

Gestão educacional municipal: o que revelam as pesquisas?

Municipal educational management: what do the studies reveal?

Gestión educativa municipal: ¿qué revelan las investigaciones?

Joane Vilela Pinto¹

 <https://orcid.org/0000-0002-0227-4887>

Yoshie Ussami Ferrari Leite²

 <https://orcid.org/0000-0003-4410-1236>

Resumo: Este artigo apresenta uma revisão de literatura sobre gestão educacional. Por meio de uma abordagem qualitativa, busca-se identificar e analisar questões relacionadas ao tema com o objetivo de conhecer práticas de gestão e compreender fatores que influenciam a educação, bem como desafios e impactos das políticas educacionais nos sistemas de ensino. No processo de análise foram identificadas recorrências de situações relacionadas às interferências de organismos multilaterais, como o Banco Mundial, bem como a presença de instituições ligadas a grandes conglomerados. Além disso, foram observadas alertas de pesquisadores sobre os riscos oferecidos pelo crescente capitalismo e as estratégias utilizadas para sua perpetuação no contexto brasileiro. Outro ponto relevante levantado foi a persistência da visão gerencial em práticas de gestores, juntamente com a presença de patrimonialismo e a ausência de oportunidades de participação dos professores na definição das políticas implementadas nas gestões municipais. Espera-se que esse estudo contribua para o debate acadêmico.

Palavras-chave: Gestor educacional. Políticas públicas em educação. Revisão de literatura.

Abstract: This article presents a literature review on educational management. It seeks to identify and analyze theories and practices related to the topic adopting a qualitative approach. It aims to learn about management practices and factors that influence education, as well as the challenges and impacts on the educational policies on school systems. Through the analysis it was able to identify recurrent interference of multilateral organizations and large conglomerates, such as the World Bank. In addition, researchers warned through a risk assessment about the growth of capitalist strategies for the perpetuation of its practices in the Brazilian context. Another relevant point identified was the persistence of the managerial vision applied towards the practice of administrators, along with the presence of patrimonialism and the absence of opportunities for the participation of teachers in the definition of policies implemented in administration at municipal level. This study hopes to contribute towards the academic debate on the topic.

Keywords: Educational management. Educational policies. Literature review.

Resumen: Este artículo presenta una revisión de literatura sobre la gestión educativa. Mediante un enfoque cualitativo, busca identificar y analizar cuestiones relacionadas con el tema con el objetivo de conocer las prácticas

¹ Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp). E-mail: jv.pinto@unesp.br

² Doutora em Educação. Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista (Unesp). E-mail: yoshie.leite@unesp.br

de gestión y comprender los factores que influyen en la educación, así como los desafíos e impactos de las políticas educativas en los sistemas de enseñanza. En el proceso de análisis, se identificaron recurrencia de situaciones relacionadas con la injerencia de organismos multilaterales como el Banco Mundial, así como la presencia de instituciones vinculadas a grandes conglomerados. Los investigadores también alertaron sobre los riesgos que plantea el capitalismo creciente y las estrategias utilizadas para perpetuarlo en el contexto brasileño. Otro punto relevante planteado fue la persistencia de la visión gerencial en las prácticas de los gestores, junto con la presencia del patrimonialismo y la ausencia de oportunidades de participación de los profesores en la definición de las políticas implementadas en las administraciones municipales. Se espera que este estudio contribuya al debate académico.

Palabras clave: Gestor educativo. Políticas públicas en educación. Revisión de la literatura.

Introdução

A promoção de uma educação de qualidade social está intrinsecamente ligada à gestão educacional. De acordo com Luck (2006), o termo gestão educacional passou a ser evidenciado na literatura e aceito no contexto educacional a partir da década de 1990. Desde então, essa expressão vem gradualmente consolidando-se como um conceito disseminado, que se refere às orientações das ações de sistemas de ensino e de escolas. Trata-se de um “novo entendimento a respeito da condução dos destinos das instituições, que leva em consideração o todo em relação com as partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto” (Luck, 2006, p. 33-34).

Também nesse sentido, Vieira (2007) assevera que a gestão educacional abrange diversas iniciativas provenientes das diferentes esferas governamentais, não apenas em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino, mas também em relação a ações específicas de cada área de atuação. A autora destaca que a gestão educacional é permeada por situações que envolvem condições de implementação, disponibilidade financeira, recursos humanos e outras condições materiais e imateriais, além de aspectos que envolvem a legislação.

Levando tais questões em consideração, torna-se importante compreender e analisar diferentes aspectos da gestão, especialmente aqueles que promovem a aprendizagem dos estudantes e buscam o desenvolvimento das instituições de ensino. Assim, este artigo apresenta os resultados de uma revisão de literatura que visa explorar conceitos e práticas relacionadas à gestão educacional, abrangendo temas como formação de professores, gestão democrática, participação da comunidade, avaliação em larga escala e políticas educacionais.

Ao examinar as contribuições de pesquisadores e especialistas desse campo, busca-se identificar e registrar desafios enfrentados, objetivando contribuir para o fortalecimento da temática e conhecer como são abordadas na literatura científica as temáticas supramencionadas. Além disso, investiga-se quais são os principais fatores que influenciam uma boa gestão educacional e impactam no desempenho dos estudantes. Finalmente, identifica-se lacunas existentes na produção intelectual sobre

o tema e quais direções futuras de pesquisa podem ser sugeridas para fortalecer a gestão educacional, buscando uma educação da melhor qualidade³.

Apesar de avanços terem ocorrido nesse campo do conhecimento, ainda há lacunas a serem preenchidas e desafios a serem enfrentados. Desse modo, este trabalho de revisão de literatura se justifica pela possibilidade de reunir e sintetizar conhecimentos sobre gestão educacional, objetivando promover o aprimoramento dos sistemas e redes de ensino. Ainda, esta revisão pode auxiliar profissionais da educação, gestores escolares, além de formuladores de políticas e pesquisadores.

A revisão de literatura foi realizada pesquisando-se teses e dissertações relacionadas à temática. As bases pesquisadas foram o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Após alguns ajustes, a palavra-chave utilizada foi “gestão municipal” acrescentada do operador lógico (ou booleano) *AND* e a palavra “educação”. O acréscimo do termo educação refinou a busca, de maneira que os resultados encontrados se referiam especificamente à área de conhecimento da pesquisa. Assim, foi utilizado o descritor “gestão municipal” *AND* “educação”.

As bases apresentam algumas características específicas. Em ambas, porém, a delimitação temporal abrangeu trabalhos publicados em duas décadas, especificamente entre os anos 2000 e 2020. Foram extraídos dados e informações relevantes dos estudos selecionados, como conceitos-chave, metodologias utilizadas, resultados e conclusões, que foram sintetizados e analisados de forma temática. A análise dos resultados seguiu procedimentos da abordagem qualitativa de pesquisa, de acordo com os pressupostos de André e Gatti (2008).

Após a descrição dos procedimentos metodológicos, este artigo apresenta os resultados de acordo com as categorias elencadas. O intuito é apontar as evidências a partir de uma apresentação qualitativa. Em cada categoria, foram extraídas tendências, predominância do foco de interesse, bem como focos que apareceram em menor frequência. Também foram identificados focos silenciados, assim como a indicação de algumas propostas para a superação de dificuldades demonstradas. Nas considerações finais, são apresentadas as observações tomando em conjunto as pesquisas sobre gestão educacional. De forma sintética, os resultados evidenciam interferências de organismos multilaterais, como o Banco Mundial, e indicam potenciais riscos decorrentes de estratégias adotadas pelo capitalismo. Além disso, observa-se uma certa tendência para uma abordagem gerencialista da

³ O termo qualidade, grafado com o adjetivo melhor, trata-se de uma sugestão da pesquisadora Terezinha Rios. Para a autora, é importante “adjetivar o termo qualidade, buscando uma *educação da melhor qualidade*, que se coloca sempre à frente, como algo a ser construído e buscado pelos sujeitos que a constroem” (Rios, 2003, p. 74).

educação, com ausência de oportunidades para a participação dos professores nas políticas implementadas pelas gestões municipais.

Sobre os trabalhos localizados

Na BDTD, foi utilizado o descritor com os termos entre aspas, recurso que refina a busca, de maneira que somente ascendam resultados de acordo com os termos solicitados. Dessa forma, a aplicação do descritor resultou em 175 trabalhos. Contudo, após a leitura dos títulos, dos resumos e, em alguns casos, dos aspectos introdutórios, foram descartados 148 estudos, que não guardavam relação com esta pesquisa. Dessa forma, selecionou-se 27 trabalhos, sendo 22 dissertações de mestrado e cinco teses de doutorado.

