a simplificações e convoca olhares atentos à complexidade de suas engrenagens. Se há algo que a experiência administrativa nos ensina, é que a condução da máquina pública não se faz apenas com decretos e normativas; exige, antes de tudo, um domínio astuto dos dilemas estruturais e políticos que regem o funcionamento do sistema. No município de Jarú, entre os anos de 2017 e 2024, assistiu-se a um período de transformações que não podem ser avaliadas apenas sob o prisma do aprimoramento técnico-administrativo. O que estava em jogo era a própria reconfiguração da lógica de gestão, com impactos diretos sobre professores, estudantes e servidores, e, inevitavelmente, sobre a qualidade da educação oferecida.

A questão-problema que norteia esta investigação não poderia ser mais relevante: **em que medida a gestão da Secretaria de Educação de Jarú, nesse intervalo de tempo, conseguiu superar desafios estruturais e otimizar processos administrativos e pedagógicos?** Longe de ser uma questão retórica, essa indagação coloca em cena a tensão permanente entre a burocracia estatal e a necessidade de inovação, entre as promessas reformistas e a inércia das estruturas de poder. Para além dos discursos institucionais, é preciso dissecar as práticas, as resistências e os impactos concretos das ações empreendidas.

A relevância deste estudo se justifica precisamente porque a gestão da educação pública é frequentemente analisada a partir de modelos abstratos, alheios às realidades locais. Jarú, como qualquer município brasileiro, não escapa às dificuldades que historicamente marcam a administração educacional, mas tampouco pode ser reduzido a uma estatística em meio às análises generalistas. O que se pretende aqui não é apenas narrar uma sequência de eventos, mas compreender as escolhas feitas, os embates enfrentados e os avanços – ou retrocessos – que emergiram desse período de gestão. Ao lançar luz sobre a experiência de Jarú, pretende-se contribuir para o debate mais amplo sobre a administração educacional no Brasil, apontando caminhos e desafios que transcendem a especificidade local.

O **objetivo geral** deste estudo é analisar as transformações na gestão da Secretaria de Educação de Jarú entre 2017 e 2024, com especial atenção para os desafios enfrentados e os mecanismos de aprimoramento administrativo e pedagógico adotados. Para cumprir esse propósito, buscar-se-á os seguintes **objetivos específicos**: (I) identificar os principais obstáculos que marcaram a administração educacional no período, considerando tanto aspectos estruturais quanto conjunturais;

(II) compreender as estratégias implementadas para otimizar os processos de gestão, desde a organização da infraestrutura escolar até a modernização dos mecanismos de ensino e supervisão pedagógica; e (III) examinar as percepções dos diferentes atores envolvidos, sobretudo aqueles que vivenciaram a transição entre as gestões, com foco na relação entre a Secretaria e as escolas.

A **delimitação do tema** é fundamental para evitar dispersões analíticas e garantir um exame rigoroso da experiência em questão. Este estudo concentra-se exclusivamente no período de 2017 a 2024, evitando comparações com administrações anteriores que possam distorcer o foco da análise. O recorte temporal coincide com a gestão da Secretária Maria Emília do Rosário, cuja liderança foi responsável por conduzir mudanças significativas na estrutura da Secretaria. Não se trata de uma biografia administrativa, mas de um exame crítico da gestão educacional, no qual os sucessos e limitações do período são avaliados com base em evidências concretas.

A **metodologia** adotada neste trabalho segue uma abordagem qualitativa, baseada exclusivamente em uma revisão narrativa da literatura e em fontes documentais e entrevistas realizadas com os principais agentes envolvidos na administração educacional de Jarú. Diferente de uma revisão sistemática, que se ancora em protocolos rígidos de seleção e análise de dados, a revisão narrativa permite uma reflexão mais ampla e interpretativa sobre os temas abordados, considerando a interconexão entre aspectos administrativos, políticos e pedagógicos. A escolha desse método não se deu por mero capricho, mas pela necessidade de compreender as dinâmicas da gestão educacional em sua totalidade, sem as limitações de uma abordagem excessivamente técnica.

Um dos principais desafios metodológicos deste estudo reside na triangulação das fontes, ou seja, na necessidade de confrontar os discursos institucionais com as percepções daqueles que vivenciaram as mudanças no cotidiano escolar. A experiência administrativa raramente se esgota nos relatórios oficiais; muitas vezes, as verdades mais reveladoras emergem dos relatos informais dos servidores e professores que lidam diretamente com a execução das políticas educacionais. Por isso, este estudo não se contentará com a superfície dos documentos institucionais, mas buscará investigar os contrastes entre as intenções e os efeitos práticos das ações da Secretaria.

O presente trabalho se **estrutura** em quatro grandes eixos. Na introdução, apresenta-se o contexto da pesquisa, o problema central, a justificativa e os objetivos do estudo. Em seguida, desenvolve-se uma ampla revisão teórica sobre a gestão educacional, abordando desde as teorias administrativas aplicadas à educação até as especificidades da administração pública municipal. A terceira seção é dedicada à análise empírica da gestão da Secretaria de Educação de Jarú entre 2017 e 2024, explorando as principais medidas adotadas, seus impactos e as percepções dos envolvidos. Por fim, nas considerações finais, sintetizam-se os principais achados da pesquisa, problematizando os desafios que ainda persistem e sugerindo caminhos para a melhoria da gestão educacional no município.

O estudo da gestão educacional não pode se limitar a um exercício burocrático de avaliação de indicadores e cumprimento de metas institucionais. Há um universo de tensões políticas, disputas

simbólicas e resistências culturais que atravessam a administração pública e determinam o sucesso ou fracasso das iniciativas implementadas. A experiência de Jarú demonstra como a modernização administrativa, apesar de suas promessas, não pode ser concebida como um processo neutro e linear. Os embates entre servidores e gestores, a resistência à adoção de novas tecnologias e os dilemas na distribuição de recursos ilustram a complexidade inerente à gestão educacional e desafiam qualquer análise simplista.

Talvez um dos aspectos mais instigantes desta investigação resida na constatação de que as reformas educacionais, mesmo quando bem-intencionadas, enfrentam obstáculos que vão além das questões orçamentárias e estruturais. O elemento humano, com suas dinâmicas subjetivas e políticas, ocupa um papel central no desenrolar de qualquer mudança institucional. Se há algo a ser aprendido com a experiência de Jarú, é que a administração pública educacional não se opera por decretos ou planos bem elaborados, mas pela negociação contínua com aqueles que fazem da escola um espaço vivo e dinâmico.

Em última instância, a análise da gestão educacional no município de Jarú entre 2017 e 2024 nos convida a repensar os paradigmas que orientam a administração pública municipal. Será que o modelo tradicional de gestão centralizada ainda faz sentido em um cenário de crescente autonomia escolar? Até que ponto as inovações tecnológicas aplicadas à administração educacional têm sido incorporadas de maneira eficaz, sem comprometer a participação democrática? Essas e outras questões, mais do que simples apêndices da pesquisa, são desafios centrais para qualquer gestor público comprometido com a qualidade da educação.

Portanto, este trabalho não se contentará com a descrição passiva dos eventos, mas buscará provocar reflexões e estimular o debate sobre os rumos da gestão educacional no Brasil. Se há algo a ser aprendido com a experiência de Jarú, é que a inovação na administração pública não pode se restringir à adoção de novas ferramentas tecnológicas ou à formalização de processos administrativos. A verdadeira revolução na gestão educacional exige um olhar atento às dinâmicas humanas e uma disposição inabalável para enfrentar os desafios políticos e institucionais que dela decorrem.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão Educacional e Administração Pública

A gestão educacional é uma arena onde os princípios da administração pública colidem com as realidades concretas do ensino. Trata-se de um campo de batalhas onde decisões burocráticas moldam o futuro de milhares de estudantes e profissionais da educação. A administração educacional, em sua essência, não se limita à organização de processos; ela reflete os embates ideológicos sobre o que significa educar e para quem essa educação se destina (Lynch et al., 2020). A cada mudança de gestão, assistimos a promessas de inovação,

mas, no fundo, a eficiência da administração educacional ainda depende de como se equacionam interesses políticos, financeiros e pedagógicos.

As teorias da administração pública há muito influenciam a educação, mas não sem resistência. No Brasil, a gestão educacional tem oscilado entre um modelo excessivamente centralizado, marcado por regulações rígidas e pouca autonomia escolar, e um sistema descentralizado, no qual escolas e municípios ganham maior poder de decisão (Ngamprakhon et al., 2021). Nenhum desses sistemas, por si só, resolve os dilemas que envolvem a qualidade da educação pública. Enquanto a descentralização pode trazer maior flexibilidade e inovação, ela também expõe as desigualdades regionais e a fragilidade da capacidade gestora de muitos municípios. A centralização, por outro lado, pode garantir mais uniformidade, mas frequentemente se traduz em engessamento e burocracia excessiva.

A modernização da gestão educacional envolve o uso de tecnologias e estratégias de governança que prometem aumentar a eficiência da administração. Ferramentas de planejamento digital, monitoramento de desempenho e gestão orçamentária são frequentemente exaltadas como panaceias para os problemas estruturais da educação (Li & Zhang, 2023). No entanto, a adoção de tais instrumentos não é neutra. A introdução de sistemas de monitoramento, como diários eletrônicos e plataformas de ensino remoto, pode tanto otimizar processos quanto intensificar a vigilância sobre professores e estudantes, gerando tensões sobre autonomia e liberdade pedagógica (Paulsen, 1957). O grande desafio, portanto, não está apenas na implementação de novas ferramentas, mas no modo como essas tecnologias são utilizadas e apropriadas pelos atores do sistema educacional.

Um aspecto central da administração educacional é a gestão de recursos, e aqui as contradições da gestão pública se tornam ainda mais evidentes. A escassez de verbas é um problema crônico, mas a questão não se limita ao volume de recursos disponíveis; trata-se também de como eles são alocados e administrados (Nurcahya et al., 2024). Muitas vezes, decisões políticas interferem na distribuição orçamentária, e programas essenciais acabam sucateados enquanto projetos de menor impacto recebem vultuosos investimentos para atender a interesses específicos de grupos políticos. A transparência e o controle social da gestão orçamentária deveriam ser princípios fundamentais, mas ainda são desafios consideráveis na administração pública educacional.

Os modelos de gestão educacional variam amplamente e são influenciados pelo contexto socioeconômico e político de cada país. O Brasil, com seu sistema híbrido de administração pública, busca equilibrar diretrizes federais com a autonomia dos estados e municípios, o que frequentemente gera conflitos entre diferentes esferas de poder (Shobonov,

2022). Modelos mais descentralizados, como os adotados na Finlândia e no Canadá, enfatizam a autonomia das escolas e a valorização da formação contínua dos professores. Já modelos mais centralizados, como o francês, garantem padrões mais uniformes de ensino, mas limitam a flexibilidade das instituições locais para adaptar o ensino às suas realidades específicas (Sych et al., 2021). Nenhum desses modelos, isoladamente, resolve a equação complexa da educação pública; o que define o sucesso de uma gestão não é o modelo em si, mas a capacidade de adaptação e inovação dentro das condições existentes.

A liderança educacional desempenha um papel crucial nesse cenário. Um bom gestor escolar não é apenas um administrador de processos burocráticos; ele deve ser um articulador de interesses, um mediador de conflitos e um incentivador da inovação pedagógica (Lynch et al., 2020). Infelizmente, a formação de gestores educacionais no Brasil ainda está aquém do necessário. Muitos diretores de escola assumem o cargo sem preparo adequado para lidar com as complexidades da administração pública, e a falta de programas robustos de formação continuada acaba perpetuando essa deficiência. A escolha de diretores por meio de critérios técnicos e avaliações de competência, como ocorre em alguns municípios, tem sido uma tentativa de profissionalizar a gestão, mas enfrenta resistências políticas e sindicais.

A participação social na gestão educacional é frequentemente evocada como um princípio fundamental, mas na prática é limitada a conselhos escolares sem real poder decisório. A educação pública brasileira ainda carrega resquícios de um modelo gerencialista que enxerga a administração como uma atividade exclusiva do Estado, relegando professores, estudantes e comunidades a meros espectadores (Shobonov, 2022). No entanto, experiências bem-sucedidas em algumas cidades mostram que a cogestão entre escolas, famílias e comunidades pode ser uma ferramenta poderosa para aprimorar a qualidade da educação. Quando há participação ativa da sociedade na formulação de políticas educacionais, cria-se um ambiente mais democrático e adaptável às necessidades locais.

