



ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

**A Gestão Escolar como Fator de Sucesso no Desempenho Escolar:
Desafios e Estratégias em Presidente Dutra, Maranhão - Brasil**

Wildfran da Silva Costa

Orientador:
Professor Doutor Ruben Duarte de Freitas Cabral

Lisboa, Outubro de 2025

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

**A GESTÃO ESCOLAR COMO FATOR DE SUCESSO NO DESEMPENHO
ESCOLAR: Desafios e Estratégias em Presidente Dutra, Maranhão - Brasil**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus como requisito para a obtenção do título de mestre em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica.

WILDFRAN DA SILVA COSTA

Aprovado em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor José Maria de Almeida
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
Presidente

Professora Doutora Ana Teresa Ferreira das Neves
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
Arguente

Professor Doutor Ruben Duarte de Freitas Cabral
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
Orientador

Dedicatória

A Deus, minha família, em especial meus pais, esposa e meus filhos que me deram força, coragem e todos os incentivos até aqui.

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pela dádiva da vida e por me permitir realizar tantos sonhos nesta existência.

À minha família, a base de tudo que sou hoje, em especial à minha mãe, Maria de Jesus da Silva Costa, e ao meu saudoso pai, Antônio da Silva Costa, que, mesmo não estando mais entre nós, continua me abençoando e torcendo por cada conquista minha. Agradeço também à linda família que construí ao lado da minha esposa e companheira de vida, Ysnaia Mychelle Oliveira Costa, aos meus filhos, Marco Antônio Oliveira Costa e Yago Emanuel Oliveira Costa, que são as minhas inspirações de vida e o meu combustível diário para sempre continuar lutando e nunca desistir.

Sou grato ao Professor Mestre Marcos Borges, cuja orientação, conhecimento e dedicação foram essenciais para o desenvolvimento deste estudo. Sua sabedoria e paciência nortearam minhas reflexões e aprimoraram minha pesquisa.

Agradeço também ao Instituto ILUSES pelo suporte institucional e pelas oportunidades oferecidas, que contribuíram significativamente para a realização deste trabalho. Aos colegas do Mestrado em Ciências da Educação, cujo apoio e amizade sempre estiveram presentes em todos os momentos do curso.

Por fim, deixo meu sincero agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Ruben Duarte de Freitas Cabral, cujo acompanhamento rigoroso, incentivo acadêmico e valiosas contribuições foram decisivos para a concretização desta pesquisa. Sua confiança e estímulo constante fizeram toda a diferença neste processo.

A todos, meu muito obrigado!

Epígrafe

Uma gestão escolar eficaz é a chave para transformar desafios em oportunidades, criando um ambiente propício ao aprendizado e à valorização do saber. Quando a liderança educacional se alinha com as necessidades dos alunos e da comunidade, o desempenho escolar se fortalece e se expande, refletindo não apenas nos índices de aprovação, mas na formação integral dos cidadãos.

Paulo Freire

Abstract

This research aimed to analyze the influence of school management on the academic performance of students in public schools in Presidente Dutra, Maranhão, identifying strategies capable of optimizing educational outcomes. Based on a qualitative and quantitative approach, questionnaires were applied to students and teachers, along with interviews with principals and pedagogical coordinators. To deepen the understanding of the phenomenon, the data triangulation method was used. The results indicated that most students perceive the school as an organized environment, with clear rules, minimally adequate infrastructure, and accessible managers. However, difficulties related to limited financial resources and administrative bureaucracy were highlighted, which restrict autonomy for the implementation of innovative practices. Among teachers, there was a prevailing recognition of the direct impact of school management on teaching quality and student motivation, as well as the importance of evidence-based strategies and the constant monitoring of educational indicators. The research confirmed that participative leadership and clear communication between management, teachers, students, and families are decisive factors in creating a favorable school climate for learning. On the other hand, findings showed that inflexible educational policies may limit schools' ability to respond to their specific demands. Successful practices, such as periodic evaluation meetings, encouragement of student protagonism, and continuous training for managers and teachers, were recognized as positive references in the local context. As practical contributions, the study proposes strengthening managerial training, expanding administrative autonomy, improving mechanisms for community participation, and diversifying funding sources. The research also suggests future longitudinal investigations aiming to more deeply observe the relationship between school management, public policies, and academic performance over time. This study hopes to contribute to the debate on the importance of school management as a structuring axis of public education quality and to reflect on pathways that can ensure more equitable and meaningful learning for all students.

Keywords: School Management; Academic Performance; Public Education; Educational Policies; Pedagogical Leadership.

SUMÁRIO

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Epígrafe	iii
Abstract	iv
Lista de Figuras	v
Lista de Tabelas	vii
Índice de Abreviaturas.....	viii
INTRODUÇÃO	1
Capítulo 1	3
REVISÃO DA LITERATURA	3
<hr/>	
1.1 Conceitos e Modelos de Gestão Escolar	4
1.2 A Influência da Gestão Escolar na Qualidade do Ensino.....	6
1.3 O Papel do Diretor Escolar como Líder Pedagógico	7
1.4 Gestão Escolar e Clima Organizacional.....	10
1.5 Desafios da Gestão Escolar em Escolas Públicas	12
1.6 Leis e Diretrizes da Educação Brasileira – LDB (Lei 9.394/1996), Plano Nacional de Educação (PNE) e BNCC.	14
1.7 Metas da Educação para o Ensino Público.....	17
1.8 Experiências Internacionais em Gestão Escolar	18
1.9 Gestão Democrática e Participação da Comunidade Escolar.....	20
1.10 Recursos e Infraestrutura Escolar.....	21
1.11 Uso de Tecnologias na Gestão Escolar	22
1.12 Avaliação de Resultados e Indicadores de Qualidade	23
Capítulo 2.....	24
METODOLOGIA DA PESQUISA.....	24
2.1. Metodologia	24
2.2 Local da investigação	25
2.3 Sujeitos investigados	26
2.4 Instrumentos de recolha de dados	28
2.4.1 Amostras da pesquisa.....	29
2.5 Instrumentos da Análise de Dados	30

2.6 Ética da pesquisa.....	31
2.7 Principais desafios da pesquisa.....	32
Capítulo 3.....	34
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
3.1 Introdução do capítulo.....	34
3.2 Análise das entrevistas aplicados aos coordenadores e gestores das escolas.....	35
3.2.1 Análise geral das respostas alinhadas aos objetivos da pesquisa.....	51
3.3 Análise dos questionários aplicados aos alunos das escolas.....	53
3.3.1 Análise geral das figuras 1 a 10 alinhadas com os objetivos.....	67
3.4 Análise dos questionários aplicados aos professores das escolas.....	68
3.4.1 Análise geral das figuras de 11 a 20 alinhadas com os objetivos da pesquisa.....	80
3.5 Triangulação dos resultados das entrevistas e questionários.....	81
Capítulo 4.....	84
CONCLUSÃO E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÕES.....	84
4.1 Considerações Finais.....	84
Referências Bibliográficas.....	87
Apêndice I.....	94
ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES.....	94
Apêndice I.....	95
ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS DO 6º AO 9º ANO.....	95
Apêndice II.....	96
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADAS COM DIRETORES E COORDENADORES.....	96
APÊNDICE IV.....	97
Termo de Consentimento da escola.....	97
APÊNDICE V.....	98
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	98

Lista de Figuras

Figura 1. A escola tem uma boa organização e isso me ajuda a aprender melhor.....	83
Figura 2. As regras e normas da escola são claras e ajudam a manter um bom ambiente de aprendizado.....	84
Figura 3. A escola possui materiais e recursos suficientes para ajudar no aprendizado (livros, computadores, internet, laboratórios etc.)	85
Figura 4. As salas de aula e demais espaços escolares são bem estruturados e adequados para o estudo.....	87
Figura 5. O diretor e os coordenadores são acessíveis e demonstram interesse em melhorar a escola.....	88
Figura 6. A escola promove atividades para ouvir a opinião dos alunos sobre melhorias no ensino.....	89
Figura 7. Os professores utilizam diferentes formas de ensino que ajudam no aprendizado dos alunos.....	91
Figura 8. As avaliações refletem de forma justa o que aprendemos em sala de aula.....	92
Figura 9. Minha família é incentivada a participar da escola e acompanhar meu desempenho.....	93
Figura 10. A escola promove projetos e eventos que envolvem os alunos e suas famílias.....	95
Figura 11. A qualidade da gestão escolar impacta diretamente o desempenho acadêmico dos alunos.....	98
Figura 12. A escola adota estratégias administrativas eficazes para melhorar os resultados dos alunos.....	99
Figura 13. A falta de recursos financeiros e materiais é um obstáculo significativo para a gestão escolar.....	100
Figura 14. A burocracia administrativa dificulta a implementação de melhorias na escola.....	101

Figura 15. A liderança do diretor contribui para a criação de um ambiente escolar favorável à aprendizagem.....	102
Figura 16. A gestão escolar incentiva práticas pedagógicas inovadoras para melhorar o desempenho acadêmico.....	103
Figura 17. As políticas educacionais garantem formação contínua e suporte adequado para os gestores escolares.....	104
Figura 18. A escola possui autonomia suficiente para implementar práticas de gestão adaptadas às suas necessidades.....	105
Figura 19. A escola adota práticas de gestão baseadas em evidências para melhorar o desempenho acadêmico.....	106
Figura 20. Há monitoramento regular de indicadores de aprendizagem para embasar decisões da gestão escolar.....	107

Lista de Tabelas

Tabela 1. Contribuições da Gestão Escolar para o Desempenho Acadêmico.....	66
Tabela 2. Principais Desafios Identificados na Gestão Escolar.....	68
Tabela 3. Papel da Equipe Gestora na Promoção de um Ambiente Escolar Favorável ao Aprendizado.....	70
Tabela 4. Avaliação das Políticas Públicas Educacionais e Propostas de Melhoria.....	72
Tabela 5. Estratégias de Gestão Baseadas em Evidências e Seus Resultados.....	74
Tabela 6. Estratégias para Incentivar a Participação da Comunidade e das Famílias.....	76
Tabela 7. Ações e Iniciativas para Fortalecer a Gestão Escolar e Melhorar a Qualidade do Ensino.....	77

Índice de Abreviaturas

AVA	Ambientes Virtuais de Aprendizagem
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
PNAIC	Formação Continuada do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa
PNE	Plano Nacional de Educação
PNFCE	Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

INTRODUÇÃO

A qualidade da educação está diretamente relacionada com a gestão escolar, que envolve a administração de recursos, a liderança pedagógica e a promoção de um ambiente propício ao aprendizado. No contexto brasileiro, a gestão escolar enfrenta desafios que incluem a escassez de recursos, a formação de gestores e a necessidade de maior autonomia nas decisões administrativas e pedagógicas. De acordo com Lück (2009), uma gestão eficiente deve ser participativa, articulando os diversos segmentos da comunidade escolar para garantir a qualidade do ensino e o sucesso acadêmico dos alunos.

A educação básica no Brasil está regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9.394/1996, que estabelece princípios como a igualdade de acesso e permanência na escola, a gestão democrática e a garantia de padrões de qualidade. O Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014, também estabelece metas para a melhoria do ensino, entre elas a valorização dos profissionais da educação e a gestão eficiente dos recursos públicos para a educação.

No município de Presidente Dutra, Maranhão, a gestão escolar enfrenta desafios específicos, como a infraestrutura inadequada, a falta de capacitação contínua dos gestores e docentes, e a necessidade de maior participação da comunidade escolar. Dessa forma, a investigação sobre o impacto da gestão escolar no desempenho acadêmico torna-se relevante para entender como estratégias administrativas e pedagógicas podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino.

Diante desse cenário, a problemática central desta pesquisa é: como a gestão escolar influencia o desempenho acadêmico dos alunos nas escolas públicas de Presidente Dutra, Maranhão? Para responder a essa questão, a pesquisa tem como objetivo geral analisar o impacto da gestão escolar no desempenho acadêmico dos alunos, identificando desafios e estratégias para aprimorar a qualidade da educação no município.

A pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. O método qualitativo será utilizado por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores, professores e coordenadores pedagógicos para compreender suas percepções sobre a influência da gestão na aprendizagem dos alunos. Já a abordagem quantitativa incluirá a análise de dados estatísticos referentes ao desempenho acadêmico, taxas de aprovação e evasão escolar.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a compreensão do papel da gestão escolar na melhoria do desempenho acadêmico, fornecendo subsídios para a formulação de políticas educacionais mais eficazes. Ademais, as estratégias identificadas poderão servir de modelo para outras regiões com características similares, promovendo a melhoria da qualidade da educação pública no Brasil.

A gestão escolar desempenha um papel fundamental na promoção da qualidade da educação, influenciando diretamente o desempenho acadêmico dos alunos. Segundo Lück (2009), a gestão escolar eficiente está associada a processos organizacionais bem estruturados, liderança eficaz e práticas pedagógicas inovadoras, que criam um ambiente propício para a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes. Dessa forma, compreender como a gestão impacta o desempenho dos alunos nas escolas públicas de Presidente Dutra, Maranhão, torna-se essencial para subsidiar políticas educacionais e aprimorar a prática administrativa das instituições de ensino.

Além disso, a literatura indica que a formação e a capacitação dos diretores e coordenadores pedagógicos são determinantes para o sucesso da gestão escolar. Para Hattie (2012), líderes educacionais bem-preparados impactam diretamente no engajamento dos professores e na construção de um ambiente de ensino colaborativo e inovador. Nesse sentido, avaliar como a liderança e as práticas de gestão influenciam o desempenho acadêmico dos alunos permitirá a identificação de estratégias mais eficazes para a melhoria da educação pública.

Considerando o cenário educacional de Presidente Dutra, esta pesquisa se justifica pela necessidade de compreender os desafios enfrentados pelos gestores escolares e as estratégias adotadas para superar tais dificuldades. A investigação contribuirá para a formulação de recomendações baseadas em evidências, visando fortalecer a gestão escolar e, conseqüentemente, a qualidade da educação no município. Assim, este estudo pretende fornecer subsídios para a implementação de políticas públicas voltadas à capacitação de gestores e à promoção de uma administração escolar mais eficiente e alinhada às necessidades educacionais da região.

A escolha do tema desta pesquisa está diretamente relacionada à experiência profissional do pesquisador, que há mais de 10 anos atua como professor e atualmente vem exercendo cargo de gestão dentro da estrutura escolar da rede municipal de ensino. Essa vivência permitiu observar de perto os desafios enfrentados pelas escolas públicas, bem como o impacto direto que uma gestão eficiente pode ter no desempenho acadêmico dos alunos.

Ao longo da carreira, tornou-se evidente que a administração escolar vai além da burocracia e da organização institucional; ela está intrinsecamente ligada à qualidade do ensino, à motivação dos professores e ao engajamento dos alunos no processo educativo. Como destaca Lück (2009), a gestão escolar deve ser compreendida como um elemento fundamental para a criação de ambientes de aprendizagem produtivos, nos quais a liderança do gestor influencia diretamente o sucesso dos estudantes.

Além disso, a realidade das escolas públicas apresenta desafios estruturais e organizacionais que, muitas vezes, dificultam a implementação de práticas pedagógicas inovadoras. A falta de recursos, a sobrecarga administrativa e a ausência de autonomia dos gestores são fatores que podem comprometer a qualidade da educação, como apontado por Dourado (2017). No entanto, experiências bem-sucedidas demonstram que, mesmo diante de dificuldades, um modelo de gestão baseado na liderança participativa e na valorização dos professores pode gerar impactos positivos no desempenho acadêmico dos alunos (Franco, Bueno & Almeida, 2019).

A motivação para esta pesquisa surge, portanto, da necessidade de investigar, de maneira sistemática e fundamentada, como a gestão escolar pode ser aprimorada para garantir uma educação pública de maior qualidade. Compreender os desafios e identificar estratégias eficazes permitirá contribuir para a formulação de propostas que possam ser aplicadas no contexto das escolas públicas de Presidente Dutra, Maranhão, beneficiando gestores, professores e, sobretudo, os alunos.

Diante das análises realizadas e do levantamento teórico e empírico conduzido nesta pesquisa, definiu-se uma problemática central orientada a compreender em profundidade como a gestão escolar contribui — positiva ou negativamente — para os resultados acadêmicos dos estudantes. As questões investigativas buscam não apenas descrever as percepções de diferentes atores educacionais, mas também identificar possibilidades de transformação, boas práticas e pontos críticos que exigem intervenção.

As indagações elaboradas sustentam o núcleo reflexivo do estudo e servem de base para a formulação de hipóteses que orientaram a coleta, a análise dos dados e a triangulação metodológica.

Capítulo 1

REVISÃO DA LITERATURA

O capítulo aborda a relação entre a gestão escolar e o desempenho acadêmico, destacando a importância da liderança educacional para a qualidade do ensino. São discutidos conceitos e modelos de gestão escolar, enfatizando a gestão participativa como um fator determinante para o sucesso dos alunos. O papel do diretor como líder pedagógico é analisado, ressaltando sua influência no clima organizacional e no engajamento docente. Além disso, são apresentados desafios enfrentados pelas escolas públicas, como a escassez de recursos e a burocracia. O capítulo conclui que uma gestão eficiente pode transformar o ambiente escolar e melhorar os resultados educacionais, Políticas Públicas e Metas Educacionais para a Gestão Escolar e aborda também os principais desafios enfrentados na gestão escolar, como a falta de recursos, a burocracia e a necessidade de maior participação da comunidade

1.1 Conceitos e Modelos de Gestão Escolar

A gestão escolar desempenha um papel fundamental na qualidade do ensino e na melhoria do desempenho acadêmico dos alunos. De acordo com Libâneo (2004), a gestão educacional deve ser compreendida como um processo dinâmico, no qual diferentes atores interagem para a construção de um ambiente favorável à aprendizagem. Diversos modelos de gestão escolar foram desenvolvidos ao longo dos anos, cada um com suas características e implicações para a administração das escolas. Dentre os principais modelos, destacam-se a gestão burocrática, a gestão participativa e a gestão estratégica.

A gestão escolar pode ser definida como um conjunto de práticas administrativas e pedagógicas que visam organizar e coordenar os recursos humanos, materiais e financeiros da escola, com o objetivo de garantir a qualidade do ensino (Lück, 2009). Para Sander (2015), a gestão escolar deve ser planejada de forma articulada com as diretrizes educacionais e sociais, garantindo que todos os envolvidos no processo educativo tenham suas vozes consideradas.

Segundo Heloísa Lück (2009, p. 43), "a gestão escolar deve ser compreendida como um processo integrador, que busca articular os diferentes segmentos da comunidade escolar em torno de objetivos comuns, promovendo a participação e o comprometimento de todos os atores sociais". Essa abordagem ressalta a importância da gestão como um fator mediador entre as políticas educacionais e a realidade da escola.

Os modelos de gestão escolar são formas estruturadas de administração que influenciam diretamente as práticas educacionais. Cada modelo apresenta características específicas que impactam a dinâmica escolar.

O modelo de gestão burocrática baseia-se em normas, regulamentos e hierarquia organizacional. Esse modelo, influenciado pelas teorias de Weber (1947), enfatiza a padronização e a centralização do poder decisório. A burocracia, nesse contexto, busca garantir a previsibilidade e a eficiência na administração escolar, reduzindo a margem de erro e subjetividade nas decisões.

No entanto, a gestão burocrática também apresenta desafios. De acordo com Paro (2010), esse modelo pode gerar distanciamento entre gestores e professores, dificultando a inovação e a adaptação às necessidades educacionais contemporâneas. Como destaca o autor:

A gestão burocrática escolar, embora tenha sua função na organização das instituições, muitas vezes se torna um entrave para a autonomia pedagógica, pois impõe um modelo inflexível que limita a criatividade e a participação da comunidade escolar. (Paro, 2010, p. 72).

A gestão participativa surge como uma alternativa ao modelo burocrático, enfatizando a descentralização das decisões e a inclusão de diferentes atores no processo de administração escolar. Essa abordagem está alinhada aos princípios democráticos e tem como base o envolvimento de professores, alunos, pais e membros da comunidade nas decisões educacionais (Lück, 2009).

Para Demo (2001), a gestão participativa é essencial para promover a qualidade da educação, pois permite a construção coletiva de soluções e a valorização das experiências dos diferentes atores escolares. Esse modelo também está em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), que incentiva a autonomia das unidades escolares e a participação da comunidade na gestão.

O modelo de gestão estratégica é uma evolução dos modelos anteriores, pois integra práticas burocráticas e participativas com foco em resultados. Esse modelo é orientado por metas e indicadores de desempenho, permitindo uma gestão baseada em evidências (Drucker, 1999).

Conforme relatam Souza e Oliveira (2017), a gestão estratégica busca alinhar os objetivos da escola com as políticas públicas educacionais, promovendo a eficácia na alocação de recursos e o aprimoramento contínuo do ensino.

De acordo com Drucker (1999, p. 125) comenta que “Uma gestão eficaz não pode se limitar a administrar o presente, mas deve antecipar desafios futuros, promovendo a inovação e garantindo que a organização escolar esteja sempre alinhada às mudanças sociais e tecnológicas”. A escolha do modelo de gestão escolar tem impacto direto na qualidade do

ensino e no desempenho acadêmico dos alunos. Enquanto a gestão burocrática busca organização e previsibilidade, a gestão participativa promove inclusão e engajamento. Por sua vez, a gestão estratégica alia planejamento e eficiência para enfrentar desafios educacionais. Assim, compreender e aplicar modelos de gestão eficazes é essencial para garantir o sucesso das escolas públicas.

1.2 A Influência da Gestão Escolar na Qualidade do Ensino

A gestão escolar desempenha um papel fundamental na qualidade do ensino e, conseqüentemente, no desempenho acadêmico dos alunos. Estudos têm mostrado que práticas de gestão eficientes podem resultar em melhorias significativas tanto no ambiente escolar quanto nos resultados educacionais. Este contexto se reflete em diferentes abordagens, sendo a gestão escolar um fator central para o sucesso das escolas em diferentes realidades, tanto no Brasil quanto no exterior.

A qualidade do ensino está intimamente ligada à capacidade da gestão escolar de coordenar recursos humanos, materiais e financeiros de maneira eficiente. Paro (2016) afirma que “a gestão escolar deve ser orientada pela busca incessante pela melhoria dos processos educacionais, considerando as particularidades de cada contexto escolar” (p. 36). Essa afirmação reflete a necessidade de uma abordagem holística na gestão, que envolva não apenas a organização administrativa, mas também uma liderança pedagógica que priorize a qualidade do ensino.

Nos últimos anos, a gestão escolar passou a ser vista não apenas como uma função administrativa, mas como uma liderança pedagógica que pode influenciar diretamente a formação de professores, a estrutura do currículo e o ambiente escolar, o que, por sua vez, impacta o desempenho dos alunos (Fullan, 2014).

As práticas de gestão escolar que visam à melhoria do ensino incluem o desenvolvimento de uma liderança pedagógica eficaz, a formação contínua de professores, o monitoramento de indicadores educacionais e a implementação de estratégias que promovam a participação ativa de alunos e pais no processo educativo. A pesquisa de Hallinger (2011) sobre liderança escolar e seu impacto no desempenho acadêmico dos alunos mostra que “a liderança escolar efetiva está associada a melhorias no desempenho dos alunos, especialmente quando a liderança se foca no processo de ensino-aprendizagem” (p. 45).

As escolas com práticas de gestão escolar bem estabelecidas tendem a apresentar um melhor desempenho acadêmico. Isso ocorre porque uma gestão eficaz busca alinhar os

recursos e as práticas pedagógicas a fim de criar um ambiente de aprendizagem que favoreça o desenvolvimento dos alunos. Para Hargreaves e Shirley (2009), “uma escola com uma gestão sólida é capaz de focar suas ações na melhoria do ensino e no bem-estar dos alunos, resultando em um impacto direto na qualidade educacional” (p. 122).

A liderança pedagógica é um dos principais aspectos da gestão escolar que impacta diretamente no desempenho acadêmico dos alunos. A liderança pedagógica envolve a capacidade de o gestor escolar coordenar a equipe de professores, apoiar o desenvolvimento profissional dos educadores e garantir que as práticas pedagógicas sejam centradas nas necessidades dos alunos. Segundo Leithwood e Jantzi (2005), “a liderança pedagógica é fundamental para criar uma cultura escolar que favoreça o sucesso acadêmico dos alunos” (p. 67).

No Brasil, a gestão escolar tem se tornado um tema central nas discussões sobre a melhoria da educação básica. Segundo Paro (2016), a gestão escolar brasileira precisa ser mais focada na autonomia das escolas e na valorização da participação da comunidade escolar. O autor argumenta que “a gestão democrática e participativa é um caminho fundamental para melhorar a qualidade do ensino nas escolas públicas brasileiras” (p. 48). Essa gestão envolve não apenas os gestores, mas também professores, alunos e pais, promovendo um ambiente de colaboração e engajamento.

Apesar das evidências de que uma boa gestão escolar pode melhorar o desempenho acadêmico, muitos gestores enfrentam desafios significativos. De acordo com Fullan (2014), “os principais obstáculos à implementação de práticas de gestão escolar eficazes incluem a falta de recursos, a resistência à mudança e a desigualdade educacional” (p. 90). Esses desafios são particularmente evidentes em contextos de educação pública, onde as disparidades entre escolas de diferentes regiões podem ser muito grandes.

A pesquisa e a prática acadêmica têm mostrado que a implementação de uma gestão escolar democrática e participativa, focada na melhoria contínua do ensino, é fundamental para garantir que os alunos possam alcançar seu pleno potencial. A literatura nacional e internacional, como as obras de Paro (2016), Hallinger (2011), Hargreaves e Shirley (2009), Leithwood e Jantzi (2005), e Fullan (2014), oferece valiosos insights sobre como as práticas de gestão escolar podem ser aprimoradas para garantir um ensino de qualidade.

1.3 O Papel do Diretor Escolar como Líder Pedagógico

A liderança escolar é um fator decisivo na qualidade do ensino e na criação de um ambiente educacional eficaz. Entre as várias figuras de liderança dentro das instituições educacionais, o diretor escolar desempenha um papel central. Sua capacidade de liderar pedagogicamente, guiando a equipe de professores e estabelecendo uma cultura escolar produtiva e colaborativa, tem um impacto significativo nos resultados acadêmicos e no clima escolar. Este contexto se reflete não apenas em estudos nacionais, como os de Lück (2011), mas também em pesquisas internacionais que comprovam a relevância de um diretor escolar como líder pedagógico.