No Catálogo Capes, além da utilização das aspas, é possível aperfeiçoar, refinar e reduzir os resultados utilizando-se filtros. Os critérios utilizados para o refinamento no campo grande área do conhecimento, foram ciências sociais aplicadas, ciências humanas e multidisciplinar. Em área do conhecimento, foram selecionados trabalhos relacionados à administração pública, ciência política, educação, ensino, ensino-aprendizagem, interdisciplinar, planejamento educacional, políticas públicas e sociais, e humanidades. No campo área de avaliação, a busca restringiu-se à administração pública, ciência política, educação, ensino, interdisciplinar e multidisciplinar. Em área de concentração foram selecionados todos os campos.

A busca inicial resultou em 312 trabalhos, mas, com o refinamento, ascenderam 132 estudos que, após a leitura do título e dos resumos, resultaram em 18 pesquisas. Nessa base, alguns trabalhos não estavam disponíveis porque foram publicados em datas anteriores à Plataforma Sucupira; porém, quando guardavam relação com esta revisão, foram recuperados nas bases de dados das respectivas instituições. Dentre os trabalhos indisponíveis, dois não puderam ser recuperados nas bases originais e foram desconsiderados. A Tabela I mostra os dados encontrados e os selecionados, tanto no Catálogo Capes quanto na BDTD.

TABELA I - Quantitativo de teses e dissertações sobre gestão municipal educacional publicados entre os anos 2000 e 2020

Base	Primeira busca	Selecionados	Dissertação	Tese
BDTD	175	27	22	5
Catálogo Capes	312	18	14	4
Total	487	45	36	9

Fonte: dados de pesquisa.

Para a apresentação dos resultados, optou-se por uma classificação em seis diferentes categorias. De acordo com Olabuénaga e Ispizua (1989), categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando seus aspectos mais importantes. As categorias apresentadas na sequência emergiram da análise dos estudos, o que denotou tratar-se de assuntos presentes no universo das pesquisas científicas do campo de conhecimento da gestão educacional. Dizendo de outro modo, as categorias guardam relação com os assuntos que comparecem frequente e rotineiramente na gestão educacional de sistemas ou de redes de ensino. A Tabela 2 mostra os trabalhos encontrados e utilizados nesta revisão.

Tabela 2 - Trabalhos incluídos na revisão de literatura, de acordo com as categorias, com autor(a) e ano de publicação (2003-2019)

Categorias	Autores/Ano	Total/%
Gestão municipal da educação	Fasano (2006); Maia (2006); Espósito (2010); Paludeto (2013); Mikrut (2014); Bérghamo (2016); Teixeira (2017); Falcão (2018); Silva (2019); Vasconcelos (2019).	10 (22%)
Formação continuada e políticas de valorização	Arruda (2003); Queiroz (2009); Brasiliano (2013); Teixeira (2015).	4 (9%)
Gestão de recursos financeiros e orçamentários	Oliveira (2016); Moraes (2018); Castro (2019).	3 (7%)
Gestão democrática, descentralização, participação popular e social, articulação com a comunidade e arranjos regionais	Araújo (2003); Iunes (2009); Paludo (2009); Albuquerque (2010); Pereira (2010); Gomes (2014); Nicoletti (2014); Coutinho (2015); Maia (2016); Arce (2018)	10 (22%)
Monitoramento, avaliação externa e em larga escala	Figueiredo ((2008); Jammal (2008); Battisti (2010); Cruz (2014); Farias (2015); Lopes (2017); Santos (2018); Silva (2018); Vargas (2019).	9 (20%)
Programas e projetos nacionais para municípios	Grinkraut (2012); Roos (2012); Vasconcelos (2014); Araújo (2015); Barleta (2015); Valadão (2015); Bugança (2017); Carvalho (2017); Cichelero (2018).	9 (20%)
Total		45 (100%)

Fonte: dados de pesquisa.

As teses e dissertações foram defendidas em diversos programas de Pós-Graduação, em diferentes estados da federação. Contudo, na Universidade Federal de Pernambuco, Campus de Recife, houve um número maior de pesquisas, com quatro resultados. Ainda, nas universidades federais foram realizadas mais pesquisas sobre a temática, em comparação com as estaduais, particulares e confessionais.

Em relação à localização geográfica das instituições, observou-se que na região Sudeste foram desenvolvidos 19 trabalhos, seguidos pela região Nordeste, com 12 estudos. A região Sul apresentou

10 trabalhos e as regiões Norte e Centro-Oeste desenvolveram dois trabalhos cada. No estado de São Paulo há um número maior de publicações (13) e, com o mesmo número de publicações, estão Pernambuco e Rio Grande do Sul (5), seguidos pelo Ceará (4). Embora os estudos tenham sido produzidos em 29 diferentes instituições de ensino superior, esses foram concentrados em 13 diferentes estados e no Distrito Federal. Tal situação indica que, em alguns estados, no período analisado, não houve publicações sobre a temática. Nas próximas seções são apresentadas as sínteses dos trabalhos desenvolvidos, de acordo com as diferentes categorias.

Gestão municipal da Educação

Nesta categoria estão 10 trabalhos, que tratam dos seguintes aspectos: i) gestão municipal educacional em municípios, com foco na democratização, na qualidade, eficiência e eficácia, bem como na redução do analfabetismo escolar; ii) relação entre investimentos e desempenho; iii) identidade e atuação dos dirigentes municipais da educação; iv) municipalização do ensino; v) participação e influência da iniciativa privada. Todos os trabalhos possuem um cunho qualitativo; entretanto, três trazem dados quantitativos e um apresenta também análises estatísticas. Ainda, dois apresentam dados sobre infraestrutura e um aponta uma relação entre estrutura e qualidade. Do total, quatro estudos incorporaram entrevistas para a produção de dados. Os estudos também trouxeram marcos legais, como Constituição Federal (CF), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Plano Nacional da Educação (PNE), Lei Orgânica Municipal (LOM) e outros.

Esses textos, embora em algum momento tragam aspectos que poderiam ser incluídos em categorias mais específicas, abordam vários assuntos que tratam da gestão municipal educacional em um contexto mais ampliado, com uma diversidade de assuntos que envolvem o campo, tanto no que tange à atuação dos dirigentes (Bérgamo, 2016; Silva, 2019), quanto em possíveis resultados e efeitos da gestão (Maia, 2006). Também, consideram a relação entre investimentos e desempenho (Vasconcelos, 2019), bem como a descentralização, municipalização, gestão democrática e questões referentes à qualidade e eficiência ou eficácia (Falcão, 2018; Paludeto, 2013; Espósito, 2010).

São apontadas, também, considerações sobre a política neoliberal e experiências vivenciadas em Secretaria Municipal de Educação (Fasano, 2006), assim como a influência da privatização, por meio de contratações de fundações e organizações educacionais não governamentais (Mikrut, 2014; Teixeira, 2017). Depreende-se, da análise dos textos desta categoria, as seguintes questões, apresentadas como resultados nos respectivos trabalhos:

- I. A gestão da educação municipal ocupa lugar de destaque, visto que os municípios são responsáveis pela base da educação no país (Bérgamo, 2016). É fundamental uma gestão educacional que busque superar problemas educacionais como, por exemplo, o analfabetismo escolar (Maia, 2006).

2. Os dirigentes municipais ainda não têm um conceito circunstanciado de qualidade social, assumindo, na maioria das vezes, uma atuação voltada aos pressupostos da qualidade total (Silva, 2019).
3. Nem sempre ações voltadas à melhoria da qualidade se refletem nos resultados de avaliações externas (Espósito, 2010).
4. É importante a adoção de instrumentos de gestão para que sejam implementadas medidas educacionais. Existe uma relação entre aplicação positiva de recursos e mecanismos como Plano Municipal de Educação e a criação de Conselhos Municipais de Educação (Vasconcelos, 2019).
5. É possível uma política contra hegemônica em contraposição aos princípios neoliberais em educação (Fasano, 2006), bem como ênfase na democratização da gestão e do acesso, em uma concepção de educação popular (Paludeto, 2013).
6. Existem gestões ineficientes e com baixa eficácia na educação, com problemas na alocação de recursos (Falcão, 2018).
7. A educação, como prática social transformadora exige novas formas de gestão e políticas educacionais, que não acontecem com parcerias entre o poder público e institutos, visto que estes trazem gerencialismo empresarial da qualidade total (Mikrut, 2014). Contrapartidas de serviços e cessão de espaços ao setor privado pode contribuir para a constituição de formas diferenciadas de mercados educacionais (Teixeira, 2017).