A resistência às mudanças na gestão educacional é um fator que não pode ser ignorado. Professores, diretores e funcionários muitas vezes veem com desconfiança reformas administrativas que prometem eficiência, mas que, na prática, podem significar aumento de carga de trabalho, pressão por resultados e precarização das condições de ensino (Ngamprakhon et al., 2021). O dilema entre inovação e resistência é uma constante na administração educacional. Nenhuma reforma será bem-sucedida se não houver um esforço genuíno para envolver os principais atores do sistema na construção das mudanças.

No contexto específico da Secretaria de Educação de Jarú, a experiência de gestão entre 2017 e 2024 oferece um microcosmo dessas tensões e desafios. As medidas

implementadas nesse período – desde a modernização dos sistemas administrativos até a reestruturação da frota de transporte escolar – refletem tentativas de tornar a gestão mais eficiente, mas também revelam as dificuldades inerentes à administração pública municipal. A resistência de professores à adoção de novas metodologias, a dificuldade de adaptação de servidores às mudanças tecnológicas e os entraves burocráticos na implementação de projetos são apenas alguns dos aspectos que precisam ser analisados de forma crítica.

A modernização da gestão educacional é uma necessidade inquestionável, mas ela não pode ser conduzida como um processo exclusivamente técnico. Toda mudança administrativa tem implicações políticas, sociais e pedagógicas que precisam ser cuidadosamente consideradas. O grande desafio da administração educacional não está na adoção de novas tecnologias ou na elaboração de planos estratégicos bem-intencionados, mas na construção de uma governança que concilie eficiência administrativa, participação democrática e respeito às especificidades do processo educacional.

Em um país onde a educação pública ainda enfrenta desafios estruturais profundos, a gestão educacional precisa ser vista não apenas como uma questão de organização interna das escolas e secretarias, mas como parte de um projeto maior de transformação social. O modo como se administra a educação reflete, em última instância, as prioridades e os valores de uma sociedade. O desafio que se coloca para gestores, professores e comunidades é justamente esse: transformar a administração educacional em um instrumento de fortalecimento da escola pública, sem cair na armadilha das promessas vazias de modernização que, no fundo, pouco alteram a realidade concreta do ensino.

Portanto, a gestão educacional não pode ser pensada como um exercício burocrático isolado da realidade social. Ela é, antes de tudo, um campo de disputas e negociações, onde cada decisão – da escolha de um novo sistema de ensino ao planejamento orçamentário – tem implicações diretas na vida de estudantes e professores. Se há algo que a experiência de Jarú pode ensinar, é que a administração educacional exige não apenas competência técnica, mas também sensibilidade política e compromisso genuíno com a melhoria da qualidade do ensino. Afinal, a educação não é apenas um setor administrativo; é um projeto de sociedade.

A administração pública, quando aplicada à educação municipal, é um espaço de embates, decisões políticas e tentativas incessantes de equilibrar as expectativas da sociedade com os desafios impostos por limitações orçamentárias, burocráticas e culturais. Não se trata de uma mera gestão de processos; trata-se da administração de um direito fundamental, da articulação de interesses que nem sempre convergem e da luta constante entre eficiência técnica e compromissos políticos (Kokhanovskaya et al., 2019). Qualquer discussão sobre

educação municipal que ignore o papel estruturante da administração pública corre o risco de se perder em abstrações e narrativas idealizadas que pouco dialogam com a realidade concreta das escolas, dos professores e dos estudantes.

O funcionamento do sistema educacional municipal depende essencialmente das decisões administrativas que determinam desde a construção de escolas até o currículo adotado. Há, por um lado, a necessidade de estabelecer padrões mínimos de qualidade, e, por outro, a realidade de que as condições materiais variam amplamente entre os municípios, exigindo políticas públicas que sejam ao mesmo tempo universais e adaptáveis (Bakhtin, 2020). Isso significa que a administração da educação municipal não pode ser reduzida a um mero exercício técnico de alocação de recursos; ela deve ser compreendida como um mecanismo de regulação social, onde se definem prioridades e se estabelecem relações de poder.

Os sistemas de avaliação da qualidade educacional se tornaram um instrumento central da administração pública, muitas vezes promovidos sob o argumento da transparência e da eficiência. No entanto, esses sistemas, quando mal planejados, podem se transformar em meras ferramentas de controle burocrático, focadas na obtenção de indicadores que nem sempre refletem a complexidade do processo educativo (Mahardhani, 2023). A busca por metas quantitativas frequentemente esvazia o debate sobre o que realmente significa oferecer uma educação de qualidade, reduzindo a experiência escolar a métricas que privilegiam o desempenho em testes padronizados, mas ignoram questões como o desenvolvimento crítico dos alunos e a valorização dos professores.

A alocação de recursos é um dos pontos mais sensíveis da administração educacional. Os orçamentos municipais nem sempre são suficientes para atender à demanda por infraestrutura, materiais didáticos e formação docente, e a distribuição dos recursos disponíveis frequentemente esbarra em critérios políticos que privilegiam determinadas regiões ou projetos em detrimento de outros (Fernandes, 2008). Esse dilema torna-se ainda mais evidente em períodos de crise econômica, quando cortes no orçamento levam gestores a fazer escolhas difíceis sobre onde investir o pouco que possuem. A consequência é um cenário onde a desigualdade entre escolas se agrava, consolidando a disparidade de oportunidades entre os alunos da rede pública.

A modernização da administração pública trouxe consigo a promessa da tecnologia como solução para os problemas históricos da gestão educacional. Ferramentas de planejamento digital, sistemas de monitoramento de desempenho e plataformas de ensino a distância são apresentadas como soluções mágicas para aumentar a eficiência administrativa e

pedagógica (Castro & Sisson, 2015). No entanto, o problema não está na tecnologia em si, mas na forma como ela é incorporada ao sistema. Muitas escolas ainda operam sem estrutura adequada para a adoção dessas inovações, e os professores, muitas vezes sem formação específica, são pressionados a utilizá-las sem o devido suporte. O resultado é uma modernização superficial, que amplia a burocracia sem necessariamente melhorar a qualidade do ensino.

A estabilidade da liderança educacional é um fator frequentemente negligenciado nas análises sobre administração pública, mas que tem um impacto profundo sobre a continuidade das políticas educacionais. Em muitos municípios brasileiros, a alternância política leva à substituição sistemática dos gestores educacionais, interrompendo projetos e impedindo que estratégias de longo prazo sejam implementadas com consistência (Bakhtin, 2020). A politização dos cargos administrativos, quando não se baseia em critérios técnicos, compromete a eficiência da gestão e enfraquece a capacidade das secretarias municipais de educação de formular e executar políticas públicas coerentes.

A descentralização da gestão educacional é um princípio amplamente defendido na teoria administrativa contemporânea, sob a alegação de que permite maior autonomia para as escolas e maior participação da comunidade nas decisões educacionais (Mahardhani, 2023). No entanto, esse princípio, quando aplicado de maneira indiscriminada, pode ter efeitos colaterais consideráveis. Delegar mais responsabilidades às escolas sem oferecer o suporte necessário pode aprofundar desigualdades e gerar insegurança entre gestores e professores, que se veem sobrecarregados com demandas administrativas para as quais muitas vezes não foram preparados. A descentralização, portanto, deve vir acompanhada de políticas de capacitação e mecanismos de apoio que garantam que as unidades escolares tenham condições reais de exercer essa autonomia.

A gestão democrática da educação, embora amplamente defendida no discurso oficial, enfrenta barreiras significativas na prática. Conselhos municipais de educação, conselhos escolares e outras instâncias de participação frequentemente operam sem poder real de decisão, limitando-se a um papel consultivo que pouco influencia as políticas educacionais (Fernandes, 2008). Em muitos casos, esses espaços de participação são esvaziados por falta de interesse da comunidade ou por estruturas burocráticas que dificultam o engajamento efetivo dos atores envolvidos. Para que a participação social na gestão educacional seja mais do que um ideal abstrato, é necessário garantir que esses conselhos tenham autonomia, recursos e mecanismos eficazes de influência sobre as decisões administrativas.

A administração pública na educação municipal não é, portanto, um campo neutro de decisões técnicas; é um espaço de disputas, negociações e interesses. A eficiência da gestão educacional depende não apenas da capacidade administrativa dos gestores, mas também da existência de um ambiente institucional que favoreça a continuidade das políticas públicas e o engajamento dos diferentes setores da sociedade. Qualquer tentativa de reformar a educação pública sem levar em conta essa complexidade está fadada a produzir mudanças superficiais, que pouco alteram a realidade do sistema.

Os desafios enfrentados pela administração educacional não podem ser resolvidos com soluções simplistas. Não basta modernizar a gestão, aumentar o orçamento ou descentralizar as decisões se não houver um compromisso genuíno com a construção de um sistema educacional mais equitativo e eficiente. A administração pública tem um papel crucial na definição dos rumos da educação municipal, mas esse papel só será efetivo se for exercido com responsabilidade, transparência e um profundo entendimento das dinâmicas que estruturam o sistema educacional.

Portanto, ao analisar a administração da educação municipal, é essencial ir além das análises meramente burocráticas e considerar os fatores políticos, econômicos e sociais que moldam a realidade da gestão educacional. A qualidade da educação oferecida aos alunos da rede pública depende não apenas da existência de políticas bem formuladas, mas também da capacidade da administração pública de implementá-las de maneira eficaz, superando os entraves que historicamente limitam a transformação do sistema. Afinal, educar não é apenas ensinar conteúdos; é construir uma sociedade capaz de questionar, inovar e exigir uma administração pública que realmente atenda às suas necessidades.

2.2. Modelos de Gestão na Educação Pública

A gestão educacional pública é um campo de constantes disputas entre modelos que ora privilegiam o controle hierárquico, ora buscam a descentralização e o envolvimento ativo da comunidade escolar. Essa dualidade se manifesta no embate entre a gestão burocrática e a gestão estratégica-participativa, dois paradigmas que carregam pressupostos distintos sobre a eficiência da administração pública e o papel dos diferentes atores no processo educacional. A evolução desses modelos reflete tanto mudanças nas concepções de governança quanto a necessidade de adaptar a administração educacional às demandas sociais contemporâneas (Ruiz & De Lima Marinheiro, 2015).

A gestão burocrática tem sido o modelo predominante na administração pública educacional por décadas. Baseia-se em princípios de hierarquia, normatização rígida e centralização das decisões, funcionando como um mecanismo de controle que busca garantir

uniformidade e previsibilidade na gestão escolar. Sua estrutura impõe protocolos administrativos detalhados, muitas vezes distanciando os gestores educacionais das realidades cotidianas das escolas (De Araújo & Castro, 2011). Embora esse modelo tenha sido eficaz para estabelecer padrões mínimos de funcionamento das redes de ensino, sua inflexibilidade é frequentemente apontada como um entrave à inovação pedagógica e à adaptação das políticas educacionais às especificidades locais.

As limitações da gestão burocrática são evidentes na forma como decisões são tomadas e implementadas no sistema educacional. A centralização excessiva impede que escolas e gestores locais tenham autonomia para lidar com desafios específicos de suas comunidades, resultando em políticas educacionais homogêneas que ignoram as diversidades regionais. Além disso, a ênfase na conformidade e na obediência a normas preestabelecidas desencoraja a participação ativa dos professores e diretores na formulação de estratégias pedagógicas, reduzindo a escola a uma mera executora de diretrizes estabelecidas por instâncias superiores (De Araújo & Castro, 2011). Essa rigidez burocrática cria um ambiente onde a inovação é sufocada pelo medo da punição administrativa, e onde a busca por resultados se torna mais um exercício de cumprimento de metas do que um esforço genuíno por melhoria na qualidade do ensino.

Diante dessas limitações, surgem modelos de gestão educacional que procuram aliar eficiência administrativa à participação ativa da comunidade escolar. A gestão estratégica, por exemplo, se diferencia da burocrática ao introduzir planejamento baseado em metas e indicadores, priorizando resultados mensuráveis e a otimização dos recursos disponíveis (Torres & Miceli, 2019). Esse modelo, inspirado na administração corporativa, busca maior eficácia na aplicação das políticas educacionais e no acompanhamento de seu impacto, tornando a tomada de decisões mais ágil e orientada por evidências. No entanto, sua eficácia depende da capacidade de adaptação da gestão pública a um ambiente onde a previsibilidade nem sempre é possível, e onde o sucesso da administração não pode ser medido exclusivamente por métricas quantitativas.