O diretor escolar não é apenas um gestor administrativo, mas também um líder pedagógico responsável por criar as condições necessárias para que o processo de ensino-aprendizagem aconteça de forma eficaz. De acordo com Lück (2011), "o diretor escolar deve ser o responsável por coordenar os esforços pedagógicos da equipe docente, oferecendo as condições para que os professores possam desenvolver seu trabalho com qualidade" (p. 34). Esta afirmação destaca a importância de o diretor não apenas administrar recursos, mas também engajar-se no processo pedagógico.

A liderança pedagógica é definida como a capacidade do diretor de influenciar e coordenar as práticas pedagógicas dentro da escola. De acordo com Leithwood e Jantzi (2005), "a liderança pedagógica se concentra em direcionar os esforços para melhorar o ensino e, conseqüentemente, os resultados de aprendizagem dos alunos" (p. 67). A liderança eficaz envolve a tomada de decisões baseadas em dados, a implementação de mudanças pedagógicas e o apoio contínuo à formação dos professores.

A qualidade do ensino está diretamente relacionada à forma como o diretor lidera a equipe escolar e implementa políticas educacionais. Para Hallinger (2011), "a liderança escolar é um dos fatores mais importantes para garantir que os alunos alcancem seu potencial, pois influencia diretamente o ambiente de aprendizagem" (p. 88). Portanto, o diretor deve ser um líder pedagógico, focado no desenvolvimento das práticas educacionais, ao invés de se limitar a uma função administrativa.

A criação de um ambiente educacional eficaz depende de uma gestão que vá além da organização de horários e recursos materiais. O diretor escolar precisa cultivar uma cultura de respeito, colaboração e inovação dentro da escola. Segundo Hargreaves e Shirley (2009), "uma cultura escolar eficaz é caracterizada por uma liderança que inspira todos os membros da escola a trabalhar juntos para alcançar os objetivos comuns de aprendizagem" (p. 102). Esse trabalho colaborativo inclui a integração de professores, alunos e famílias no processo educativo.

O diretor também desempenha um papel crucial na promoção de um clima escolar positivo. Ele é responsável por estabelecer normas de convivência e por garantir que o ambiente seja seguro e propício ao aprendizado. Lück (2011) observa que “um ambiente educacional eficaz é aquele em que todos os membros da comunidade escolar se sentem valorizados e comprometidos com a missão da escola” (p. 36). Isso envolve não só a relação entre professores e alunos, mas também a integração das famílias e da comunidade.

O diretor escolar é frequentemente a chave para implementar mudanças educacionais dentro da escola. Sua capacidade de gerenciar mudanças pedagógicas e culturais é essencial para a adaptação às novas demandas educacionais. Para Fullan (2014), “os diretores escolares devem ser os principais agentes de mudança nas escolas, pois possuem o poder de liderar e orientar a transformação de práticas pedagógicas” (p. 105).

Essa habilidade de gerir mudanças e inovação envolve o desenvolvimento de uma visão estratégica para a escola, bem como a capacidade de motivar e envolver todos os membros da equipe escolar nesse processo. O diretor precisa, assim, ser um líder visionário, capaz de articular as necessidades de mudança com as práticas educacionais existentes e com os objetivos de aprendizagem a serem alcançados.

A formação do diretor escolar como líder pedagógico é um aspecto fundamental para que ele possa exercer sua função de maneira eficaz. De acordo com Gilmour (2011), “a formação contínua dos diretores escolares é crucial para que eles possam lidar com os desafios da liderança pedagógica e administrativa, principalmente em contextos de mudanças rápidas” (p. 56). Isso inclui desde a compreensão das questões pedagógicas até a capacidade de gerenciar recursos e lidar com as questões emocionais e psicológicas da equipe.

A colaboração entre o diretor e os professores é um dos pilares para a criação de um ambiente educacional eficaz. Para Hargreaves e Shirley (2009), “a colaboração entre a liderança e a equipe docente cria um clima de confiança e compromisso que favorece a inovação e a melhoria contínua do ensino” (p. 145). O diretor, como líder pedagógico, deve criar as condições para que os professores possam compartilhar práticas, trocar experiências e refletir sobre suas metodologias.

O diretor deve, portanto, ser um líder visionário, capaz de coordenar e apoiar sua equipe, gerenciar mudanças educacionais e construir uma cultura de aprendizagem colaborativa. Sua formação contínua e sua capacidade de adaptação às demandas do ambiente escolar são essenciais para que ele possa exercer sua função de maneira eficaz.

1.4 Gestão Escolar e Clima Organizacional

A gestão escolar desempenha um papel crucial na formação do clima organizacional de uma escola, impactando diretamente no engajamento dos professores e na motivação dos alunos. De acordo com Chiavenato (2014), “a qualidade da gestão organizacional é um fator determinante na criação de um ambiente saudável e motivador, tanto para os professores quanto para os alunos” (p. 124). Este contexto explora a relação intrínseca entre gestão escolar, clima organizacional, e a forma como esses fatores influenciam a qualidade do ensino e o desenvolvimento dos alunos.

O conceito de clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico dentro de uma organização, influenciado pela interação entre as pessoas e a estrutura administrativa (Chiavenato, 2014). No contexto escolar, o clima organizacional envolve a forma como professores, alunos, gestores e outros membros da comunidade escolar percebem e vivenciam o ambiente educacional. O diretor escolar, como principal líder da instituição, desempenha um papel central na formação e manutenção desse clima.

De acordo com Robbins (2009), "o clima organizacional reflete a percepção que os membros da organização têm das práticas, políticas e procedimentos da instituição, e como esses fatores afetam suas atitudes e comportamentos" (p. 97). Na escola, um clima organizacional positivo pode ser um fator motivador tanto para os professores quanto para os alunos, promovendo um ambiente de aprendizado saudável e produtivo.

O engajamento dos professores é um elemento-chave para o sucesso educacional. Professores engajados demonstram maior dedicação ao processo de ensino-aprendizagem e estão mais dispostos a inovar e a buscar práticas pedagógicas eficazes. Segundo Chiavenato (2014), “o engajamento dos professores é influenciado por diversos fatores, incluindo o suporte da gestão escolar, as condições de trabalho e o reconhecimento profissional” (p. 136).

A liderança do diretor escolar é crucial para engajar os professores. Quando a gestão escolar é eficaz e demonstra interesse pelo bem-estar dos professores, criando um ambiente de apoio e reconhecimento, os professores tendem a se sentir mais valorizados e motivados a desempenharem suas funções com mais comprometimento. Lück (2011) reforça essa ideia ao afirmar que "um clima organizacional positivo, gerado por uma liderança efetiva, tem grande impacto na motivação e no desempenho dos professores" (p. 59). Esse ambiente favorece o desenvolvimento profissional e a adoção de estratégias inovadoras no processo educacional.

O clima organizacional não impacta apenas os professores, mas também a motivação dos alunos. Quando a escola é organizada de maneira eficiente, com uma gestão que promove

a colaboração, o respeito e a valorização dos estudantes, cria-se um ambiente em que os alunos se sentem mais motivados a aprender. Para Deci e Ryan (2008), "a motivação dos alunos está diretamente relacionada à percepção de apoio e valorização por parte dos professores e da gestão escolar" (p. 75). Eles afirmam ainda que os alunos tendem a ser mais motivados quando percebem que suas necessidades e interesses são atendidos, criando um ambiente educacional que fomente a autonomia e o desenvolvimento pessoal.

Além disso, o suporte emocional e psicológico oferecido pela gestão escolar tem impacto direto na motivação dos alunos. A criação de um ambiente de confiança, onde os alunos se sentem respeitados e apoiados, é fundamental para promover a motivação intrínseca, que está associada a um desejo genuíno de aprender (Ryan & Deci, 2000). Portanto, o papel da gestão escolar vai além da administração de recursos, abrangendo também a construção de um clima emocionalmente seguro para os alunos.

A comunicação é um dos pilares fundamentais para a construção de um clima organizacional positivo. Chiavenato (2014) destaca que "uma comunicação eficaz na gestão escolar é essencial para garantir que os objetivos pedagógicos sejam compreendidos e que haja um alinhamento entre professores, alunos e pais" (p. 141). Quando a comunicação flui de maneira clara e transparente, há uma maior probabilidade de engajamento tanto de professores quanto de alunos, pois todos compreendem o papel que desempenham no processo educacional.

A formação continuada dos professores é outro fator que influencia diretamente o clima organizacional e o engajamento no contexto escolar. Segundo Hargreaves (2003), "professores que participam de programas de desenvolvimento profissional contínuo são mais propensos a estar motivados e engajados, o que resulta em uma melhoria na qualidade do ensino" (p. 109). A gestão escolar deve, portanto, criar condições para que os professores tenham acesso a programas de formação que atendam às suas necessidades e desafios pedagógicos.

Ao proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional, o diretor escolar não só contribui para a melhoria das práticas pedagógicas, mas também fortalece o compromisso dos professores com a escola e sua missão educacional. Este apoio contínuo à formação e ao desenvolvimento pessoal dos educadores reforça a motivação e o engajamento no trabalho escolar.

A gestão escolar também desempenha um papel crucial na inovação educacional. A criação de um clima organizacional favorável à inovação envolve a promoção de uma cultura de criatividade e experimentação, onde tanto professores quanto alunos se sintam encorajados

a buscar novas formas de ensinar e aprender. Segundo Fullan (2014), “a inovação nas escolas depende da liderança e da gestão escolar, que devem criar as condições para que as ideias inovadoras sejam exploradas e implementadas com sucesso” (p. 97).

Essa visão inovadora se reflete não apenas no uso de novas tecnologias, mas também na adoção de novas metodologias pedagógicas que favoreçam a aprendizagem ativa e colaborativa. Para que isso aconteça, o diretor escolar precisa atuar como um facilitador, apoiando e incentivando os professores a buscarem novas formas de ensino.

O impacto do clima organizacional no desempenho escolar é evidente em várias pesquisas. Segundo Pianta et al. (2012), "escolas com um clima organizacional positivo tendem a apresentar melhores resultados acadêmicos, pois os alunos e professores estão mais motivados a atingir suas metas educacionais" (p. 53). O apoio da gestão escolar e a criação de um ambiente saudável e colaborativo são fundamentais para o sucesso acadêmico dos alunos.

A gestão eficaz contribui para a construção de um ambiente educacional em que todos os membros da comunidade escolar trabalham juntos para alcançar objetivos comuns. Isso reflete na melhoria do desempenho acadêmico, no aumento da satisfação dos professores e no sucesso dos alunos.

1.5 Desafios da Gestão Escolar em Escolas Públicas

A gestão escolar em escolas públicas enfrenta uma série de desafios que podem afetar diretamente a qualidade do ensino e o desenvolvimento dos alunos. Dentre esses desafios, destacam-se os recursos limitados, a formação inadequada dos gestores e a burocracia excessiva. Esses fatores não apenas dificultam a implementação de melhorias nas escolas, mas também comprometem o desempenho dos alunos e o engajamento dos profissionais da educação. De acordo com Dourado (2010), "a gestão escolar nas escolas públicas se depara com uma série de limitações, que vão desde a escassez de recursos até a sobrecarga burocrática, passando pela falta de qualificação dos gestores" (p. 67).

A escassez de recursos financeiros é um dos maiores desafios enfrentados pelas escolas públicas em muitas regiões, especialmente no Brasil. A falta de infraestrutura adequada, materiais didáticos, tecnologias de ensino e até mesmo recursos humanos, como professores e assistentes pedagógicos, impacta negativamente o desempenho escolar. Segundo Dourado (2010), "os recursos limitados nas escolas públicas comprometem a capacidade de oferecer um ensino de qualidade, prejudicando a implementação de políticas educacionais eficazes" (p. 72).

A falta de recursos também dificulta a criação de um ambiente escolar que promova o aprendizado de forma eficiente. As escolas públicas, frequentemente, não dispõem de recursos suficientes para investir em programas extracurriculares, formação continuada para professores e infraestrutura tecnológica, que são essenciais para a melhoria do ensino. Essa limitação de recursos prejudica não só o desenvolvimento dos alunos, mas também o engajamento dos educadores, que se sentem desmotivados ao não contar com as condições necessárias para o bom desempenho de suas atividades.

A formação de gestores escolares é outro aspecto crítico para a melhoria da gestão educacional. A falta de capacitação adequada para liderar as escolas públicas contribui para a ineficiência administrativa e pedagógica. Dourado (2010) argumenta que "a formação dos gestores escolares nas escolas públicas é um ponto fundamental para a transformação da realidade educacional, pois a liderança é essencial para a implementação de políticas educacionais eficazes" (p. 80).

Muitos gestores escolares são promovidos para cargos de liderança sem a devida qualificação pedagógica e gerencial, o que impacta diretamente na gestão dos recursos, no planejamento e na execução de ações que possam melhorar a qualidade do ensino. A ausência de programas de capacitação contínua para esses gestores faz com que eles enfrentem dificuldades na resolução de problemas cotidianos da escola, como conflitos de interesse, falta de engajamento da equipe e o gerenciamento dos recursos limitados.

Uma liderança eficaz, conforme identificado por Fullan (2001), "é aquela que não apenas motiva os professores, mas também cria uma cultura de aprendizagem contínua e melhoria dentro da escola" (p. 63). Gestores bem treinados são capazes de implementar mudanças significativas, otimizar recursos e criar um ambiente educacional positivo e estimulante, que é essencial para o sucesso de qualquer escola.

Outro desafio significativo enfrentado pela gestão escolar nas escolas públicas é a burocracia excessiva. O sistema educacional brasileiro, como em muitos outros países, é caracterizado por uma série de procedimentos burocráticos que sobrecarregam os gestores escolares e os impedem de focar no que realmente importa: a melhoria do ensino e o desenvolvimento dos alunos. De acordo com Bourdieu (1998), "a burocracia no sistema educacional pode ser vista como um obstáculo para a inovação, pois os gestores se veem mais envolvidos em questões administrativas do que pedagógicas" (p. 45).

A interação entre a falta de recursos, a formação inadequada dos gestores e a burocracia excessiva cria um ciclo vicioso que compromete a qualidade da gestão escolar. A escassez de recursos exige que os gestores sejam criativos e busquem soluções alternativas,

mas a falta de formação adequada impede que eles utilizem as melhores práticas para otimizar esses recursos. Além disso, a burocracia torna ainda mais difícil implementar mudanças e inovações nas escolas.

Segundo Gatti (2009), "a administração escolar eficaz depende de uma interação harmoniosa entre a alocação de recursos, a formação dos gestores e a eliminação de obstáculos burocráticos" (p. 78). Esse equilíbrio é essencial para criar um ambiente de ensino positivo e produtivo, onde os alunos possam se desenvolver e alcançar o sucesso acadêmico.

Pesquisa realizada por Rodrigues e Lima (2014) conclui que "as escolas públicas com uma gestão mais eficiente, que consegue equilibrar os recursos, capacitar seus gestores e minimizar a burocracia, tendem a apresentar um desempenho acadêmico mais alto" (p. 32). Esse estudo reforça a importância de um gerenciamento eficaz na melhoria da qualidade educacional.

A superação dos desafios enfrentados pela gestão escolar em escolas públicas exige uma abordagem integrada que envolva a qualificação dos gestores, a otimização dos recursos e a redução da burocracia. Algumas das estratégias sugeridas incluem: a) Investir em formação contínua para gestores escolares, com programas de capacitação que os preparem para lidar com as complexidades da gestão educacional e a liderança pedagógica; b) Reduzir a burocracia no sistema educacional, permitindo que os gestores possam focar em questões pedagógicas e na implementação de melhorias no ensino; c) Buscar alternativas de financiamento e parcerias, para aumentar os recursos disponíveis para as escolas e melhorar a infraestrutura.

1.6 Leis e Diretrizes da Educação Brasileira – LDB (Lei 9.394/1996), Plano Nacional de Educação (PNE) e BNCC.

A legislação educacional brasileira, composta pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), pelo Plano Nacional de Educação (PNE) e pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), serve como o alicerce que orienta e regulamenta a educação no Brasil. Essas normativas estruturam o sistema educacional brasileiro e definem objetivos, diretrizes e metas que buscam melhorar a qualidade do ensino em todas as etapas da educação básica e superior. Neste contexto, a análise das leis e diretrizes educacionais é fundamental para entender como a educação brasileira está organizada, quais são as metas estabelecidas e como elas são implementadas para atender às demandas da sociedade.

A LDB (Lei 9.394/1996) foi um marco fundamental para a educação no Brasil, estabelecendo as bases para a organização da educação no país. A Lei 9.394 define os direitos e deveres do Estado, das famílias e dos alunos, regulamenta a formação de professores, organiza as etapas e modalidades da educação e estabelece os princípios da gestão democrática e da equidade educacional.

Além disso, a LDB introduziu a ideia de uma educação mais democrática, ao determinar que a gestão escolar deve ser participativa, com a valorização da autonomia das escolas e a gestão compartilhada entre professores, gestores e comunidade escolar. A implementação dessas diretrizes, no entanto, encontra-se frequentemente limitada pela falta de recursos e de formação adequada para os profissionais da educação.

O Plano Nacional de Educação (PNE) é um conjunto de metas e diretrizes voltadas para o desenvolvimento da educação no Brasil, com o objetivo de alcançar a melhoria do ensino e a redução das desigualdades educacionais em nível nacional. O PNE é revisado a cada dez anos, e seu mais recente ciclo corresponde ao período de 2014 a 2024, quando foram definidas 20 metas para a educação brasileira.

Uma das metas mais desafiadoras do PNE é a universalização da educação infantil, com a garantia de matrícula de todas as crianças de 4 a 5 anos em instituições de ensino até 2024. Além disso, o PNE também busca promover a melhoria da qualidade do ensino fundamental e médio, por meio de ações que visem à qualificação dos professores e ao aprimoramento do currículo escolar. A implementação dessas metas, porém, enfrenta obstáculos como a escassez de recursos financeiros e a necessidade de um maior alinhamento entre as políticas públicas educacionais em todos os níveis de governo.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é um documento normativo que define os conteúdos e competências que devem ser desenvolvidos durante a educação básica brasileira. A BNCC foi elaborada pelo Ministério da Educação (MEC) e foi homologada em 2017. Ela tem como objetivo promover a qualidade e a equidade da educação básica no Brasil, garantindo que todos os alunos, independentemente de sua origem social ou geográfica, tenham acesso aos mesmos direitos educacionais.

A BNCC define as aprendizagens essenciais que devem ser adquiridas pelos estudantes, e seus conteúdos são organizados por áreas do conhecimento e por etapas da educação básica. Além disso, a BNCC também propõe a articulação entre os saberes tradicionais e as práticas pedagógicas inovadoras, visando à formação de cidadãos críticos e preparados para enfrentar os desafios do século XXI. De acordo com Silva (2019), "a BNCC é

um marco para a educação no Brasil, pois busca estabelecer uma base comum para o currículo das escolas públicas e privadas, garantindo uma educação mais igualitária" (p. 98).

A LDB, o PNE e a BNCC estão intimamente relacionados, pois, juntos, formam o arcabouço normativo e programático da educação no Brasil. A LDB estabelece os princípios e as bases legais para a organização do sistema educacional, o PNE define as metas e os objetivos estratégicos para a educação, e a BNCC organiza e orienta o currículo da educação básica.

A implementação dessas diretrizes exige um esforço conjunto entre o governo federal, estadual e municipal, além de um comprometimento das escolas e dos profissionais da educação. No entanto, como aponta Gatti (2009), "a realidade da educação brasileira exige uma constante revisão dessas políticas, a fim de garantir que elas atendam efetivamente às necessidades dos alunos e enfrentem as desigualdades educacionais" (p. 54).

A implementação eficaz da LDB, do PNE e da BNCC é essencial para a melhoria do sistema educacional brasileiro. No entanto, a falta de recursos, a escassez de formação continuada para os professores e as disparidades regionais dificultam a efetividade dessas leis e diretrizes. Segundo Lima (2015), "a implementação das políticas educacionais no Brasil depende de uma combinação de fatores, como a formação de profissionais qualificados, o financiamento adequado e a articulação entre os diferentes níveis de governo" (p. 142).

Além disso, é fundamental que as escolas e os educadores se apropriem dessas políticas e as adaptem às realidades locais. A gestão escolar deve ser capaz de articular as diretrizes da LDB, do PNE e da BNCC com as necessidades e características da comunidade escolar, buscando sempre melhorar as condições de ensino e aprendizagem.

Apesar dos avanços significativos trazidos pela LDB, pelo PNE e pela BNCC, a implementação dessas leis e diretrizes enfrenta muitos desafios. As desigualdades regionais, a falta de recursos financeiros e a resistência de parte dos educadores a mudanças pedagógicas são alguns dos principais obstáculos. De acordo com Barreto e Nunes (2018), "a implementação de políticas educacionais no Brasil é um processo complexo e desafiador, que envolve múltiplos atores e diferentes interesses, e exige uma ação coordenada e contínua" (p. 70).

Outro desafio importante é a necessidade de uma formação contínua para os professores, que devem ser capacitados para aplicar as diretrizes da BNCC de forma eficaz. A resistência ao novo currículo, por parte de professores que já têm uma longa experiência, é um obstáculo a ser superado por meio de programas de formação profissional.

1.7 Metas da Educação para o Ensino Público

O Plano Nacional de Educação (PNE), estabelecido pela Lei nº 13.005/2014, define diretrizes, metas e estratégias para a política educacional brasileira, com o objetivo de garantir a qualidade do ensino e a equidade no acesso à educação. A gestão escolar desempenha um papel fundamental na concretização dessas metas, influenciando diretamente o desempenho acadêmico dos estudantes e a eficiência administrativa das instituições públicas de ensino.

O PNE estabelece 20 metas que abordam diversos aspectos da educação pública, desde a educação infantil até a pós-graduação. Dentre essas metas, algumas são diretamente relacionadas à gestão escolar e ao desempenho acadêmico. A Meta 1, por exemplo, busca universalizar a educação infantil, exigindo um planejamento eficiente da gestão educacional para assegurar a expansão das matrículas e a qualidade do ensino (Brasil, 2014).

A qualidade do ensino público está fortemente vinculada às práticas de gestão adotadas nas escolas. De acordo com Lück (2009), "a gestão educacional eficaz requer um planejamento estratégico que contemple ações concretas voltadas para a melhoria do ensino, a formação docente e a infraestrutura escolar" (p. 57). Nesse contexto, gestores precisam atuar na implementação de políticas que garantam recursos adequados e formação contínua dos professores.

O PNE prevê diversas metas voltadas para a melhoria do desempenho acadêmico, incluindo a universalização do ensino fundamental e médio e a elevação da taxa de alfabetização. A Meta 7, por exemplo, estabelece a necessidade de "fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem" (Brasil, 2014, p. 34). Essa meta exige que a gestão escolar desenvolva mecanismos de acompanhamento do rendimento dos alunos e promova intervenções pedagógicas eficazes.

Apesar das diretrizes estabelecidas pelo PNE, diversos desafios dificultam a implementação dessas metas. Segundo Dourado (2010), "a burocracia administrativa, a carência de recursos financeiros e a formação insuficiente dos gestores são entraves significativos para a efetivação de políticas educacionais" (p. 82). Além disso, a falta de integração entre governo federal, estados e municípios compromete a execução das estratégias previstas.

Experiências bem-sucedidas demonstram que uma gestão eficiente pode impactar positivamente os indicadores educacionais. Em países como Finlândia e Canadá, a autonomia das escolas na gestão dos recursos e a valorização da formação dos gestores contribuem

significativamente para a qualidade da educação (Schleicher, 2018). No Brasil, algumas redes municipais que investiram em planejamento estratégico e formação continuada apresentaram avanços significativos na aprendizagem dos estudantes.

As metas do PNE são essenciais para o desenvolvimento da educação pública, mas sua concretização depende diretamente de uma gestão escolar eficaz. A melhoria do desempenho acadêmico requer planejamento estratégico, formação docente e investimentos estruturais. Assim, torna-se fundamental fortalecer a capacitação dos gestores e aprimorar os mecanismos de monitoramento das metas educacionais para garantir um ensino público de qualidade.

1.8 Experiências Internacionais em Gestão Escolar

A gestão escolar eficaz é um fator determinante para a qualidade da educação. Diversos países têm adotado modelos de gestão inovadores que refletem diretamente no desempenho acadêmico dos estudantes. Analisar essas experiências pode fornecer insights valiosos para a melhoria da gestão educacional no Brasil.

A Finlândia é amplamente reconhecida por seu modelo educacional inovador. Segundo Sahlberg (2015), "o sucesso educacional finlandês baseia-se em uma abordagem holística, onde a autonomia das escolas, a formação contínua dos professores e a equidade no acesso à educação são princípios fundamentais" (p. 64). Além disso, o sistema finlandês não utiliza avaliações padronizadas para ranquear escolas, priorizando a aprendizagem significativa e o bem-estar dos alunos.

No Canadá, a descentralização da gestão escolar é um dos pilares para a qualidade do ensino. Cada província tem autonomia para definir suas diretrizes educacionais, permitindo que as escolas adaptem suas práticas à realidade local. De acordo com Fullan (2018), "o Canadá tem investido fortemente no desenvolvimento de lideranças educacionais, promovendo a formação de gestores capazes de implementar políticas inovadoras e inclusivas" (p. 112).

A Coreia do Sul possui um sistema educacional altamente estruturado, baseado na meritocracia e na valorização da educação. Os gestores escolares desempenham um papel fundamental na implementação de programas que incentivam o alto desempenho acadêmico. Segundo Kim (2016), "a cultura de excelência na educação sul-coreana é impulsionada por uma gestão rigorosa, que prioriza a qualificação dos docentes e o acompanhamento sistemático do progresso dos alunos" (p. 88).

No Reino Unido, a implementação das academias escolares (academies) tem sido uma estratégia eficiente para melhorar a qualidade da educação. Essas escolas possuem maior autonomia em relação ao currículo e à gestão financeira, permitindo uma administração mais flexível. Segundo Ball (2017), "as academias britânicas têm demonstrado que a autonomia escolar, combinada com um modelo de prestação de contas eficaz, pode resultar em melhorias substanciais no desempenho acadêmico" (p. 145).

Embora o Brasil enfrente desafios estruturais na gestão educacional, as experiências internacionais demonstram que a autonomia escolar, a formação contínua dos gestores e o investimento em políticas educacionais eficazes são fundamentais para o avanço da qualidade do ensino. A implementação de boas práticas de gestão pode contribuir significativamente para a redução das desigualdades e o aprimoramento do sistema educacional brasileiro.