As pesquisas denotaram a importância da gestão educacional, bem como a imprescindibilidade de que o Secretário de Educação direcione seu trabalho com vistas a alcançar melhorias na educação, canalizando seus esforços nesse sentido. Entretanto, mesmo ressaltando a importância da gestão, várias críticas são direcionadas aos gestores. Tais críticas, de acordo com os trabalhos analisados, podem ser agrupadas em três aspectos principais: i) dificuldade na utilização de recursos financeiros e orçamentários; ii) parcerias com o setor privado; iii) falta de conhecimento sobre qualidade social na educação.

Sobre a questão da qualidade, Silva (2019) explica que essa temática tem sido amplamente discutida no âmbito das produções acadêmicas, nos governos e nas gestões municipais, o que demonstra que tal assunto se insere em uma categoria polissêmica, relacionando-se às diversas intencionalidades dos diferentes atores. A autora buscou analisar a atuação de dois dirigentes municipais em relação à qualidade social e constatou que os dirigentes atuaram em conformidade com orientações de órgãos centrais – governo estadual ou federal – para implementarem mecanismos de responsabilização, participação e avaliação externa. Isso demonstra que a concepção de qualidade adotada é a de qualidade total, associada ao capital.

Para Silva (2019), uma gestão voltada à qualidade social pressupõe que o dirigente municipal seja efetivamente ordenador de despesa, pertença à rede de ensino, resida no município, tenha

autonomia para constituir a equipe técnica, possua plano de trabalho, conheça o contexto econômico e político-cultural local, além de possuir formação continuada sobre gestão, voltada a conhecimentos sobre a qualidade social. Também, é imprescindível que tenha domínio científico, competência técnica e comprometimento com a função social da escola pública, bem como com a função de dirigente, que não se configura em uma secretária executiva da prefeitura municipal, na educação.

Além disso, a atuação do dirigente deve se pautar em vontade política, formação profissional, relações econômicas, sociais e culturais também dos contextos nacionais. Assim, prossegue a autora, a atuação será melhor quando os dirigentes conhecerem as políticas de educação nacional e se posicionarem criticamente, tendo compromisso com a valorização dos profissionais da educação e com a emancipação dos educandos e educadores. Bérnago (2016) também aponta a imprescindibilidade da formação dos gestores educacionais das redes municipais, que precisam atribuir a devida importância ao planejamento financeiro e às ações educacionais no plano de governo, bem como a necessidade de ter percepção sobre a situação do município e formação política, além da formação sólida nas bases educacionais.

Espósito (2010) analisou a municipalização da educação em um município para verificar se tal fenômeno contribuiu para a melhoria da qualidade da educação. Para ela, a municipalização pode favorecer alguns aspectos, como agilizar a detecção e resolução de problemas nos processos que envolvem o ensino e a aprendizagem. Ademais, também pode aproximar os usuários daquilo que ela chamou de burocracia municipal, além de trazer maior flexibilidade ao uso de recursos financeiros e na democratização da relação de poder.

Para Mikrut (2014) o Estado é neoliberal, portanto, representado pelos empresários sendo que os trabalhadores não têm participação nas decisões. Tal situação leva à descentralização das responsabilidades e dos recursos financeiros do poder público, que pode ocorrer por meio de parcerias de municípios com organizações não governamentais (ONG). Na pesquisa, a autora investigou parcerias com o Instituto Ayrton Senna, ocorridas sob a justificativa de buscar padrões de eficiência, qualidade e racionalidade na gestão educacional pública. No entanto, analisando dissertações sobre o tema, a autora constatou que essa modalidade de parceria representa um retrocesso em relação à autonomia e gestão, em contraposição ao trabalho coletivo.

De maneira semelhante, Teixeira (2017) investigou cinco municípios que contrataram assessoria técnica para a gestão educacional, com formulação de propostas que incluíssem formação continuada. Ela explica que parece existir um assentimento de que a gestão privada é mais eficiente e eficaz, situação que busca justificar parcerias com fundações, institutos ou organizações não governamentais. A autora observou que a atuação de fundações não interferiu nas estruturas físicas e

na ausência de equipamentos, mas alterou o dia a dia dos professores, trazendo outras metodologias, solicitando relatórios e realizando cursos de formação.

Os gestores entrevistados, em cujos municípios foram realizadas parcerias, acreditam que as entidades são parceiras do poder público e não exigem dispêndio de recursos. No entanto, a despeito da não necessidade de alocação de recursos, existem despesas com viagens, encontros, disponibilização de servidores, situações que impactam em despesas extras e são incluídas nas chamadas contrapartidas dos recursos pelo poder público. Essas questões se configuram em um financiamento privado de instituições privadas para a prestação de serviços educacionais com apoio do poder público.

Analisando os estudos das autoras que se debruçaram sobre o assunto, não é possível verificar uma relação entre o estabelecimento de parcerias e prováveis melhorias educacionais. Ao contrário, depreende-se da análise que tais parcerias impactaram em novas demandas, novas atribuições e tarefas, em contraposição às propaladas eficiências promulgadas pelas instituições, fundações e ONGs. Teixeira (2017) afirma que essas parcerias podem representar uma duplicidade de interesses, seja por parte de dirigentes que demandam e articulam a atuação do setor privado, ou pelos chamados parceiros da educação, que dependem de dirigentes para implementarem seus programas.

No contexto de experiências que se contrapõem à lógica de submissão aos propósitos da iniciativa privada e, também, considerando possibilidades de gestões que superam problemas, Maia (2006) apresenta a experiência da gestão municipal educacional na cidade de Sobral, no estado do Ceará. Para o autor, a gestão estabeleceu uma política de alfabetização como prioritária e implementou estratégias vinculadas aos objetivos, diretrizes e metas, produzindo resultados esperados e empregando recursos com parcimônia e discernimento.

Formação continuada e políticas de valorização

Nesta segunda categoria estão quatro pesquisas, todas de natureza qualitativa, publicadas entre 2003 e 2015. Parte dos dados dessas pesquisas foram produzidos a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com secretários de Educação, diretores de departamento e formuladores de políticas (Brasiliano, 2013), ou com secretários de educação, supervisoras, diretoras e professoras (Teixeira, 2015). Ainda, com membros da Secretaria da Educação, diretores, coordenadores, professores e representantes sindicais (Queiroz, 2009) e com prefeito, secretária da Educação, assessor, diretora e professores (Arruda, 2003). Neste último trabalho, também houve a aplicação de questionários, cujos resultados foram interpretados considerando-se os pressupostos da análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin (1997).

Os trabalhos abordam aspectos relacionados à valorização e participação docente, seja de maneira mais ampliada, com possibilidades de os docentes contribuírem efetiva e colaborativamente

na produção de políticas educacionais (Queiroz, 2009), nos processos de formação continuada e na construção curricular (Teixeira, 2015) ou, ainda, em repercussões no plano de carreira e remuneração do magistério (Arruda, 2003). Um estudo, embora tendo analisado a política de formação continuada (Brasiliano, 2013), abordou especificamente questões relacionadas às tecnologias de informação e comunicação (TIC).

De maneira geral, os estudos enfatizam a importância da participação docente nas políticas educacionais. Queiroz (2009) concluiu que o trabalho escolar não se resume à sala de aula, ou seja, o docente deve ser coparticipante das políticas implementadas. Teixeira (2015) investigou políticas educacionais que foram implementadas em um período de 11 anos e observou que, em uma gestão específica, os professores tiveram oportunidade de participação, discutiram e contribuíram colaborativamente com sugestões. Uma abordagem relatando certa política de valorização docente, mas considerando elementos da administração gerencial, foi apresentada por Arruda (2003). Brasiliano (2013), por sua vez, apontou a importância de uma política de formação de professores que abarque uma maior articulação entre todas as instâncias responsáveis.

Dentre os pesquisadores cujos trabalhos foram selecionados nesta categoria, Queiroz (2009) foi o mais contundente ao explicar sobre a participação docente nas políticas. Ele realizou entrevistas com representantes dos sindicatos dos trabalhadores em educação, além dos demais participantes e, também, enfatizou a imprescindibilidade de os docentes participarem de maneira efetiva e coletiva na elaboração das políticas. O autor percebeu, por meio das entrevistas, que as respostas abrangeram não apenas questões referentes à alocação atual, mas refletiram experiências profissionais ocorridas noutros tempos e em outros espaços. Além disso, observou circunstâncias relacionadas ao adoecimento docente, visto que a maioria dos entrevistados necessitou de licença médica em razão de estresse, lesões por esforço repetitivo, processos ligados a alergias, entre outros.