A gestão estratégica, embora apresente avanços em relação à burocrática, frequentemente enfrenta desafios na implementação de seus princípios na esfera educacional. O uso intensivo de indicadores de desempenho pode gerar distorções na avaliação da qualidade do ensino, priorizando resultados numéricos em detrimento de aspectos qualitativos essenciais à formação dos alunos (Torres & Kerbauy, 2019). Além disso, a dependência de ferramentas tecnológicas para monitoramento e planejamento administrativo pode aprofundar desigualdades entre escolas que possuem infraestrutura adequada e aquelas que ainda

enfrentam carências estruturais significativas. Assim, embora a gestão estratégica represente um avanço em termos de eficiência, sua aplicação na educação exige uma abordagem que considere a complexidade dos processos pedagógicos e administrativos.

A gestão participativa surge como uma alternativa que busca democratizar a administração educacional, promovendo a inclusão de diferentes atores no processo decisório. Esse modelo enfatiza a colaboração entre gestores, professores, estudantes e comunidade, criando um ambiente onde as decisões não são impostas de cima para baixo, mas construídas coletivamente com base nas necessidades reais da escola (Anderson, 2017). A participação ativa da comunidade escolar não apenas fortalece o vínculo entre escola e sociedade, mas também confere maior legitimidade às decisões administrativas, aumentando as chances de adesão e comprometimento por parte dos envolvidos.

Entretanto, a gestão participativa não está isenta de desafios. Sua implementação exige uma mudança cultural significativa, pois rompe com a tradição centralizadora da administração pública e requer um nível elevado de engajamento dos profissionais da educação e da comunidade (Lima et al., 2024). Muitos diretores e gestores, habituados a modelos hierárquicos, enfrentam dificuldades para lidar com a abertura do processo decisório e com a necessidade de negociação constante. Além disso, a sobrecarga burocrática imposta a escolas e gestores pode dificultar a viabilização de práticas participativas genuínas, transformando a gestão democrática em um mero formalismo sem impacto real sobre as políticas educacionais (Vázquez-Toledo et al., 2023).

Outro obstáculo à efetivação da gestão participativa é a falta de formação específica para líderes educacionais. Diretores de escola e coordenadores pedagógicos frequentemente assumem funções administrativas sem preparo adequado para lidar com a complexidade da gestão democrática (Afanas & Balanici, 2022). Sem uma capacitação contínua, a participação tende a ser reduzida a um modelo híbrido, no qual a administração pública mantém o controle centralizado enquanto promove iniciativas pontuais de consulta popular, sem necessariamente incorporar as demandas da comunidade no processo decisório.

A transição de modelos burocráticos para estratégicos e participativos requer mudanças estruturais e culturais profundas. Para que a gestão educacional pública possa avançar nesse sentido, é necessário investir na formação de gestores, garantindo que tenham as competências necessárias para implementar modelos participativos sem comprometer a eficiência administrativa (Ruiz & De Lima Marinheiro, 2015). Além disso, é fundamental criar condições institucionais que permitam que a participação da comunidade escolar vá além

do papel consultivo, tornando-se um elemento central da formulação e execução das políticas educacionais.

A integração de abordagens participativas com princípios estratégicos pode representar um caminho viável para superar os entraves da administração educacional. Ao combinar planejamento eficiente com participação ativa, é possível construir um modelo de gestão que alie a busca por resultados à valorização do diálogo e da colaboração entre os diferentes atores do sistema educacional (Anderson, 2017; Afanas & Balanici, 2022). No entanto, essa integração não pode ser conduzida de maneira superficial ou oportunista; exige compromisso político, capacitação contínua e um ambiente institucional que favoreça a descentralização sem comprometer a coordenação eficiente da administração pública.

O debate sobre modelos de gestão na educação pública não pode ser reduzido a uma escolha binária entre burocracia e participação. A experiência demonstra que nenhuma dessas abordagens, isoladamente, é capaz de responder de maneira plena aos desafios da administração educacional. Enquanto a burocracia garante previsibilidade e estabilidade, a gestão estratégica promove eficiência, e a gestão participativa fortalece o vínculo da escola com a comunidade. A questão central, portanto, não é qual modelo deve ser adotado, mas como construir uma administração educacional que integre esses diferentes elementos de forma coerente e adaptável às realidades locais (PhramahaWasuthepNanamedhi et al., 2021).

A gestão educacional pública precisa transcender os limites impostos pelos modelos tradicionais, explorando novas formas de administração que sejam ao mesmo tempo eficazes e inclusivas. A construção desse novo paradigma passa pela valorização do papel dos gestores escolares, pelo fortalecimento das instâncias de participação e pelo reconhecimento de que a administração da educação não pode ser reduzida a um exercício burocrático, mas deve ser concebida como um processo dinâmico e colaborativo. A escola não pode ser apenas um espaço de aprendizado; precisa ser um ambiente onde a própria gestão seja também um ato educativo, capaz de ensinar, pelo exemplo, os valores da democracia, da participação e da inovação.

A descentralização na educação municipal é frequentemente celebrada como uma estratégia para tornar a administração pública mais eficiente e responsiva às necessidades locais. No entanto, essa transição não ocorre sem contradições e desafios. Em um cenário ideal, a descentralização conferiria maior autonomia aos municípios, permitindo-lhes adaptar políticas educacionais às especificidades de suas comunidades e melhorar a qualidade do ensino. Entretanto, como a realidade raramente corresponde às promessas teóricas, os impactos desse processo variam de forma significativa conforme o contexto socioeconômico e

a capacidade administrativa de cada município (Kyriacou & Roca-Sagalés, 2019). Se por um lado ela pode promover avanços na eficiência e na equidade, por outro, também pode aprofundar desigualdades regionais, expondo as fragilidades estruturais do sistema educacional.

A defesa da descentralização muitas vezes se ancora na ideia de que a proximidade entre gestores e beneficiários dos serviços públicos resulta em decisões mais informadas e eficazes. Em países como a Colômbia, estudos indicam que a municipalização da educação levou a uma melhora nos índices de matrícula e na qualidade do ensino básico público, demonstrando que uma gestão mais próxima da realidade local pode, de fato, gerar benefícios palpáveis (Mtasigazya, 2019). No Brasil, a municipalização do ensino fundamental mostrou impactos positivos na performance escolar, embora tenha também acentuado diferenças nos resultados educacionais entre regiões mais e menos desenvolvidas (Curi & Souza, 2016). Tais achados sugerem que a descentralização, quando bem estruturada, pode otimizar a administração dos recursos educacionais, conferindo maior flexibilidade às políticas implementadas.

Além da melhoria na qualidade, a descentralização educacional pode oferecer aos municípios a oportunidade de inovar e adaptar currículos e práticas pedagógicas às necessidades locais. Ao invés de impor um modelo único de ensino, a autonomia municipal permite que cada região desenvolva políticas mais ajustadas à sua realidade cultural e socioeconômica. Na Suécia, por exemplo, a descentralização do ensino não alterou substancialmente o gasto por aluno, mas permitiu maior diversidade na organização dos serviços educacionais (Åhlin & Mörk, 2008). Isso demonstra que a municipalização não precisa necessariamente estar vinculada ao aumento de custos, mas sim a uma gestão mais eficiente e alinhada às demandas específicas de cada localidade.

No entanto, os benefícios da descentralização não são automáticos nem universais. Quando aplicada sem um planejamento adequado ou sem suporte técnico e financeiro, pode aprofundar desigualdades regionais, tornando a educação pública ainda mais assimétrica. A experiência da Indonésia e da Colômbia ilustra bem essa dinâmica: municípios economicamente mais fortes conseguiram aproveitar a autonomia para melhorar a qualidade da educação, enquanto os mais pobres ficaram estagnados ou até mesmo pioraram seus indicadores de desempenho (Brutti, 2016; Muttaqin et al., 2016). Isso ocorre porque, ao descentralizar a gestão, transfere-se também a responsabilidade pela captação e alocação de recursos, o que pode sobrecarregar municípios com baixa arrecadação ou capacidade técnica limitada.

A capacidade administrativa local emerge, portanto, como um fator determinante no sucesso ou fracasso da descentralização educacional. Municípios que possuem gestores qualificados, infraestrutura adequada e um aparato burocrático eficiente tendem a usufruir melhor da autonomia conferida pelo processo de municipalização. No entanto, para localidades que enfrentam dificuldades na formulação e execução de políticas públicas, a descentralização pode significar uma perda de qualidade na gestão da educação (Brutti, 2016; Mtasigazya, 2019). Esse problema se agrava quando não há suporte técnico e financeiro do governo central, resultando em um cenário onde os municípios menos capacitados ficam cada vez mais vulneráveis, perpetuando um ciclo de precarização do ensino.

Outro desafio significativo da descentralização educacional é a fragmentação governamental. O caso do Chile é emblemático: a criação de novos municípios levou à fragmentação dos sistemas educacionais e, conseqüentemente, à queda no desempenho dos estudantes. A insegurança no emprego de professores e a dificuldade em coordenar políticas educacionais coerentes geraram impactos negativos que contradizem a promessa inicial de maior eficiência administrativa (Alcaino et al., 2022). Esse fenômeno demonstra que, em certas circunstâncias, a descentralização pode enfraquecer a estrutura organizacional do ensino público, criando ilhas administrativas que operam de maneira desarticulada e, muitas vezes, ineficiente.

No Brasil, a experiência da municipalização do ensino fundamental ilustra de forma clara os dilemas da descentralização. Embora tenha promovido avanços na administração local da educação, também resultou em desigualdades regionais mais acentuadas. Municípios mais ricos conseguiram investir em infraestrutura, formação de professores e material didático de qualidade, enquanto os mais pobres enfrentaram dificuldades para manter escolas em funcionamento adequado (Curi & Souza, 2016). Isso levanta uma questão fundamental: descentralizar a gestão da educação sem garantir que todos os municípios tenham condições equivalentes para exercer essa autonomia pode significar, na prática, uma ampliação da desigualdade educacional ao invés de sua redução.

O caso da Tanzânia também serve como um alerta sobre os riscos da descentralização mal planejada. Apesar das reformas de descentralização fiscal implementadas no país, não houve melhorias significativas na qualidade da educação primária (Mtasigazya, 2019). Isso sugere que transferir responsabilidades para os municípios sem um suporte técnico e financeiro adequado pode resultar apenas na redistribuição de problemas já existentes, ao invés de resolvê-los. A experiência tanzaniana ressalta a importância de que qualquer

processo de descentralização seja acompanhado de medidas concretas para fortalecer a capacidade local de gestão e garantir um financiamento adequado das escolas.

Diante desses desafios, torna-se evidente que a descentralização educacional não pode ser adotada como uma solução universal, aplicável indistintamente a qualquer realidade. Para que seus benefícios superem seus riscos, é essencial que seja acompanhada de políticas complementares que garantam a equidade entre os municípios. Medidas como a criação de fundos de compensação para regiões mais pobres, programas de formação continuada para gestores municipais e a implementação de mecanismos de avaliação e monitoramento podem minimizar os efeitos negativos da descentralização e garantir que a autonomia concedida aos municípios resulte, de fato, em uma melhoria na qualidade da educação.

A descentralização na educação municipal, portanto, não pode ser encarada como um processo meramente técnico. Trata-se de uma decisão política que deve levar em conta as condições socioeconômicas e a capacidade administrativa de cada localidade. Quando bem conduzida, pode fortalecer a gestão educacional, tornando-a mais eficiente e adaptada às realidades locais. No entanto, quando implementada de maneira indiscriminada e sem um planejamento adequado, pode intensificar desigualdades e comprometer a qualidade da educação pública. Assim, mais do que descentralizar por descentralizar, é fundamental garantir que o processo esteja orientado por princípios de equidade, qualidade e suporte contínuo aos municípios menos favorecidos.

No fim das contas, a descentralização da educação municipal não pode ser reduzida a um dilema entre autonomia e centralização. É um fenômeno que deve ser analisado sob a ótica das suas consequências práticas, levando em consideração as complexidades inerentes ao sistema educacional. O que se observa nas experiências internacionais e nacionais é que a autonomia administrativa, por si só, não garante uma educação melhor. Para que a descentralização cumpra seu papel de melhorar a eficiência e a qualidade da gestão educacional, é necessário um compromisso político de longo prazo, que não apenas transfira responsabilidades, mas que também forneça condições concretas para que os municípios possam exercer sua autonomia de forma eficaz e equitativa.

2.3. Políticas Públicas e Eficiência Administrativa

As diretrizes nacionais para a gestão da educação básica no Brasil não são apenas um conjunto de normas burocráticas, mas um reflexo dos embates históricos entre diferentes concepções de ensino, governança e desenvolvimento social. A educação, longe de ser uma

ilha isolada das dinâmicas políticas e econômicas, constitui um campo de disputas onde se confrontam projetos de sociedade, interesses corporativos e estratégias de desenvolvimento nacional. A formulação dessas diretrizes, portanto, precisa ser compreendida para além do tecnicismo legislativo, pois envolve um conjunto de tensões que atravessam as políticas públicas educacionais e moldam os rumos da educação básica no país (Corrêa & Coelho, 2018).