A análise de modelos internacionais de gestão escolar reforça a importância de estratégias bem estruturadas e adaptáveis à realidade de cada país. Para que o Brasil possa avançar na melhoria do ensino público, é essencial investir na capacitação dos gestores, na descentralização da administração educacional e na adoção de práticas inovadoras.

1.9 Gestão Democrática e Participação da Comunidade Escolar

A gestão democrática na educação é um princípio fundamental para a construção de um ambiente escolar participativo e inclusivo. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) enfatiza a importância da participação da comunidade escolar na tomada de decisões, garantindo transparência e corresponsabilidade na gestão educacional (Brasil, 1996).

A gestão democrática é caracterizada pela participação efetiva de todos os agentes da comunidade escolar no processo decisório. Segundo Paro (2015), "a democratização da gestão escolar é um fator essencial para o fortalecimento do ensino público, pois promove a cooperação entre os diferentes atores educacionais e fortalece o compromisso coletivo com a qualidade da educação" (p. 78). A ideia central é que professores, pais e alunos compartilhem responsabilidades e colaborem na definição de estratégias educacionais.

Os professores desempenham um papel essencial na construção de um ambiente escolar participativo. Eles não apenas transmitem conhecimento, mas também atuam como mediadores entre a gestão e a comunidade. Para Lück (2011), "a liderança pedagógica exercida pelos professores influencia diretamente o engajamento dos alunos e a motivação da comunidade escolar em prol da melhoria da educação" (p. 122).

O envolvimento dos alunos na gestão escolar contribui para o desenvolvimento de habilidades cidadãs e para a criação de um ambiente mais democrático e inclusivo. Segundo Freire (1996), "a escola deve ser um espaço de diálogo e construção coletiva do conhecimento, onde os alunos possam expressar suas opiniões e participar ativamente do processo educativo" (p. 98). Práticas como grêmios estudantis e assembleias escolares fortalecem essa participação.

A colaboração entre escola e família é um fator determinante para o sucesso acadêmico dos estudantes. Epstein (2018) destaca que "a participação ativa dos pais na vida escolar dos filhos está diretamente relacionada ao aumento do desempenho acadêmico e à redução dos índices de evasão escolar" (p. 45). Projetos que envolvem reuniões periódicas, conselhos escolares e atividades comunitárias são estratégias eficazes para aproximar a família da escola.

Experiências internacionais demonstram que a gestão participativa pode gerar resultados positivos na educação. Em países como a Suécia e a Finlândia, a autonomia das escolas e a participação ativa da comunidade escolar são fatores-chave para a qualidade do ensino (Sahlberg, 2015). Esses modelos reforçam a importância da descentralização e do envolvimento de todos os segmentos da sociedade no processo educacional.

1.10 Recursos e Infraestrutura Escolar

A infraestrutura escolar e a disponibilidade de recursos são fatores determinantes para o sucesso acadêmico dos estudantes. Estudos nacionais e internacionais demonstram que escolas com boas condições estruturais oferecem um ambiente mais favorável para o aprendizado e contribuem para a redução da evasão escolar (LUCAS, 2018). Neste contexto, é fundamental analisar como a infraestrutura impacta o desempenho dos alunos e quais estratégias podem ser adotadas para melhorar as condições das instituições de ensino.

A qualidade das instalações físicas influencia diretamente a concentração, o conforto e a motivação dos alunos. Segundo um estudo de Schneider (2002, p. 11), “ambientes escolares bem iluminados, ventilados e equipados com mobiliário adequado favorecem o desempenho acadêmico dos estudantes, proporcionando melhores condições para o ensino e aprendizagem”. Este estudo reforça a necessidade de investimentos contínuos na manutenção das escolas.

Os recursos didáticos e tecnológicos são essenciais para a modernização do ensino. A utilização de tecnologias educacionais, como lousas digitais e plataformas de ensino online, tem demonstrado eficácia na personalização do aprendizado e no engajamento dos alunos (GOMES et al., 2019). A oferta de materiais pedagógicos diversificados permite que os professores adotem metodologias mais interativas e eficazes.

Por outro lado, a falta de recursos básicos, como livros atualizados e acesso à internet, compromete significativamente o desempenho acadêmico. Em muitas escolas públicas, a carência de materiais didáticos limita a capacidade dos professores de implementar abordagens pedagógicas inovadoras (Freitas, 2020).

A manutenção da infraestrutura escolar é um desafio recorrente, especialmente em países em desenvolvimento. De acordo com relatório da UNESCO (2021), escolas com instalações precárias enfrentam maiores dificuldades na retenção de alunos e apresentam índices mais baixos de desempenho educacional.

Programas de financiamento e investimentos públicos na educação são estratégias fundamentais para garantir que todas as instituições de ensino possuam infraestrutura adequada. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP, 2022), escolas que recebem maior financiamento apresentam melhores condições estruturais e maior índice de aprovação.

A infraestrutura escolar e os recursos disponíveis desempenham um papel crucial na qualidade da educação. Melhorias estruturais e investimentos contínuos são necessários para garantir um ambiente de aprendizagem adequado e estimular o desempenho acadêmico dos estudantes. A adoção de políticas públicas voltadas para a modernização das escolas pode contribuir para a construção de um sistema educacional mais equitativo e eficiente.

1.11 Uso de Tecnologias na Gestão Escolar

A inserção de tecnologias digitais na gestão escolar tem revolucionado a maneira como as instituições de ensino organizam e monitoram o processo educacional. Ferramentas como sistemas de gestão acadêmica, plataformas de ensino a distância e softwares de acompanhamento de desempenho escolar têm demonstrado impactos positivos na eficiência administrativa e na qualidade do ensino (Moran, 2015).

A digitalização da gestão escolar permite maior transparência, acessibilidade e eficiência nos processos educativos. Segundo Valente (2017), "a incorporação de tecnologias na educação possibilita não apenas a modernização administrativa, mas também uma interação mais dinâmica entre professores, alunos e gestores" (p. 45).

Atualmente, diversas ferramentas digitais são utilizadas para aprimorar a gestão escolar, incluindo: a) Sistemas de Gestão Acadêmica: Plataformas que organizam matrículas, registros de notas e frequência dos alunos; b) Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA): Como Google Classroom e Moodle, que facilitam o ensino remoto e híbrido; c) Softwares de Comunicação Interna: Aplicativos que permitem um fluxo eficiente de informações entre professores, pais e alunos.

O uso de ferramentas digitais na gestão escolar melhora a eficiência administrativa e o acompanhamento do desempenho dos estudantes. Conforme destaca Kenski (2019), "a tecnologia educacional, quando bem aplicada, reduz a burocracia e permite que os gestores se concentrem em estratégias pedagógicas inovadoras" (p. 67).

Apesar dos avanços, a implementação de tecnologias na gestão escolar enfrenta desafios como: a) Falta de capacitação dos gestores e docentes para o uso adequado das ferramentas digitais; b) Infraestrutura precária em algumas escolas públicas, dificultando a adoção de tecnologias modernas.

Países como Finlândia e Singapura têm demonstrado o sucesso da integração tecnológica na gestão educacional. Na Finlândia, por exemplo, o uso de plataformas digitais

para acompanhamento da aprendizagem individualizada tem sido um dos fatores de sucesso no desempenho acadêmico dos estudantes (OECD, 2020).

O uso de tecnologias na gestão escolar representa um avanço significativo na modernização da educação. A implementação eficaz dessas ferramentas depende da capacitação dos gestores e da melhoria da infraestrutura tecnológica das escolares.

1.12 Avaliação de Resultados e Indicadores de Qualidade

A avaliação de resultados na gestão escolar é essencial para monitorar a qualidade do ensino e desenvolver estratégias para aprimoramento contínuo. Segundo Lück (2011), a gestão educacional eficaz deve se basear em indicadores de desempenho, promovendo uma cultura de avaliação para garantir a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

A análise de indicadores educacionais é amplamente utilizada em diversos países para medir a qualidade do ensino. De acordo com Hanushek e Woessmann (2015), "os sistemas educacionais mais eficazes são aqueles que monitoram constantemente o desempenho dos alunos e utilizam esses dados para orientar políticas educacionais" (p. 120). No Brasil, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é um dos principais indicadores para medir o desempenho das escolas públicas, combinando dados de rendimento escolar e notas de avaliações nacionais (INEP, 2021).

Outro aspecto importante da avaliação de resultados é o uso de metodologias que permitem uma análise precisa do impacto da gestão escolar no desempenho acadêmico. Segundo Souza e Oliveira (2018), "a gestão baseada em dados permite uma tomada de decisão mais assertiva, reduzindo desigualdades educacionais e promovendo maior equidade no ensino" (p. 215).

Além dos indicadores quantitativos, a qualidade da educação também pode ser analisada por meio de avaliações qualitativas, como observações em sala de aula, entrevistas com professores e alunos, e análise do ambiente escolar. Essas abordagens fornecem uma visão mais ampla dos desafios enfrentados pelas escolas e das estratégias que podem ser adotadas para melhorar a aprendizagem (Chiavenato, 2014).

Portanto, a avaliação de resultados e o uso de indicadores de qualidade são fundamentais para a gestão escolar. A análise contínua do desempenho acadêmico e a adoção de estratégias baseadas em dados contribuem significativamente para a melhoria da educação e para a construção de um sistema de ensino mais eficiente e equitativo.

Capítulo 2.

METODOLOGIA DA PESQUISA

O capítulo Metodologia da Pesquisa apresenta os procedimentos adotados para a realização do estudo, abordando a abordagem qualitativa e quantitativa utilizada. São descritos os métodos de coleta de dados, incluindo questionários, entrevistas e análise documental. Explica-se a escolha da população e da amostra, bem como os critérios para seleção dos participantes. A análise dos dados ocorre por meio de técnicas estatísticas e de interpretação qualitativa. Além disso, são destacadas as limitações do estudo e as estratégias para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados.

2.1. Metodologia

A presente pesquisa adota uma abordagem metodológica mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para melhor compreender a relação entre a gestão escolar e o desempenho acadêmico dos alunos nas escolas públicas de Presidente Dutra, Maranhão. Segundo Creswell (2010), a abordagem mista permite uma triangulação de dados, integrando diferentes perspectivas e aumentando a confiabilidade dos resultados.

Quanto à sua natureza, a pesquisa é aplicada, pois busca gerar conhecimentos que possam ser utilizados para melhorar a prática da gestão escolar e, conseqüentemente, o desempenho acadêmico dos alunos. De acordo com Gil (2010), pesquisas aplicadas têm como principal objetivo solucionar problemas concretos, fornecendo diretrizes e recomendações para a tomada de decisão.

Em relação aos seus objetivos, a pesquisa é de caráter exploratório e descritivo. A dimensão exploratória visa identificar os principais desafios e estratégias da gestão escolar, permitindo um entendimento inicial sobre o tema (Severino, 2017). Já a dimensão descritiva tem o objetivo de detalhar e analisar como a gestão escolar influencia o desempenho acadêmico, baseando-se em dados coletados de forma sistemática (Lakatos & Marconi, 2011).

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa se baseia em diferentes procedimentos metodológicos. Primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre gestão escolar e desempenho acadêmico, utilizando obras de autores renomados na área. Segundo Yin (2003),

a revisão bibliográfica é essencial para fundamentar teoricamente a pesquisa e embasar a formulação das questões de investigação.

Ademais, a pesquisa inclui a coleta de dados empíricos por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas aplicadas a gestores escolares, professores e alunos. Os questionários possibilitam uma análise quantitativa das opiniões e percepções dos participantes, enquanto as entrevistas semiestruturadas fornecem insights qualitativos mais profundos, permitindo explorar as experiências e desafios enfrentados no contexto escolar (Bardin, 2016).

Por fim, a análise dos dados seguirá a abordagem da triangulação metodológica, conforme proposto por Denzin (2009), integrando as informações coletadas por diferentes instrumentos para obter um panorama mais completo e preciso sobre o impacto da gestão escolar no desempenho acadêmico.

2.2 Local da investigação

A presente pesquisa será realizada no município de Presidente Dutra, situado na região central do estado do Maranhão, Brasil. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2022, Presidente Dutra possuía uma população estimada de 45.155 habitantes, com uma densidade demográfica de 58,52 habitantes por quilômetro quadrado. A área total do município é de aproximadamente 771 km².

A economia de Presidente Dutra é diversificada, com destaque para os setores de comércio varejista e administração pública. Em 2022, o setor de comércio varejista empregava cerca de 1.942 pessoas, enquanto a administração pública contava com aproximadamente 1.500 funcionários. Esses números indicam a relevância desses setores na geração de emprego e renda para a população local.

No que tange ao Produto Interno Bruto (PIB), dados do Banco do Nordeste indicam que, em 2016, Presidente Dutra registrou um PIB de R\$ 519 milhões, com o setor de serviços contribuindo com R\$ 282 milhões e a administração pública com R\$ 126 milhões. Embora esses dados sejam de alguns anos atrás, eles fornecem uma perspectiva sobre a estrutura econômica do município.

A educação em Presidente Dutra apresenta desafios significativos. Conforme dados do IBGE de 2010, a taxa de analfabetismo entre pessoas com 15 anos ou mais era de 21,6%. Além disso, a proporção de jovens de 18 a 20 anos com ensino médio completo era de apenas 26,6% no mesmo período.

De acordo com o QEdu, plataforma que compila dados educacionais, o município possui diversas escolas públicas que participam de avaliações nacionais, como a Prova Brasil – incorporada ao SAEB, em 2019 – que medem o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). No entanto, os resultados dessas avaliações indicam a necessidade de melhorias na qualidade do ensino oferecido.

A infraestrutura das instituições de ensino é um fator crucial para o desempenho acadêmico. Segundo o Plano Municipal de Educação (PME), disponível no portal da transparência da Prefeitura Municipal de Presidente Dutra, há um esforço contínuo para monitorar, avaliar e apresentar os resultados e avanços alcançados em relação às metas estabelecidas. Entretanto, desafios como a adequação das instalações físicas, disponibilidade de recursos didáticos e acesso a tecnologias educacionais ainda persistem.

A escolha de Presidente Dutra como local de investigação justifica-se pela necessidade de compreender como a gestão escolar influencia o desempenho acadêmico dos alunos em um contexto marcado por desafios socioeconômicos e educacionais. A análise desses fatores permitirá identificar estratégias que possam contribuir para a melhoria da qualidade educacional no município.

2.3 Sujeitos investigados

A pesquisa sobre a influência da gestão escolar no desempenho acadêmico dos alunos em Presidente Dutra, Maranhão, tem como sujeitos investigados os principais agentes envolvidos na administração e no funcionamento das escolas públicas municipais. Para garantir uma abordagem ampla e representativa, foram selecionados gestores escolares (diretores e coordenadores pedagógicos), professores e alunos. Cada grupo de sujeitos foi escolhido com base em sua participação direta ou indireta no processo educativo e na gestão das instituições de ensino.

Gestores Escolares (Diretores e Coordenadores Pedagógicos) - Os diretores e coordenadores pedagógicos foram incluídos como sujeitos de pesquisa devido ao seu papel central na organização escolar, na implementação de políticas educacionais e no desenvolvimento de estratégias de ensino e gestão administrativa. Segundo Lück (2009), a gestão escolar eficaz é um fator determinante para o sucesso do processo educativo, pois envolve planejamento estratégico, gestão de recursos humanos e materiais, além da articulação entre diferentes atores do ambiente escolar.

Para a coleta de dados junto a esses sujeitos, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. Esse instrumento permitiu explorar as percepções e práticas da gestão escolar em relação à melhoria do desempenho acadêmico dos alunos. Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada possibilita um aprofundamento das respostas, permitindo que o pesquisador explore novas questões conforme a conversa se desenvolve.

Professores - Os professores foram investigados por desempenharem um papel essencial no processo de ensino-aprendizagem e na aplicação das estratégias estabelecidas pela gestão escolar. Conforme Saviani (2008), a prática docente está diretamente ligada ao desempenho dos alunos e à eficácia das ações propostas pelos gestores. Assim, entender como os professores percebem e avaliam a gestão escolar é fundamental para identificar desafios e oportunidades de melhoria.

A ferramenta utilizada para coleta de dados junto aos professores foi o questionário estruturado, contendo perguntas objetivas e subjetivas. Essa abordagem possibilitou levantar informações sobre a relação entre a gestão escolar e as condições de trabalho dos docentes, o apoio recebido para a execução das atividades pedagógicas e a percepção sobre o impacto da administração escolar no aprendizado dos alunos. Segundo Gil (2002), o questionário é um dos instrumentos mais eficientes para obtenção de dados quantitativos e qualitativos, pois permite coletar informações de um grande número de respondentes em um curto período.

Alunos - Os alunos constituem um grupo essencial para a pesquisa, pois são os principais beneficiários das políticas e estratégias adotadas pela gestão escolar. A inclusão desse público visa compreender como percebem a organização escolar, a atuação da gestão e os desafios que enfrentam no ambiente educacional. Segundo Libâneo (2012), a escola deve ser um espaço de participação ativa dos estudantes, onde suas opiniões e necessidades sejam consideradas na formulação de estratégias pedagógicas.

A coleta de dados junto aos alunos foi realizada por meio de questionários, contendo perguntas objetivas sobre a infraestrutura da escola, a relação com professores e gestores e os desafios enfrentados no processo de aprendizagem. Além disso, foram aplicadas entrevistas individuais com alguns estudantes para aprofundar a análise qualitativa dos dados.

A escolha dos sujeitos investigados e das ferramentas de coleta de dados foi baseada na necessidade de compreender como a gestão escolar influencia o desempenho acadêmico dos alunos a partir de diferentes perspectivas. A triangulação dos dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e análise documental fortalece a validade da pesquisa, conforme

destacado por Denzin (2009), que enfatiza a importância do uso combinado de múltiplas fontes para obtenção de um retrato mais preciso da realidade estudada.

2.4 Instrumentos de recolha de dados

A escolha dos instrumentos de recolha de dados é essencial para garantir a confiabilidade e a validade das informações obtidas na pesquisa sobre a influência da gestão escolar no desempenho acadêmico dos alunos em Presidente Dutra, Maranhão. Para tanto, a pesquisa utilizou uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, permitindo uma análise mais abrangente e detalhada do fenômeno estudado (Creswell, 2010).

Os instrumentos selecionados foram questionários, entrevistas semiestruturadas e análise documental. A utilização de diferentes ferramentas possibilitou uma triangulação dos dados, fortalecendo a precisão dos resultados e garantindo uma visão holística da realidade escolar (Denzin, 2009).

Questionários - Os questionários foram aplicados a professores e alunos, contendo perguntas fechadas. Esse instrumento foi escolhido por sua capacidade de coletar dados de um grande número de participantes de forma eficiente e padronizada (Gil, 2002). Para professores, os questionários abordaram temas como as condições de trabalho, apoio da gestão escolar, percepção sobre a liderança dos diretores e impacto da administração no desempenho dos alunos. Para alunos, os questionários focaram na infraestrutura escolar, relação com os professores e gestores, dificuldades no aprendizado e percepção sobre o ambiente escolar.

A estrutura dos questionários foi baseada em escalas do tipo Likert, permitindo uma análise quantitativa mais precisa das percepções dos participantes sobre a gestão escolar e seu impacto no aprendizado (Likert, 1932).

Entrevistas Semiestruturadas - As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com diretores, coordenadores pedagógicos. Esse método foi escolhido devido à sua flexibilidade, permitindo que os entrevistados expressassem suas opiniões de maneira mais aprofundada e detalhada (Triviños, 1987). As entrevistas com gestores escolares (diretores e coordenadores) exploraram a organização administrativa, desafios enfrentados na gestão, estratégias para melhoria do ensino e relação com professores, alunos e comunidade.

Segundo Minayo (2014), a entrevista semiestruturada é um dos métodos mais eficazes para captar as percepções subjetivas dos participantes, possibilitando uma compreensão aprofundada das dinâmicas institucionais.

A combinação de questionários e entrevistas semiestruturadas garantiu uma abordagem abrangente para a investigação da gestão escolar e seu impacto no desempenho dos alunos. A triangulação dos dados, conforme destacado por Denzin (2009), fortaleceu a confiabilidade da pesquisa, permitindo a identificação de padrões e desafios enfrentados pelas escolas em Presidente Dutra, Maranhão.

2.4.1 Amostras da pesquisa

A pesquisa sobre a gestão escolar e seu impacto no desempenho acadêmico em Presidente Dutra, Maranhão, utilizou uma amostra representativa de escolas da rede pública municipal. A seleção das amostras foi realizada com base em critérios estatísticos e metodológicos, garantindo a diversidade de contextos educacionais investigados.

Tamanho e Composição da Amostra - A pesquisa contemplou 06 escolas públicas do município, sendo todas da rede municipal do ensino fundamental - anos finais. A seleção foi feita considerando a localização (urbana e rural), o nível de ensino (Ensino Fundamental) e indicadores de desempenho acadêmico fornecidos pela Secretaria de Educação.

A coleta de dados foi realizada com a seguinte distribuição de participantes:

- Diretores escolares: 06 entrevistados (100% das escolas analisadas);
- Coordenadores pedagógicos: 6 entrevistados (100% das escolas);
- Professores: 100 respondentes (média de 15 por escola);
- Alunos: 304 respondentes (média de 50 por escola);

Amostra das Entrevistas - Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os 06 diretores escolares e 6 coordenadores pedagógicos. As entrevistas abordaram temas como autonomia da gestão, desafios na administração escolar, políticas educacionais e estratégias para melhoria do desempenho acadêmico.

Amostra dos Questionários - Os questionários foram aplicados a professores e alunos totalizando 404 respondentes. Os questionários continham perguntas fechadas, permitindo tanto a quantificação dos dados quanto a análise qualitativa das percepções dos participantes.

A seleção da amostra baseou-se na necessidade de compreender a realidade da gestão escolar em diferentes tipos de instituições educacionais e sua influência no desempenho

acadêmico dos alunos. O tamanho da amostra foi definido de forma a assegurar validade estatística e diversidade de opiniões, conforme recomenda Creswell (2010), que destaca a importância da variedade de fontes de dados em pesquisas educacionais.

A metodologia adotada garantiu uma abordagem abrangente e fiel à realidade do ensino público em Presidente Dutra, permitindo que os resultados obtidos reflitam de maneira precisa os desafios e estratégias da gestão escolar na região.

2.5 Instrumentos da Análise de Dados

A análise de dados é uma etapa essencial em pesquisas acadêmicas, permitindo que os dados coletados sejam interpretados de maneira sistemática e fundamentada. No contexto da pesquisa "A Gestão Escolar como Fator de Sucesso no Desempenho Escolar: Desafios e Estratégias em Presidente Dutra, Maranhão - Brasil", foram utilizados instrumentos quantitativos e qualitativos para garantir uma compreensão ampla e detalhada do fenômeno estudado.

Segundo Creswell (2014), a triangulação de dados é uma estratégia eficaz para aumentar a confiabilidade dos resultados ao combinar diferentes métodos de análise. Dessa forma, foram aplicados procedimentos de análise estatística para os dados quantitativos e análise de conteúdo para os dados qualitativos.

Análise Quantitativa - A análise quantitativa foi realizada por meio de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. Os questionários aplicados aos professores e alunos foram tabulados e processados por meio de softwares estatísticos, como o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e Excel. Foram utilizados testes estatísticos para medir correlações entre variáveis, frequências e tendências dos dados coletados (Flick, 2009).

Para a compreensão do impacto da gestão escolar no desempenho acadêmico, foram analisadas médias e medianas dos indicadores de aproveitamento escolar, bem como distribuições de frequência. A análise estatística permitiu identificar padrões e relações entre a atuação dos gestores escolares e os resultados acadêmicos dos alunos (Hair et al., 2019).

Análise Qualitativa - A abordagem qualitativa foi empregada na interpretação dos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), que consiste em identificar categorias temáticas nos discursos dos entrevistados, permitindo uma compreensão aprofundada das percepções e experiências dos gestores escolares.

O software NVivo foi utilizado para organização e categorização dos dados qualitativos, facilitando a identificação de padrões e recorrências nas respostas. A triangulação metodológica possibilitou validar os achados ao cruzar os dados quantitativos e qualitativos, assegurando maior rigor científico à pesquisa (Denzin, 2017).

Triangulação dos Dados - A triangulação de dados é fundamental para ampliar a confiabilidade dos resultados, pois permite a verificação de consistência entre diferentes métodos de coleta e análise de informações (Yin, 2018). No presente estudo, os dados quantitativos e qualitativos foram comparados e analisados em conjunto, buscando complementaridade nas informações e validação dos resultados obtidos.

A triangulação também auxiliou na identificação de contradições e inconsistências nos relatos dos participantes, contribuindo para uma análise mais robusta e confiável dos fatores que influenciam a gestão escolar e o desempenho acadêmico em Presidente Dutra.

Os instrumentos de análise de dados utilizados na pesquisa foram essenciais para garantir uma abordagem metodológica rigorosa e confiável. A análise quantitativa permitiu mensurar correlações e identificar padrões estatísticos, enquanto a análise qualitativa possibilitou compreender as percepções e experiências dos gestores escolares. A triangulação metodológica reforçou a validade dos achados, garantindo que as conclusões fossem baseadas em uma análise integrada e aprofundada.

2.6 Ética da pesquisa

A ética na pesquisa científica desempenha um papel fundamental na garantia da integridade, confiabilidade e transparência dos resultados obtidos. De acordo com a Associação Americana de Psicologia (APA, 2020), a conduta ética na pesquisa envolve a proteção dos participantes, a segurança dos dados coletados e a transparência na divulgação dos resultados. A presente pesquisa seguiu rigorosamente as diretrizes estabelecidas pela APA (7ª edição), garantindo o cumprimento das normas de boas práticas científicas.