Restou evidenciado, a partir da síntese e análise dos trabalhos que compuseram esta categoria, que nem sempre a perspectiva dos gestores está alinhada à percepção dos professores. Além disso, existe uma diferença abissal entre a propositura, a formulação de políticas educacionais e sua efetiva implementação. Mesmo contando com um número reduzido de trabalhos recuperados nesta categoria, o fato de eles terem sido produzidos em três diferentes instituições de ensino superior distantes geograficamente e, também, separados por um razoável lastro temporal, permitiu que fossem destacados, dentre os resultados produzidos, similaridades e pontos de convergência relevantes, que jamais devem ser desconsiderados na gestão educacional.

Gestão de recursos financeiros e orçamentários

Antes de apresentar os trabalhos selecionados nesta categoria, convém explicar que o título desta subseção, que apresenta os termos financeiro e orçamentário, não se trata de redundância ou descuido pois, ainda que não pareça verossímil, há possibilidade de a previsão orçamentária não corresponder aos efetivos recursos financeiros. Isso pode acontecer em decorrência de situações supervenientes como, por exemplo, queda na arrecadação de impostos, pois o orçamento é uma previsão de arrecadação que pode não se concretizar. É fundamental, entretanto, que as previsões orçamentárias observem normas técnicas e legais, considerem alterações, variações, crescimento econômico ou outros fatores, para que possam ser elaboradas com a maior exatidão possível.

Uma pesquisa buscou analisar a influência de fatores político-institucionais, econômicos e culturais na gestão de educação, visando evidenciar congruências e incongruências entre a gestão do financiamento da educação e a qualidade educacional (Oliveira, 2016). Outro trabalho buscou compreender métodos e práticas associados aos movimentos de reforma da gestão pública e a questão das transferências intergovernamentais (Castro, 2019). O autor realizou um estudo de caso exploratório em determinado município, analisou dados e informações sobre a educação, também por meio de entrevistas com gestores.

Os trabalhos destacaram que existe um movimento no sentido de descentralização de recursos, compreendido como importante na gestão contemporânea. Entretanto, é fundamental que os gestores conheçam e estudem assuntos atinentes ao campo de recursos educacionais, tanto no que diz respeito a composição e planejamento quanto na utilização propriamente dita. Para Moraes (2018) o processo de descentralização deve ser iniciado com a identificação das necessidades dos municípios, objetivando melhorar as condições de equidade e participação.

Oliveira (2016) afirma que várias condições interferem, como a concepção de planejamento, a observância às especificidades e demandas da realidade local, a concepção de gestão, a participação da sociedade civil, o alinhamento das políticas federais com as locais, o protagonismo municipal, bem como os recursos disponíveis. A autora conclui que existe uma congruência entre gestão do financiamento da educação e geração de condições concretas para a construção da qualidade. Destaca, no entanto, que as condições concretas de cada realidade podem ser diferentes e alerta para a necessidade de ampliação do debate sobre financiamento, como condição favorável ao desenvolvimento de uma educação pública de qualidade.

Os assuntos concernentes às questões orçamentárias e financeiras são complexos e nem sempre de interesse do campo educacional. O fato de que poucos trabalhos aparecem nesta categoria comprova isso. Ademais, parece existir, de um lado, um grupo que afirma a suficiência de recursos,

porém mal utilizados e, de outro, ativistas que reivindicam mais recursos para a educação. Apesar dessas diferentes visões, são pertinentes as considerações de Moraes (2018) ao alertar para a importância da identificação de fatores que colocam alguns municípios em condição de vantagem em relação a outros, situação que pode ser justificada pela identificação do nível individual de eficiência no uso de recursos.

Gestão democrática, descentralização, participação popular e social, articulação com a comunidade e arranjos regionais

Nesta categoria foram recuperadas 10 pesquisas, das quais duas são teses de doutorado. Nove estudos são de abordagem qualitativa e um conta com dados quantitativos, além dos qualitativos. Em todos os trabalhos foram utilizadas análises documentais e, em nove desses trabalhos, ocorreram entrevistas com gestores e professores. As temáticas que compuseram os trabalhos foram as seguintes: i) Conselho Municipal de Educação (CME), Conselho de Acompanhamento e Controle do Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb), Conferência Municipal da Educação, Plano Municipal da Educação (PME); ii) educação popular na perspectiva do educador Paulo Freire, dimensões da política educacional e participação popular; iii) ideais de democracia e participação no contexto da prática, autonomia; iv) arranjos regionais de desenvolvimento.

Os principais argumentos dos autores são a respeito da importância de se colocar em prática a gestão democrática (Lunies, 2009), da autonomia, ação e participação dos diretores de escolas na efetivação da gestão democrática (Arce, 2018), da institucionalização de sistemas próprios (Pereira, 2010), das dificuldades na implementação de Conselhos Municipais de Educação (Gomes, 2014; Maiava, 2016), do papel dos conselheiros do Fundeb e autonomia para atender demandas locais (Coutinho, 2015), da ampliação das possibilidades de participação de diferentes sujeitos na definição de rumos educacionais (Paludo, 2009), de arranjos regionais como possibilidade de organização entre municípios que possuem questões educacionais comuns (Nicoletti, 2014), da participação popular na formulação e materialização da política educacional municipal (Araújo, 2003), além de estratégias de controle (Albuquerque, 2010).

A diversidade de termos apresentados no título desta categoria busca apontar que, no que se refere a oportunidades de participação existem, além de diferentes terminologias, diversos aspectos conceituais, ideológicos, de entendimento e de aplicabilidade. Um exemplo de tais diferenças é o que nos apresenta Coutinho (2015), ao alertar para o fato de que a participação popular se trata de uma forma de organização mais espontânea e autônoma em relação ao poder público, como movimentos sociais, associações, sindicatos, que não agem segundo regras e regulamentos de programas governamentais. A participação social, por sua vez, refere-se aos espaços institucionalizados, como

conferências, conselhos e ouvidorias, que se configuram em instâncias responsáveis pela representação de diversos segmentos da sociedade civil e esferas governamentais. Além disso, têm atuação no controle, na fiscalização e no acompanhamento das políticas públicas, bem como no diálogo permanente com o governo.

Não obstante essas diferentes abordagens e múltiplas teorias que as ancoram, os estudos trazem pontos convergentes, aspectos positivos sobre a importância da gestão democrática, da ampliação de oportunidades de participação popular, da descentralização de poderes decisórios, com a criação de conselhos e planos municipais de educação, bem como por meio da institucionalização de sistemas próprios de ensino. Esses aspectos podem ser observados tanto nas oportunidades oferecidas aos gestores, para que qualifiquem e aperfeiçoem as suas atuações, quanto em medidas que possam refletir positivamente nos educandos. De maneira geral, os aspectos favoráveis verificados e, de certa forma, recorrentes e comuns nos trabalhos, são os seguintes:

1. A gestão democrática, como princípio de desenvolvimento da educação, é considerada por muitos educadores como um direito consoante a uma sociedade democrática e republicana, um princípio fundamental na defesa da educação pública, gratuita e de qualidade (Albuquerque, 2010).

2. Não existe democracia sem que a sociedade civil esteja presente nas instituições governamentais. A participação social é um dos fundamentos da gestão democrática. Trata-se de uma das possibilidades que permitem a participação da população nas ações do Estado (Coutinho, 2015).

3. A participação popular se constitui como uma das alternativas criadas pelos governos para envolver a população de modo direto na tomada de decisões. A participação das pessoas acontece em diferentes espaços de organização, reflexão e decisão (Paludo, 2009).

4. A gestão democrática implica participação da comunidade, mas não se limita a isso porque pressupõe, também, participação na partilha do poder e na tomada de decisões (Paludo, 2009). A participação implica partilha de poder (Araújo, 2003). Quando a comunidade é parte do processo de escolarização, as relações hierárquicas se modificam (Nicoletti, 2014).

5. Gestores orientados a valores democráticos podem realizar uma leitura crítica da realidade e defender que o espaço público seja pautado por princípios éticos, políticos e justos (Arce, 2018). Uma das mais importantes tarefas de uma experiência educativa em educação popular é a de compreender quem são os sujeitos, de onde vêm, como elaboram e significam suas experiências sócio-históricas, de maneira que possam ser propostas estratégias pedagógicas voltadas à humanização (Paludo, 2009).