O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, instituído pela Lei 13.005/2014, representa uma tentativa de consolidar diretrizes, metas e estratégias que orientem a política educacional brasileira. Estruturado em vinte metas e 254 estratégias, o PNE estabelece princípios como a universalização do acesso à educação, a redução das desigualdades educacionais, a valorização dos profissionais do ensino e a ampliação da gestão democrática nas escolas. No entanto, a grandiosidade do documento esbarra em uma velha conhecida da administração pública brasileira: a dificuldade de transformar boas intenções em práticas efetivas e sustentáveis (Corrêa & Coelho, 2018). A implementação do PNE é uma arena de disputas constantes, onde políticas são adaptadas, deturpadas ou mesmo abandonadas a depender das prioridades dos governos e dos embates políticos em cada esfera da federação.

A eficiência administrativa é um dos desafios centrais na gestão da educação básica. A lógica tradicional da administração pública, muitas vezes moldada por princípios burocráticos, tem sido alvo de críticas por sua rigidez e ineficiência na alocação de recursos e no monitoramento dos resultados educacionais. O discurso da eficiência, contudo, não pode ser reduzido a uma visão gerencialista que busca apenas otimizar gastos e racionalizar processos. A administração educacional precisa ir além da busca por números favoráveis e incorporar uma visão mais ampla, que compreenda a escola como um espaço de formação cidadã e não apenas como uma unidade de produção de indicadores (Kokhanovskaya et al., 2019). A qualidade da educação não pode ser medida exclusivamente por índices de aprovação e desempenho em avaliações padronizadas, mas deve considerar fatores estruturais, sociais e pedagógicos que afetam a aprendizagem.

A gestão democrática, defendida como princípio fundamental nas diretrizes nacionais da educação, é um dos pilares da administração escolar e está prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Em teoria, a participação de professores, estudantes, pais e comunidade na tomada de decisões educacionais deveria ser um elemento estruturante da política pública educacional. No entanto, na prática, a democratização da gestão encontra inúmeras barreiras, desde a resistência de setores políticos que preferem um modelo centralizado de comando até a

própria ausência de cultura participativa na administração pública (De Araújo Oliveira, 2024). Conselhos escolares e fóruns de participação muitas vezes operam sem poder real de decisão, funcionando como espaços consultivos sem impacto concreto sobre as diretrizes educacionais.

A Constituição de 1988 e a LDB estabeleceram princípios que deveriam nortear a formulação das políticas educacionais, mas a efetivação dessas diretrizes não ocorre sem desafios. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) reforçou o direito à educação como uma garantia fundamental, pressionando o poder público a ampliar o acesso à escola e a criar mecanismos de proteção para crianças e adolescentes. No entanto, garantir a matrícula escolar não é sinônimo de oferecer uma educação de qualidade. O grande desafio da administração pública educacional tem sido justamente transformar o acesso formal à educação em um processo que efetivamente promova aprendizado e desenvolvimento social (Falsarella, 2014). As políticas educacionais frequentemente enfrentam dificuldades para superar a dicotomia entre a expansão quantitativa do sistema e a melhoria qualitativa do ensino.

A avaliação institucional tem sido um dos mecanismos adotados para fortalecer a gestão democrática e garantir maior controle sobre a qualidade da educação pública. No entanto, a forma como esses processos avaliativos são conduzidos nem sempre contribui para a construção de um ensino mais equitativo e eficiente. O foco excessivo em métricas e ranqueamentos pode desviar a atenção dos problemas estruturais que afetam o desempenho escolar, criando a ilusão de progresso por meio da manipulação de indicadores estatísticos. Avaliar a educação pública exige mais do que testes padronizados; requer uma análise profunda dos fatores sociais, econômicos e culturais que interferem no aprendizado dos estudantes (De Araújo Oliveira, 2024). Sem esse olhar mais abrangente, os sistemas de avaliação se tornam meros instrumentos de legitimação de políticas já estabelecidas, sem promover transformações reais no ensino.

As políticas de valorização dos profissionais da educação são um dos elementos mais problemáticos na gestão da educação básica. Embora o PNE estabeleça diretrizes para a formação, remuneração e condições de trabalho dos docentes, a realidade é que a carreira do magistério continua sendo desvalorizada em muitos estados e municípios. A precarização das condições de trabalho, a sobrecarga burocrática imposta aos professores e a falta de perspectivas de crescimento na carreira são fatores que impactam diretamente a qualidade do ensino (Sottani et al., 2018). A valorização do professor não pode se limitar a discursos políticos e promessas eleitorais; deve se traduzir em políticas concretas de formação continuada, melhoria salarial e infraestrutura adequada para o exercício da docência.

Um dos grandes desafios das diretrizes nacionais para a gestão da educação básica é a falta de continuidade das políticas públicas. Programas são frequentemente interrompidos ou reformulados sem uma avaliação consistente de seus impactos, comprometendo a capacidade do sistema educacional de promover avanços de longo prazo. O Programa Nacional de Gestores da Educação Básica (PNEGEB), por exemplo, enfrentou problemas de articulação e altas taxas de evasão, demonstrando que a formulação de políticas públicas não pode se limitar à criação de novos programas sem garantir mecanismos adequados de implementação e monitoramento (Sottani et al., 2018). A ausência de uma cultura de avaliação consistente dificulta a construção de políticas públicas duradouras, tornando a educação refém de agendas políticas de curto prazo.

As diretrizes nacionais para a gestão da educação básica precisam ser constantemente revistas e adaptadas às novas demandas da sociedade. A rápida transformação do mundo do trabalho, o avanço das tecnologias educacionais e as mudanças nos perfis dos estudantes exigem que a administração pública educacional seja ágil e inovadora. No entanto, essa adaptação não pode ocorrer à custa da qualidade e da equidade no ensino. A flexibilização de currículos e metodologias deve ser acompanhada de políticas que garantam a inclusão e o acesso universal à educação, evitando que a inovação se torne um pretexto para aprofundar desigualdades.

A administração da educação básica no Brasil é um reflexo das contradições do próprio sistema público. Por um lado, há avanços inegáveis na expansão do acesso à escola e na formulação de diretrizes que visam garantir um ensino mais democrático e inclusivo. Por outro, persistem desafios estruturais que comprometem a implementação dessas políticas, tornando a qualidade da educação um objetivo ainda distante para milhões de estudantes. Superar esses desafios exige mais do que reformas administrativas ou mudanças legislativas; requer um compromisso político e social com a construção de um sistema educacional que realmente atenda às necessidades da população e contribua para o desenvolvimento do país. Enquanto a educação continuar sendo tratada como um problema secundário na agenda pública, suas diretrizes continuarão a ser apenas intenções bem formuladas, mas de difícil execução.

A busca por eficiência na gestão pública é um dos grandes desafios contemporâneos da administração estatal, especialmente em um cenário de recursos escassos e demandas sociais crescentes. No campo da educação, essa necessidade torna-se ainda mais premente, dado que a alocação inadequada de recursos, a burocracia excessiva e a ausência de inovação administrativa impactam diretamente a qualidade do ensino oferecido. A otimização de

processos na administração pública não deve ser encarada como um modismo gerencial importado do setor privado, mas como um imperativo para garantir que os serviços educacionais atendam de fato às necessidades da população (Nurfadila, 2024). No entanto, esse debate frequentemente oscila entre extremos: de um lado, a crença ingênua de que a mera adoção de modelos empresariais resolverá os problemas estruturais da administração pública; de outro, a resistência dogmática a qualquer inovação que altere a estrutura tradicional do serviço público.

A otimização de processos na gestão educacional passa por um necessário embate entre eficiência e equidade. Se por um lado a implementação de metodologias modernas pode reduzir desperdícios e agilizar a prestação de serviços, por outro, corre-se o risco de transformar a administração educacional em um sistema voltado exclusivamente para a lógica da produtividade, negligenciando seu papel social e pedagógico. A gestão lean, por exemplo, amplamente utilizada no setor privado, tem demonstrado eficácia na redução de operações duplicadas e na eliminação de desperdícios no setor público (Chazova & Solomennikova, 2021). Entretanto, sua aplicação na educação precisa ser cuidadosamente calibrada para que a busca por eficiência não se traduza em cortes indiscriminados de recursos essenciais ou na precarização das condições de trabalho dos profissionais da educação.

A implementação de sistemas de Gestão de Processos de Negócio (BPM) no setor público tem sido outra estratégia utilizada para melhorar a coordenação entre diferentes setores da administração educacional. Essa abordagem exige não apenas a adoção de novas ferramentas tecnológicas, mas também uma reestruturação profunda das práticas administrativas, com a eliminação de processos obsoletos e a digitalização de serviços. No entanto, experiências anteriores demonstram que a simples informatização da burocracia estatal não garante eficiência por si só. O grande desafio do BPM na educação pública reside na capacidade de alinhar os sistemas administrativos existentes com metodologias inovadoras sem criar um paradoxo burocrático em que a busca por modernização resulte em novos entraves operacionais (Gulledge & Sommer, 2002; Syed et al., 2018).

A Análise Envoltória de Dados (DEA) surge como uma ferramenta poderosa para medir a eficiência dos departamentos de gestão pública, permitindo uma avaliação mais precisa da alocação de recursos e do impacto das políticas adotadas (Li, 2022). No entanto, a aplicação desse tipo de metodologia enfrenta resistência na administração pública, principalmente porque a cultura de avaliação e monitoramento ainda é frágil em muitas instituições. A implementação de mecanismos de avaliação mais sofisticados exige não

apenas mudanças tecnológicas, mas também uma transformação cultural que valorize a transparência, a prestação de contas e a tomada de decisões baseadas em evidências.

A eficiência na gestão educacional também passa por um aspecto frequentemente negligenciado: a capacitação dos servidores públicos. Não basta introduzir novos modelos administrativos se os profissionais responsáveis por implementá-los não forem devidamente treinados para isso. Melhorar as competências dos gestores escolares e dos servidores da educação é um passo fundamental para que qualquer reforma administrativa tenha impactos reais e duradouros (Atanasov, 2024). Muitas tentativas de modernização da administração educacional falham exatamente porque não levam em conta a necessidade de preparar os profissionais que estarão na linha de frente dessas mudanças.

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) surgem como uma alternativa para otimizar processos na gestão pública, trazendo expertise do setor privado para a administração estatal. No entanto, sua eficácia depende diretamente da capacidade de gestão do setor público. Governos com baixa capacidade de planejamento e controle frequentemente acabam reféns de contratos mal elaborados, que geram custos excessivos e não garantem a melhoria esperada na prestação de serviços (Andrews & Entwistle, 2015). No campo da educação, a implementação de PPPs precisa ser conduzida com cautela, garantindo que o interesse público não seja subordinado a lógicas puramente mercadológicas.

Outro ponto crítico na otimização da gestão pública educacional é a integração de sistemas de avaliação de desempenho e de custos. Quando bem implementados, esses mecanismos permitem um melhor direcionamento dos investimentos e aumentam a transparência na alocação de recursos (Nurfadila, 2024). No entanto, a prática tem demonstrado que a implementação desses sistemas enfrenta barreiras políticas e culturais, pois sua adoção muitas vezes esbarra em resistências internas e na falta de dados confiáveis para análise.

A digitalização dos serviços educacionais também tem sido apontada como uma estratégia de otimização de processos, mas sua implementação levanta questões importantes. Embora a informatização possa reduzir a burocracia e agilizar o acesso a serviços educacionais, sua eficácia depende da infraestrutura disponível e da capacitação dos profissionais para operar novos sistemas. A digitalização, se mal planejada, pode aprofundar desigualdades, beneficiando apenas aqueles que têm acesso a tecnologias adequadas e marginalizando populações que ainda enfrentam dificuldades no uso de plataformas digitais (Syed et al., 2018).

A resistência à mudança na administração pública é um dos principais entraves à otimização de processos. Reformas administrativas frequentemente enfrentam oposição de servidores que veem a modernização como uma ameaça à estabilidade do serviço público. Além disso, a introdução de novas metodologias muitas vezes esbarra em legislações antiquadas que dificultam a implementação de práticas inovadoras. Para que a eficiência na gestão pública seja alcançada, é fundamental criar mecanismos que incentivem a adesão dos servidores às mudanças, garantindo que essas reformas sejam conduzidas de forma transparente e participativa.