Para assegurar a conformidade com os princípios éticos, foram adotadas diversas ferramentas e procedimentos, incluindo: a) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE): Conforme orienta Resende (2019), a assinatura do TCLE é essencial para garantir que os participantes da pesquisa tenham plena consciência dos objetivos, riscos e benefícios envolvidos no estudo. Todos os sujeitos da pesquisa foram devidamente informados e assinaram o termo antes da coleta de dados; b) Anonimato e Confidencialidade: Para proteger

a identidade dos participantes, foram atribuídos códigos numéricos em substituição aos nomes reais, conforme preconiza a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2012). Além disso, os dados foram armazenados em servidores protegidos por senhas e acessíveis apenas aos pesquisadores envolvidos no estudo; c) Ferramentas Antiplágio: A originalidade e autenticidade dos conteúdos foram verificadas por meio de softwares de detecção de plágio, como o Turnitin e o CopySpider. Segundo Souza e Almeida (2021), essas ferramentas auxiliam na prevenção de infrações à integridade acadêmica, garantindo que os dados analisados sejam genuínos e livres de reprodução indevida; Normas da APA 7ª Edição: O padrão de citação seguiu estritamente as normas da APA (2020), garantindo que todas as fontes utilizadas fossem corretamente referenciadas. O uso adequado das referências minimiza o risco de plágio e contribui para a credibilidade científica da pesquisa.

O compromisso com a ética acadêmica reflete-se na confiabilidade dos resultados e na contribuição da pesquisa para o avanço do conhecimento. Conforme destaca Lakatos e Marconi (2018, p. 152): “A ética na pesquisa científica é indispensável para garantir a idoneidade dos dados coletados e a segurança dos participantes”.

Além disso, Beauchamp e Childress (2013) reforçam que a ética na pesquisa deve se basear em quatro princípios fundamentais: beneficência, não maleficência, autonomia e justiça. Esses princípios foram considerados em todas as etapas do estudo, desde a elaboração do projeto até a análise dos dados.

Portanto, a adoção de diretrizes éticas rigorosas assegura que a pesquisa seja conduzida com responsabilidade, garantindo a fidedignidade dos resultados e promovendo o respeito aos direitos dos participantes.

2.7 Principais desafios da pesquisa

A realização de uma pesquisa científica enfrenta diversos desafios, que podem variar desde questões metodológicas até aspectos logísticos e éticos. No contexto da investigação sobre "A Gestão Escolar como Fator de Sucesso no Desempenho Escolar: Desafios e Estratégias em Presidente Dutra, Maranhão - Brasil", os desafios encontrados foram múltiplos e impactaram diretamente a condução do estudo. Este capítulo busca apresentar as principais dificuldades encontradas e as estratégias adotadas para mitigá-las, baseando-se na literatura científica.

Um dos primeiros desafios enfrentados foi a coleta de dados, especialmente no que diz respeito à disponibilidade e acessibilidade dos sujeitos da pesquisa. Segundo Creswell (2014),

a coleta de dados em pesquisas sociais pode ser dificultada por barreiras institucionais e pela indisponibilidade de tempo dos participantes. No caso desta pesquisa, a agenda dos gestores escolares e professores se mostrou um entrave, pois muitos estavam sobrecarregados com suas atividades diárias. Para contornar essa questão, foi adotada uma abordagem flexível, permitindo a realização de entrevistas em horários alternativos e o uso de questionários online.

Outro obstáculo significativo foi a resistência de alguns sujeitos em fornecer informações detalhadas sobre a gestão escolar e os desafios enfrentados. Conforme Bogdan e Biklen (1994), participantes podem demonstrar receio de expor problemas institucionais por temerem repercussões negativas. Para minimizar esse problema, foi assegurado o anonimato e a confidencialidade das respostas, seguindo as diretrizes éticas estabelecidas pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Além disso, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi utilizado para reforçar a segurança e privacidade dos respondentes.

No que tange à análise dos dados, a triangulação metodológica apresentou desafios, uma vez que envolveu a correlação de dados qualitativos e quantitativos. Yin (2003) destaca que a triangulação é fundamental para aumentar a credibilidade dos resultados, mas pode ser complexa devido à necessidade de integrar diferentes tipos de evidências. A solução encontrada foi a utilização de softwares estatísticos para análise quantitativa, combinados com a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016) para os dados qualitativos.

Ademais, a limitação de recursos financeiros foi um fator determinante no desenvolvimento da pesquisa. Segundo Gil (2010), pesquisas acadêmicas frequentemente enfrentam restrições financeiras que podem comprometer a amplitude do estudo. Neste caso, as limitações orçamentárias impactaram a possibilidade de expansão da amostra e a realização de visitas mais frequentes às escolas investigadas. Para mitigar esse problema, priorizou-se a seleção de um grupo representativo de participantes, garantindo a diversidade das perspectivas coletadas.

Por fim, a verificação da originalidade e o combate ao plágio constituíram um desafio acadêmico significativo. A utilização de ferramentas antiplágio, como o software Turnitin, foi essencial para garantir a autenticidade do estudo. De acordo com a norma APA (7ª edição), é fundamental que toda pesquisa acadêmica assegure a originalidade do conteúdo, evitando a reprodução indevida de trechos sem a devida citação (American Psychological Association, 2020).

Capítulo 3.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão e resultados por meio de gráficos, quadros e figuras para interpretação dos dados coletados, com o compêndio interpretativo das respostas dos questionários e entrevistas aplicados, bem como a análise dos conteúdos visando dados coletados e as discussões.

3.1 Introdução do capítulo

O presente capítulo tem como finalidade apresentar, de maneira organizada e sistemática, os resultados obtidos na pesquisa, com base nos questionários aplicados a estudantes e professores, bem como nas entrevistas realizadas com diretores e coordenadores pedagógicos das escolas públicas de Presidente Dutra, Maranhão. Para a compreensão aprofundada dos achados, são utilizadas tabelas e figuras que ilustram de forma visual as informações coletadas e possibilitam identificar padrões, tendências e percepções predominantes no contexto investigado.

A apresentação dos dados segue uma abordagem analítica que busca relacionar os resultados empíricos aos objetivos gerais e específicos estabelecidos, assim como às hipóteses formuladas no desenvolvimento do estudo. Dessa forma, são interpretadas as respostas obtidas, considerando-se a relevância dos fatores administrativos, pedagógicos e contextuais no desempenho acadêmico dos estudantes.

Além disso, este capítulo contempla discussões que articulam os dados com os referenciais teóricos previamente abordados, permitindo uma análise crítica fundamentada em autores que estudam a gestão escolar, a qualidade da educação pública e os impactos das políticas educacionais. O método de triangulação de dados é empregado para conferir maior rigor e consistência às interpretações, integrando múltiplas perspectivas e fontes de informação.

Espera-se que a apresentação e discussão dos resultados possam contribuir para elucidar de maneira consistente como a gestão escolar influencia o desempenho acadêmico e quais estratégias podem ser adotadas para aprimorar os processos educacionais no município estudado.

3.2 Análise das entrevistas aplicados aos coordenadores e gestores das escolas

Com o objetivo de compreender mais profundamente os fatores que influenciam a gestão escolar e sua relação com o desempenho dos alunos, foram realizadas entrevistas com 06 diretores escolares e 06 coordenadores pedagógicos das escolas participantes da pesquisa no município de Presidente Dutra – Maranhão. Os entrevistados apresentaram perfis diversos quanto à faixa etária e ao tempo de atuação na função.

A seguir, apresentamos uma síntese desses perfis: a) A maioria dos entrevistados (8 de 12) está na faixa etária entre 40 e 54 anos; b) A distribuição do tempo de exercício na função mostrou-se heterogênea, com destaque para: 4 profissionais com até 3 anos de experiência; 4 com 4 a 10 anos; 2 com 21 a 30 anos; 1 com 11 a 20 anos; 1 com acima de 31 anos.

Esses dados refletem uma composição equilibrada entre profissionais com mais experiência e outros em início de trajetória na gestão escolar, permitindo uma análise ampla e representativa da realidade vivenciada nas escolas do município.

As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo temática, conforme proposto por Bardin (2011), que permite a identificação de categorias de sentido recorrentes nas falas dos participantes. A partir desse método, foram construídas sete tabelas temáticas (Tabelas 1 a 7), organizadas conforme os eixos norteadores da entrevista: Tabela 1 – Contribuições da Gestão Escolar para o Desempenho Acadêmico: agrupou percepções sobre como a gestão influencia diretamente nos resultados escolares; Tabela 2 – Principais Desafios da Gestão Escolar: reuniu os obstáculos mais citados no cotidiano escolar, como falta de recursos, evasão, indisciplina e baixa participação da família.; Tabela 3 – Liderança e Gestão Pedagógica: destacou o papel da equipe gestora na construção de um ambiente escolar positivo e propício à aprendizagem; Tabela 4 – Políticas Públicas e Capacitação de Gestores: analisou a visão dos entrevistados sobre o suporte das políticas públicas e as necessidades de formação continuada; Tabela 5 – Práticas de Gestão Baseadas em evidências: demonstrou estratégias que utilizam dados e resultados escolares como base para intervenções pedagógicas; Tabela 6 – Participação da Comunidade Escolar: trouxe as formas de incentivo à participação das famílias e da comunidade na vida escolar; Tabela 7 – Estratégias para Aprimoramento da Gestão Escolar: sistematizou as sugestões propostas para o fortalecimento da gestão e da qualidade do ensino.

Cada tabela foi elaborada a partir da codificação das unidades de registro extraídas das falas dos entrevistados, sendo essas agrupadas em categorias temáticas recorrentes e

representativas. Esse procedimento permitiu identificar padrões e divergências nas percepções dos gestores e coordenadores, facilitando uma análise mais clara e sistemática das práticas e dos desafios enfrentados pela gestão escolar no contexto pesquisado.

Tabela 1.

Contribuições da Gestão Escolar para o Desempenho Acadêmico

Categoria Temática	Unidades de Registro (Fragmentos de Respostas)
Organização e otimização de recursos	“Organização dos recursos”, “otimizar recursos”, “buscar soluções e recursos seja financeiro ou pedagógico”
Planejamento estratégico e gestão democrática	“Planejamento estratégico”, “uma gestão democrática que consegue planejar diante das necessidades”, “direcionamento e acompanhamento contínuo”
Formação e suporte aos professores	“Formação continuada dos professores”, “oferecer suporte e ferramentas necessárias aos professores”, “investir na formação contínua dos educadores”
Criação de ambiente escolar positivo	“Criação de um ambiente escolar positivo”, “ambiente propício ao aprendizado”, “um ambiente de aprendizado eficaz”
Aproximação da família e comunidade	“Envolvimento dos pais e comunidade”, “aproxima as famílias à escola”, “ouvir sua comunidade escolar em todos os aspectos no intuito de envolver a família”
Implementação de metodologias eficazes	“Aplicar métodos pedagógicos inovadores”, “metodologias pedagógicas eficazes”, “práticas que agreguem um desenvolvimento acadêmico de sucesso”
Acompanhamento e monitoramento dos alunos	“Acompanhamento, monitoramento, incentivo e encorajamento dos estudos”, “acompanha o trabalho dos professores”
Desenvolvimento integral do aluno	“Desenvolvimento integral dos alunos”, “conscientização e estímulo dos alunos a respeito do conhecimento acadêmico”

A análise das respostas dos diretores e coordenadores pedagógicos, sintetizadas na Tabela 1, evidencia a percepção de que a gestão escolar exerce influência direta e significativa sobre o desempenho acadêmico dos alunos nas escolas públicas do município de Presidente Dutra – Maranhão. Esse achado dialoga com o objetivo geral desta pesquisa, que busca compreender como os processos de gestão podem atuar como fatores determinantes da qualidade educacional.

Entre as categorias temáticas mais recorrentes nas falas dos entrevistados, destacam-se aspectos relacionados à organização e otimização de recursos, considerados essenciais para garantir condições mínimas de funcionamento escolar e promover ambientes propícios à aprendizagem. Segundo Libâneo (2012), a capacidade gerencial de administrar recursos

financeiros, materiais e humanos de maneira eficiente constitui um dos pilares centrais de uma gestão comprometida com resultados educacionais efetivos.

Outro ponto amplamente reconhecido pelos gestores é o papel do planejamento estratégico aliado à gestão democrática, traduzido em práticas de escuta ativa, tomada de decisão participativa e definição de metas alinhadas ao projeto político-pedagógico da escola. Para Paro (2010), a democratização das práticas de gestão não apenas fortalece o vínculo com a comunidade escolar, como também estimula a corresponsabilização de professores, alunos e famílias pelos processos de ensino e aprendizagem.

A formação e o suporte aos professores surgem como elementos imprescindíveis ao desempenho acadêmico satisfatório. Os depoimentos indicam que ações de formação continuada, acompanhamento pedagógico e incentivo à inovação são estratégias valorizadas pelos gestores. Nesse sentido, Lück (2009) ressalta que cabe à liderança escolar criar condições que favoreçam a atualização profissional permanente e a reflexão crítica sobre a prática docente, reconhecendo que a aprendizagem dos estudantes depende, em grande medida, da qualidade do trabalho pedagógico.

Outro aspecto frequentemente mencionado refere-se à criação de um ambiente escolar positivo, seguro e acolhedor, capaz de estimular o envolvimento e a motivação dos estudantes. Essa perspectiva corrobora a abordagem de Alcaraz (2017), para quem a cultura organizacional escolar influencia diretamente a construção de vínculos afetivos, a autoestima e a disposição para aprender.

No âmbito relacional, destaca-se também a aproximação da família e da comunidade, considerada por muitos entrevistados como fator determinante para o sucesso escolar. De acordo com Libâneo (2012), o trabalho articulado entre escola e família favorece a continuidade dos processos educativos e contribui para a redução da evasão e da indisciplina.

Por fim, a implementação de metodologias eficazes, aliada ao acompanhamento sistemático do processo de aprendizagem e ao compromisso com o desenvolvimento integral dos alunos, traduz a concepção de uma gestão escolar orientada por evidências e comprometida com a formação plena dos estudantes, conforme defendem Paro (2010) e Lück (2009).

Em síntese, a análise da Tabela 1 permite afirmar que a gestão escolar, na percepção dos participantes, envolve dimensões múltiplas – administrativa, pedagógica, relacional e comunitária –, todas com impactos diretos no desempenho acadêmico. Esses resultados

reiteram a importância de políticas públicas e programas de formação que fortaleçam a capacidade técnica e política dos gestores para liderar processos educativos de qualidade.

Tabela 2.

Principais Desafios Identificados na Gestão Escolar

Categoria Temática	Unidades de Registro (Fragmentos de Respostas)
Baixa participação da família e comunidade	“Baixa participação de pais e alunos enfraquecem o senso de pertencimento”, “dificuldade em engajar a comunidade”, “ausência da família no acompanhamento educacional”, “falta de engajamento da família”
Evasão escolar e desmotivação	“Evasão escolar”, “desmotivação”, “queda no rendimento dos alunos”
Indisciplina e problemas de comportamento	“Indisciplina dos alunos”, “questão indisciplinar”
Falta de recursos financeiros e materiais	“Falta de recursos financeiros”, “escassez de verbas e materiais”, “nossa região é periférica”, “apesar do suporte da secretaria de educação... recurso próprio poderia atender toda a demanda”
Desigualdade no nível de aprendizagem	“Diferenças significativas no nível de aprendizado entre os alunos”, “diversidade de necessidades dos alunos”
Resistência a práticas inovadoras e novas tecnologias	“Resistência às novas tecnologias por parte dos profissionais”, “resistência dos profissionais em práticas inovadoras”
Problemas emocionais e psicológicos dos alunos	“Alunos fragilizados psicologicamente”, “vida fragmentada”, “ansiedade e muito interligado ao mundo digital”
Manutenção e motivação dos profissionais	“Manutenção de bons profissionais, satisfeitos e motivados”
Violência no entorno escolar	“Desafios adicionais relacionados à violência”
Limitação de infraestrutura e oferta pedagógica	“Limita a oferta de atividades, a infraestrutura e o suporte individualizado”

A Tabela 2 reúne os principais desafios mencionados pelos diretores e coordenadores pedagógicos entrevistados, que reconhecem diversos fatores limitantes à efetividade da gestão escolar no município de Presidente Dutra. Esses aspectos se relacionam diretamente ao objetivo específico de identificar os desafios enfrentados pelos gestores escolares, corroborando a relevância da temática frente às complexidades administrativas e pedagógicas que caracterizam o cotidiano das escolas públicas.

Entre os elementos mais citados, destaca-se a baixa participação da família e da comunidade escolar, reconhecida por vários respondentes como uma condição que compromete a corresponsabilidade pela aprendizagem. Essa percepção vai ao encontro do que aponta Libâneo (2012), ao afirmar que a parceria entre escola e família é condição indispensável à promoção de trajetórias escolares de sucesso. A ausência de envolvimento dos responsáveis prejudica o acompanhamento do desempenho acadêmico e fragiliza o vínculo dos estudantes com o ambiente educativo.

Outro fator expressivo refere-se à evasão escolar e à desmotivação dos alunos, especialmente em contextos marcados pela vulnerabilidade socioeconômica. Paro (2010) enfatiza que a desmotivação tende a se intensificar quando a escola não oferece condições materiais e simbólicas que fortaleçam o sentimento de pertencimento dos estudantes, favorecendo processos de exclusão silenciosa que antecedem o abandono escolar.

A indisciplina e os problemas de comportamento também foram citados como obstáculos recorrentes, relacionados à dificuldade de manter o ambiente escolar organizado, seguro e propício ao aprendizado. Conforme aponta Lück (2009), a indisciplina escolar reflete, muitas vezes, dinâmicas sociais complexas que extrapolam os limites da instituição, exigindo estratégias intersetoriais de enfrentamento.

No campo estrutural, observa-se que a falta de recursos financeiros e materiais, a limitação da infraestrutura e a escassez de oferta pedagógica diversificada figuram entre os principais entraves à qualidade educacional. A fala dos entrevistados evidencia que, embora existam aportes da Secretaria Municipal de Educação, tais recursos não são suficientes para garantir a superação das desigualdades históricas que afetam o território. Essa constatação confirma o argumento de Alcaraz (2017), segundo o qual a ausência de investimento público adequado contribui para perpetuar as desigualdades no acesso ao direito à educação.

Outro desafio relevante é a resistência às práticas pedagógicas inovadoras e ao uso de novas tecnologias, tanto por parte de alguns professores quanto pela dificuldade de atualização dos processos institucionais. Libâneo (2012) destaca que a formação inicial e

continuada, muitas vezes, não prepara os profissionais para lidar com a necessidade constante de inovação e mudança cultural.

Além disso, a desigualdade no nível de aprendizagem e os problemas emocionais e psicológicos dos estudantes, como ansiedade, vida fragmentada e excessivo envolvimento com o mundo digital, foram apontados como fatores que agravam as dificuldades escolares e exigem estratégias pedagógicas e de apoio interinstitucional. Nesse sentido, Lück (2009) observa que as demandas emocionais e psicossociais dos alunos devem ser compreendidas como parte indissociável da prática educativa.

Por fim, a manutenção e motivação dos profissionais e a violência no entorno escolar completam o quadro de desafios, mostrando a complexidade que permeia a atuação dos gestores e a necessidade de políticas públicas integradas que assegurem não apenas condições materiais, mas também condições simbólicas e relacionais para a construção de uma escola inclusiva, democrática e eficaz.

Em síntese, a análise da Tabela 2 evidencia que os desafios enfrentados pela gestão escolar possuem dimensões múltiplas e interdependentes, exigindo estratégias articuladas entre poder público, equipe pedagógica, famílias e comunidade local.

Tabela 3.

Papel da Equipe Gestora na Promoção de um Ambiente Escolar Favorável ao Aprendizado

Categoria Temática	Unidades de Registro (Fragmentos de Respostas)
Planejamento e diretrizes pedagógicas	“Estabelecer e comunicar claramente as metas e diretrizes da escola”, “definindo diretrizes pedagógicas claras”, “planejamento com a gestão e professores”, “alinhamento com planejamentos adequados ao ensino-aprendizagem”, “planejamento do professor de acordo com a LDB, DCTMA e currículo municipal”
Apoio e acompanhamento aos professores	“Apoiar pedagogicamente os professores”, “apoio aos professores no desenvolvimento de suas práticas”, “fornecer recursos e ferramentas”, “acompanhamento e avaliação dos processos de aprendizagem”
Mediação de conflitos e gestão de clima escolar	“Mediar conflitos”, “assegurar um clima de respeito e colaboração”, “equilíbrio nas relações interpessoais”
Promoção de um ambiente acolhedor e seguro	“Criar um ambiente físico e emocional seguro e acolhedor”, “escola mais organizada, acolhedora e eficaz”, “ações práticas de acolhimento às famílias e alunos”
Fortalecimento do vínculo com a comunidade escolar	“Promoção da participação da comunidade escolar”, “parcerias com as famílias”, “escuta ativa dos alunos”, “incentivar o diálogo e a colaboração entre toda a comunidade escolar”

Categoria Temática	Unidades de Registro (Fragmentos de Respostas)
Promoção do desenvolvimento integral dos alunos	“Proporcionar tudo que for essencial para solucionar problemas”, “criação de estratégias que favoreçam o desenvolvimento integral dos alunos”, “favorecimento de uma cultura de ensino e aprendizagem do aluno”
Monitoramento e avaliação pedagógica	“Avaliação semanal”, “monitoramento dos processos de aprendizagem”, “uso dos resultados para melhorias contínuas”
Uso de metodologias atrativas e motivadoras	“Utilizar metodologias atrativas e estimuladoras na aprendizagem dos alunos”

Os dados reunidos na Tabela 3 evidenciam que a atuação da equipe gestora – direção e coordenação pedagógica – é percebida pelos participantes como decisiva para a criação de um ambiente escolar capaz de favorecer aprendizagens significativas e o desenvolvimento integral dos estudantes. Essa constatação se relaciona diretamente ao objetivo específico da pesquisa que busca analisar o papel da liderança do diretor e da gestão pedagógica na promoção de um ambiente favorável ao aprendizado.

Dentre as categorias temáticas identificadas, observa-se a centralidade atribuída ao planejamento pedagógico e ao estabelecimento de diretrizes claras como fundamentos da organização do trabalho escolar. Diversos entrevistados destacaram que metas, alinhamento curricular e definição de orientações metodológicas contribuem para a construção de práticas pedagógicas coerentes e intencionalmente direcionadas aos objetivos educacionais. Segundo Libâneo (2012), o planejamento constitui uma dimensão essencial do trabalho da gestão escolar, pois estabelece referências comuns e dá sentido coletivo às ações cotidianas.

O apoio e acompanhamento aos professores foi outro elemento amplamente reconhecido. A equipe gestora, ao oferecer suporte técnico-pedagógico, recursos didáticos e espaços de diálogo, cria condições mais favoráveis ao aprimoramento das práticas docentes e, conseqüentemente, à aprendizagem dos alunos. Para Lück (2009), o trabalho de liderança pedagógica deve combinar orientação, acompanhamento contínuo e incentivo, promovendo processos de desenvolvimento profissional articulados às necessidades da comunidade escolar.

A categoria mediação de conflitos e gestão do clima escolar também apareceu com destaque. Os depoimentos apontam que assegurar relações respeitadas e equilibradas entre professores, alunos e famílias é essencial para manter um ambiente propício ao aprendizado. Nesse sentido, Paro (2010) defende que a gestão democrática se expressa não apenas pela

participação formal nos espaços decisórios, mas também pela construção cotidiana de interações baseadas no respeito mútuo e na cooperação.

Outro aspecto enfatizado foi a promoção de um ambiente acolhedor e seguro, que estimule a autoestima, a confiança e o senso de pertencimento. Alcaraz (2017) lembra que o sentimento de acolhimento é determinante para a permanência e o engajamento dos alunos, sobretudo em contextos socialmente vulneráveis, como ocorre em muitas escolas públicas de pequenas cidades.

O fortalecimento do vínculo com a comunidade escolar se expressa por ações que aproximam famílias e estudantes da escola, estabelecendo canais de comunicação efetivos e fomentando a corresponsabilização pelo processo educativo. Para Libâneo (2012), essa dimensão comunitária amplia as possibilidades de enfrentamento das dificuldades e legitima a escola como espaço público e democrático.

Ainda foram mencionadas práticas associadas ao monitoramento e avaliação pedagógica, que envolvem o acompanhamento sistemático dos resultados da aprendizagem e a utilização dessas informações para o planejamento de intervenções. Essa perspectiva encontra respaldo em Paro (2010), que argumenta que o uso criterioso dos dados educacionais potencializa a tomada de decisão baseada em evidências.

Por fim, destaca-se a preocupação com o uso de metodologias atrativas e motivadoras, reconhecendo que inovar no fazer pedagógico contribui para a construção de aprendizagens mais significativas e para o engajamento dos estudantes, conforme também defendem Lück (2009) e Alcaraz (2017).

Em síntese, a análise da Tabela 3 demonstra que a atuação da equipe gestora, na percepção dos entrevistados, articula múltiplas dimensões – administrativa, pedagógica, relacional e comunitária – que convergem para a constituição de um ambiente educativo que favoreça o aprendizado e o desenvolvimento pleno dos alunos.

Tabela 4.

Avaliação das Políticas Públicas Educacionais e Propostas de Melhoria

Categoria Temática	Unidades de Registro (Fragmentos de Respostas)
Reconhecimento parcial do suporte atual	“Em partes oferecem suporte”, “as políticas públicas atuais oferecem algum suporte, mas ainda são insuficientes”, “embora ofereçam algum apoio, ainda são insuficientes”, “sim oferecem em muitos aspectos, em outros faltam suporte”
Necessidade de formação	“Mais cursos de formação prática e contínua”, “formação para capacitar todos

Categoria Temática	Unidades de Registro (Fragmentos de Respostas)
continuada e prática	profissionais”, “capacitação profissional”, “programas de gestão continuada para gestores e professores”
Necessidade de descentralização e autonomia	“Descentralizar mais recursos”, “falta de autonomia financeira e pedagógica nas escolas”, “nova gestão partidária dá mais autonomia para mediar uma educação de qualidade”
Adequação às realidades locais	“Oferecer formações mais alinhadas às realidades locais”, “políticas públicas precisam ser mais coerentes com a realidade das escolas e de cada região”
Redução da burocracia	“Reduzir a burocracia para implementação de projetos inovadores”, “simplificar a burocracia”
Criação de redes e apoio entre gestores	“Criar redes de apoio entre gestores de diferentes escolas”, “modelos de liderança que envolvam outros membros da comunidade escolar”
Apoio técnico e pedagógico constante	“Oferecer apoio técnico constante, principalmente em regiões com mais dificuldades”
Programas de bem-estar e saúde mental	“Programas de apoio à saúde mental e bem-estar dos gestores”

A Tabela 4 sintetiza as percepções de diretores e coordenadores sobre o suporte oferecido pelas políticas públicas educacionais atuais, assim como suas sugestões para o aprimoramento dessas políticas. Essa temática relaciona-se diretamente ao objetivo específico da pesquisa que visa avaliar o impacto das políticas públicas educacionais na autonomia e capacitação dos gestores escolares, evidenciando como essas ações podem ou não favorecer o desempenho acadêmico.