6. A descentralização proposta na atual legislação favorece o incentivo à participação da sociedade civil na gestão municipal, no sentido de compreender a democratização como vinculada

ao processo de construção de autonomia municipal, ampliada por ações que incentivem a participação e que estejam intimamente relacionadas a práticas que comunguem com o exercício de partilha do poder de decisão (Pereira, 2010). A descentralização pressupõe maior participação da comunidade local na definição, na elaboração, no desenvolvimento, no acompanhamento e na avaliação das políticas (Nicoletti, 2014). A descentralização fortalece a inserção de discussões sobre gestão democrática, controle social e participação da sociedade, como elementos importantes para que se possa elevar a aprendizagem dos alunos e alcançar mais qualidade no ensino ofertado (Coutinho, 2015).

7. O processo de descentralização das políticas de educação atribui aos CME maior importância na gestão dos sistemas municipais de ensino. Os CME possibilitam decisões tomadas a partir do diálogo e entendimento, com a participação da sociedade civil, podendo interferir nas decisões políticas, nas prioridades e agendas do governo local. (Gomes, 2014). O CME pode ser plural e autônomo, de maneira a possibilitar a participação de segmentos sociais, como pressuposto para a construção de uma consciência cidadã e para a democratização das relações de poder na gestão de sistemas de ensino (Maia, 2016).

8. Fortalecer instituições de apoio social, como CME e o próprio PME, pode garantir continuidade de um trabalho iniciado, impedindo a descontinuidade de políticas públicas, que ocorre em mudanças de mandatos (Nicoletti, 2014).

9. As conferências de educação ocupam um lugar de destaque no modelo de gestão participativa, são um *locus* privilegiado na definição de políticas educacionais nos municípios (Araújo, 2003). As práticas de participação têm contribuído de modo significativo, na constituição de novas esferas públicas e democráticas e na promoção de um processo progressivo de publicização (Paludo, 2009).

A despeito dos aspectos positivos, e necessários, na consecução dos princípios da gestão democrática, os estudos também apontaram fragilidades, elementos dificultadores, situações que precisam ser superadas. Assim como o enaltecimento da importância da temática, as fragilidades também foram recorrentes nos trabalhos, visto que persistem inúmeras dificuldades no que tange às oportunidades de participação e ampliação de possibilidades. Para Albuquerque (2010), a participação da comunidade escolar, ainda que exista por meio da criação de conselhos e do próprio PME, é muito limitada e não se caracteriza como uma intervenção articulada, capaz de promover transformações e melhorias na qualidade da educação.

Sobre uma possível pressuposição acerca de os municípios conseguirem – ou não – implementarem pressupostos de uma gestão democrática, Araújo (2003) pondera que ainda existem modelos de gestão da educação que reproduzem estruturas de décadas passadas, talvez nos moldes de antigos regimes antidemocráticos. Entretanto, para ele, existem processos inovadores de gestão

educacional que atribuem enorme importância à construção coletiva de políticas públicas. O autor ainda ressalta que os processos de participação e a própria concepção não são vistos de maneira harmônica, posto que existem contradições e diferenças, múltiplas e dinâmicas, também nas formas de materialização.

Monitoramento, avaliação externa e em larga escala

Nesta categoria foram selecionados nove trabalhos, dos quais três são teses de doutorado. Essas teses representam 60% do total de cinco selecionadas para esta revisão de literatura, o que demonstra que a maioria delas aborda assuntos relacionados a avaliações externas no contexto da gestão municipal educacional. Todas as pesquisas são de natureza qualitativa, apenas uma apresenta também aspectos quantitativos. Como dispositivos para produção de dados, as pesquisas contaram com análise documental, entrevistas, observações e questionários. Assim como os demais trabalhos, em razão das escolhas e das delimitações de pesquisa, somente foram recuperados nesta categoria os estudos que tratavam da temática de maneira abrangente, no contexto da gestão municipal. As pesquisas que apenas abordaram avaliações externas e/ou em larga escala não foram incluídas.

Com o objetivo de melhor compreender os estudos selecionados, buscou-se delimitá-los geograficamente, em termos de localização, mas também no que diz respeito à população. Assim, observou-se que as pesquisas foram realizadas em 19 diferentes cidades, em sete estados da federação. O número maior de cidades em relação à quantidade de estudos aponta que alguns trabalhos abrangeram mais de um município. Não houve preocupação em destacar se as informações consistiam em estimativas populacionais ou se mencionavam o censo demográfico, que é realizado a cada dez anos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Ainda, alguns autores não forneceram dados acerca da fonte consultada.

As predominâncias do foco de interesse dos autores nos estudos apresentados foram as seguintes: i) discussão acerca de como os dados das avaliações externas são apropriados e utilizados por membros da gestão e professores, bem como as contribuições para a definição de metas e objetivos educacionais; ii) observação sobre como as Secretarias de Educação se apropriam e traduzem os indicadores; iii) explicação sobre a discrepância de resultados de indicadores entre escolas da rede municipal e da rede estadual; iv) análise das políticas educacionais de avaliação em larga escala; v) papel de organismos internacionais e a relação com avaliações de sistema; vi) compreensão da relação de codependência entre dados de desempenho e elementos como financiamento, condições de qualidade, investimento; vii) concepções de qualidade e suas relações com indicadores educacionais.

O primeiro tópico, sobre a apropriação e possíveis contribuições dos dados de avaliações externas pelas escolas ou pelas Secretarias de Educação, foi o que apareceu com maior frequência. As

questões que envolvem avaliações externas, em larga escala ou não, são complexas, a exemplo de vários assuntos do campo da educação e da gestão pública educacional. Há pesquisadores que são frontalmente contrários e existem outros que consideram possibilidades, como a utilização de indicadores para planejamentos no universo da gestão pública. No Brasil existe uma tendência em observar aspectos considerados negativos, como o fato de que as avaliações externas desconsideram contextos socioeconômicos e culturais, buscando homogeneizar sentidos na educação.

Também são destacadas questões acerca das influências externas de organismos multilaterais, como o Banco Mundial, além de entidades ligadas à grandes corporações e conglomerados, com vieses privatistas, capitalistas ou neoliberais, que têm o objetivo de implementar políticas aliadas ao capital. Considerando esse contexto, a análise dos trabalhos selecionados buscou apontar efeitos adversos, posicionamentos contrários ou prováveis contribuições. As questões observadas com maior frequência, considerando aspectos possivelmente negativos sobre as avaliações externas, de acordo com os autores dos trabalhos levantados nesta revisão, foram as seguintes:

1. A lógica do sistema de avaliação no Brasil é divulgar amplamente os resultados com o objetivo de apoiar as instâncias subnacionais nas suas tarefas constitucionais e envolver a população na discussão da qualidade da educação (Farias, 2015). O Banco Mundial centraliza as medidas de reforma com políticas homogêneas para a educação, não apenas em uma região, mas em todo o mundo, sem considerar as especificidades dos diferentes países (Figueiredo, 2008). O sistema de avaliação em larga escala utilizado no Brasil é influenciado pelos processos políticos e econômicos que aconteceram nas décadas de 1960 e 1970, encaminhados pelo Banco Mundial e organismos multilaterais (Silva, 2018). A (re) configuração do Estado e suas implicações na política educacional estão relacionadas aos diferentes projetos de educação e de sociedade, que são delineados de acordo com interesses do capital e sob a ótica dos organismos multilaterais (Lopes, 2017).

2. No discurso hegemônico existe o predomínio de se creditar ao indivíduo a responsabilidade pelas suas escolhas e pelo seu destino, assim como pela posição social que ocupa (Lopes, 2017).

3. Em alguns países os resultados de avaliações externas são utilizados como mecanismos de sanções ou punições às escolas (Figueiredo, 2008). A avaliação surge como mecanismo de controle e fiscalização do Estado (Santos, 2018).

4. O Ideb é um instrumento de medida, usado pelos reformadores educacionais para justificar as políticas de responsabilização implantadas no Brasil, visto que os resultados são divulgados pela mídia nacional e são apresentados como medidas de qualidade (Santos, 2018).

5. As avaliações externas foram defendidas e implementadas no cenário de propostas neoliberais de desenvolvimento econômico, político e social (Santos, 2018).

As situações considerando possíveis aspectos positivos foram destacadas em alguns trabalhos. Para Cruz (2014), as possibilidades de publicização dos dados referentes às avaliações permitiram que as escolas e redes de ensino pudessem debater os resultados, tendo esses pressupostos como ponto de partida para mudanças. Além disso, a divulgação incentivou os municípios e estados a implementarem seus próprios modelos de avaliação externa. Nesse mesmo sentido, Figueiredo (2008) assevera que os sistemas de avaliação podem oferecer informações sobre como está o percurso dos alunos nos seus processos de construção do conhecimento.