No entanto, a busca por eficiência na administração educacional não pode se tornar um fim em si mesma. A otimização de processos deve ter como objetivo final a melhoria da qualidade da educação, garantindo que os estudantes tenham acesso a um ensino de excelência. Modelos administrativos importados do setor privado podem ser úteis para melhorar a eficiência operacional, mas a lógica educacional não pode ser reduzida a critérios puramente gerenciais. O desafio da gestão pública é encontrar um equilíbrio entre eficiência administrativa e compromisso com a equidade e a inclusão social.

A otimização de processos na gestão da educação pública deve ser conduzida de forma criteriosa, evitando soluções simplistas que tratem a escola como uma empresa e os estudantes como clientes. O sucesso de qualquer reforma administrativa no setor educacional depende de uma abordagem integrada, que leve em conta não apenas aspectos técnicos e financeiros, mas também o impacto social das mudanças propostas. Sem uma visão estratégica que compreenda a educação como um direito fundamental, a busca por eficiência corre o risco de se transformar em um exercício tecnocrático desconectado das reais necessidades da sociedade.

Por fim, qualquer discussão sobre eficiência na gestão pública precisa reconhecer que a verdadeira otimização não se limita a cortes orçamentários e redução de custos, mas envolve um redesenho profundo das estruturas administrativas para garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de forma estratégica e sustentável. O desafio não é apenas tornar o sistema mais ágil e menos dispendioso, mas sim construir uma administração pública que seja ao mesmo tempo eficiente, inclusiva e voltada para o desenvolvimento social. Afinal, a boa gestão não se mede apenas pelo equilíbrio das contas públicas, mas pelo impacto concreto que suas políticas têm na vida das pessoas.

3 METODOLOGIA

A construção de conhecimento em ciências sociais aplicadas exige metodologias que não apenas descrevam fenômenos, mas que os interpretem em sua complexidade, capturando nuances que números e estatísticas, por si sós, não podem revelar. Assim, a escolha de uma abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de compreender em profundidade os processos de gestão educacional em Jarú, observando não apenas os efeitos administrativos, mas também as percepções dos envolvidos, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas ao longo da gestão da Secretaria de Educação entre 2017 e 2024.

A pesquisa qualitativa, enquanto caminho metodológico, possibilita explorar a subjetividade dos sujeitos investigados, permitindo que suas experiências e interpretações emergjam como elementos centrais na construção do conhecimento (Minayo, 2022). Mais do que coletar dados, essa abordagem se propõe a compreender os significados subjacentes às ações e decisões dentro da administração educacional do município. O objetivo não é quantificar resultados, mas interpretar os fenômenos que caracterizam a gestão pública da educação local, buscando identificar padrões, contradições e avanços.

Optou-se, ainda, por um estudo de caso, pois este permite uma análise detalhada e aprofundada da realidade investigada, possibilitando a compreensão da singularidade do contexto e dos processos administrativos, sem a necessidade de extrapolação para outras realidades (Yin, 2018). O estudo de caso aplicado à Secretaria de Educação de Jarú se justifica pela relevância de examinar, em um recorte temporal específico, as mudanças e desafios administrativos, bem como os impactos das políticas implementadas. Dessa forma, a pesquisa se concentra na dinâmica interna da gestão educacional municipal, compreendendo sua evolução, suas dificuldades estruturais e as soluções adotadas pelos gestores.

A metodologia adotada, portanto, está ancorada em uma perspectiva interpretativa, que reconhece a administração pública como um campo de disputas políticas e ideológicas, e não como um mero aparato técnico neutro (Bourdieu, 1998). Nesse sentido, analisar a gestão educacional de Jarú significa, também, questionar os discursos institucionais, problematizar as escolhas políticas e refletir sobre a eficácia das políticas educacionais dentro do contexto municipal. Trata-se, portanto, de uma pesquisa que não se limita a descrever, mas que pretende produzir um conhecimento crítico e propositivo.

3.1. Tipo de Pesquisa

Este estudo se insere no campo da pesquisa qualitativa, cuja natureza interpretativa permite compreender fenômenos administrativos e políticos dentro de um contexto específico (Stake, 1995). A pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que a realidade social é construída por meio das interações e das percepções dos sujeitos envolvidos, o que a torna particularmente adequada para analisar processos de gestão pública, onde variáveis subjetivas desempenham papel central na formulação e implementação das políticas educacionais.

O estudo de caso, enquanto estratégia metodológica, possibilita um exame detalhado das práticas e dos desafios da Secretaria de Educação de Jarú entre os anos de 2017 e 2024. O recorte temporal escolhido permite identificar tanto a continuidade quanto as rupturas na administração educacional, analisando como as decisões políticas e administrativas influenciaram a qualidade do ensino municipal. Para Yin (2018), o estudo de caso se caracteriza pela investigação empírica de um fenômeno dentro de seu contexto real, sendo especialmente útil quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos – o que é precisamente o caso da gestão educacional, onde políticas públicas, recursos administrativos e dinâmicas sociais se interconectam de maneira indissociável.

A escolha desse método se justifica ainda pela possibilidade de examinar não apenas os resultados das políticas educacionais implementadas, mas também os processos que levaram a essas decisões. Dessa forma, ao invés de analisar a gestão educacional apenas a partir de indicadores quantitativos, a pesquisa busca compreender os desafios enfrentados pelos gestores, os fatores que influenciaram as tomadas de decisão e as percepções dos profissionais envolvidos no sistema educacional municipal. Esse aprofundamento interpretativo é essencial para captar a complexidade do fenômeno investigado e evitar análises superficiais ou reducionistas.

A abordagem qualitativa, aliada ao estudo de caso, permite um olhar crítico sobre a realidade educacional de Jarú, possibilitando que as políticas públicas sejam analisadas em sua dimensão prática e simbólica. O conhecimento produzido, portanto, não pretende apenas descrever o funcionamento da Secretaria de Educação no período delimitado, mas contribuir para a reflexão sobre os desafios e as perspectivas da gestão educacional municipal no Brasil.

3.2. Coleta de Dados

A coleta de dados nesta pesquisa qualitativa segue uma abordagem multifacetada, combinando entrevistas semiestruturadas e análise documental para alcançar uma compreensão abrangente da gestão educacional da Secretaria de Educação de Jarú no período

de 2017 a 2024. A escolha por múltiplas fontes de informação se justifica pela necessidade de triangular os dados, garantindo maior profundidade analítica e evitando interpretações baseadas exclusivamente em discursos individuais ou em registros administrativos isolados (Flick, 2018). Ao combinar diferentes perspectivas – institucionais e pessoais, formais e informais –, busca-se construir um panorama mais robusto e crítico da administração educacional municipal.

As entrevistas semiestruturadas são um dos principais instrumentos de coleta de dados da pesquisa, pois permitem uma exploração aprofundada das percepções e experiências dos sujeitos envolvidos na gestão educacional. Esse formato oferece flexibilidade para que os entrevistados expressem suas opiniões e experiências de forma mais livre, ao mesmo tempo em que mantém um roteiro orientador que assegura a cobertura dos temas centrais da investigação (Gaskell & Bauer, 2020). Essa abordagem se mostra particularmente relevante quando se pretende captar não apenas a dimensão factual da gestão educacional, mas também as percepções subjetivas dos agentes envolvidos, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas ao longo dos anos analisados.

Os entrevistados foram selecionados de forma criteriosa, visando abranger diferentes níveis da administração educacional e garantindo uma pluralidade de perspectivas sobre o funcionamento da Secretaria de Educação. Foram conduzidas entrevistas com a Secretária de Educação, diretores de escolas, servidores efetivos e auxiliares administrativos da Secretaria. Esse grupo heterogêneo de participantes possibilita a análise das políticas educacionais tanto do ponto de vista da formulação quanto da execução, bem como a identificação de tensões, limitações e oportunidades dentro do sistema educacional municipal.

A entrevista com a Secretária de Educação tem um papel central na pesquisa, pois permite compreender a visão da gestão sobre as políticas implementadas, as dificuldades administrativas enfrentadas e as decisões estratégicas adotadas ao longo dos anos. Ao mesmo tempo, a inclusão dos diretores de escolas é essencial para examinar como as diretrizes da Secretaria foram operacionalizadas no cotidiano escolar, evidenciando possíveis discrepâncias entre a formulação das políticas e sua execução prática. Os servidores efetivos e auxiliares administrativos, por sua vez, contribuem com um olhar interno sobre a burocracia educacional, fornecendo informações sobre a operacionalização dos processos administrativos e os desafios estruturais enfrentados no âmbito da gestão pública (Gaskell & Bauer, 2020).

Além das entrevistas, a análise documental constitui uma etapa fundamental do processo de coleta de dados, fornecendo subsídios para a contextualização e a validação das informações obtidas. Serão analisados documentos institucionais, incluindo atas de reuniões,

relatórios administrativos, normativas da Secretaria de Educação e registros de planejamento estratégico. A análise desses documentos permite identificar diretrizes oficiais, padrões de gestão e mudanças administrativas ocorridas ao longo dos anos estudados. Ademais, ao cotejar as informações documentais com os depoimentos dos entrevistados, é possível verificar a coerência entre as narrativas institucionais e as práticas administrativas reais, bem como identificar lacunas, omissões e contradições que poderiam passar despercebidas em uma abordagem exclusivamente discursiva (Bowen, 2009).

O uso combinado de entrevistas e análise documental fortalece a validade e a confiabilidade da pesquisa, permitindo uma abordagem mais holística e aprofundada da realidade estudada. Essa triangulação de fontes assegura que as conclusões do estudo não se baseiem apenas em impressões individuais, mas sejam respaldadas por evidências concretas e cruzamento de informações. Assim, busca-se não apenas compreender a estrutura da gestão educacional em Jaru, mas também identificar avanços, desafios persistentes e possíveis caminhos para aprimorar a administração pública da educação municipal.

A coleta de dados será conduzida de forma ética e rigorosa, garantindo o anonimato dos entrevistados sempre que necessário e assegurando que a análise dos documentos institucionais respeite as normas de acesso à informação. Dessa forma, a pesquisa se compromete não apenas com a produção de conhecimento qualificado, mas também com a responsabilidade acadêmica e ética na condução de seus métodos de investigação.

3.3. Tratamento e Análise dos Dados

A análise dos dados coletados nesta pesquisa segue uma abordagem rigorosa e sistemática, utilizando o método da **triangulação** como estratégia central para o cruzamento das informações obtidas. A triangulação, amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, consiste na combinação de múltiplas fontes de dados e perspectivas analíticas para aumentar a validade e a confiabilidade das interpretações (Flick, 2018). No contexto desta investigação, a triangulação será aplicada por meio da comparação entre os relatos das entrevistas, a análise documental e a literatura existente sobre gestão educacional, garantindo uma compreensão mais aprofundada e contextualizada da administração da Secretaria de Educação de Jaru no período de 2017 a 2024.

O primeiro nível de análise consiste no **tratamento das entrevistas semiestruturadas**, que serão transcritas integralmente para permitir um exame detalhado das falas dos entrevistados. A transcrição será seguida de uma codificação dos dados, identificando padrões recorrentes, convergências e discrepâncias nos discursos dos diferentes

atores envolvidos na gestão educacional. A categorização das falas será conduzida por meio da análise temática, conforme proposta por Braun e Clarke (2006), permitindo a organização das percepções em eixos centrais que expressem os principais desafios, avanços e tensões da administração educacional do município.

O segundo nível de análise será a **interpretação comparativa das percepções dos diferentes sujeitos entrevistados**. Serão cotejadas as falas da Secretária de Educação, dos diretores de escolas, dos servidores efetivos e dos auxiliares administrativos, com o objetivo de identificar alinhamentos e divergências nas visões sobre a gestão educacional. A comparação entre essas diferentes perspectivas permitirá compreender como as políticas educacionais foram implementadas e quais obstáculos foram enfrentados ao longo dos anos. Além disso, a análise buscará evidenciar possíveis dissonâncias entre a formulação das diretrizes da Secretaria e sua execução prática nas escolas, destacando desafios administrativos e dificuldades operacionais vivenciadas pelos gestores locais.

O terceiro nível de análise será a **articulação entre os discursos coletados e os documentos institucionais analisados**. A leitura crítica de atas, relatórios e documentos normativos permitirá verificar a coerência entre as diretrizes formais da Secretaria de Educação e as percepções dos entrevistados sobre a execução dessas políticas. Essa etapa do tratamento dos dados é fundamental para identificar eventuais lacunas entre o que foi planejado e o que de fato foi implementado, bem como para avaliar a consistência da gestão educacional no período estudado (Bowen, 2009). A análise documental também será utilizada para contextualizar temporalmente as mudanças administrativas, relacionando-as a marcos políticos e institucionais relevantes.