De modo geral, prevalece a percepção de que há um reconhecimento parcial do suporte ofertado pelas políticas públicas, descrito pelos respondentes como “insuficiente” ou “parcial”, indicando avanços pontuais, mas ainda incapazes de suprir a complexidade das demandas cotidianas da gestão escolar. Para Paro (2010), políticas educacionais fragmentadas e desarticuladas em relação ao contexto local tendem a produzir efeitos limitados na qualidade do ensino.

A necessidade de formação continuada e prática emerge como um ponto central. As respostas ressaltam a importância de programas de capacitação que contemplem não apenas aspectos legais e administrativos, mas também estratégias pedagógicas contextualizadas e metodologias ativas. Essa constatação converge com o que Libâneo (2012) afirma ao destacar

que a formação profissional contínua é elemento estruturante para o fortalecimento da liderança pedagógica e da capacidade de inovação dos gestores.

Outro aspecto recorrente é a demanda por maior descentralização de recursos e autonomia na gestão financeira e pedagógica. Os participantes argumentam que muitas decisões são centralizadas em instâncias superiores, gerando dependência e morosidade na execução de ações prioritárias. Nesse sentido, Alcaraz (2017) destaca que a autonomia administrativa e pedagógica é essencial para que a escola possa responder com agilidade às suas especificidades e demandas emergentes.

A necessidade de adequação das políticas às realidades locais também foi destacada em diferentes depoimentos. A percepção dos gestores revela que as ações padronizadas não dão conta da diversidade sociocultural e econômica que caracteriza as escolas públicas. Lück (2009) defende que políticas educacionais efetivas precisam partir de diagnósticos situados e de escuta ativa dos profissionais que atuam no território.

Outro ponto importante refere-se à redução da burocracia, considerada um entrave à implementação de projetos inovadores e à realização de ações administrativas mais ágeis. Essa crítica reflete uma tensão clássica entre os princípios da gestão democrática e os controles burocráticos rígidos ainda presentes nas redes públicas de ensino (Paro, 2010).

Além disso, observa-se a valorização de propostas que envolvam a criação de redes de apoio entre gestores, com vistas ao compartilhamento de experiências, soluções e saberes construídos coletivamente. Essa perspectiva dialoga com Lück (2009), que propõe a constituição de comunidades profissionais de aprendizagem como estratégia de fortalecimento da liderança coletiva.

Finalmente, surgem recomendações sobre a implementação de programas de apoio técnico, pedagógico e de saúde mental aos gestores escolares. Essa dimensão evidencia que o bem-estar emocional e as condições de trabalho também são determinantes para a qualidade da gestão, como enfatizam Alcaraz (2017) e Paro (2010).

Em síntese, a análise da Tabela 4 mostra que, embora existam políticas públicas que oferecem algum suporte, há consenso sobre a necessidade de transformações estruturais que garantam maior autonomia, formação qualificada, recursos suficientes e apoio contínuo, alinhando a ação pública às singularidades das escolas e às expectativas dos profissionais.

Tabela 5.*Estratégias de Gestão Baseadas em Evidências e Seus Resultados*

Categoria Temática	Unidades de Registro (Fragmentos de Respostas)
Análise de dados de desempenho e diagnósticos	“Análise de dados de desempenho dos alunos para identificar lacunas de aprendizado”, “dados de avaliações diagnósticas”, “preenchimento de fichas avaliando o desempenho dos estudantes”, “acompanhamento da frequência e desempenho do aluno”
Intervenções pedagógicas direcionadas	“Implementação de intervenções pedagógicas específicas”, “intervenção para que o aluno acompanhe os demais”, “ações mais direcionadas e avanços na aprendizagem”
Projetos e práticas inovadoras	“Projetos, simulados e práticas pedagógicas inovadoras”, “plataformas interativas”
Modalidade integral e projetos de vida	“Modalidade integral”, “projeto de vida, protagonismo, liderança de sala, eletivas”
Monitoramento e acompanhamento contínuo	“Monitoramento dos alunos através da observação dos professores em sala”, “diálogo constante com o professor”, “feedback das turmas”
Reconhecimento e premiação de desempenho	“Premiação dos alunos destaque com medalhas no fim do ano letivo”
Resultados alcançados	“Melhoria nos índices de aprovação”, “redução da evasão escolar”, “mais aprendizado, menos evasão e ambiente melhor”, “melhores notas em provas externas”, “aprendizado mais nivelado”

A Tabela 5 apresenta as percepções de diretores e coordenadores sobre a adoção de estratégias de gestão escolar fundamentadas em evidências, assim como os resultados obtidos a partir de tais práticas. Este aspecto da investigação se relaciona diretamente ao objetivo específico que propõe investigar a implementação de práticas de gestão baseadas em evidências e analisar como essas estratégias podem resultar em melhores resultados educacionais e maior eficiência administrativa.

O primeiro ponto destacado pelos respondentes é o uso sistemático da análise de dados de desempenho e avaliações diagnósticas. As respostas evidenciam que o acompanhamento de indicadores como frequência, desempenho acadêmico e evolução das habilidades dos alunos tem permitido o planejamento de ações mais precisas e fundamentadas. De acordo com Libâneo (2012), o uso criterioso de dados e informações

educacionais é fundamental para orientar processos decisórios e promover intervenções pedagógicas consistentes, alinhadas às necessidades reais dos estudantes.

As intervenções pedagógicas direcionadas, outra categoria expressiva, aparecem como estratégias que tornam o ensino mais responsivo às dificuldades diagnosticadas. Os relatos mostram que, ao identificar lacunas específicas, as equipes gestoras promovem ações de reforço, adaptam conteúdos e organizam atendimentos personalizados, confirmando o que Lück (2009) denomina “gestão orientada por resultados”, em que decisões pedagógicas são sustentadas por evidências concretas.

No campo das práticas inovadoras, os participantes citam o uso de simulados, plataformas interativas e projetos diversificados. Tais estratégias estão em sintonia com o que Alcaraz (2017) defende ao ressaltar que metodologias ativas e recursos tecnológicos podem potencializar o engajamento e o protagonismo dos alunos, além de ampliar as oportunidades de aprendizagem significativa.

Outro aspecto valorizado é a modalidade integral e o desenvolvimento de projetos de vida e protagonismo estudantil. Os entrevistados relatam que a implementação de atividades eletivas, liderança de sala e projetos de vida contribui para o amadurecimento pessoal e acadêmico dos estudantes. Paro (2010) afirma que experiências educativas integradas ao projeto de vida são elementos que fortalecem a identidade do aluno e a percepção de sentido em sua trajetória escolar.

A dimensão do monitoramento contínuo também se destaca. O acompanhamento frequente por meio da observação em sala de aula, do diálogo com professores e do feedback constante revela uma concepção de gestão centrada no suporte ao processo de ensino-aprendizagem e na cultura de acompanhamento. Para Lück (2009), essas práticas constroem uma “espiral de retroalimentação” entre planejamento, execução e avaliação, que fortalece a qualidade educativa.

Além disso, observa-se que algumas escolas investem em estratégias de reconhecimento e valorização do desempenho estudantil, como a premiação de alunos destaque com medalhas. Essas ações, ao reforçar atitudes positivas e metas de superação, contribuem para a motivação intrínseca e a construção de um ambiente escolar mais engajado (Alcaraz, 2017).

Os resultados alcançados, segundo os gestores, incluem melhorias significativas nos índices de aprovação, redução da evasão escolar, notas mais elevadas em avaliações externas e aprendizagem mais nivelada entre os estudantes. Esses avanços reiteram a importância da

gestão orientada por dados e da busca contínua por inovação, confirmando a literatura de Libâneo (2012) e Paro (2010) sobre o impacto positivo de práticas baseadas em evidências no desempenho acadêmico.

Em síntese, os relatos analisados indicam que, quando estruturadas de maneira sistemática e articulada, as estratégias de gestão baseadas em dados podem promover avanços consistentes na aprendizagem, na permanência escolar e no clima institucional.

Tabela 6.

Estratégias para Incentivar a Participação da Comunidade e das Famílias

Categoria Temática	Unidades de Registro (Fragmentos de Respostas)
Reuniões periódicas e plantões pedagógicos	“Reuniões de pais e mestres”, “reuniões em horários acessíveis”, “reuniões periódicas”, “plantões pedagógicos”, “encontros regulares”
Conselhos escolares com representação da comunidade	“Conselhos escolares com representantes da comunidade”, “formação de conselhos escolares com a presença de pais e responsáveis”
Eventos culturais, esportivos e feiras	“Eventos culturais e esportivos”, “feiras de ciências”, “apresentações culturais”, “projetos comunitários”
Tutoria e acompanhamento individualizado	“Tutoria (relação direta entre professores e família)”, “encontro bimestral dos professores com os pais para repassar tudo discutido em reuniões anteriores”
Canais de comunicação permanentes	“Canais de comunicação abertos para feedback e sugestões”, “grupos de WhatsApp e bilhetes”, “pesquisa via forms pelo WhatsApp”
Orientação e conscientização das famílias	“Conscientizar as famílias sobre sua função primordial junto à escola”, “diálogo com os pais orientando sobre a parceria escola-família”
Projetos integradores e ações conjuntas	“Projetos integradores”, “projetos envolvendo a comunidade escolar”, “envolvimento em ações e projetos”

A Tabela 6 sintetiza as percepções dos gestores e coordenadores sobre as ações desenvolvidas para aproximar a escola das famílias e da comunidade, alinhando-se ao objetivo de identificar práticas que potencializem o desempenho escolar e o compromisso coletivo com a qualidade da educação.

A categoria mais recorrente refere-se às reuniões periódicas e plantões pedagógicos, apontados como espaços essenciais para comunicação e alinhamento de expectativas. Conforme Libâneo (2012), a regularidade desses momentos fortalece o vínculo entre a escola e as famílias, favorecendo o acompanhamento mais próximo da vida acadêmica dos estudantes.

A criação de conselhos escolares com participação da comunidade também se destaca como estratégia central. Os relatos evidenciam que esses conselhos funcionam como instâncias democráticas de deliberação, permitindo maior transparência e corresponsabilidade. De acordo com Paro (2010), o envolvimento comunitário nos órgãos colegiados amplia o senso de pertencimento e legitima as decisões coletivas, qualificando a gestão escolar.

Outro ponto relevante é a promoção de eventos culturais, esportivos e feiras, que aproximam a comunidade e proporcionam momentos de celebração e valorização da cultura local. Lück (2009) observa que ações integradas à cultura e ao território fortalecem o sentimento de identidade e pertencimento, repercutindo positivamente no compromisso familiar com a escola.

As práticas de tutoria e acompanhamento individualizado emergem como iniciativas inovadoras citadas por várias escolas, sobretudo aquelas em tempo integral. A tutoria periódica, em que professores apresentam aos pais os avanços e desafios de cada estudante, reforça o diálogo contínuo e o compromisso compartilhado com o desenvolvimento integral. Essa estratégia se alinha à perspectiva de Lück (2009), que ressalta a importância do acompanhamento individualizado como pilar de uma gestão orientada à aprendizagem.

Os canais de comunicação permanentes, como grupos de WhatsApp, formulários virtuais e bilhetes, também são mencionados como mecanismos que facilitam a interação e tornam o acompanhamento mais dinâmico. Para Alcaraz (2017), a comunicação constante é elemento indispensável para consolidar relações de confiança e engajamento efetivo das famílias.

Além disso, diversas respostas destacam ações de orientação e conscientização das famílias, reforçando que a escola tem procurado sensibilizar pais e responsáveis sobre a importância de seu papel no processo educativo. Essa prática contribui para que as famílias compreendam que a corresponsabilidade é uma condição para o sucesso escolar (Libâneo, 2012).

Por fim, os projetos integradores e ações conjuntas com a comunidade surgem como estratégia que amplia o diálogo e a cooperação, mobilizando diferentes atores sociais no enfrentamento dos desafios educacionais. Paro (2010) destaca que a escola que dialoga com a comunidade constrói uma pedagogia contextualizada, sensível à realidade sociocultural de seus alunos.

Em conjunto, essas iniciativas reforçam a compreensão de que a participação comunitária e familiar é componente fundamental de uma gestão democrática e comprometida com o desenvolvimento integral dos estudantes, como defendem Libâneo (2012) e Paro (2010).

Tabela 7.

Ações e Iniciativas para Fortalecer a Gestão Escolar e Melhorar a Qualidade do Ensino

Categoria Temática	Unidades de Registro (Fragmentos de Respostas)
Formação continuada de professores e gestores	“Formação continuada para professores e gestores”, “cursos que capacitam ainda mais nesse processo”, “formação contínua”, “grupo de estudos e oficinas”
Uso de tecnologias educacionais	“Implementação de tecnologia educacional”, “tecnologias que facilitam a administração e o ensino-aprendizagem”
Planejamento estratégico e metas coletivas	“Planejamento estratégico com a participação da comunidade escolar”, “criar planejamento coletivo”, “estabelecer metas claras para cada série e disciplina”
Parcerias com comunidade e instituições externas	“Parcerias Comunidade-Escola”, “colaborações com instituições de ensino superior para pesquisa e extensão”, “projetos sociais”, “captação de recursos por meio de editais”
Promoção do protagonismo estudantil e inovação	“Incentivar novas ideias e métodos de ensino”, “promover a inovação e o protagonismo estudantil”, “incentivo à participação estudantil”
Ações de acolhimento e bem-estar	“Criar um ambiente acolhedor e seguro”, “ouvir as situações de conflito familiar”, “expandir o atendimento psicológico às famílias”
Atendimento às necessidades básicas e infraestrutura	“Atendimento às necessidades básicas e essenciais”, “investimentos em infraestrutura e recursos pedagógicos”, “garantir ambiente favorável ao ensino-aprendizado”
Avaliação e uso de dados educacionais	“Avaliação constante dos resultados”, “uso mais efetivo de dados educacionais para planejar intervenções”
Ações inclusivas e vivências culturais	“AEE semanalmente na escola”, “viabilizar transporte escolar para pesquisas de campo”, “vivenciar in loco a cultura maranhense”
Programas de valorização e reconhecimento	“Premiação para as famílias e funcionários com envolvimento da comunidade escolar”

A Tabela 7 apresenta uma síntese das propostas e iniciativas indicadas pelos gestores e coordenadores para promover o fortalecimento da gestão escolar e elevar a qualidade educacional nas escolas públicas de Presidente Dutra. As respostas evidenciam uma

perspectiva ampla e multifacetada da gestão escolar contemporânea, que articula aspectos pedagógicos, administrativos e comunitários.

A formação continuada de professores e gestores é apontada como prioridade por quase todos os participantes, reforçando a ideia de que o desenvolvimento profissional permanente constitui base fundamental para aprimorar as práticas pedagógicas e de gestão. Para Lück (2009), a formação continuada, articulada ao cotidiano da escola, é condição indispensável para consolidar processos reflexivos, fortalecer lideranças e promover transformações pedagógicas que impactem o desempenho dos estudantes.

O uso de tecnologias educacionais também emerge como estratégia relevante para potencializar a aprendizagem e qualificar os processos administrativos. Segundo Moran (2015), o uso crítico e criativo das tecnologias amplia a personalização do ensino, contribui para o engajamento dos alunos e oferece suporte à gestão escolar no monitoramento de resultados e indicadores de qualidade.

O planejamento estratégico com metas coletivas foi destacado como forma de engajar toda a comunidade escolar no compromisso com os resultados, promovendo corresponsabilidade e clareza de objetivos. Essa prática está em consonância com Libâneo (2012), que defende a importância do planejamento democrático e participativo como eixo de uma gestão orientada à qualidade.

Outro aspecto recorrente foi a necessidade de parcerias com a comunidade e instituições externas, incluindo universidades e organizações sociais, como meio de ampliar recursos e criar oportunidades formativas. Conforme Paro (2010), a articulação com o território e com redes externas contribui para contextualizar o trabalho pedagógico e fortalecer a escola como espaço público relevante.

As ações de promoção do protagonismo estudantil e da inovação foram ressaltadas como estratégias centrais para estimular a participação ativa dos estudantes, renovar práticas e favorecer o desenvolvimento de competências. Essa concepção dialoga com autores como Lück (2009) e Alcaraz (2017), que destacam a importância de abrir espaço para que os alunos sejam sujeitos ativos e corresponsáveis pelo processo de ensino-aprendizagem.

As iniciativas de acolhimento e promoção do bem-estar também aparecem com força, especialmente aquelas relacionadas ao atendimento psicológico de estudantes e suas famílias. O relato de diversos gestores revela que a escola vem assumindo funções ampliadas de apoio emocional e social, em resposta às vulnerabilidades que atravessam o cotidiano escolar. Esse

dado reforça o que afirma Paro (2010), ao considerar a escola como instituição que deve garantir proteção integral e condições dignas de desenvolvimento.

No âmbito estrutural, foram mencionadas demandas de investimentos em infraestrutura e recursos pedagógicos, bem como ações para assegurar o atendimento das necessidades básicas, condição indispensável para garantir ambientes de aprendizagem mais inclusivos e eficazes. Conforme Libâneo (2012), sem condições materiais adequadas, a gestão escolar fica limitada na implementação de propostas inovadoras.

Outro eixo importante foi a avaliação constante e uso de dados educacionais, evidenciando preocupação com a tomada de decisões informadas e a melhoria contínua. Para Lück (2009), o uso sistemático de dados fortalece a capacidade da escola de identificar lacunas e planejar intervenções assertivas.

Por fim, destacam-se iniciativas de valorização e reconhecimento, como programas de premiação a famílias e funcionários, e ações inclusivas e vivências culturais, a exemplo de visitas a espaços culturais e atividades que favoreçam a apropriação do patrimônio local. Essas práticas reforçam o compromisso da gestão com a dimensão humana, cultural e comunitária da educação.

De modo geral, observa-se que as propostas convergem para uma visão sistêmica e integrada da gestão escolar, que articula formação continuada, inovação pedagógica, acolhimento, uso de dados, parcerias externas e valorização do protagonismo estudantil, em consonância com as perspectivas defendidas por Libâneo (2012), Lück (2009) e Paro (2010).

3.2.1 Análise geral das respostas alinhadas aos objetivos da pesquisa

A análise das respostas dos diretores e coordenadores pedagógicos das escolas públicas de Presidente Dutra, sintetizadas nas Tabelas 1 a 7, permitiu mapear de forma ampla e aprofundada os elementos centrais que caracterizam a gestão escolar como fator de influência no desempenho acadêmico. As percepções dos entrevistados evidenciam uma gestão escolar permeada por desafios históricos e contemporâneos, mas também por potencialidades e estratégias voltadas à qualidade educacional.

Em consonância com o objetivo geral, que buscou analisar como a gestão escolar impacta o desempenho acadêmico dos alunos, a Tabela 1 revelou a multiplicidade de práticas gestoras que contribuem de maneira decisiva para a aprendizagem. Os participantes destacaram a organização de recursos, o planejamento estratégico, a formação continuada de

professores e a criação de um ambiente positivo como dimensões estruturantes desse impacto. Essas práticas reforçam o entendimento de que a gestão escolar eficaz atua de forma sistêmica e interdependente, articulando o trabalho pedagógico, administrativo e relacional (Libâneo, 2012; Lück, 2009).

No que se refere ao objetivo específico 1, que procurou investigar a relação entre a gestão escolar e o desempenho acadêmico, os dados da Tabela 1 e da Tabela 5 apontam que a adoção de estratégias baseadas em evidências, como análise de dados, diagnósticos e intervenções pedagógicas, vem contribuindo para melhorias concretas nos indicadores educacionais, como aumento das taxas de aprovação e redução da evasão. Além disso, práticas inovadoras, projetos e monitoramento contínuo do desempenho dos alunos constituem recursos pedagógicos eficazes, que tornam a gestão mais responsiva às necessidades reais dos estudantes (Moran, 2015).

A Tabela 2 iluminou o objetivo específico 2, ao identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores, tais como: baixa participação das famílias, evasão escolar, indisciplina, problemas emocionais dos alunos, falta de recursos financeiros, desigualdade de aprendizagem e resistência de alguns profissionais às práticas inovadoras. Esses fatores impactam negativamente a qualidade do ensino e demonstram que, embora a gestão escolar seja um elemento potente para a transformação da escola, ela opera em um contexto marcado por limitações estruturais e culturais que exigem políticas públicas consistentes (Paro, 2010).

Por sua vez, a Tabela 3 contribuiu para atender ao objetivo específico 3, ao evidenciar o papel da liderança pedagógica e administrativa da equipe gestora na criação de um ambiente favorável ao aprendizado. Foram apontadas práticas como definição de metas pedagógicas claras, apoio e acompanhamento sistemático aos professores, mediação de conflitos, promoção do acolhimento e fortalecimento do vínculo com a comunidade escolar. Tais ações indicam que a liderança participativa e colaborativa é essencial para o engajamento coletivo e o desenvolvimento integral dos estudantes (Lück, 2009; Libâneo, 2012).

A Tabela 4 relaciona-se diretamente ao objetivo específico 4, ao avaliar a percepção sobre as políticas públicas educacionais e a sua contribuição para a autonomia e a formação dos gestores. De maneira recorrente, os entrevistados afirmaram que as políticas públicas oferecem apoio parcial, sendo necessário ampliar programas de formação continuada, descentralizar recursos financeiros e pedagógicos, reduzir a burocracia e criar redes de apoio entre gestores. A percepção de insuficiência demonstra a necessidade de políticas públicas

mais articuladas à realidade local e aos desafios concretos enfrentados pelas escolas (Paro, 2010).

O objetivo específico 5, que tratou da análise da implementação de práticas de gestão baseadas em evidências, encontra respaldo especialmente na Tabela 5, onde se observa que muitas escolas vêm utilizando ferramentas como diagnósticos pedagógicos, acompanhamento sistemático e uso de plataformas interativas. Os relatos confirmam resultados positivos, como maior engajamento estudantil, aumento do rendimento e um ambiente escolar mais positivo, aspectos alinhados ao que defendem Moran (2015) e Lück (2009) sobre a importância da gestão orientada por dados e práticas inovadoras.

As Tabelas 6 e 7, por sua vez, reforçam a centralidade da participação da comunidade escolar e da busca constante pela melhoria da gestão e da qualidade do ensino. As ações relatadas incluem reuniões frequentes com famílias, formação de conselhos escolares, realização de eventos culturais e esportivos, uso de tecnologias de comunicação (por exemplo, WhatsApp) e iniciativas de reconhecimento e premiação. Essas estratégias mostram que a corresponsabilidade e a parceria com a comunidade são dimensões estruturantes de uma gestão democrática e comprometida com o sucesso escolar (Libâneo, 2012; Alcaraz, 2017).

De maneira integrada, as análises revelam que a gestão escolar em Presidente Dutra se encontra em um processo dinâmico de consolidação de práticas inovadoras, enfrentando desafios históricos que vão desde a carência de recursos até a necessidade de maior participação familiar. Ao mesmo tempo, as evidências apontam um compromisso coletivo com a formação continuada, o uso de dados, o fortalecimento da cultura escolar e o desenvolvimento integral dos alunos, em sintonia com o que a literatura contemporânea aponta como caminhos para a melhoria da qualidade educacional (Lück, 2009; Paro, 2010; Moran, 2015).

3.3 Análise dos questionários aplicados aos alunos das escolas

A análise das respostas dos questionários foi realizada a partir do conjunto de dados coletados com 304 alunos matriculados em diversas unidades escolares da rede pública de ensino da região estudada. As escolas participantes incluem a UMI Dr. Murilo Braga, EM Prof. Hernani Sereno, UI Gov. José Ribamar Fiquene, CM Tiradentes XIX, EM José Gomes Cabral, UI Joana Lima de Macêdo, entre outras, abrangendo alunos de diferentes faixas etárias, principalmente entre 11 anos e 15 anos ou mais, e ambos os sexos.

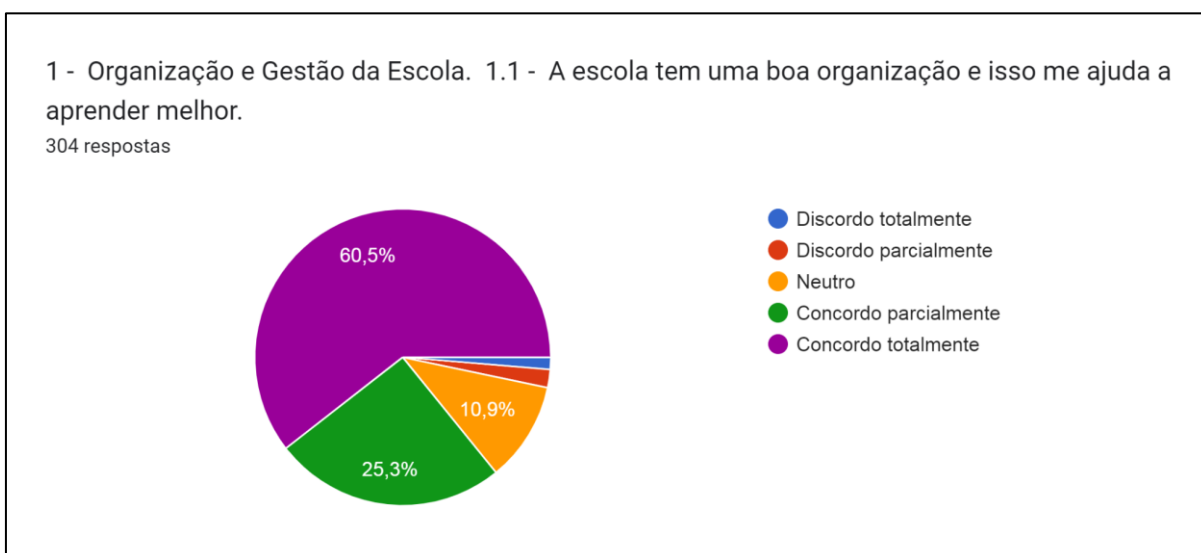
Para organizar e interpretar os dados, as respostas foram distribuídas em dez gráficos (Figuras 1 a 10), que contemplam diferentes aspectos do ambiente escolar, da gestão, dos recursos pedagógicos, das metodologias de ensino, da participação familiar e da percepção dos estudantes quanto ao processo de aprendizagem. Essa abordagem visual facilitou a compreensão dos resultados, evidenciando as tendências predominantes e as variações de opinião entre os alunos.