O Ideb e os resultados de desempenho, de acordo com Jammal (2007), são expressões da concretização da gestão educacional. Battisti (2010) afirma que avaliar, seja considerando as iniciativas da própria escola ou os sistemas avaliativos mais abrangentes, não significa colocar os alunos em competição, mas pressupõe uma reflexão acerca de melhorias na educação, sobre como contribuir para um ensino de qualidade. Santos (2018) destaca que o Ideb oferece limitações, mas também potencialidades, sendo necessários mais estudos. Os resultados das pesquisas, em linhas gerais, demonstraram possibilidades que podem advir de avaliações em larga escala. Poucos estudos apontaram somente efeitos adversos, a maioria seguiu a tendência de explicitar questões pontuais que devem ser aperfeiçoadas pela gestão.

Pode-se afirmar que alguns focos foram silenciados, especialmente nesta categoria. Na verdade, foi possível observar que os resultados expressaram as concepções dos autores, visto que o mesmo assunto mostrou ora efeitos adversos, ora potencialidades. As críticas mais enfáticas foram apresentadas por Silva (2018), seguidas por Santos (2018). Em alguns trabalhos evidenciou-se que os pesquisadores, de certa maneira, acreditam nas possibilidades das avaliações externas. De qualquer forma, a conclusão geral apresentada pelos autores dos trabalhos recuperados, nesta categoria, aponta a diversidade e potencialidade que as avaliações externas podem oferecer no universo da gestão educacional, desde que sejam observadas e aperfeiçoadas algumas questões.

Programas e projetos nacionais para municípios

Nesta categoria objetiva-se verificar questões relacionadas a políticas, programas ou projetos desenvolvidos em âmbito nacional e oferecidos ou impostos aos municípios. Busca-se verificar as interferências, possibilidades ou limitações frente a escolhas locais. Foram encontrados nove trabalhos em que os autores utilizaram, como estratégias para produção de dados, análises documentais, inclusive por meio de consultas a sistemas online, entrevistas com gestores e professores, bem como observações em campo. Uma pesquisa utilizou abordagem quantitativa e qualitativa, as demais foram de natureza qualitativa. Não houve recuperação de trabalhos sobre projetos desenvolvidos nos estados e aplicados nos municípios.

A temática recorrente foi o Plano de Ações Articuladas (PAR), criado pelo Ministério da Educação (MEC) e ofertado aos municípios e estados mediante adesão. Sobre esse assunto, estudaram Roos (2012), Barleta (2015), Araújo (2015), Valadão (2015) e Cichelero (2018). O PAR está inserido no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que foi lançado pelo governo federal em 2007 e tem como objetivo melhorar a qualidade da educação brasileira. Para isso, apresenta metas, programas e ações que incidem em áreas do sistema educacional, além de propor uma mobilização nacional. Sobre o PDE pesquisaram Grinkraut (2012) e Vasconcelos (2014), cujos trabalhos abordam questões sobre o PAR e, também, em relação ao Ideb. Carvalho (2017), por sua vez, dissertou acerca da política nacional de formação de professores e Bugança (2017) estudou sobre como os gestores recebem e aplicam no município e nas escolas as propostas do governo federal.

O trabalho sobre política nacional de formação de professores, de Carvalho (2017), apontou a existência de uma sincronicidade entre a política brasileira de formação com as diretrizes internacionais, que deslegitimam o papel da unidade prática e teórica como fonte de produção de conhecimentos. Para a autora, ainda predominam a concepção de capacitação, objetivando o aprimoramento da técnica, conforme recomendações de interesse dos organismos internacionais, em contraposição ao entendimento de que a formação continuada é um direito, parte constituinte do desenvolvimento profissional. Ainda, as políticas de formação buscam anular a participação dos professores no processo.

Vasconcelos (2014) e Grinkraut (2012) convergem em relação aos resultados, dificuldades e possibilidades do PDE. Para Vasconcelos (2014), as mudanças foram pouco relevantes para as escolas e a consequente melhoria de resultados educacionais. A autora afirma que não é possível esperar muito de políticas temporárias e focalizadas, como o PDE. Grinkraut (2012) explica que o PDE desconsidera as condicionalidades da estrutura financeira, assim como a relações de poder. Entretanto, apesar das adversidades, a pesquisadora afirma que o PDE possibilitou trazer as propostas constantes no plano ao debate público, constituindo-se como um passo fundamental para análise e futuras intervenções. Também, propôs ações voltadas ao fortalecimento da capacidade técnica e financeira dos municípios.

Sobre o PAR, Araújo (2015) observou que, embora tenha havido ampliação no número de programas federais desenvolvidos nos municípios que pesquisou, não houve incremento expressivo no repasse de recursos da União. Cichelero (2018), no entanto, observou que o enfoque do plano está atrelado às dimensões ligadas a repasse de recursos financeiros. Valadão (2015) asseverou que os gestores encontraram dificuldades na implantação e monitoramento do PAR, como pouco conhecimento sobre o sistema, falta de flexibilidade desse sistema, além do patrimonialismo da gestão local.

Barleta (2015) afirma que o PAR propõe um discurso que enfatiza e corrobora com a democratização na educação. No entanto, existe um atrelamento a situações pensadas sob a lógica do capital, como contratos de gestão, controle de resultados e centralização de decisões. Cichelero (2018) corrobora com tal afirmação e observa uma certa ambivalência na proposta do PAR, acerca da descentralização ou centralização. Contudo, a despeito dessas questões, ambos os pesquisadores constataram que os gestores exploram todas as possibilidades que o PAR oferta. Cichelero (2018) relatou que 86% dos gestores consultados consideram uma importante forma de aprimoramento da gestão.

Foi possível constatar a escassez de trabalhos dessa natureza. Em relação à supremacia de trabalhos abordando o PAR, é presumível supor que esse plano, em razão de englobar uma diversidade de dimensões, está mais afeito ao universo global da gestão municipal, diferentemente de outros planos, programas ou projetos que talvez se relacionem a situações específicas, como formação, por exemplo.

Considerações Finais

Esta revisão de literatura mostrou um pouco da multiplicidade de assuntos que envolvem o campo da gestão municipal. Observou-se que as escolas, gestores escolares, professores, alunos e comunidade são impactados em razão das abordagens e das políticas implementadas no âmbito da gestão municipal, ainda que não tenham sido tratadas exclusivamente questões sobre gestão escolar, sala de aula, formação etc. Também, foram apresentadas situações que envolvem escolhas ou opções dos gestores municipais e os efeitos advindos dessas opções, que denotam um pouco da diversidade e complexidade do universo da prática gestora. A utilização de categorias, para análise, foi necessária à medida que os trabalhos foram sendo localizados. Isso denota a lacuna de trabalhos sobre gestão municipal, mas também resulta das necessárias delimitações dos objetos de pesquisa.

Sobre os resultados da revisão de literatura, foi possível observar a predominância de alguns aspectos, mesmo considerando as especificidades das diferentes categorias. As interferências de organismos multilaterais, como Banco Mundial e outros, bem como a presença de instituições ligadas a grandes conglomerados e privatização, foram assuntos recorrentes. Além disso, destaque para os riscos oferecidos pelo crescente capitalismo e as estratégias utilizadas para a sua perpetuação no Brasil. Também se observou uma tendência a explicitar sobre a visão gerencial, que ainda persiste em práticas de gestores, bem como um certo patrimonialismo e a ausência de oportunidade de participação dos professores nas definições das políticas implementadas nas gestões municipais. Ainda, os resultados evidenciaram ser benéfica a participação ativa da comunidade escolar, incluindo pais, alunos e membros da comunidade, pois fortalece o envolvimento e o apoio aos processos educacionais.

Embora esta revisão de literatura tenha contribuído para o avanço do conhecimento sobre gestão educacional, é importante reconhecer que existem questões não discutidas. Algumas temáticas requerem mais pesquisas, como a efetividade de abordagens específicas acerca da atuação do gestor, o impacto de políticas educacionais em longo prazo e possíveis relações entre a participação da comunidade e a melhoria de resultados educacionais. Portanto, ainda que esta revisão de literatura tenha alcançado os objetivos de explorar o conhecimento existente, o trabalho não abrangeu de forma suficientemente ampliada a temática gestão educacional, mesmo tendo fornecido conhecimento para fortalecer o campo e promover o aprimoramento dos sistemas educacionais. Com base nos resultados desta revisão, podem ser realizadas outras pesquisas, buscando preencher as lacunas identificadas e abordando novos desafios do campo da gestão educacional.