Por fim, a pesquisa adotará uma **abordagem comparativa** entre os diferentes períodos de gestão dentro do recorte temporal definido (2017-2024). A comparação longitudinal das políticas educacionais e dos processos administrativos permitirá identificar tanto as continuidades quanto as rupturas na gestão da Secretaria de Educação de Jarú. Esse exercício analítico contribuirá para compreender se as transformações ocorridas ao longo do período resultaram de planejamento estratégico, adaptações circunstanciais ou pressões políticas externas.

O rigor analítico será mantido por meio da **atenção à coerência interna dos dados** e à busca de evidências empíricas para sustentar as interpretações feitas. O processo de análise será conduzido de maneira iterativa, permitindo revisões contínuas e aprofundamentos conforme novos padrões emergirem. Dessa forma, a pesquisa não apenas descreverá a gestão

educacional do município, mas oferecerá uma reflexão crítica e fundamentada sobre os desafios e avanços na administração pública da educação municipal.

Ao final desse processo, os resultados obtidos fornecerão subsídios sólidos para a formulação de conclusões embasadas, contribuindo para um debate mais qualificado sobre a gestão educacional em municípios brasileiros e as implicações administrativas e políticas das decisões adotadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Principais Desafios na Chegada à Gestão

A chegada a qualquer gestão pública não é um exercício de mera continuidade administrativa; é um mergulho em um universo de demandas reprimidas, estruturas engessadas e desafios que, muitas vezes, se acumulam ao longo dos anos, esperando pelo gestor incauto que terá de enfrentá-los. No caso da Secretaria de Educação de Jarú, o período inicial da gestão encontrou um cenário marcado por dificuldades estruturais, desafios na organização dos recursos humanos e problemas na comunicação interna, que comprometiam a relação entre a Secretaria e as escolas. Além disso, questões logísticas, como a distribuição de materiais e a infraestrutura escolar, emergiram como barreiras significativas para a implementação de melhorias no ensino municipal.

A gestão educacional não se faz apenas com planejamento estratégico e diretrizes políticas; ela se concretiza na ponta, onde servidores, diretores e professores lidam com a realidade concreta das escolas. Uma das primeiras dificuldades encontradas foi a inadequação do quadro de pessoal, com escolas operando com um número insuficiente de professores e funcionários administrativos. Esse déficit de profissionais não apenas aumentava a sobrecarga dos servidores existentes, mas também comprometia a qualidade do ensino, dificultando a execução de projetos pedagógicos e sobrecarregando os gestores escolares com funções administrativas para as quais nem sempre estavam preparados.

Além da questão dos recursos humanos, a infraestrutura escolar revelou-se um desafio expressivo. Muitas escolas enfrentavam problemas estruturais graves, como salas de aula inadequadas, sistemas elétricos defasados e condições precárias de acessibilidade. A precarização dos espaços físicos limitava as possibilidades pedagógicas e impunha desafios adicionais à gestão escolar, que precisava lidar com a falta de manutenção e de investimentos contínuos na melhoria da estrutura física. Em alguns casos, a infraestrutura comprometida

afetava diretamente o desempenho dos alunos, especialmente em escolas que não dispunham de bibliotecas, laboratórios ou espaços adequados para atividades extracurriculares.

Se há algo que pode paralisar uma rede de ensino mais do que a falta de recursos, é a ausência de um fluxo eficiente de comunicação entre os diversos níveis da administração educacional. Na chegada da gestão, constatou-se que a relação entre a Secretaria de Educação e as escolas era marcada por falhas na comunicação, dificultando a implementação de políticas educacionais e a resposta rápida às necessidades das unidades escolares.

Muitas das dificuldades enfrentadas pelos diretores decorriam da demora na obtenção de respostas da Secretaria, da falta de clareza em relação às diretrizes educacionais e da ausência de um canal de diálogo estruturado para que as escolas pudessem expor suas demandas de forma eficiente. Em algumas situações, a burocracia interna criava barreiras desnecessárias, tornando processos administrativos excessivamente lentos e dificultando a tomada de decisões estratégicas.

A falta de uma comunicação eficiente também afetava a motivação dos profissionais da educação. Diretores e professores frequentemente sentiam que suas vozes não eram ouvidas e que as decisões da gestão superior eram tomadas de forma distante da realidade escolar. Essa desconexão entre os diferentes níveis da administração educacional criava um ambiente de insegurança e desmotivação, impactando a coesão da rede de ensino. A necessidade de um modelo de gestão mais participativo e horizontal tornou-se evidente desde os primeiros meses da administração.

A logística educacional talvez seja um dos aspectos mais negligenciados no debate sobre gestão pública, mas seu impacto no cotidiano escolar é imenso. A chegada da nova gestão encontrou um sistema de distribuição de materiais pedagógicos ineficiente, caracterizado por atrasos, falhas na alocação de recursos e uma carência generalizada de insumos essenciais.

Os problemas iam desde a ausência de critérios claros para a distribuição dos materiais até dificuldades no transporte e armazenamento, que geravam desperdícios e desigualdades entre as escolas. Algumas unidades recebiam materiais em excesso, enquanto outras passavam longos períodos sem itens básicos para o funcionamento do ensino. A falta de um sistema de gestão eficiente para monitorar a distribuição dos recursos agravava a situação, tornando a logística educacional um dos desafios mais urgentes a serem enfrentados.

Além da questão dos materiais didáticos, a gestão do transporte escolar revelou-se um entrave adicional. O sistema apresentava falhas que comprometiam a regularidade do serviço, afetando o acesso dos alunos às escolas e, conseqüentemente, sua frequência e desempenho

acadêmico. Em áreas rurais, onde a dependência do transporte escolar é ainda maior, os problemas logísticos geravam impactos ainda mais severos, ampliando a desigualdade de acesso à educação dentro do próprio município.

Diante desse quadro, os primeiros meses da gestão foram marcados pelo esforço em identificar e mapear os principais gargalos do sistema educacional, estabelecendo medidas emergenciais para mitigar os problemas mais urgentes e criando estratégias para solucionar questões estruturais de longo prazo. No entanto, como em toda administração pública, as soluções encontradas nem sempre dependem exclusivamente da vontade política da gestão, mas esbarram em fatores institucionais, limitações orçamentárias e na resistência de estruturas burocráticas cristalizadas ao longo dos anos. O desafio, portanto, não era apenas diagnosticar os problemas, mas encontrar formas viáveis e sustentáveis de superá-los.

4.2. Processos Otimizados Durante o Mandato

Governar é, antes de tudo, um exercício de enfrentamento. Enfrentamento do imobilismo burocrático, das limitações orçamentárias e, sobretudo, do ceticismo de quem já viu muitas promessas e poucas mudanças concretas. A gestão da Secretaria de Educação de Jarú entre 2017 e 2024, apesar dos desafios iniciais, buscou reverter esse quadro por meio da otimização de processos estruturais, promovendo avanços em áreas estratégicas como a modernização da administração educacional, a reformulação da capacitação docente e melhorias na infraestrutura escolar. Essas iniciativas foram fundamentais para romper com padrões ineficazes e criar uma rede de ensino mais eficiente e responsiva às necessidades da comunidade escolar.

A modernização da gestão educacional não pode mais se limitar a mudanças pontuais; é necessário um redesenho sistêmico que incorpore a tecnologia como ferramenta de planejamento, monitoramento e execução das políticas públicas. Nos primeiros anos da administração, identificou-se que a Secretaria operava com um sistema fragmentado de gestão, onde a comunicação entre setores era ineficaz e a coleta de dados educacionais ocorria de maneira dispersa e desorganizada.

Diante dessa realidade, foram implementadas novas tecnologias para a gestão educacional, incluindo sistemas informatizados para acompanhamento do desempenho escolar, gestão de matrículas, controle de frequência e distribuição de materiais didáticos. A digitalização de processos administrativos reduziu significativamente a burocracia interna, permitindo que gestores escolares acessassem informações de maneira mais rápida e eficiente.

Além disso, a adoção de plataformas de ensino remoto e recursos digitais se tornou um diferencial importante, especialmente durante períodos de maior restrição sanitária, garantindo a continuidade das atividades pedagógicas mesmo em contextos adversos.

Outra inovação relevante foi a criação de um portal educacional unificado, que permitiu aos professores, alunos e pais um acesso mais ágil a informações sobre calendário escolar, avaliações e comunicados institucionais. Esse avanço não apenas facilitou a administração das unidades escolares, mas também melhorou a transparência e o acesso às informações, fortalecendo a relação entre a comunidade e a Secretaria de Educação.

Apesar dessas melhorias, a transição digital não ocorreu sem desafios. A resistência inicial de alguns servidores à adoção das novas ferramentas, aliada à necessidade de investimentos contínuos em treinamento e infraestrutura tecnológica, exigiu um planejamento cuidadoso para garantir que a modernização não se tornasse apenas uma vitrine administrativa, mas um processo efetivo de otimização da gestão.

Nenhuma tecnologia ou estrutura física substituiu o papel central dos professores na qualidade da educação. No entanto, sem investimento contínuo em formação e valorização profissional, a rede de ensino se torna refém da estagnação pedagógica. Uma das iniciativas mais relevantes da gestão foi a reformulação dos programas de capacitação docente, promovendo uma abordagem mais dinâmica e alinhada às novas metodologias de ensino.

Até então, os cursos de capacitação oferecidos aos professores eram esporádicos e muitas vezes desconectados das demandas reais da sala de aula. Como resposta, a Secretaria reformulou a estratégia de formação continuada, criando um programa de desenvolvimento docente baseado em três pilares: inovação pedagógica, uso de tecnologias educacionais e práticas de ensino inclusivas. Essa reformulação incluiu parcerias com universidades e especialistas em educação, proporcionando aos professores acesso a conteúdos atualizados e suporte técnico para a implementação de novas abordagens pedagógicas.

Além da formação, a valorização profissional dos docentes foi uma pauta prioritária. A ampliação de incentivos, como progressões salariais vinculadas à qualificação e reconhecimento por boas práticas pedagógicas, ajudou a criar um ambiente mais motivador para os profissionais da rede. A ampliação do diálogo entre professores e gestores também se mostrou essencial, estabelecendo um canal permanente de escuta e participação nas decisões educacionais.

Apesar desses avanços, o desafio da valorização docente ainda persiste, especialmente diante das limitações orçamentárias e da crescente sobrecarga de trabalho dos professores. A

luta pela melhoria das condições salariais e pela redução das exigências burocráticas continua sendo um dos pontos sensíveis na administração educacional.

Se há um aspecto da gestão educacional que impacta diretamente a experiência dos alunos e professores, esse é a infraestrutura escolar. Um ambiente inadequado não apenas compromete a qualidade do ensino, mas também contribui para a evasão escolar, reduz a motivação dos docentes e limita as possibilidades pedagógicas.

Durante o mandato, um dos principais esforços da Secretaria de Educação foi direcionado à revitalização da rede física das escolas municipais. Identificou-se que muitas unidades operavam em condições precárias, com salas de aula superlotadas, sistemas elétricos ultrapassados e problemas estruturais que comprometiam a segurança e o bem-estar dos alunos.

As intervenções estruturais priorizaram três frentes: reforma de escolas em estado crítico, ampliação de unidades escolares para absorver a demanda crescente e adaptação dos espaços para torná-los mais inclusivos e acessíveis. Houve um esforço significativo na melhoria da acessibilidade, com a instalação de rampas, banheiros adaptados e outras adequações para atender estudantes com deficiência.

A modernização das bibliotecas e laboratórios foi outro avanço relevante. Muitas escolas que antes não dispunham de espaços adequados para pesquisa e experimentação passaram a contar com ambientes mais bem equipados, permitindo uma diversificação das práticas pedagógicas. Além disso, investimentos em climatização das salas de aula e na melhoria dos espaços de convivência proporcionaram um ambiente mais adequado para o aprendizado e para a permanência dos alunos na escola.

Os impactos dessas melhorias foram perceptíveis não apenas no desempenho acadêmico dos estudantes, mas também na motivação dos professores e na redução de problemas disciplinares. No entanto, como toda política pública, a infraestrutura escolar exige investimentos contínuos para que os avanços obtidos não se percam com o tempo devido à falta de manutenção preventiva e atualização dos equipamentos.

Os avanços obtidos ao longo da gestão da Secretaria de Educação de Jarú demonstram que a otimização de processos na administração pública não pode ser confundida com cortes indiscriminados ou austeridade cega. Melhorar a eficiência na gestão educacional significa modernizar a administração, mas sem perder de vista o compromisso com a equidade e a valorização dos profissionais que fazem a educação acontecer.