O procedimento adotado para a análise considerou a frequência percentual das respostas em cada categoria (discordo totalmente, discordo parcialmente, neutro, concordo parcialmente e concordo totalmente), o que possibilitou identificar pontos fortes e desafios percebidos pelos estudantes em relação à organização escolar, infraestrutura, acessibilidade da gestão, práticas pedagógicas e envolvimento da comunidade escolar.

Essa análise visa contribuir para o entendimento dos fatores que impactam o desempenho e a motivação dos alunos, alinhando-se aos objetivos da pesquisa de investigar o papel da gestão escolar e do ambiente educativo na promoção de um aprendizado de qualidade. O cruzamento das informações coletadas com a literatura acadêmica permitirá a elaboração de propostas de melhoria contextualizadas à realidade das escolas pesquisadas.

Figura 1.

A escola tem uma boa organização e isso me ajuda a aprender melhor.



A figura 2 investiga a percepção dos estudantes sobre a relação entre a organização escolar e seu aprendizado, aspecto diretamente relacionado à qualidade da gestão e ao ambiente pedagógico que a escola proporciona. Essa dimensão é essencial, pois reflete como a gestão contribui para criar condições estruturais que favorecem o ensino-aprendizagem.

Resultados do Gráfico 1: Discordo totalmente: 1,65%; Discordo parcialmente: 1,65%; Neutro: 10,9%; Concordo parcialmente: 25,3%; Concordo totalmente: 60,5%

Esses dados indicam que a maioria expressiva dos alunos (85,8%) concorda, em maior ou menor grau, que a boa organização da escola os ajuda a aprender melhor. Apenas uma pequena parcela (3,3%) discorda dessa afirmativa, enquanto cerca de um décimo (10,9%) declarou neutralidade.

A percepção positiva predominante reforça a compreensão de que a organização institucional é um dos pilares fundamentais do desempenho acadêmico. Conforme argumenta Libâneo (2013), a organização da escola não se limita a aspectos administrativos, mas envolve a definição clara de objetivos, a alocação eficiente de recursos e a criação de um ambiente favorável ao trabalho pedagógico.

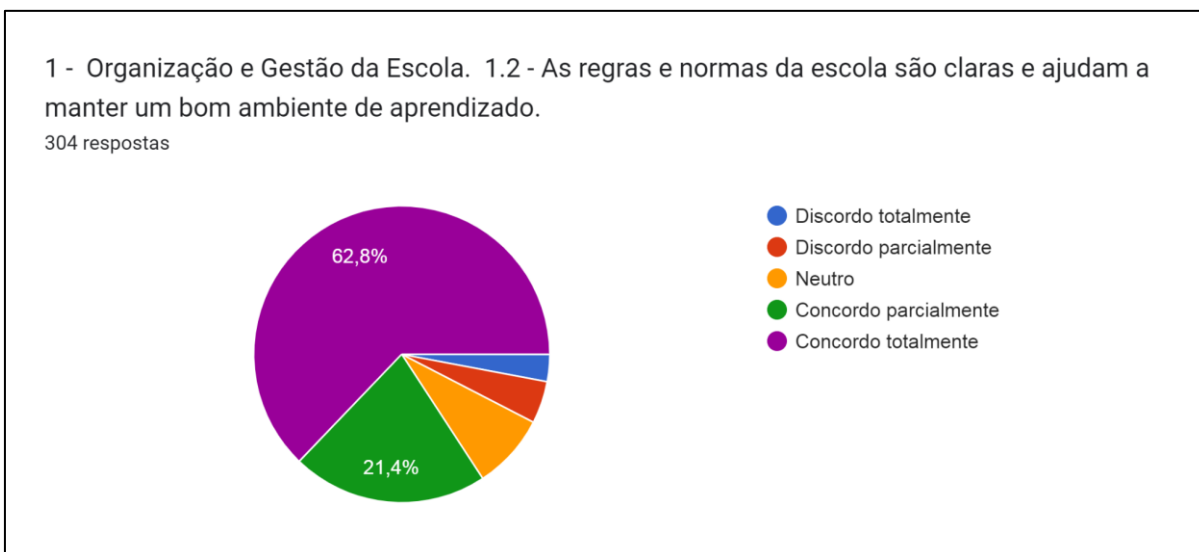
Nesse sentido, Luck (2009) destaca que uma escola organizada estabelece rotinas consistentes, práticas colaborativas e espaços estruturados que fortalecem a confiança da comunidade escolar, gerando um clima institucional propício ao engajamento e à aprendizagem. Tais aspectos parecem estar presentes na experiência relatada pelos estudantes de Presidente Dutra.

Por outro lado, a presença de respostas neutras pode evidenciar que alguns estudantes não percebem de forma imediata como a organização impacta seu rendimento ou que experimentam realidades distintas em diferentes momentos do cotidiano escolar. Para Chiavenato (2004), a percepção organizacional é resultado de múltiplos fatores interativos, como liderança, processos e comunicação interna.

No conjunto, os dados do Gráfico 1 alinham-se ao objetivo geral da pesquisa, ao evidenciar que a gestão escolar – ao organizar espaços, processos e recursos – exerce um papel relevante na qualidade do ensino percebida pelos alunos. Isso confirma que a boa gestão escolar é um fator determinante de sucesso acadêmico, como preconizam os referenciais teóricos sobre liderança educacional e gestão escolar eficaz.

Figura 2.

As regras e normas da escola são claras e ajudam a manter um bom ambiente de aprendizado.



A tabela 2 explora a percepção dos estudantes sobre a clareza das regras e normas escolares e seu papel na promoção de um ambiente de aprendizado positivo. Essa dimensão está intimamente associada à gestão pedagógica e ao estabelecimento de uma cultura escolar pautada em valores e expectativas compartilhadas.

Resultados do Gráfico 2: Discordo totalmente: 1,5%; Discordo parcialmente: 2%; Neutro: 12,3%; Concordo parcialmente: 21,4%; Concordo totalmente: 65,8%

Os dados mostram que 87,2% dos estudantes concordam, total ou parcialmente, que as normas são claras e contribuem para manter um ambiente favorável ao aprendizado. Apenas uma pequena fração (3,5%) discorda, e 12,3% mantêm posição neutra.

Essa percepção majoritariamente positiva está alinhada com a literatura que enfatiza que a clareza e a consistência das regras escolares são componentes fundamentais para o estabelecimento de um clima organizacional seguro e propício ao ensino. Luck (2009) destaca que a definição de normas claras é uma prática de gestão que favorece a previsibilidade das relações e fortalece o compromisso coletivo com a aprendizagem.

Além disso, como ressaltam Paro (2012) e Libâneo (2013), a normatização, quando construída de forma participativa e comunicada com clareza, gera um ambiente escolar mais democrático, onde os alunos conhecem seus direitos e responsabilidades e se sentem corresponsáveis pela qualidade da convivência.

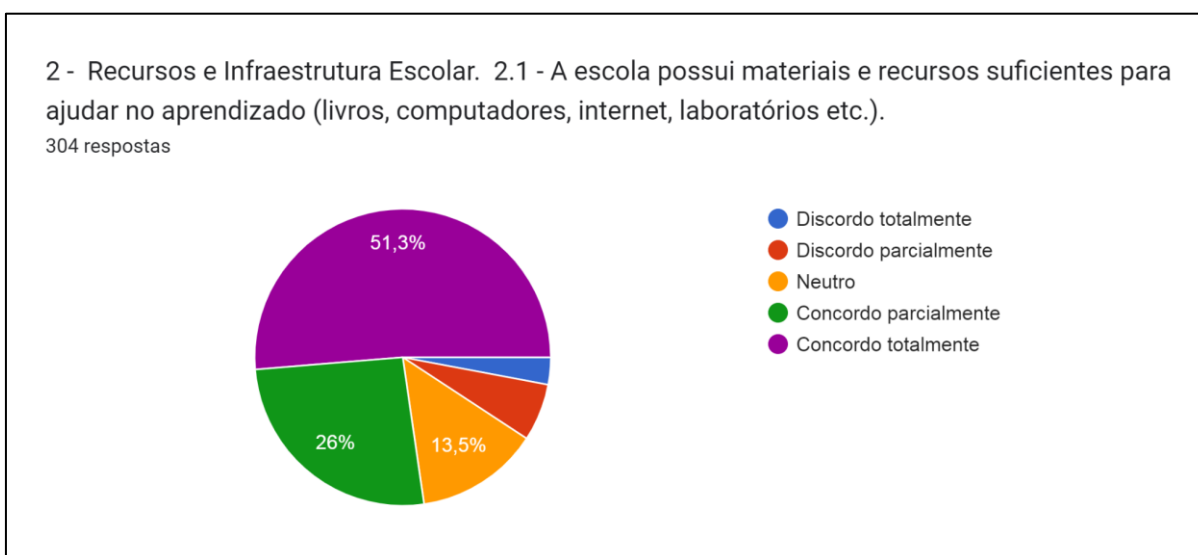
A existência de 12,3% de estudantes neutros sugere que, embora a maioria reconheça a importância das normas, ainda há espaço para aprimorar a comunicação e o envolvimento dos alunos nos processos de construção e revisão dessas regras. Nesse aspecto, Lück (2009)

recomenda que a gestão escolar invista em processos de sensibilização e diálogo contínuo para fortalecer a internalização coletiva das normas.

No conjunto, esses resultados corroboram os objetivos da pesquisa, ao evidenciar que uma gestão que estabelece e comunica normas de forma clara contribui diretamente para a criação de um ambiente de aprendizagem mais seguro, organizado e produtivo, fortalecendo o desempenho acadêmico.

Figura 3.

A escola possui materiais e recursos suficientes para ajudar no aprendizado (livros, computadores, internet, laboratórios etc.).



A figura 3 examina a percepção dos alunos sobre a disponibilidade de materiais e recursos pedagógicos essenciais ao processo de aprendizagem, incluindo livros, computadores, internet e laboratórios. Esta variável é considerada estratégica para a qualidade da educação, pois os recursos didáticos qualificam as práticas pedagógicas e contribuem para a equidade.

Resultados do Gráfico 3: Discordo totalmente: 1,2%; Discordo parcialmente: 8%; Neutro: 13,5%; Concordo parcialmente: 26%; Concordo totalmente: 51,3%

Os dados indicam que 77,3% dos alunos concordam, total ou parcialmente, que há recursos suficientes na escola para apoiar seu aprendizado, enquanto apenas 9,2% manifestam discordância. Já 13,5% dos respondentes declararam posição neutra.

Esses resultados refletem um cenário relativamente positivo em relação à infraestrutura e aos recursos educacionais disponíveis, embora seja importante considerar que aproximadamente um terço dos estudantes (34,7%) não tenha declarado concordância total

(somando os neutros e discordantes), sinalizando possíveis desigualdades ou insuficiências pontuais em determinadas áreas ou turnos escolares.

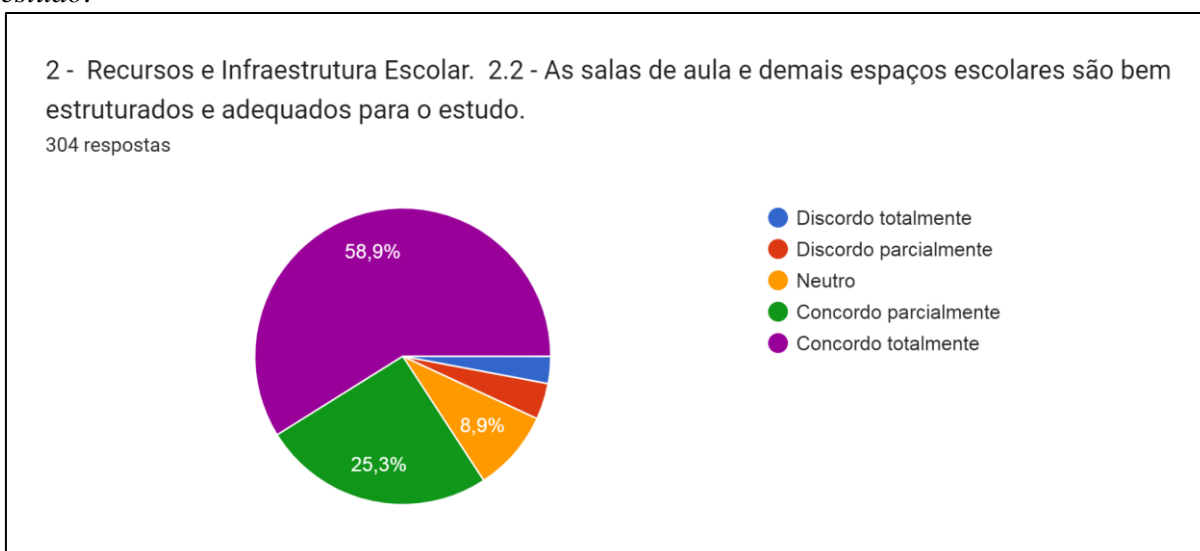
De acordo com Lück (2009), o fornecimento de recursos materiais adequados é uma dimensão indissociável da gestão escolar democrática e eficaz, pois impacta diretamente a capacidade dos professores de planejar e diversificar estratégias didáticas. Libâneo (2013) também enfatiza que a qualidade do ensino é fortalecida quando o trabalho pedagógico se apoia em infraestrutura apropriada e tecnologias de informação e comunicação.

Nesse sentido, Moran (2015) argumenta que o uso de tecnologias educacionais, como computadores e acesso à internet, favorece práticas pedagógicas mais interativas, capazes de aproximar a escola do cotidiano dos estudantes e estimular aprendizagens mais significativas. Por outro lado, a percepção de insuficiência de recursos por parte de uma minoria dos alunos evidencia que ainda há necessidade de investimentos constantes e políticas públicas de manutenção e renovação de equipamentos.

Assim, os achados do Gráfico 3 estão diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa, ao mostrarem que a gestão escolar, quando comprometida com a provisão de materiais pedagógicos diversificados, contribui para criar condições de ensino mais favoráveis e reduzir desigualdades no acesso a recursos de aprendizagem.

Figura 4.

As salas de aula e demais espaços escolares são bem estruturados e adequados para o estudo.



O Gráfico 4 apresenta a percepção dos estudantes sobre a qualidade e adequação da estrutura física das salas de aula e outros espaços escolares, elemento essencial para a promoção de um ambiente favorável ao ensino e ao aprendizado.

Resultados do Gráfico 4: Discordo totalmente: 2%; Discordo parcialmente: 4,9%; Neutro: 8,9%; Concordo parcialmente: 25,3%; Concordo totalmente: 58,9%

Os dados mostram que a grande maioria dos respondentes (84,2%) concorda total ou parcialmente que os espaços escolares são bem estruturados e adequados, ao passo que apenas 6,9% apresentam algum grau de discordância, e 8,9% permanecem neutros.

Essa percepção majoritariamente positiva indica que a gestão escolar tem conseguido atender a um dos requisitos centrais de qualidade educacional, que é oferecer infraestrutura física digna e estimulante. Segundo Libâneo (2013), o espaço escolar é um fator pedagógico que repercute sobre a motivação, a disciplina e o rendimento dos estudantes, funcionando como um suporte material que expressa cuidado institucional e respeito pelo aluno.

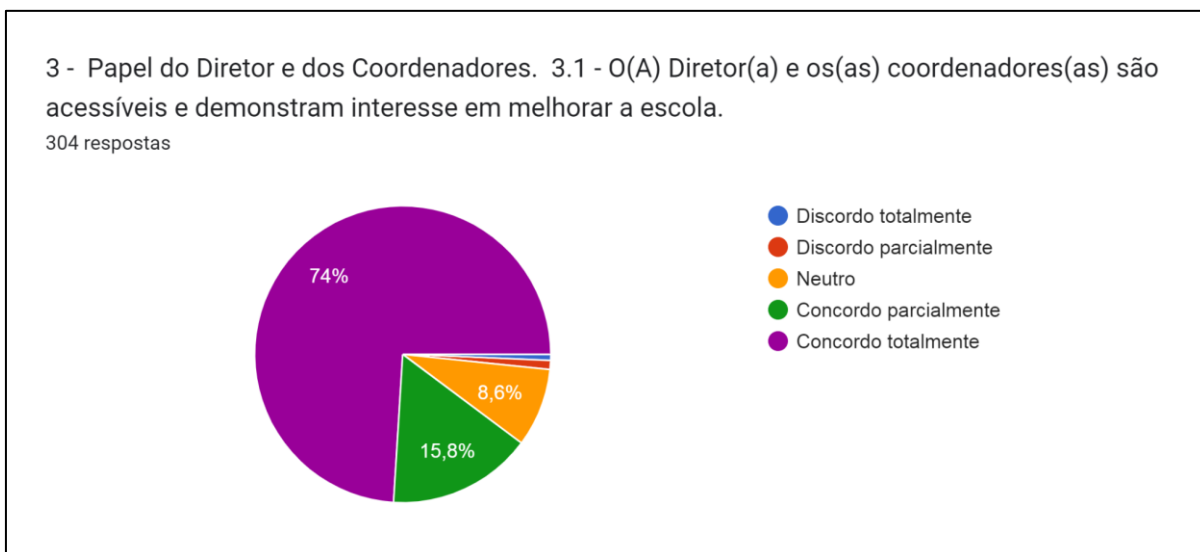
Complementarmente, Lück (2009) observa que a organização física da escola e a conservação de seus ambientes têm papel simbólico importante, pois contribuem para consolidar a identidade institucional e promover o senso de pertencimento coletivo. O ambiente físico seguro e adequado também é apontado por Paro (2001) como um fator determinante para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, sobretudo em regiões historicamente marcadas pela precariedade estrutural.

No entanto, cabe atenção ao contingente de aproximadamente 14% dos alunos que se mostraram neutros ou discordantes, sugerindo a necessidade de manutenção contínua e de investimentos pontuais na melhoria dos espaços que, eventualmente, não ofereçam as mesmas condições de conforto e acessibilidade.

Esses resultados dialogam diretamente com os objetivos da pesquisa, pois reforçam a hipótese de que a gestão escolar que valoriza a infraestrutura escolar contribui para o desempenho acadêmico e fortalece práticas educativas qualificadas.

Figura 5.

O diretor e os coordenadores são acessíveis e demonstram interesse em melhorar a escola



A figura 5 evidencia a percepção dos estudantes sobre a acessibilidade e o comprometimento do diretor e dos coordenadores pedagógicos na melhoria da escola, aspecto central para a eficácia da gestão educacional.

Resultados do Gráfico 5: Discordo totalmente: 0,6%; Discordo parcialmente: 1%; Neutro: 8,6%; Concordo parcialmente: 15,8%; Concordo totalmente: 74%

Esses dados revelam uma avaliação extremamente positiva: 89,8% dos alunos concordam que a equipe gestora é acessível e demonstra real interesse em aprimorar a escola, sendo 74% com concordância total. Apenas 1,6% apresentaram discordância, e 8,6% optaram por uma posição neutra.

Os resultados corroboram a relevância de práticas de gestão democrática, em que a liderança assume um papel de escuta ativa, presença cotidiana e abertura ao diálogo. Para Paro (2001), a gestão escolar comprometida com a melhoria da qualidade educativa deve ser orientada por valores de transparência, participação e corresponsabilidade, fomentando relações horizontais e de confiança.

Complementarmente, Lück (2009) defende que a liderança acessível e proativa contribui decisivamente para o engajamento coletivo, uma vez que gestores presentes e interessados inspiram o comprometimento dos professores e estudantes com os objetivos institucionais.

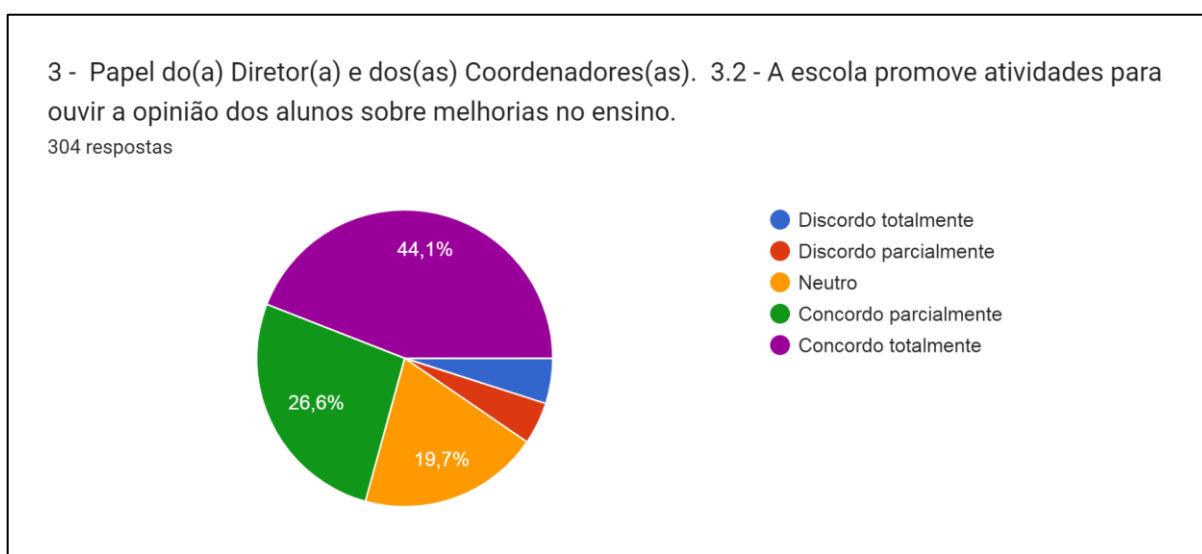
Ainda que o índice de aprovação seja muito elevado, a presença de aproximadamente 8% de respostas neutras sugere que parte dos alunos talvez não perceba, no cotidiano, a dimensão dessas práticas de aproximação e incentivo. Para Libâneo (2013), a liderança eficaz

demanda não só interesse declaratório, mas ações visíveis, permanentes e coerentes com os valores institucionais.

Tais dados confirmam a hipótese central do estudo: a gestão escolar participativa e próxima dos alunos se apresenta como fator estratégico no fortalecimento da cultura escolar e no favorecimento do desempenho acadêmico, atendendo diretamente aos objetivos de investigar o papel da liderança pedagógica e da gestão democrática.

Figura 6.

A escola promove atividades para ouvir a opinião dos alunos sobre melhorias no ensino.



O Gráfico 6 investiga a percepção dos estudantes quanto à existência de espaços institucionais de escuta e participação discente, elemento fundamental da gestão escolar democrática e inclusiva.

Resultados do Gráfico 6: Discordo totalmente: 5%; Discordo parcialmente: 4,6%; Neutro: 19,7%; Concordo parcialmente: 26,6%; Concordo totalmente: 44,1%

Os dados indicam que 70,7% dos alunos percebem a escola como um espaço que promove oportunidades de participação e de manifestação de suas opiniões, somando as respostas positivas (concordo parcialmente e totalmente). Entretanto, observa-se um contingente expressivo de estudantes que adotaram uma posição neutra (19,7%) e outros 9,6% que não percebem essas práticas, declarando discordância total ou parcial.

Essa distribuição revela que, apesar do reconhecimento majoritário das ações de escuta, ainda há uma parcela relevante que não se sente plenamente contemplada ou não identifica com clareza essas iniciativas. Para Lück (2009), a escuta ativa e a incorporação do

ponto de vista dos alunos são dimensões estratégicas da gestão democrática, que reforçam o sentimento de pertencimento e o compromisso coletivo com o processo educativo.

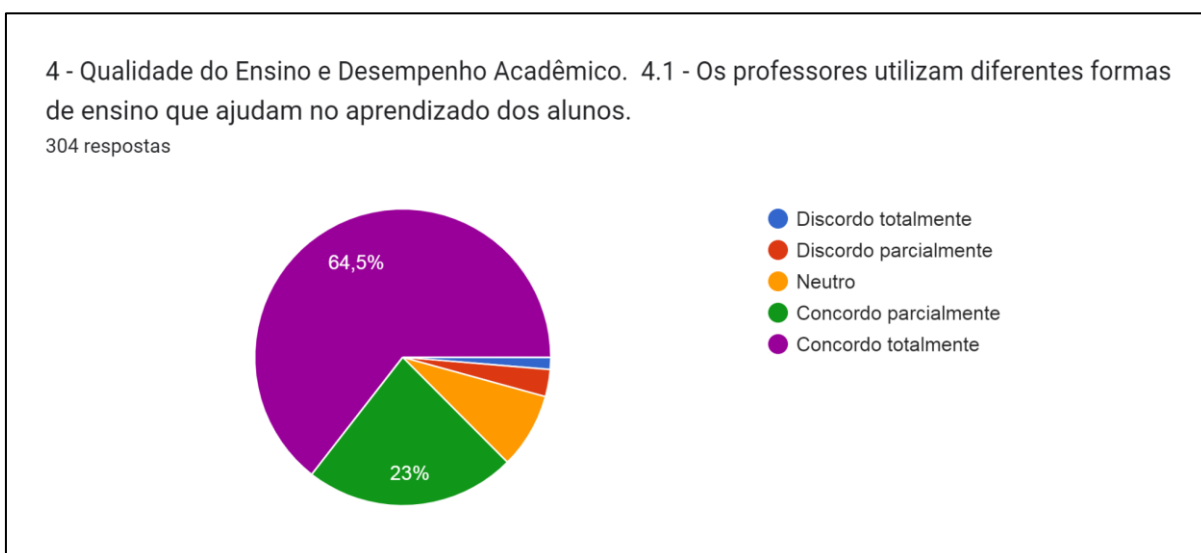
Segundo Paro (2001), “a participação real dos estudantes no cotidiano escolar ultrapassa a formalidade de consultas pontuais, devendo tornar-se prática permanente de construção conjunta do projeto pedagógico”. Nesse sentido, os dados indicam avanços importantes, mas também apontam para a necessidade de qualificar a comunicação e ampliar espaços efetivos de participação.

Essa constatação alinha-se aos objetivos específicos da pesquisa, especialmente ao que propõe analisar o papel da liderança e das práticas participativas na promoção de um ambiente escolar favorável ao desenvolvimento dos alunos. A participação estudantil pode impactar diretamente a motivação e o desempenho acadêmico, conforme defendem Libâneo (2013) e Lück (2009), que relacionam a gestão dialógica ao fortalecimento da cultura escolar democrática.