Referências

ALBUQUERQUE, E. M. **A implementação do programa Gestão Nota 10 no sistema municipal de educação de Mossoró/RN (2005 a 2009)**. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/14424> Acesso em: 5 mar. 2021.

ANDRÉ, M.; GATTI, B. A. **Métodos qualitativos de pesquisa em educação no Brasil: origens e evolução**. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO-ALEMÃO DE PESQUISA QUALITATIVA E INTERPRETAÇÃO DE DADOS, 2008, Brasília. Anais [...]. Brasília: Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, 2008.

ARAÚJO, A. V. **Política educacional e participação popular: um estudo sobre esta relação no município de Camaragibe – PE**. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4773> Acesso em: 8 mar. 2021.

ARAÚJO, J. N. **Relações intergovernamentais e a gestão municipal da educação escolar: um estudo da implementação de programas e projetos federais em municípios do estado da Bahia**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFMG_c8bffb619071201ec1e9a170979eff38 Acesso em: 3 mar. 2021.

ARCE, P. D. **É possível a gestão democrática na rede municipal de ensino de São Paulo?** 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/21616> Acesso em: 3 mar. 2021.

ARRUDA, A. L. B. **Gestão da educação e políticas de valorização do magistério para o ensino fundamental na atualidade: a resposta do município de Panelas à questão**. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4780> Acesso em: 10 jan. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.

BARLETA, I. A. **A gestão educacional no Plano de Ações Articuladas do município de Macapá-AP: concepções e desafios.** 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/8336> Acesso em: 15 fev. 2021.

BATTISTI, L. **Avaliação em larga escala na perspectiva da gestão municipal.** 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4593> Acesso em: 15 jan. 2021.

BÉRGAMO, M. S. R. **A gestão municipal da educação na região da Amvapa: estudo filosófico e político das contradições estruturais da prática institucional, dos limites burocráticos-formais e da cultura autoritária hegemônica.** 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016. Disponível em: https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UNICAMP-30_3ac0db618de51fa6ca2870098781b2fa Acesso em: 15 jan. 2021.

BRASILIANO, S. S. **Política de formação de professores em tecnologias de informação e comunicação (TIC): uma análise da experiência da rede municipal de ensino do Recife.** 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/13308> Acesso em: 25 fev. 2021.

BUGANÇA, N. S. **Gestão da educação: das políticas federais à gestão escolar do município de Jataizinho – PR.** 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017. Disponível em: <https://www.ppedu.uel.br/pt/mais/dissertacoes-teses/dissertacoes/category/8-2017> Acesso em: 23 fev. 2021.

CARVALHO, M. P. **Políticas públicas de formação continuada de docentes: dos marcos legais à realidade da rede pública municipal de ensino.** 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2017. Disponível em: <http://www2.uesb.br/ppg/ppged/wp-content/uploads/2017/05/Diss-final-com-ficha-catal.pdf> Acesso em: 5 mar. 2021.

CASTRO, A. B. F. **Implicações das transferências intergovernamentais na gestão da educação no âmbito municipal.** 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/e3b0bc21-ff8c-4582-a301-cffa27afb081> Acesso em: 18 jan. 2021.

CICHELERO, S. M. T. **Plano de ações articuladas na gestão da educação de municípios pertencentes à Associação dos municípios da zona da produção (Amzop) – RS.** 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1116076> Acesso em: 23 fev. 2021.

COUTINHO, H. G. **Os conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb e a gestão municipal da educação: um estudo em municípios nordestinos.** 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/14951> Acesso em: 18 jan. 2021.

CRUZ, L. F. R. **Avaliação externa e qualidade de ensino: apropriações e usos dos dados em escolas públicas municipais de Macaé/RJ.** 2014. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/23584/23584_1.PDF Acesso em: 25 mar. 2021.

ESPÓSITO, I. C. **Municipalização do ensino fundamental e qualidade do ensino: estudo de caso do município de Martinópolis.** 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, 2010. Disponível em: <http://bdtd.unoeste.br:8080/jspui/handle/tede/787> Acesso em: 25 fev. 2021.

FALCÃO, E. B. M. **Eficiência técnica das gestões municipais de educação no estado do Ceará.** 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia do Setor Público) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/34781> Acesso em: 13 mar. 2021.

FARIAS, M. A. **Avaliação externa e gestão da escola: apropriações e usos dos dados do Ideb na gestão de escolas públicas municipais de Fortaleza.** 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2015. Disponível em: https://www.uece.br/ppge/wp-content/uploads/sites/29/2019/06/Disserta%C3%A7%C3%A3o_MARIA-ADALGIZA-DE-FARIAS.pdf Acesso em: 19 jan. 2021.

FASANO, E. **Centro educacional unificado, contraposição à “pedagogia de lata”.** 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/METODISTA_759a4244ccc730cc7f472d46280b16c1 Acesso em: 13 fev. 2021.

FIGUEIREDO, D. M. L. **Gestão municipal, qualidade de ensino e a avaliação do rendimento escolar: um estudo do município de Cosmorama.** 2008. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2008. Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/handle/11449/101599> Acesso em: 3 fev. 2021.

GOMES, L. M. **A gestão da educação básica em Valparaíso de Goiás: os sentidos da descentralização.** 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/jspui/handle/10482/17700> Acesso em: 19 jan. 2021.

GRINKRAUT, A. **Conflitos na implementação da política educacional brasileira: As relações entre a união e os municípios a partir do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).** 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/Acervo/Detalhe/864895> Acesso em: 23 jan. 2021.

IUNES, N. P. **Gestão democrática da educação na rede pública municipal de Pelotas: experiências de democracia participativa.** 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2009. Disponível em: <https://guaiaca.ufpel.edu.br/handle/123456789/1730?show=full> Acesso em: 12 fev. 2021.

JAMMAL, R. F. S. **A democratização do ensino fundamental no município de Guaratuba.** 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/Pedagogia/d7dem_ens_fun_guarat.pdf Acesso em: 28 jan. 2021.

LOPES, R. V. N. **Qualidade da educação municipal: concepções e indicadores no sistema de educação de Miracema-TO.** 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/24068> Acesso em: 23 fev. 2021.

- LUCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis, Ed: Vozes, 2006.
- MAIA, M. H. **Aprendendo a marchar**: os desafios da gestão municipal do ensino fundamental e da superação do “analfabetismo escolar”. 2006. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/3652> Acesso em: 18 mar. 2021.
- MAIA, W. J. S. **Os desafios do gestor educacional na implementação do conselho municipal de educação em Urucurituba – AM**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <https://repositorio.uff.br/jspui/handle/uff/4566> Acesso em: 21 fev. 2021.
- MIKRUT, M. P. **A prática do Instituto Ayrton Senna na rede pública municipal de educação em São José dos Pinhais/PR**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <https://tede.utp.br/jspui/handle/tede/1642> Acesso em: 18 jan. 2021.
- MORAES, V. M. **Análise da eficiência em educação fundamental das municipalidades mediante a elaboração de uma tipologia de municípios**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100138/tde-27082018-151036/pt-br.php> Acesso em: 18 mar. 2021.
- NICOLETI, J. E. **Arranjos de desenvolvimento da educação**: uma alternativa partilhada de gestão municipal da educação. 2014. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/feeabe61-aaf1-4bfc-967a-ecaf54a3ed06> Acesso em: 15 jan. 2021.
- OLABUÉNAGA, J. I. R.; SPIZUA, M. A. **La descodificación de la vida cotidiana**: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.
- OLIVEIRA, M. F. de A. **Gestão municipal da educação**: (in) congruências entre gestão do financiamento e construção da qualidade da educação. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Joaçaba, 2016. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3610482 Acesso em: 21 jan. 2021.
- PALUDETO, M. C. **O PT na prefeitura municipal de São Paulo (1989-1992)**: da concepção de educação à formulação de uma política educacional. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP_3afeeade1cffc652d71ada0ebbbb3ab Acesso em: 23 fev. 2021.
- PALUDO, D. I. S. **Educação com participação popular em Chapecó – SC**: a política educacional como possibilidade de transformação social. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/92217> Acesso em: 18 mar. 2021.
- PEREIRA, M. do S. V. **A institucionalização dos sistemas municipais de ensino na realidade paraense**: obstáculos e possibilidades – o caso do município de Barcarena. 2010. Dissertação

(Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2010. Disponível em: <https://www.repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/2815> Acesso em: 22 jan. 2021.

QUEIROZ, M. G. **As políticas públicas de valoriz(ação) do trabalho docente na rede de ensino da Serra/ES: a produção de efeitos no “chão da escola” (de que valor se trata?)**. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/17559> Acesso em: 14 fev. 2021.