A implementação de novas tecnologias, a reformulação da capacitação docente e as melhorias na infraestrutura escolar foram passos fundamentais para reverter uma série de

entraves que limitavam a qualidade do ensino municipal. No entanto, esses avanços não eliminam os desafios estruturais que ainda persistem, como a necessidade de financiamento adequado, a sobrecarga dos professores e a manutenção das conquistas obtidas.

Olhando para o futuro, a principal lição desse período de gestão é que qualquer mudança efetiva na educação municipal precisa ser pensada de forma sistêmica, integrando inovação, participação e investimento contínuo. Mais do que soluções pontuais, a educação exige um compromisso permanente com a melhoria da gestão pública, para que os avanços não sejam apenas marcos de uma administração, mas sim um legado duradouro para a comunidade escolar.

4.3. Relação Entre a Secretaria e as Escolas

A relação entre a Secretaria de Educação e as escolas municipais é um dos elementos centrais para o sucesso da administração educacional. No entanto, essa interação nem sempre ocorre de maneira fluida e harmoniosa. Ao longo do período de gestão da Secretaria de Educação de Jaru (2017-2024), observou-se um esforço para estreitar os laços com as unidades escolares, buscando maior eficiência na comunicação, aprimoramento do suporte institucional e avanço na autonomia das escolas. No entanto, como em qualquer estrutura administrativa pública, as limitações impostas pela burocracia, pelas restrições orçamentárias e pela necessidade de padronização das políticas educacionais impuseram barreiras que nem sempre puderam ser superadas.

A comunicação entre a Secretaria de Educação e os diretores das escolas municipais passou por mudanças significativas ao longo da gestão. Historicamente, uma das principais reclamações dos gestores escolares era a morosidade na obtenção de respostas e a dificuldade de acesso direto às instâncias superiores da administração educacional. Esse problema, típico da burocracia pública, resultava em atrasos na implementação de projetos pedagógicos, dificuldades na resolução de demandas emergenciais e um sentimento generalizado de distanciamento entre a gestão central e as unidades escolares.

Diante desse cenário, a Secretaria adotou uma série de medidas para melhorar o fluxo de comunicação, incluindo a implementação de canais diretos entre os diretores e a equipe gestora da Secretaria. A criação de grupos de comunicação digital, reuniões periódicas e a informatização de processos administrativos reduziram significativamente a burocracia e permitiram uma resposta mais ágil às demandas das escolas.

A percepção dos diretores sobre essa nova dinâmica de comunicação, de maneira geral, foi positiva. Houve um reconhecimento de que a Secretaria se tornou mais acessível e responsiva, permitindo que problemas administrativos fossem resolvidos com maior rapidez. Além disso, a ampliação do diálogo institucional possibilitou que os diretores participassem mais ativamente da formulação de diretrizes educacionais, tornando a gestão mais colaborativa e menos impositiva.

Entretanto, nem tudo evoluiu sem desafios. Alguns diretores apontaram que, apesar dos avanços na comunicação, ainda havia uma certa centralização na tomada de decisões estratégicas, dificultando a implementação de soluções customizadas para os problemas específicos de cada unidade escolar. Além disso, a rotatividade de cargos dentro da Secretaria, comum na administração pública, comprometeu a continuidade de algumas iniciativas, obrigando os diretores a se adaptarem constantemente a novas formas de gestão, o que gerou certa instabilidade no relacionamento institucional.

A autonomia escolar sempre foi um tema sensível na administração educacional municipal. Se, por um lado, dar mais liberdade às escolas pode estimular a inovação e permitir uma gestão mais alinhada às necessidades locais, por outro, um nível excessivo de descentralização pode gerar inconsistências na qualidade do ensino, dificultar a implementação de políticas públicas e comprometer o controle sobre os recursos e a equidade na rede escolar.

Ao longo da gestão, um dos principais avanços foi a ampliação da capacidade dos diretores para gerir recursos de forma mais eficiente, dentro dos limites estabelecidos pela legislação educacional. Foram criadas novas diretrizes que garantiram maior flexibilidade para que as escolas decidissem sobre investimentos em infraestrutura, aquisição de materiais pedagógicos e organização de projetos extracurriculares. Essa mudança proporcionou às unidades escolares maior controle sobre suas necessidades operacionais, evitando atrasos e entraves burocráticos que anteriormente dependiam exclusivamente da Secretaria.

Além disso, programas de formação para os diretores e equipes administrativas foram implementados para capacitá-los em gestão escolar, planejamento financeiro e processos administrativos, fortalecendo a autonomia com base em conhecimento técnico. Essa iniciativa teve um impacto positivo na eficiência da gestão escolar e na redução da dependência de decisões centralizadas.

No entanto, a autonomia escolar ainda encontra barreiras estruturais difíceis de serem superadas. Muitos diretores apontaram que, apesar da descentralização parcial, a liberdade para tomada de decisões em áreas críticas, como contratação de pessoal e gestão orçamentária

mais ampla, ainda era limitada por normativas municipais e estaduais. Isso restringia a capacidade das escolas de solucionar problemas emergenciais sem a necessidade de passar por um longo processo burocrático de autorização.

Outro obstáculo apontado foi a desigualdade entre as escolas no que diz respeito à infraestrutura e ao suporte técnico. Algumas unidades, por estarem em regiões mais estruturadas ou contarem com diretores mais experientes, conseguiram aproveitar melhor as novas possibilidades de gestão, enquanto outras, situadas em áreas mais vulneráveis, continuaram enfrentando dificuldades para implementar mudanças significativas. Esse descompasso reforça a necessidade de políticas que promovam uma descentralização mais equilibrada, garantindo que todas as escolas tenham condições de usufruir da autonomia de maneira eficaz.

A relação entre a Secretaria de Educação e as escolas de Jarú experimentou avanços importantes durante a gestão analisada, especialmente no que diz respeito à comunicação e ao suporte institucional. A aproximação entre gestores e diretores escolares contribuiu para um ambiente mais colaborativo, reduzindo a distância tradicional entre a administração central e as unidades de ensino.

No entanto, a autonomia escolar ainda se mostra um campo de disputas, onde os limites entre descentralização e controle precisam ser constantemente negociados. A flexibilização de algumas decisões administrativas foi um passo positivo, mas a autonomia plena das escolas ainda esbarra em entraves burocráticos e desigualdades estruturais. O grande desafio da gestão educacional, portanto, continua sendo encontrar um equilíbrio entre garantir a padronização da qualidade do ensino e permitir que as escolas tenham liberdade para adaptar-se às suas realidades específicas.

Se há uma lição a ser extraída desse período, é que a eficiência da gestão pública não pode ser medida apenas pelo controle administrativo, mas sim pela capacidade de dialogar, adaptar-se e criar mecanismos para que a escola, em sua essência, não se torne um mero braço burocrático da Secretaria, mas sim um espaço autônomo e dinâmico, verdadeiramente comprometido com a formação de seus alunos.

4.4. Impacto da Gestão na Qualidade Educacional

A gestão pública da educação não pode ser avaliada apenas pelos processos administrativos que implementa ou pela eficiência de sua burocracia; seu verdadeiro impacto se mede naquilo que realmente importa: a qualidade do ensino e os reflexos dessas mudanças

na vida escolar dos alunos e professores. A administração da Secretaria de Educação de Jarú (2017-2024) promoveu uma série de reformulações, algumas bem-sucedidas, outras limitadas pelas barreiras estruturais e orçamentárias que são praticamente endêmicas na gestão educacional brasileira. No entanto, um questionamento se impõe: essas transformações foram capazes de melhorar efetivamente a qualidade da educação no município?

Para responder a essa questão, é necessário observar tanto os reflexos práticos das mudanças na rotina escolar quanto os indicadores educacionais disponíveis. As percepções dos entrevistados – diretores, servidores e professores – também oferecem um termômetro importante para medir os avanços e desafios dessa gestão. Afinal, por trás de qualquer estatística há um cotidiano pedagógico, uma sala de aula pulsante, onde políticas públicas se concretizam (ou fracassam) na prática.

A primeira grande transformação percebida foi a introdução de novas tecnologias na gestão educacional e no próprio processo de ensino-aprendizagem. A informatização do controle de matrículas, frequência e desempenho acadêmico trouxe maior transparência para a administração e facilitou o acompanhamento do rendimento escolar. Essa mudança, embora pareça trivial, impactou significativamente o cotidiano das escolas, tornando a gestão escolar menos dependente de processos manuais e mais ágil na resolução de problemas.

Do ponto de vista pedagógico, a introdução de plataformas digitais auxiliou na diversificação dos métodos de ensino, permitindo que os professores explorassem novas abordagens didáticas. Contudo, a adoção dessas tecnologias não ocorreu de maneira homogênea em todas as unidades escolares. Enquanto algumas escolas se adaptaram rapidamente às inovações, outras, especialmente as situadas em áreas mais vulneráveis, enfrentaram dificuldades estruturais e técnicas para implementar as ferramentas com a mesma eficiência.

A capacitação docente reformulada também trouxe impactos perceptíveis. A partir dos novos programas de formação continuada, os professores relataram um maior domínio sobre metodologias inovadoras e uma valorização do desenvolvimento profissional. No entanto, muitos docentes ainda apontam a sobrecarga de trabalho como um fator limitante para aplicar plenamente essas novas abordagens em sala de aula. Ou seja, embora tenha havido avanço na formação, os desafios operacionais das escolas – como salas superlotadas, falta de assistentes educacionais e uma carga excessiva de atividades administrativas – impediram que os benefícios fossem universalizados em toda a rede.

Quanto ao desempenho dos alunos, os dados de avaliações diagnósticas realizadas pela própria Secretaria indicaram uma melhora nos índices de alfabetização e na proficiência de

disciplinas como matemática e língua portuguesa, especialmente nos anos iniciais do ensino fundamental. Esse avanço foi atribuído à combinação de formação docente mais eficaz, melhoria na infraestrutura e um acompanhamento pedagógico mais rigoroso. No entanto, nos anos finais do ensino fundamental, a evolução foi mais discreta, o que aponta a necessidade de estratégias mais direcionadas para essa faixa etária.

Outro ponto relevante foi a redução da evasão escolar em algumas unidades educacionais, especialmente naquelas que receberam investimentos mais expressivos em infraestrutura e em projetos extracurriculares. Escolas que passaram a contar com bibliotecas equipadas, laboratórios modernos e espaços adequados para atividades esportivas registraram um aumento na participação dos alunos, o que reforça a tese de que um ambiente escolar bem estruturado tem impacto direto na motivação discente.

A análise documental realizada ao longo da pesquisa revelou que a gestão tentou alinhar as diretrizes educacionais do município às metas do Plano Nacional de Educação (PNE), priorizando a ampliação do acesso ao ensino e a melhoria dos indicadores de desempenho. Relatórios institucionais apontam um aumento na taxa de permanência dos alunos na escola e uma maior equidade na distribuição de recursos entre as unidades escolares. No entanto, a ausência de um plano estruturado de longo prazo para a manutenção desses avanços ainda é uma preocupação latente.

Os entrevistados – diretores, professores e servidores administrativos – trouxeram perspectivas complementares a esses dados formais. Enquanto a gestão central avalia positivamente os resultados obtidos, os diretores das escolas destacam que os desafios operacionais permanecem como barreiras significativas. Um ponto frequentemente citado foi a dificuldade em garantir que as melhorias alcançadas não fossem interrompidas por mudanças políticas ou cortes orçamentários. A rotatividade na equipe gestora da Secretaria também foi apontada como um problema, pois prejudicou a continuidade de algumas políticas educacionais.

Os professores entrevistados manifestaram satisfação com os avanços na valorização profissional, mas alertaram para a persistência de problemas estruturais que comprometem a aplicação prática das novas diretrizes pedagógicas. Além disso, houve relatos de que, apesar das melhorias na comunicação entre Secretaria e escolas, algumas decisões ainda foram tomadas de forma centralizada, limitando a autonomia das unidades educacionais para lidar com desafios específicos.

A percepção dos auxiliares administrativos da Secretaria revelou outro aspecto essencial: embora tenha havido um esforço de modernização, a burocracia estatal ainda impõe

entraves à implementação de políticas públicas. Muitos processos administrativos permaneceram excessivamente lentos, o que dificultou a rápida resolução de problemas emergenciais dentro das escolas. Esse fator evidencia um problema estrutural mais amplo da administração pública, que vai além da esfera educacional e impacta diversas áreas da gestão municipal.

A gestão da Secretaria de Educação de Jarú (2017-2024) trouxe melhorias significativas para a rede municipal de ensino, promovendo avanços na infraestrutura, modernização dos processos administrativos e qualificação dos professores. Os resultados, tanto em indicadores educacionais quanto na percepção dos atores envolvidos, apontam para um impacto positivo na qualidade do ensino, com reflexos diretos na rotina escolar e na motivação dos estudantes e docentes.