Assim, embora o resultado geral seja positivo, recomenda-se intensificar práticas de consulta e devolutiva às sugestões dos alunos, consolidando uma cultura institucional de escuta e corresponsabilidade.

Figura 7.

Os professores utilizam diferentes formas de ensino que ajudam no aprendizado dos alunos.



A tabela 7 aborda a percepção dos estudantes sobre o uso de metodologias diversificadas de ensino pelos professores, aspecto central para a qualidade do processo educativo e o engajamento discente.

Resultados do Gráfico 7: Discordo totalmente: 1%; Discordo parcialmente: 1,5%; Neutro: 10%; Concordo parcialmente: 23%; Concordo totalmente: 64,5%

Os dados demonstram que 87,5% dos estudantes reconhecem que seus professores fazem uso de diferentes formas de ensino, ao somar os que concordam parcial ou totalmente. Apenas 2,5% apresentaram discordância e 10% mantiveram-se neutros.

Este resultado revela uma percepção amplamente positiva do corpo docente, sinalizando práticas pedagógicas que buscam atender à diversidade de estilos de aprendizagem e favorecer maior significatividade no ensino. Moran (2015) ressalta que a variedade metodológica, quando bem planejada, favorece o desenvolvimento de competências cognitivas, emocionais e sociais, além de promover maior autonomia intelectual dos alunos.

A adoção de metodologias ativas, recursos tecnológicos, dinâmicas em grupo e estratégias diferenciadas de avaliação constitui um dos pilares da inovação pedagógica (Libâneo, 2013). Assim, o alto índice de concordância indica que a escola tem avançado na implementação de práticas alinhadas a uma pedagogia contemporânea e centrada no estudante.

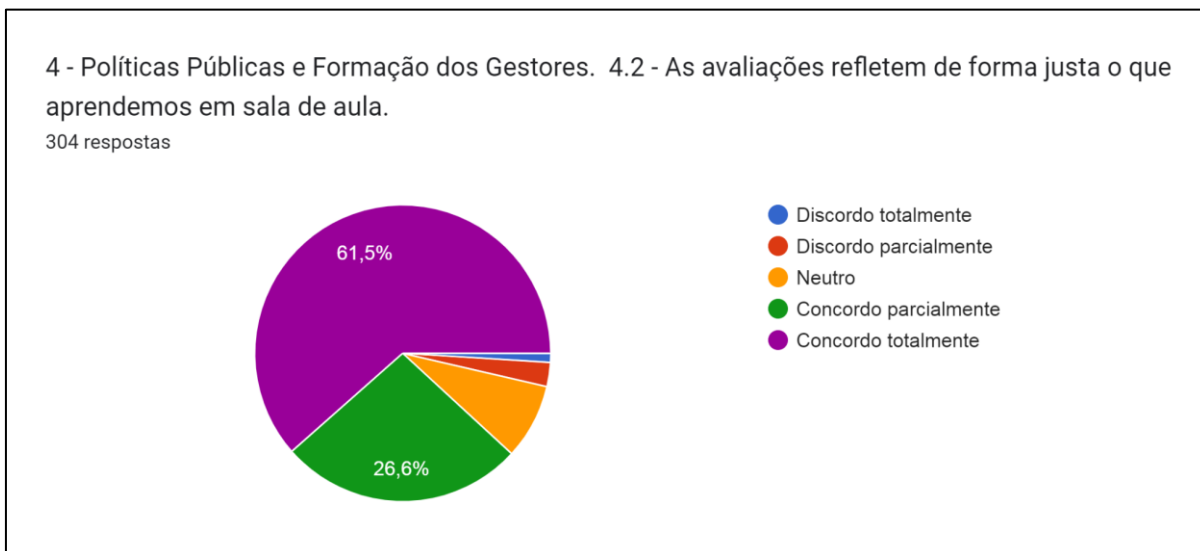
Para Lück (2009), é papel da gestão escolar estimular, apoiar e monitorar a diversificação metodológica, criando condições institucionais para que os professores se sintam seguros em inovar e em compartilhar experiências bem-sucedidas. Esse aspecto está diretamente relacionado ao Objetivo Específico 5 da pesquisa, que propõe investigar como as práticas de gestão baseadas em evidências e em estratégias inovadoras impactam os resultados educacionais.

Por outro lado, o grupo de 10% de respostas neutras sugere que, embora majoritariamente reconhecido, ainda pode haver inconsistências na prática docente, o que demanda acompanhamento e formação continuada dos professores, visando fortalecer uma cultura pedagógica mais dinâmica e inclusiva.

Em síntese, o resultado é muito positivo e evidencia que a diversificação metodológica vem contribuindo significativamente para a melhoria do desempenho acadêmico, corroborando estudos que relacionam inovação pedagógica e aprendizagem efetiva (Moran, 2015; Libâneo, 2013).

Figura 8.

As avaliações refletem de forma justa o que aprendemos em sala de aula.



O Gráfico 8 avalia a percepção dos alunos sobre a justiça e a fidelidade das avaliações aplicadas na escola em relação ao aprendizado desenvolvido em sala de aula.

Resultados do Gráfico 8: Discordo totalmente: 0,9%; Discordo parcialmente: 1%; Neutro: 10%; Concordo parcialmente: 26,6%; Concordo totalmente: 61,5%

Observa-se que a maioria significativa dos alunos (88,1%) concorda, seja parcialmente ou totalmente, que as avaliações refletem de maneira justa o que é aprendido em sala. Apenas 1,9% dos alunos discordam, enquanto 10% mantêm uma postura neutra.

Esse dado indica uma percepção positiva quanto à adequação dos instrumentos avaliativos, o que é fundamental para a construção de um ambiente de aprendizagem confiável e transparente. Segundo Perrenoud (2002), a avaliação deve ser compreendida como parte integrante do processo educacional, contribuindo para a aprendizagem e não apenas como um mecanismo punitivo ou classificatório. A percepção de justiça nas avaliações está diretamente relacionada à motivação dos estudantes e à sua participação ativa no processo de ensino-aprendizagem (Black & Wiliam, 2009).

Além disso, a avaliação justa é essencial para a equidade educacional, uma vez que garante que os alunos sejam avaliados com base em critérios claros e objetivos, respeitando as diversidades e necessidades específicas (Stiggins, 2008). O percentual expressivo de alunos que concordam com essa afirmativa indica que a escola tem conseguido alinhar suas práticas

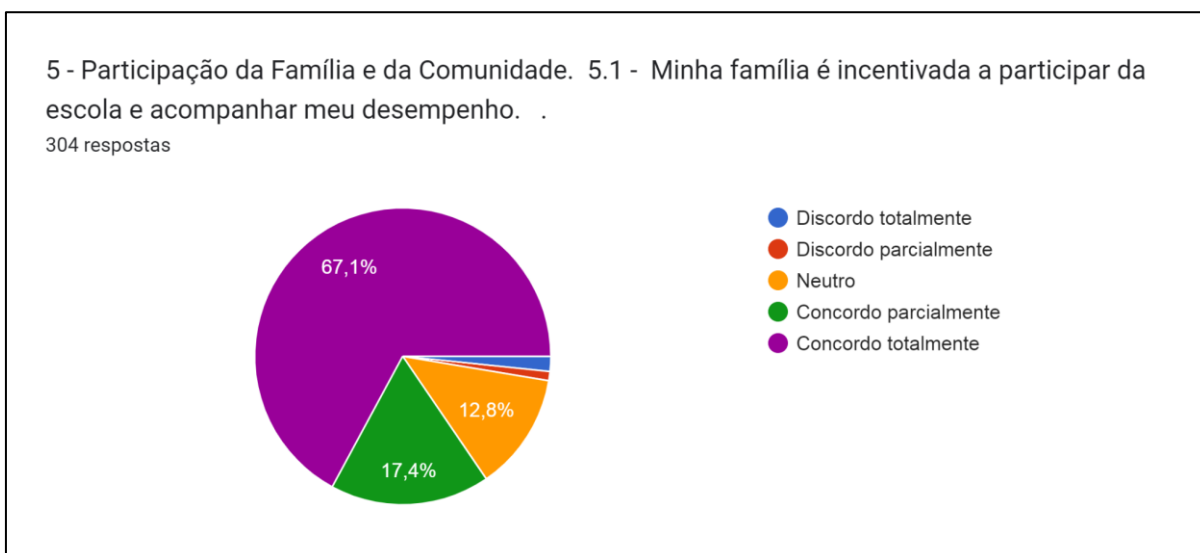
avaliativas a esses princípios, atendendo a um dos objetivos da pesquisa que é identificar estratégias que contribuem para a melhoria do desempenho acadêmico (Objetivo Geral).

Por outro lado, o grupo neutro (10%) pode indicar a necessidade de maior comunicação e esclarecimento sobre os critérios e métodos avaliativos utilizados, reforçando a importância de um diálogo constante entre professores e alunos para a construção coletiva do conhecimento (Vygotsky, 2007).

Em resumo, os dados apontam para uma avaliação que é percebida como justa pela maioria dos alunos, o que fortalece o processo pedagógico e contribui para um ambiente escolar mais favorável ao aprendizado, conforme preconizam autores da área.

Figura 9.

Minha família é incentivada a participar da escola e acompanhar meu desempenho



A tabela 9 aborda a percepção dos alunos sobre o incentivo dado pela escola à participação das famílias no acompanhamento do desempenho escolar.

Resultados dos dados: Discordo totalmente: 2%; Discordo parcialmente: 0,7%; Neutro: 12,8%; Concordo parcialmente: 17,4%; Concordo totalmente: 67,1%.

Os dados indicam que 84,5% dos alunos percebem que suas famílias são incentivadas a participar da escola e acompanhar seu desempenho, enquanto 2,7% discordam dessa afirmativa. Um grupo de 12,8% mantém uma posição neutra.

Esse resultado evidencia uma importante dimensão da gestão escolar relacionada ao envolvimento familiar, que é reconhecida pela literatura como fator essencial para o sucesso acadêmico dos estudantes (Epstein, 2011). A participação da família na vida escolar favorece

a criação de uma rede de apoio que amplia as condições para o desenvolvimento integral do aluno, potencializando a aprendizagem (Sheldon & Epstein, 2005).

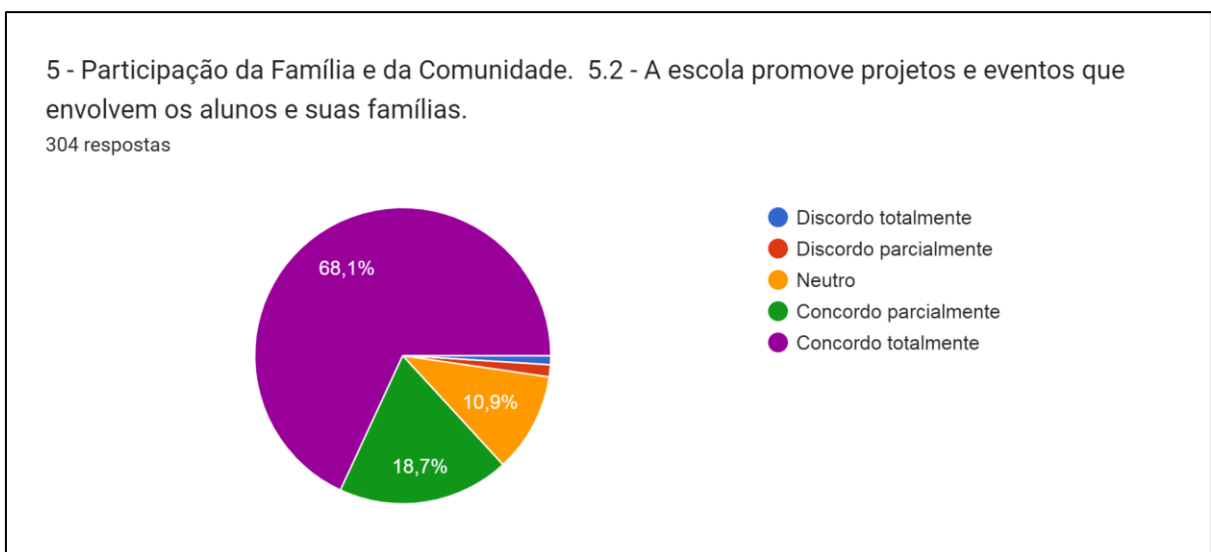
Segundo Hoover-Dempsey et al. (2005), o engajamento familiar contribui para melhorar a motivação dos alunos, o comportamento escolar e o rendimento acadêmico. Além disso, a escola que promove o diálogo e a parceria com as famílias cria um ambiente educacional mais acolhedor e participativo, alinhando-se com os princípios da gestão democrática e colaborativa defendidos por autores como Libâneo (2015).

Por outro lado, a presença de um percentual considerável de alunos com postura neutra indica a necessidade de fortalecer ainda mais essa comunicação e o envolvimento das famílias, garantindo que todas as famílias sintam-se incluídas e estimuladas a acompanhar o processo educacional dos seus filhos.

Dessa forma, os dados confirmam que o incentivo à participação familiar é uma estratégia eficaz adotada pelas escolas e um dos pilares para a melhoria do desempenho escolar, conforme estabelecido nos objetivos da pesquisa.

Figura 10.

A escola promove projetos e eventos que envolvem os alunos e suas famílias.



A tabela 10 apresenta a percepção dos alunos em relação à promoção de projetos e eventos pela escola que envolvem tanto os estudantes quanto suas famílias.

Resultados dos dados: Discordo totalmente: 1%; Discordo parcialmente: 1,3%; Neutro: 10,9%; Concordo parcialmente: 18,7%; Concordo totalmente: 68,1%

Os dados indicam que 86,8% dos alunos concordam que a escola realiza projetos e eventos que promovem a participação conjunta dos estudantes e de suas famílias, enquanto 2,3% discordam dessa afirmação. Uma parcela de 10,9% se mantém neutra.

Essa percepção é fundamental, pois a participação em projetos e eventos escolares que envolvem a família é um dos principais mecanismos para fortalecer o vínculo entre escola, aluno e comunidade, ampliando o suporte educacional e emocional (Epstein, 2011). Tais iniciativas promovem o protagonismo estudantil e a construção de um ambiente escolar mais inclusivo e colaborativo (Ainscow, 2005).

De acordo com Libâneo (2015), a gestão escolar deve estimular a integração da comunidade escolar por meio de ações que valorizem a participação ativa dos familiares, fortalecendo a corresponsabilidade no processo educativo. Além disso, a literatura destaca que o engajamento em projetos escolares contribui para a melhoria do desempenho acadêmico e para o desenvolvimento social dos alunos (Henderson & Mapp, 2002).

O percentual expressivo de respostas positivas reforça que as escolas em Presidente Dutra vêm adotando estratégias eficazes para envolver famílias, um aspecto alinhado com os objetivos da pesquisa, que busca compreender como a gestão escolar pode influenciar positivamente o desempenho dos alunos por meio de ações integradoras e participativas.

3.3.1 Análise geral das figuras 1 a 10 alinhadas com os objetivos

A análise geral das respostas dos 304 alunos, por meio das Figuras 1 a 10, evidencia percepções importantes acerca da organização escolar, ambiente pedagógico, recursos disponíveis, participação comunitária e práticas de gestão que influenciam o desempenho acadêmico nas escolas públicas de Presidente Dutra, Maranhão. Esses resultados estão diretamente alinhados com os objetivos da pesquisa, que visa compreender como a gestão escolar contribui para a qualidade do ensino e aprendizagem, identificando desafios e estratégias para o aprimoramento educacional.

Os dados revelam que a maioria dos alunos reconhece a boa organização da escola (Figura 1) e a clareza das regras e normas (Figura 2), elementos essenciais para a construção

de um ambiente propício ao aprendizado (Libâneo, 2015). A organização e o clima escolar são fatores determinantes para o engajamento e o sucesso escolar, favorecendo a concentração e a disciplina no cotidiano escolar (Valente, 2010).

Quanto à infraestrutura e recursos pedagógicos (Figuras 3 e 4), embora a maior parte dos alunos considere que a escola dispõe de materiais e espaços adequados, existe uma parcela considerável que se posiciona de forma neutra ou discordante. Isso indica a necessidade de um olhar contínuo para a melhoria desses aspectos, visto que o acesso a recursos físicos e tecnológicos está relacionado diretamente com o desenvolvimento de competências e o desempenho acadêmico (Freitas, 2017).

A acessibilidade da equipe gestora (Figura 5) e a promoção de canais para ouvir a opinião dos estudantes (Figura 6) indicam uma gestão participativa, fundamental para o fortalecimento da escola como espaço democrático e acolhedor (Azevedo, 2013). A gestão que valoriza a escuta ativa e a participação dos alunos contribui para a construção de um ambiente educacional mais inclusivo e estimulante, fortalecendo o protagonismo estudantil (Freire, 1996).

A diversidade metodológica aplicada pelos professores (Figura 7) e a percepção sobre a justiça das avaliações (Figura 8) corroboram com a importância da pluralidade de estratégias pedagógicas para atender às diferentes formas de aprendizagem, favorecendo a equidade no processo de ensino-aprendizagem (Perrenoud, 2000).

A participação da família na escola, tanto no acompanhamento do desempenho dos alunos (Figura 9) quanto no envolvimento em projetos e eventos escolares (Figura 10), é reconhecida como um fator que amplia o suporte ao estudante e fortalece a relação escola-comunidade, corroborando com estudos que ressaltam a corresponsabilidade entre família e escola para o sucesso acadêmico (Epstein, 2011; Henderson & Mapp, 2002).

Portanto, as respostas coletadas indicam que, apesar de desafios ainda presentes, as práticas de gestão e a organização escolar em Presidente Dutra apresentam aspectos positivos que contribuem para um ambiente educacional favorável ao aprendizado, alinhando-se com os objetivos de investigar a influência da gestão escolar no desempenho acadêmico e identificar estratégias para o seu aprimoramento.

3.4 Análise dos questionários aplicados aos professores das escolas

Este item tem como objetivo apresentar e discutir os dados provenientes da aplicação dos questionários respondidos pelos professores que atuam nas escolas públicas do município

de Presidente Dutra, Maranhão. Ao todo, participaram cem docentes, cujas percepções e experiências fornecem elementos significativos para a compreensão da influência da gestão escolar sobre o desempenho acadêmico dos alunos e sobre o funcionamento cotidiano das unidades de ensino.

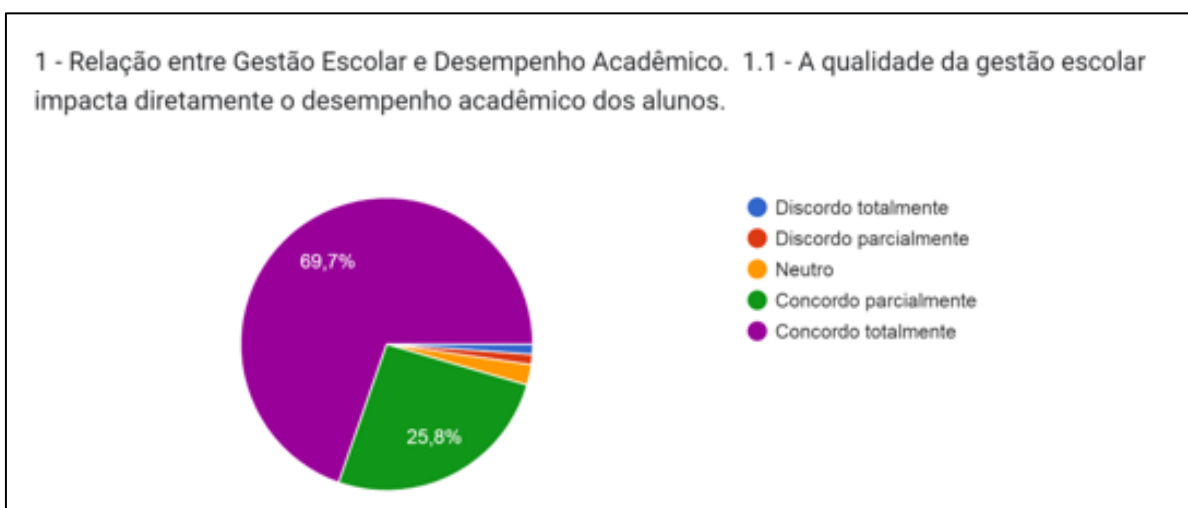
A análise contempla as respostas às questões distribuídas nas Figuras 11 a 20, que abordam aspectos como a qualidade da gestão administrativa e pedagógica, a autonomia das escolas, o uso de práticas baseadas em evidências, o monitoramento de indicadores de aprendizagem e as condições estruturais e financeiras que impactam o trabalho docente. Cada figura é acompanhada de uma interpretação detalhada dos resultados, relacionando-os com os objetivos da pesquisa e com a fundamentação teórica discutida nos capítulos anteriores.

Este processo de análise foi orientado pelo método de triangulação de dados, permitindo cotejar as percepções dos professores com aquelas dos estudantes e dos gestores entrevistados, de forma a produzir uma visão mais ampla e integrada do contexto investigado. Além disso, buscou-se destacar tanto os avanços identificados nas práticas de gestão escolar quanto os desafios persistentes que dificultam a plena concretização de uma educação pública de qualidade.

As informações obtidas neste segmento representam subsídios relevantes para a formulação de estratégias de aprimoramento das políticas educacionais locais e para a valorização do trabalho docente enquanto componente essencial de uma gestão participativa, democrática e voltada ao sucesso escolar dos alunos.

Figura 11.

A qualidade da gestão escolar impacta diretamente o desempenho acadêmico dos alunos.



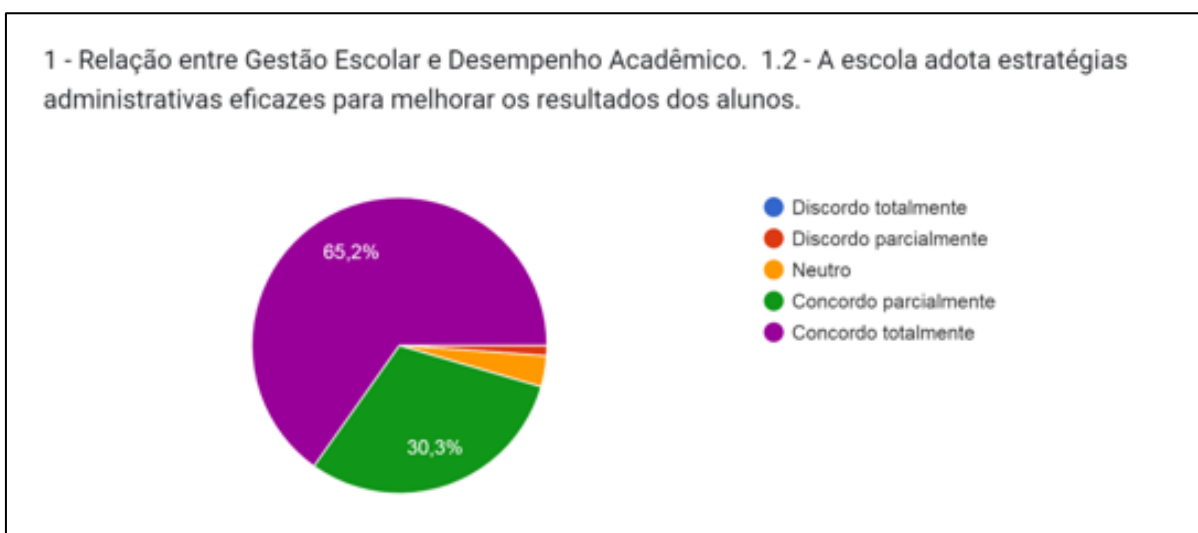
A análise das respostas de 100 professores revela que a grande maioria reconhece a influência significativa da gestão escolar sobre o desempenho acadêmico dos estudantes. Especificamente, 69,7% dos professores concordam totalmente que uma gestão escolar de qualidade impacta diretamente o desempenho acadêmico, enquanto 25,8% concordam parcialmente com essa afirmação. Apenas 0,5% discordam totalmente e 1,5% discordam parcialmente, evidenciando um consenso geral. A parcela neutra corresponde a 2,5%.

Esses dados corroboram estudos que destacam o papel fundamental da gestão escolar para a melhoria dos resultados educacionais. Segundo Libâneo (2015), uma gestão eficiente é capaz de articular recursos, apoiar o corpo docente e promover um ambiente propício para a aprendizagem, o que reflete diretamente no desempenho dos alunos. Além disso, a literatura enfatiza que lideranças escolares comprometidas e estratégicas influenciam positivamente o clima organizacional e as práticas pedagógicas, fatores decisivos para o sucesso acadêmico (Fullan, 2016; Leithwood et al., 2020).

Portanto, a percepção majoritária dos professores confirma a relevância da gestão escolar como elemento-chave para potencializar a aprendizagem e sugere a necessidade de investimentos continuados na qualificação dos gestores escolares.

Figura 12.

A escola adota estratégias administrativas eficazes para melhorar os resultados dos alunos.



A análise das respostas dos 100 professores demonstra uma forte concordância sobre a adoção de estratégias administrativas eficazes nas escolas para melhorar os resultados acadêmicos. A maioria significativa, 65,2%, concorda totalmente que tais estratégias estão

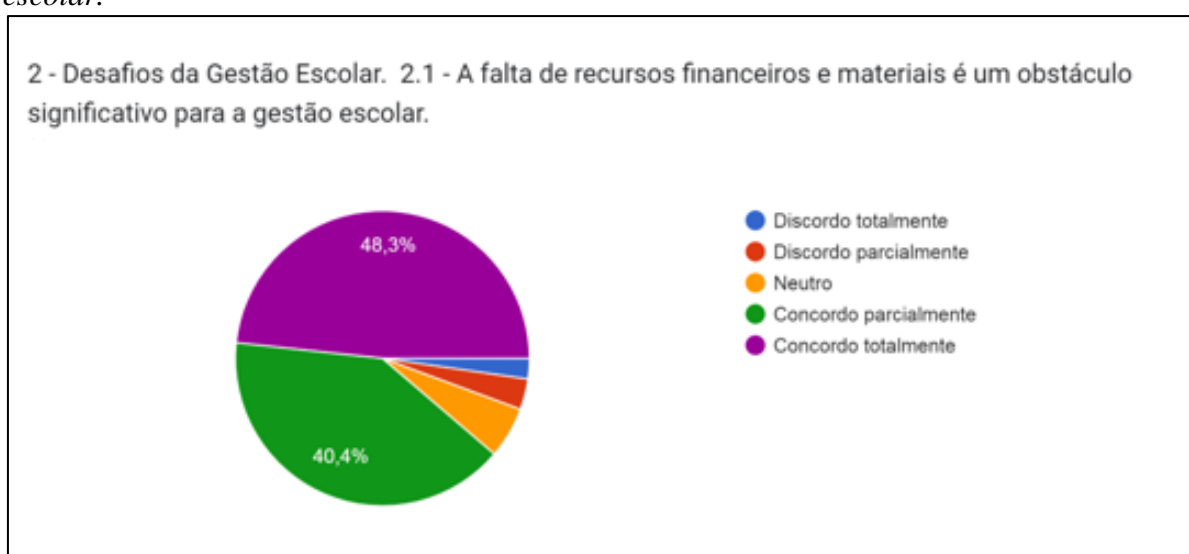
sendo implementadas, enquanto 30,3% concordam parcialmente. Apenas 1% dos respondentes discordam parcialmente e nenhum discordou totalmente, indicando um reconhecimento quase unânime da eficácia administrativa no contexto escolar. A parcela neutra representa 3,5%.