RIOS, T. A. **Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2003.

ROOS, C. **O PAR (Plano de Ações Articuladas) e a gestão municipal**. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3141> Acesso em: 13 fev. 2021.

SANTOS, J. R. R. **Implicações dos resultados das avaliações em larga escala nos mecanismos de gestão escolar adotados por escolas municipais**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação Contemporânea) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/32825> Acesso em: 8 fev. 2021.

SILVA, E. A. **Gestão educacional e qualidade social: atuação de dirigentes municipais de educação em dois municípios da microrregião de Cajazeiras/PB (2015-2017)**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/27139> Acesso em: 13 mar. 2021.

SILVA, E. A. **Avaliação em larga escala e qualidade da educação: políticas educacionais em cinco municípios do Oeste do Paraná**. 2018. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7314> Acesso em: 18 jan. 2021.

TEIXEIRA, E. S. **Diferentes olhares acerca dos processos de participação docente na construção da política curricular em Itatiba (2001-2012)**. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-20042016-100236/pt-br.php> Acesso em: 21 mar. 2021.

TEIXEIRA, G. V. **A participação do setor privado na gestão da educação básica pública em municípios mineiros**. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-AW8KTQ> Acesso em: 13 jan. 2021

VALADÃO, A. **O plano de ações articuladas na gestão educacional: desafios à implementação das políticas educacionais em municípios de Mato Grosso do Sul**. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2015. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-DOUTORADO-EDUCACAO/ADRIANA%20VALAD%C3%83O.pdf> Acesso em: 19 jan. 2021.

VARGAS, T. C. **Municipalização da educação: particularidades da gestão local em Araraquara – SP**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2019.

Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP_23cf9e59bed016ad293fc51a50dc5638
Acesso em: 3 fev. 2021.

VASCONCELOS, A. C. C. A. **Efeitos da política de avaliação do PDE no sistema municipal de ensino**. 2014. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2014.

Disponível em:

https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UNSP_02133175ceff7d39b823235fb00f787f Acesso em: 19 fev. 2021.

VASCONCELOS, J. C. **Ensaio sobre poder público na educação**. 2019. Tese (Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/40384> Acesso em: 11 jan. 2021.

VIEIRA, S. L. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007. DOI: 10.21573/vol23n12007.19013.

Recebido: 31/08/2023

Aceito: 22/05/2024

Received: 08/31/2023

Accepted: 05/22/2024

Recibido: 31/08/2023

Aceptado: 22/05/2024



Apêndice – Dissertações e teses analisadas no texto

(continua)

Autor(a)	Título
Adriana Valadão	O plano de ações articuladas na gestão educacional: desafios à implementação das políticas educacionais em municípios de Mato Grosso do Sul
Alexandre Viana Araújo	Política educacional e participação popular: um estudo sobre esta relação no município de Camaragibe – PE
Alvaro Ballejo Fiuza Castro	Implicações das transferências intergovernamentais na gestão da educação no âmbito municipal
Ana Claudia Celice Alves Vasconcelos	Efeitos da política de avaliação do PDE no sistema municipal de ensino
Aná Lúcia Borba Arruda	Gestão da educação e políticas de valorização do magistério para o ensino fundamental na atualidade: a resposta do município de Panelas à questão
Ananda Grinkraut	Conflitos na implementação da política educacional brasileira: As relações entre a união e os municípios a partir do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)
Cristiane Roos	O PAR (Plano de Ações Articuladas) e a gestão municipal
Deise Imara Schilke Paludo	Educação com participação popular em Chapecó – SC: a política educacional como possibilidade de transformação social
Dione Maribel Lissoni Figueiredo	Gestão municipal, qualidade de ensino e a avaliação do rendimento escolar: um estudo do município de Cosmorama
Edson Fasano	Centro educacional unificado, contraposição à “pedagogia de lata”
Elisângela Sales Teixeira	Diferentes olhares acerca dos processos de participação docente na construção da política curricular em Itatiba (2001-2012)
Elizabeth Barbosa de Melo Falcão	Eficiência técnica das gestões municipais de educação no estado do Ceará
Emanuela Alves Silva	Gestão educacional e qualidade social: atuação de dirigentes municipais de educação em dois municípios da microrregião de Cajazeiras/PB (2015-2017)
Eugênia Morais Albuquerque	A implementação do programa Gestão Nota 10 no sistema municipal de educação de Mossoró/RN (2005 a 2009)
Evandro Anderson Silva	Avaliação em larga escala e qualidade da educação: políticas educacionais em cinco municípios do Oeste do Paraná
Glezenir Vaz Teixeira	A participação do setor privado na gestão da educação básica pública em municípios mineiros
Henrique Guimarães Coutinho	Os conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb e a gestão municipal da educação: um estudo em municípios nordestinos
Ilma de Andrade Barleta	A gestão educacional no Plano de Ações Articuladas do município de Macapá-AP: concepções e desafios
Ione Cavalcante Espósito	Municipalização do ensino fundamental e qualidade do ensino: estudo de caso do município de Martinópolis
Jacqueline Nunes Araújo	Relações intergovernamentais e a gestão municipal da educação escolar: um estudo da implementação de programas e projetos federais em municípios do estado da Bahia
João Ernesto Nicoletti	Arranjos de desenvolvimento da educação: uma alternativa partilhada de gestão municipal da educação
Josefa Roberta Roque Santos	Implicações dos resultados das avaliações em larga escala nos mecanismos de gestão escolar adotados por escolas municipais
Joyciane Coelho Vasconcelos	Ensaio sobre poder público na educação
Larissa Frossard Rangel Cruz	Avaliação externa e qualidade de ensino: apropriações e usos dos dados em escolas públicas municipais de Macaé/RJ

(conclusão)

Lêda Maria Gomes	A gestão da educação básica em Valparaíso de Goiás: os sentidos da descentralização
Luzia Battisti	Avaliação em larga escala na perspectiva da gestão municipal
Mara Suzany Romano Bérghamo	A gestão municipal da educação na região da Amvapa: estudo filosófico e político das contradições estruturais da prática institucional, dos limites burocráticos-formais e da cultura autoritária hegemônica
Marcos Gonçalves Queiroz	As políticas públicas de valoriz(ação) do trabalho docente na rede de ensino da Serra/ES: a produção de efeitos no “chão da escola” (de que valor se trata?)
Margareth Pinheiro Carvalho	Políticas públicas de formação continuada de docentes: dos marcos legais à realidade da rede pública municipal de ensino
Maria Adalgiza Farias	Avaliação externa e gestão da escola: apropriações e usos dos dados do Ideb na gestão de escolas públicas municipais de Fortaleza
Maria do Socorro Vasconcelos Pereira	A institucionalização dos sistemas municipais de ensino na realidade paraense: obstáculos e possibilidades – o caso do município de Barcarena
Marli Patricia Mikrut	A prática do Instituto Ayrton Senna na rede pública municipal de educação em São José dos Pinhais/PR
Melina Casari Paludeto	O PT na prefeitura municipal de São Paulo (1989-1992): da concepção de educação à formulação de uma política educacional
Mirian Folha de Araújo Oliveira	Gestão municipal da educação: (in) congruências entre gestão do financiamento e construção da qualidade da educação
Nailê Pinto lunes	Gestão democrática da educação na rede pública municipal de Pelotas: experiências de democracia participativa
Natália da Silva Bugança	Gestão da educação: das políticas federais à gestão escolar do município de Jataizinho – PR
Priscila Damasceno Arce	É possível a gestão democrática na rede municipal de ensino de São Paulo?
Robson Vila Nova Lopes	Qualidade da educação municipal: concepções e indicadores no sistema de educação de Miracema-TO
Rosana de Fátima Silveira Jammal	A democratização do ensino fundamental no município de Guaratuba
Sandra Sales Brasiliano	Política de formação de professores em tecnologias de informação e comunicação (TIC): uma análise da experiência da rede municipal de ensino do Recife.
Silvana Maria Tres Cichelero	Plano de ações articuladas na gestão da educação de municípios pertencentes à Associação dos municípios da zona da produção (Amzop) – RS
Thaís Conte Vargas	Municipalização da educação: particularidades da gestão local em Araraquara – SP
Vinicius Macedo Moares	Análise da eficiência em educação fundamental das municipalidades mediante a elaboração de uma tipologia de municípios
Wagner José Serrão Maia	Os desafios do gestor educacional na implementação do conselho municipal de educação em Urucurituba – AM
Maurício Holanda Maia	Aprendendo a marchar: os desafios da gestão municipal do ensino fundamental e da superação do “analfabetismo escolar”