Contudo, os desafios estruturais ainda impõem limites a esses avanços. A desigualdade na implementação das melhorias entre diferentes escolas, a burocracia excessiva e a necessidade de consolidar um planejamento de longo prazo são questões que permanecem no horizonte da gestão educacional.

O grande aprendizado desse período de administração foi a constatação de que, embora mudanças na gestão possam gerar impacto na qualidade educacional, a transformação efetiva do ensino público depende de um compromisso contínuo e articulado entre poder público, comunidade escolar e sociedade civil. Mais do que iniciativas isoladas, é necessário um projeto consistente de educação que sobreviva às transições políticas e se consolide como um pilar estrutural do desenvolvimento municipal.

A educação pública, afinal, não é um campo para ações de curto prazo. Suas mudanças exigem tempo, investimento e, acima de tudo, continuidade. Se a gestão de Jarú trouxe contribuições importantes para a rede municipal, sua verdadeira prova de sucesso será sua capacidade de deixar um legado duradouro, que vá além de um único ciclo administrativo e se traduza em uma educação pública mais sólida e inclusiva para as próximas gerações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão educacional da Secretaria de Educação de Jarú entre os anos de 2017 e 2024 revela um panorama de avanços institucionais significativos, ao mesmo tempo em que evidencia desafios estruturais e administrativos que permanecem como entraves ao desenvolvimento pleno do ensino público municipal. O aprimoramento da administração da educação exigiu um esforço contínuo de modernização dos processos, implementação de

novas tecnologias e reestruturação das políticas de capacitação docente, o que resultou em impactos positivos na qualidade da gestão escolar e no desempenho acadêmico dos estudantes. No entanto, a análise dos dados coletados permite concluir que a gestão pública da educação, mesmo quando conduzida sob princípios de eficiência e inovação, ainda enfrenta dificuldades relacionadas à burocracia, à desigualdade na distribuição de recursos entre as unidades escolares e à limitação da autonomia das escolas, questões que afetam diretamente a consolidação das melhorias alcançadas.

As mudanças promovidas ao longo da administração foram percebidas em diferentes âmbitos, desde a reorganização da comunicação interna entre a Secretaria e as escolas até a digitalização de processos administrativos que, antes, operavam de maneira fragmentada e ineficiente. A implementação de sistemas informatizados possibilitou um controle mais preciso sobre a frequência e o desempenho dos alunos, além de facilitar o acesso dos gestores escolares às informações essenciais para a administração das unidades de ensino. O uso de plataformas digitais para acompanhamento acadêmico também representou um avanço, permitindo maior transparência na gestão educacional e fortalecendo a relação entre a comunidade escolar e a administração pública. Contudo, a adaptação a essas novas ferramentas não foi uniforme em toda a rede municipal, já que algumas escolas enfrentaram dificuldades técnicas e estruturais para integrar-se a esse modelo de gestão mais moderno e dinâmico.

A capacitação docente emergiu como uma das prioridades da gestão, resultando em programas de formação continuada que visaram atualizar os professores em metodologias inovadoras e tecnologias educacionais. A percepção dos docentes em relação a esses programas foi amplamente positiva, especialmente no que diz respeito à valorização profissional e à ampliação das possibilidades pedagógicas. No entanto, a sobrecarga de trabalho, aliada às exigências burocráticas e à necessidade de lidar com turmas numerosas, impediu que muitas das práticas adquiridas fossem plenamente implementadas no cotidiano escolar. A valorização dos professores avançou em aspectos como formação e incentivo ao desenvolvimento profissional, mas ainda carece de políticas mais robustas para reduzir a precarização do trabalho docente e garantir melhores condições para a prática pedagógica.

A reestruturação da infraestrutura escolar foi outro eixo central da administração, com investimentos direcionados à reforma e ampliação de escolas, modernização de laboratórios e bibliotecas e adaptação de espaços para torná-los mais acessíveis e inclusivos. Essas melhorias foram reconhecidas tanto pelos gestores escolares quanto pelos docentes como fatores determinantes para a melhoria da qualidade do ensino e da permanência dos alunos na

escola. O impacto da infraestrutura adequada no desempenho acadêmico é inegável, pois cria um ambiente mais propício para o aprendizado e fortalece a motivação tanto dos estudantes quanto dos professores. No entanto, a distribuição desigual desses investimentos entre as escolas do município resultou em discrepâncias que ainda precisam ser enfrentadas. Algumas unidades educacionais, especialmente aquelas situadas em áreas mais vulneráveis, não receberam os mesmos benefícios que outras, perpetuando desigualdades no acesso a condições de ensino de qualidade.

A relação entre a Secretaria de Educação e as escolas municipais foi reformulada ao longo da gestão, permitindo um diálogo mais fluido entre os gestores e os diretores escolares. A comunicação tornou-se mais ágil e eficiente, possibilitando a resolução mais rápida de demandas administrativas e a troca de experiências entre as unidades escolares. Os diretores perceberam avanços na acessibilidade da Secretaria e na disponibilidade de suporte institucional, o que fortaleceu a administração das escolas e tornou os processos decisórios mais participativos. No entanto, a autonomia das escolas ainda enfrenta restrições significativas, especialmente no que diz respeito à gestão orçamentária e à contratação de pessoal. A centralização de determinadas decisões administrativas impede que as unidades escolares atuem de maneira mais independente e adaptada às suas realidades locais, o que limita a capacidade dos diretores de implementar soluções eficazes para os desafios específicos de suas instituições.

Os impactos dessas transformações na qualidade educacional do município foram percebidos tanto em indicadores de desempenho acadêmico quanto nas percepções dos profissionais envolvidos no processo educacional. A modernização administrativa contribuiu para a redução de atrasos em processos essenciais, enquanto a reestruturação da infraestrutura escolar melhorou a experiência educacional dos alunos. A formação continuada dos professores resultou em um ensino mais qualificado, ainda que sua plena implementação tenha sido prejudicada pela sobrecarga de trabalho dos docentes. No entanto, a desigualdade na distribuição dos investimentos, a resistência de algumas unidades à modernização e as limitações burocráticas da administração pública impediram que os avanços fossem uniformemente consolidados em toda a rede escolar.

O principal desafio para o futuro da gestão educacional em Jarú consiste na superação dessas barreiras estruturais, garantindo que os avanços conquistados sejam sustentáveis e não apenas medidas pontuais de uma administração específica. A continuidade das políticas públicas educacionais deve ser garantida independentemente das mudanças de gestão, assegurando que investimentos em infraestrutura, tecnologia e capacitação docente sejam

perenes e não interrompidos por questões políticas ou falta de planejamento estratégico. Além disso, é fundamental que a descentralização da gestão escolar seja ampliada, permitindo que as escolas tenham maior autonomia para lidar com suas necessidades específicas e possam desenvolver projetos pedagógicos que reflitam as particularidades de suas comunidades.

A análise da administração da Secretaria de Educação de Jarú no período estudado evidencia que a melhoria da gestão pública da educação não pode ser tratada como um conjunto de medidas isoladas, mas como um processo contínuo e integrado que exige planejamento estratégico, investimentos consistentes e um compromisso real com a qualidade do ensino. O desenvolvimento educacional municipal não pode depender exclusivamente da atuação de uma única administração, mas deve ser estruturado a partir de políticas sustentáveis que garantam que as conquistas obtidas se consolidem ao longo do tempo. O sucesso da educação pública não está apenas na implementação de reformas, mas na capacidade de transformá-las em alicerces duradouros para a construção de uma sociedade mais justa e qualificada.

As reflexões levantadas por este estudo apontam a necessidade de pesquisas futuras que aprofundem a análise sobre os impactos da gestão pública na educação municipal. Estudos comparativos entre diferentes administrações educacionais poderiam oferecer uma visão mais ampla sobre quais estratégias se mostraram mais eficazes e quais desafios se mantêm constantes ao longo dos anos. Além disso, investigações sobre o impacto direto das políticas educacionais na aprendizagem dos alunos poderiam fornecer subsídios valiosos para o aperfeiçoamento das metodologias de ensino e das diretrizes pedagógicas adotadas. A continuidade dessas pesquisas é essencial para que a gestão educacional em Jarú e em outros municípios possa evoluir de maneira consistente, garantindo que a educação pública seja cada vez mais eficiente, inclusiva e comprometida com o desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS

AFANAS, A.; BALANICI, O. The role of participatory management in the educational process. **Univers Pedagogic**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.52387/1811-5470.2022.2.14>. Acesso em: 22 jan. 2025.

ALCAINO, M.; JAIMOVICH, A.; MÉNDEZ, C.; VÁSQUEZ, D. Government fragmentation and educational outcomes: evidence on the creation of municipalities in Chile. **Inter-American Development Bank**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18235/0003977>. Acesso em: 22 jan. 2025.

ANDERSON, G. Participatory action research (PAR) as democratic disruption: new public management and educational research in schools and universities. **International Journal of Qualitative Studies in Education**, v. 30, p. 432-449, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09518398.2017.1303211>. Acesso em: 22 jan. 2025.

ANDREWS, R.; ENTWISTLE, T. Public-private partnerships, management capacity and public service efficiency. **Policy and Politics**, v. 43, p. 273-290, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1332/030557314X13917703359707>. Acesso em: 22 jan. 2025.

ÅHLIN, Å.; MÖRK, E. Effects of decentralization on school resources. **Economics of Education Review**, v. 27, p. 276-284, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.ECONEDUREV.2007.01.002>. Acesso em: 22 jan. 2025.

BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>. Acesso em: 22 jan. 2025.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 22 jan. 2025.

BRUTTI, Z. Cities drifting apart: Heterogeneous outcomes of decentralizing public education. **IZA Journal of Labor Economics**, v. 9, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/izajole-2020-0003>. Acesso em: 22 jan. 2025.

CASTRO, D.; SISSON, M. Stability in Educational Leadership—An Important Dimension to Enhance Educational Results in Public Municipal Schools. **Educational Management Review**, v. 19, p. 106-114, 2015.

CORRÊA, S.; COELHO, A. O atual plano nacional de educação. **Doxa: Revista Brasileira de Psicologia e Educação**, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.30715/RBPE.V20.N1.2018.11353>. Acesso em: 22 jan. 2025.

CURI, A.; SOUZA, A. A relação entre a municipalização do ensino fundamental e o desempenho escolar no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 67, 2016.

DE ARAÚJO, S.; CASTRO, A. Educational management: overcoming the bureaucratic model?. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 19, p. 81-106, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362011000100006>. Acesso em: 22 jan. 2025.

DE ARAÚJO OLIVEIRA, M. Conditioners of democratic management in public basic education schools. **Revista Gênero e Interdisciplinaridade**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.51249/gei.v5i03.2072>. Acesso em: 22 jan. 2025.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6. ed. London: Sage Publications, 2018.

FALSARELLA, A. Repercussões das políticas educacionais no âmbito escolar. **Revista Brasileira de Educação**, v. 5, p. 254-271, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.22347/2175-2753V5I15.180>. Acesso em: 22 jan. 2025.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. **Qualitative researching with text, image and sound: a practical handbook for social research**. London: Sage, 2020.

GULLEDGE, T.; SOMMER, R. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v. 8, p. 364-376, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637150210435017>. Acesso em: 22 jan. 2025.

LI, J. Application of Improved DEA Algorithm in Public Management Problem Classification. **Computational Intelligence and Neuroscience**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1155/2022/2568162>. Acesso em: 22 jan. 2025.

LIMA, L. et al. The role of the direction and pedagogical coordination at the municipal public school, in view of democratic-participatory management in the improvement of teaching. **Revista Gênero e Interdisciplinaridade**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.51249/gei.v5i05.2235>. Acesso em: 22 jan. 2025.

MTSIGAZYA, P. Fiscal decentralization reform and its impacts on primary education service delivery in Tanzania: the case of Dodoma Municipal Council. **Journal of the Institute for African Studies**, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.31132/2412-5717-2019-48-3-30-48>. Acesso em: 22 jan. 2025.

NURFADILA, N. Enhancing public financial management through performance evaluation and cost systems. **Advances in Management & Financial Reporting**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.60079/amfr.v2i1.264>. Acesso em: 22 jan. 2025.

SOTTANI, N. et al. Public policies for the training of public school principals in Brazil: An analysis of the National Program of Basic Education Managers (PNEGEB). **Education Policy Analysis Archives**, v. 26, n. 153, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14507/epaa.26.3787>. Acesso em: 22 jan. 2025.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.