Esses resultados reforçam a importância das práticas administrativas organizadas e bem planejadas para o sucesso escolar. Conforme Pont, Nusche e Moorman (2008), estratégias administrativas eficazes incluem planejamento estratégico, alocação adequada de recursos e monitoramento constante dos processos educacionais, o que contribui para a melhoria do desempenho dos estudantes. Ainda, Leithwood et al. (2020) destacam que a liderança escolar deve garantir condições favoráveis para professores e alunos, promovendo um ambiente estruturado e motivador que favoreça o aprendizado.

Assim, a percepção dos professores reafirma que a gestão escolar deve investir continuamente em estratégias administrativas bem fundamentadas para fortalecer os resultados educacionais.

Figura 13.

A falta de recursos financeiros e materiais é um obstáculo significativo para a gestão escolar.



Os dados indicam que a maioria dos professores reconhece a falta de recursos financeiros e materiais como um obstáculo significativo para a gestão escolar. Conforme o

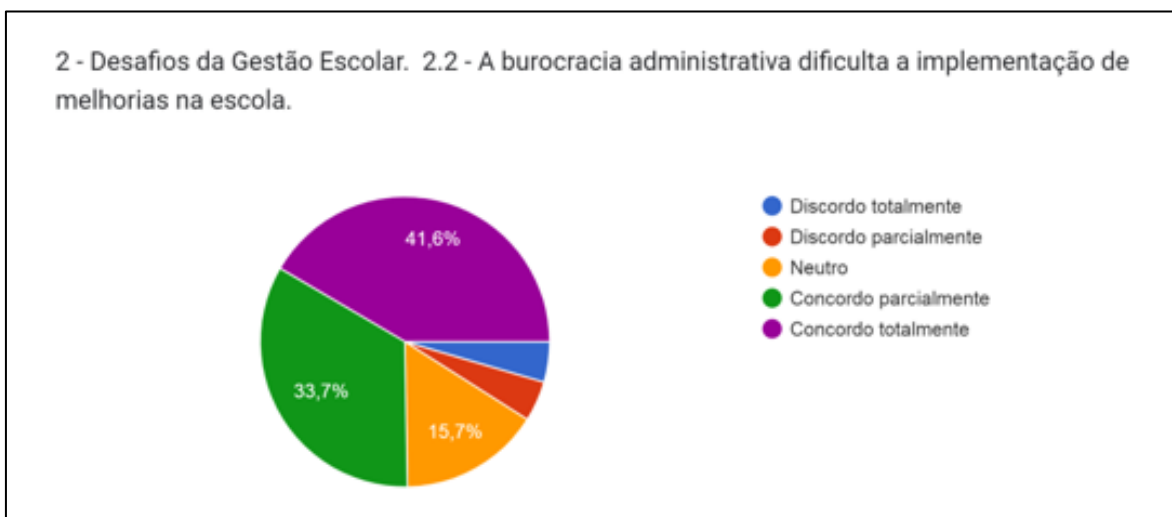
levantamento, 48,3% concordam totalmente com essa afirmação, e 40,4% concordam parcialmente, totalizando 88,7% de respostas favoráveis. Apenas 5,3% dos professores discordam em algum grau, enquanto 6% permanecem neutros.

Essa percepção está em consonância com estudos que apontam a limitação de recursos como uma das principais barreiras para o desenvolvimento pleno das atividades escolares (Barretto, 2017). A escassez de materiais didáticos, equipamentos e infraestrutura adequada pode comprometer a qualidade do ensino e a motivação tanto dos gestores quanto dos professores (Faria & Silva, 2019). Além disso, a falta de recursos afeta diretamente a capacidade da gestão escolar de implementar projetos inovadores e de atender às demandas dos estudantes de forma eficaz (Libâneo, 2015).

Portanto, o reconhecimento dos professores reforça a necessidade de políticas públicas e investimentos que garantam suporte financeiro adequado para a gestão escolar superar esses desafios.

Figura 14.

A burocracia administrativa dificulta a implementação de melhorias na escola.



Os dados revelam que a burocracia administrativa é vista por uma parcela significativa dos professores como um fator que dificulta a implementação de melhorias na escola. Observa-se que 41,6% dos entrevistados concordam totalmente com essa afirmação, e

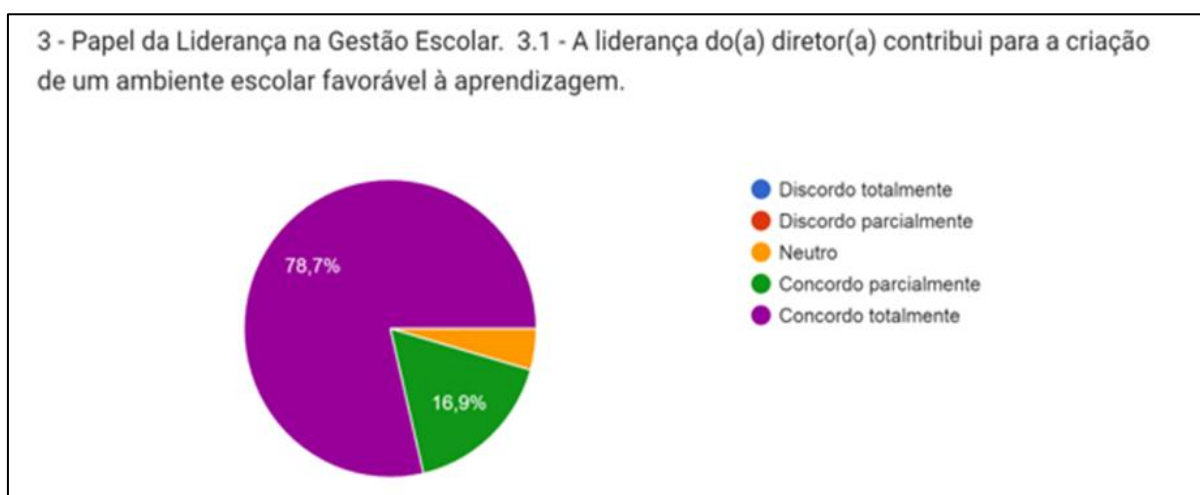
33,7% concordam parcialmente, totalizando 75,3% de respostas favoráveis. Por outro lado, 9% dos professores discordam em algum grau, enquanto 15,7% mantêm uma posição neutra.

Esse resultado está alinhado com a literatura que destaca a burocracia como um entrave comum na gestão escolar, que pode atrasar processos decisórios e limitar a agilidade necessária para promover mudanças significativas (Pimenta & Ghedin, 2014). Segundo Libâneo (2015), a burocracia excessiva pode restringir a autonomia dos gestores e professores, comprometendo o desenvolvimento de ações inovadoras e a adaptação das práticas pedagógicas às necessidades reais da comunidade escolar.

Dessa forma, a percepção dos professores evidencia a necessidade de simplificação dos processos administrativos para favorecer um ambiente mais dinâmico e eficiente na busca por melhorias educacionais.

Figura 15.

A liderança do diretor contribui para a criação de um ambiente escolar favorável à aprendizagem.



A participação da comunidade escolar na gestão da escola é um aspecto fundamental para o desenvolvimento de um ambiente educacional mais democrático e eficaz. Segundo os dados da pesquisa, 78,7% dos professores concordam totalmente, 16,9% concordam parcialmente e somente 4,53% dos professores apresentaram posição neutra sobre o ambiente proporcionado pela gestão.

A participação da comunidade escolar na gestão da escola é amplamente reconhecida pelos professores como um fator decisivo para a melhoria da qualidade educacional. Os dados mostram que 91,1% dos professores concordam — total ou parcialmente — que esse

ambiente é muito importante para o ambiente de aprendizagem, enquanto apenas uma pequena parcela demonstra neutralidade. Esse consenso reflete a compreensão de que uma gestão que exerce liderança de forma positiva e inspiradora, promove um ambiente mais propício, no qual pais, alunos, professores e demais membros da comunidade se veem mais acolhidos. Tal envolvimento potencializa o desenvolvimento de soluções alinhadas às reais necessidades da escola, contribuindo para a criação de um ambiente educativo mais acolhedor e eficiente.

Além disso, a literatura educacional aponta que a colaboração entre escola e comunidade fortalece o vínculo social e o senso de pertencimento, elementos essenciais para o engajamento dos alunos e para a construção de um projeto pedagógico que dialogue com a realidade local (Libâneo, 2015). Paulo Freire (1996) destaca que a educação deve ser um processo dialógico e participativo, no qual o protagonismo da comunidade é fundamental para a transformação social. Assim, promover a participação comunitária na gestão escolar não apenas aprimora a governança, mas também contribui para a formação de cidadãos críticos e ativos, o que pode refletir positivamente no desempenho acadêmico e na convivência escolar.

Portanto, os resultados apontam para a necessidade de estratégias que promovam a inclusão da comunidade nas ações e decisões da escola, favorecendo um ambiente mais integrador e participativo.

Figura 16.

A gestão escolar incentiva práticas pedagógicas inovadoras para melhorar o desempenho acadêmico

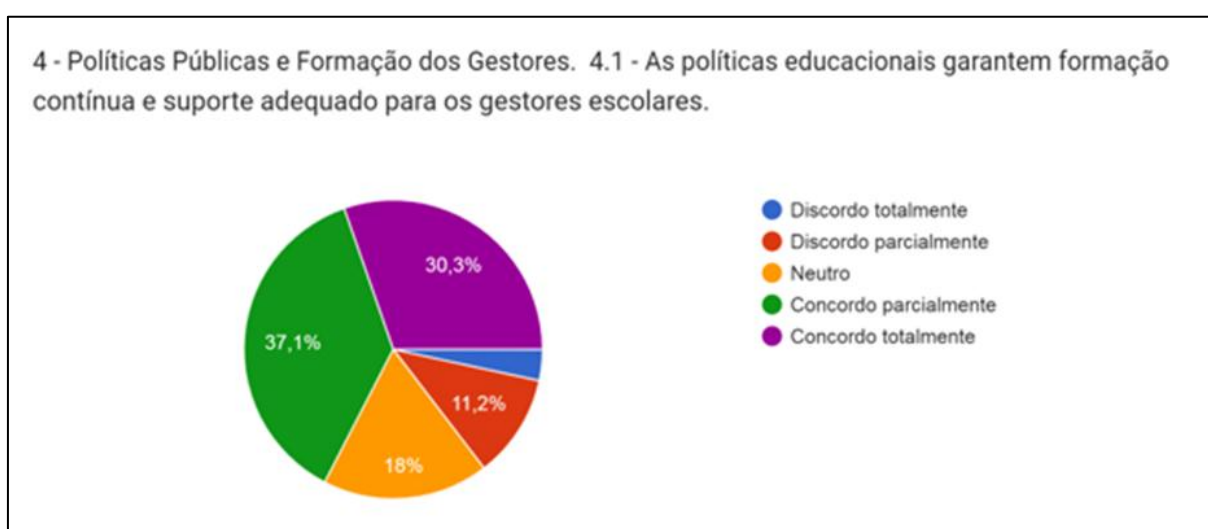


Os dados revelam que a grande maioria dos professores reconhece o papel fundamental da gestão escolar no incentivo às práticas pedagógicas inovadoras, com 89,9% dos entrevistados concordando total ou parcialmente com essa afirmação. Apenas uma pequena parcela (1,1%) expressou discordância, enquanto 9% permaneceram neutra. Essa percepção demonstra uma consciência entre os profissionais de que a adoção de métodos inovadores está diretamente ligada à melhoria dos resultados acadêmicos e ao engajamento dos alunos. A gestão que estimula tais práticas cria um ambiente favorável à criatividade e à adaptação dos processos educativos às demandas contemporâneas, facilitando a superação dos desafios tradicionais do ensino.

Na literatura, Moran (2015) enfatiza que as metodologias ativas e inovadoras são essenciais para promover uma aprendizagem significativa e contextualizada, alinhada com as necessidades dos estudantes do século XXI. O papel da gestão escolar, nesse sentido, vai além da mera administração: ela deve ser protagonista no processo de transformação pedagógica, oferecendo suporte e capacitação aos professores para que possam implementar essas novas estratégias com eficácia. Além disso, a gestão inovadora fomenta a cultura de experimentação e avaliação contínua, elementos indispensáveis para a melhoria constante do desempenho acadêmico e para o fortalecimento do projeto pedagógico da escola.

Figura 17.

As políticas educacionais garantem formação contínua e suporte adequado para os gestores escolares.



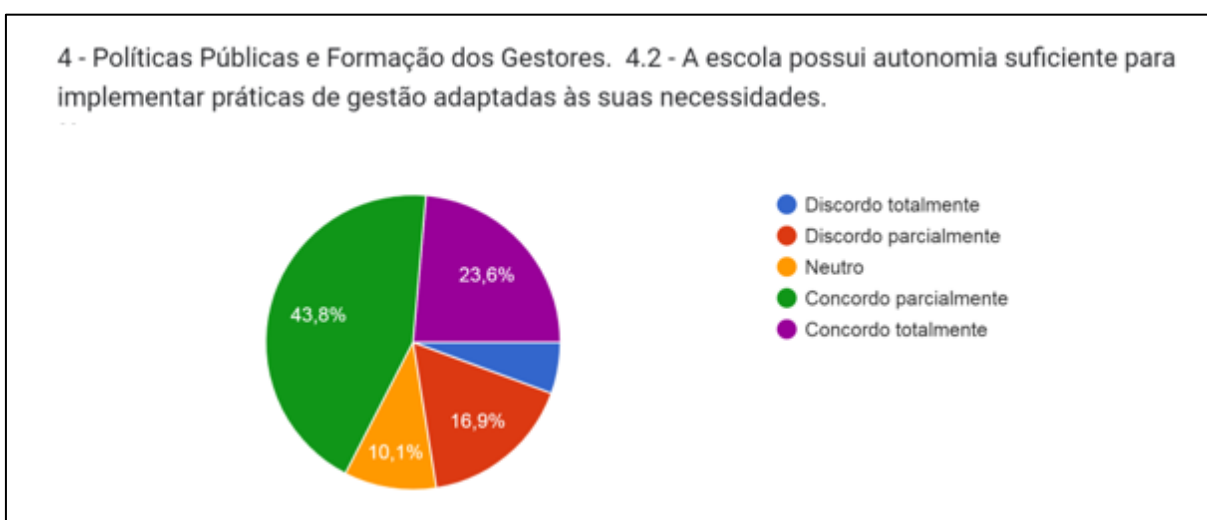
A análise da Figura 17 indica que a percepção dos professores sobre o suporte e a formação continuada oferecidos pelas políticas educacionais é mais diversificada em

comparação a outras áreas da gestão escolar. Embora 67,4% dos entrevistados concordem parcial ou totalmente que as políticas educacionais asseguram formação e suporte adequados aos gestores, um percentual significativo de 14,6% discorda, e 18% mantêm-se neutros. Essa distribuição revela uma avaliação crítica e possivelmente uma lacuna entre as necessidades sentidas no cotidiano escolar e a efetividade das políticas implementadas.

Essa percepção está alinhada com estudos que apontam a formação continuada como um dos pilares fundamentais para a melhoria da gestão escolar, porém que ainda enfrenta desafios na sua operacionalização (Libâneo, 2015). Para que os gestores desempenhem plenamente seu papel, é imprescindível que as políticas públicas assegurem não só cursos e capacitações, mas também suporte técnico e acompanhamento constante, promovendo a autonomia e o desenvolvimento profissional. A ausência ou insuficiência dessas condições pode comprometer a qualidade da gestão e, por consequência, os resultados educacionais.

Figura 18.

A escola possui autonomia suficiente para implementar práticas de gestão adaptadas às suas necessidades.



A Figura 18 apresenta dados relevantes sobre como os professores percebem a autonomia escolar para definir e implementar práticas de gestão ajustadas ao seu contexto. Entre os respondentes, 43,8% afirmaram concordar parcialmente que a escola dispõe de autonomia suficiente, enquanto apenas 23,6% concordam totalmente. Em contrapartida, 22,5% discordam (soma de discordo totalmente e discordo parcialmente), e 10,1% mantêm posição neutra. Esses números revelam que, apesar de uma parcela significativa reconhecer algum nível de autonomia, o grau de confiança plena nesse aspecto ainda é limitado.

Esse quadro corrobora os argumentos de Lück (2009), que destaca que a autonomia da gestão escolar é fundamental para a construção de soluções pedagógicas mais eficazes e contextualizadas. No entanto, Lück também observa que a autonomia formal, prevista em diretrizes e políticas, nem sempre se converte em autonomia real, sobretudo em cenários marcados por centralização burocrática e restrição orçamentária. Isso se reflete no alto índice de respostas que indicam apenas concordância parcial ou discordância, sugerindo que muitos professores vivenciam restrições que limitam a capacidade decisória das escolas. Para Libâneo (2015), a gestão democrática implica não apenas participação, mas efetiva descentralização, conferindo à equipe gestora poder decisório sobre alocação de recursos, definição de prioridades e inovação pedagógica.

Essa percepção limitada de autonomia pode trazer impactos negativos sobre o potencial de inovação e o engajamento coletivo nas escolas. Quando as instituições não se sentem plenamente legitimadas para adaptar processos de gestão às suas realidades, criam-se condições que desestimulam a corresponsabilidade e a proatividade no enfrentamento dos desafios educacionais. Por outro lado, experiências bem-sucedidas, como apontam Paro (2012), demonstram que maior autonomia, acompanhada de suporte técnico e formação, favorece a construção de projetos pedagógicos mais coerentes com as demandas locais e potencializa a aprendizagem dos estudantes. Portanto, fortalecer a autonomia real das escolas permanece como uma estratégia prioritária para consolidar uma gestão mais eficaz e responsiva.

Figura 19.

A escola adota práticas de gestão baseadas em evidências para melhorar o desempenho acadêmico.



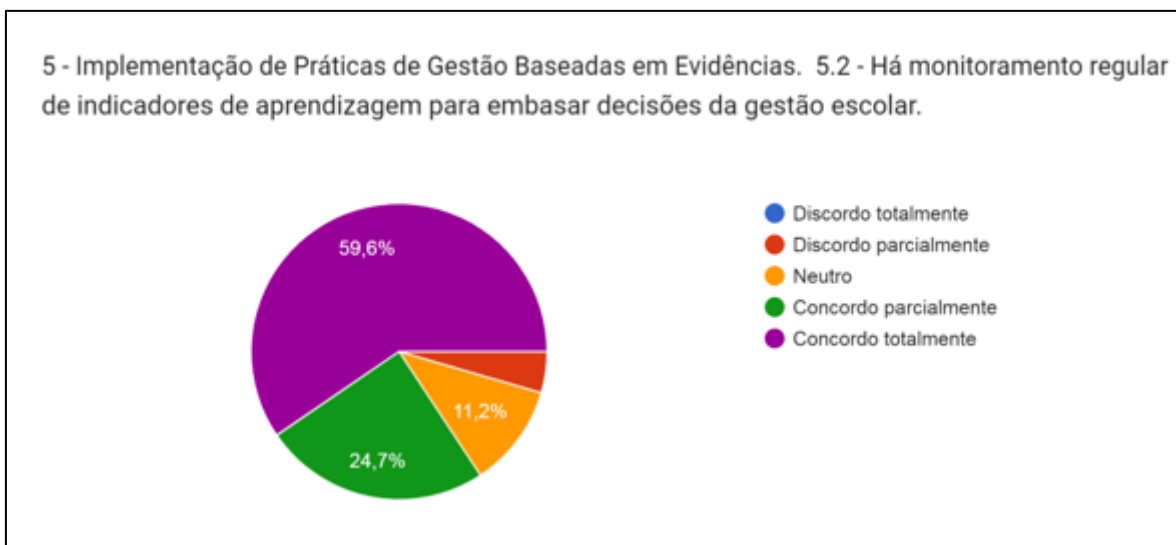
A Figura 19 aborda a percepção docente sobre a utilização de práticas de gestão baseadas em evidências como estratégia para elevar o desempenho acadêmico dos estudantes. Os resultados indicam que 46,1% dos professores concordam totalmente que essas práticas estão presentes em sua escola, enquanto 38,2% concordam parcialmente. Um percentual de 13,5% manteve-se neutro, e apenas 2,2% manifestaram discordância (somando discordo totalmente e discordo parcialmente). Esses números sugerem uma tendência majoritária de reconhecimento da importância da gestão orientada por dados, ainda que parte do corpo docente apresente uma visão mais moderada.

De acordo com Lück (2009), a gestão escolar contemporânea demanda o uso sistemático de informações e indicadores como ferramenta de planejamento e tomada de decisão. A elevada concordância total e parcial, que soma 84,3%, evidencia que, na percepção dos professores, já existem práticas de monitoramento de resultados e análise de desempenho implementadas nas escolas investigadas. Essa realidade é coerente com o que Libâneo (2015) aponta como um dos pilares da gestão democrática e eficaz: o uso de dados concretos para fundamentar decisões pedagógicas e administrativas. No entanto, o percentual expressivo de respostas neutras (13,5%) sugere que, para alguns docentes, essas práticas podem não estar suficientemente claras ou consolidadas na cultura institucional.

É importante ressaltar que o simples acúmulo de informações não garante necessariamente melhorias nos resultados, como alertam Paro (2012) e Castro et al. (2016). A utilização efetiva de evidências requer competências específicas de análise, mecanismos colaborativos de interpretação coletiva e disposição para revisão contínua das estratégias. A gestão baseada em dados, quando aliada à participação dos professores e ao acompanhamento formativo, tende a gerar maior impacto positivo no aprendizado (Moran, 2015). Logo, os achados desta figura evidenciam avanços significativos no uso de indicadores, mas também apontam a necessidade de consolidar processos participativos e formativos que assegurem a apropriação pedagógica dessas informações por todos os atores escolares.

Figura 20.

Há monitoramento regular de indicadores de aprendizagem para embasar decisões da gestão escolar.



A Figura 20 investiga a percepção dos docentes sobre a frequência com que indicadores de aprendizagem são monitorados e utilizados como subsídio às decisões da gestão escolar. Os resultados revelam que 59,6% dos professores concordam totalmente que há monitoramento regular desses indicadores, enquanto 24,7% concordam parcialmente. Já 11,2% mantiveram-se neutros, e 4,5% discordam em algum grau. Esse quadro aponta para uma maioria expressiva de docentes que reconhece a existência de práticas sistemáticas de acompanhamento de resultados acadêmicos nas escolas.

Para Libâneo (2015), a gestão eficaz da aprendizagem requer um ciclo contínuo de planejamento, execução e avaliação com base em dados consistentes, o que implica a coleta e interpretação de indicadores sobre desempenho, frequência e participação dos alunos. A predominância de respostas positivas (84,3% de concordância total e parcial) reforça que a prática de monitoramento já está integrada ao cotidiano escolar em muitas das instituições participantes da pesquisa. Esse dado é coerente com a recomendação de Lück (2009), que defende o uso de evidências objetivas para identificar necessidades, planejar intervenções pedagógicas e avaliar resultados, como parte de uma gestão democrática e proativa.

No entanto, o percentual de 11,2% de respostas neutras e 4,5% de discordância sugere que, em algumas realidades, esse monitoramento pode não ser percebido de maneira clara ou efetiva. Isso pode ocorrer, segundo Paro (2012), quando o acompanhamento de indicadores se limita a um caráter burocrático, sem a devida devolutiva pedagógica aos professores. Para que os dados cumpram seu papel formativo, Moran (2015) recomenda que sejam compartilhados de forma transparente com toda a equipe e associados a processos de reflexão coletiva. Assim,

os resultados apontam avanços importantes, mas também desafios relacionados à apropriação e ao uso efetivo dos indicadores no planejamento pedagógico e na gestão escolar.

3.4.1 Análise geral das figuras de 11 a 20 alinhadas com os objetivos da pesquisa

A análise consolidada das Figuras 11 a 20 permitiu observar de forma abrangente como os professores participantes percebem aspectos centrais da gestão escolar e seus reflexos na qualidade do ensino e da aprendizagem. Os dados quantitativos revelaram tendências que corroboram, em grande medida, os objetivos da pesquisa, especialmente no que tange à identificação dos fatores que contribuem para o desempenho acadêmico dos alunos, as limitações estruturais e as potencialidades associadas à gestão pedagógica e administrativa das unidades escolares.

De modo geral, constatou-se elevado grau de concordância com a afirmação de que a qualidade da gestão escolar exerce impacto direto sobre os resultados acadêmicos (Figura 11), demonstrando alinhamento com Libâneo (2015), que destaca que “a gestão escolar democrática e orientada por objetivos claros é um fator preponderante na melhoria do rendimento escolar”. Esse dado encontra reforço nos resultados da Figura 12, em que a maior parte dos docentes reconhece que a escola adota estratégias administrativas eficazes, evidenciando esforços consistentes de planejamento e acompanhamento dos processos educativos.

Contudo, as Figuras 13 e 14 apontam limitações estruturais e burocráticas que afetam o cotidiano escolar. A percepção de que a falta de recursos financeiros e materiais constitui obstáculo significativo (Figura 13), bem como o reconhecimento de que a burocracia compromete a agilidade na implementação de melhorias (Figura 14), ilustram desafios que se aproximam das reflexões de Paro (2012), que critica o excesso de procedimentos administrativos dissociados das demandas pedagógicas. Essa dicotomia entre os avanços em planejamento e as restrições práticas reafirma a complexidade da gestão educacional no contexto público brasileiro.

Por outro lado, os resultados também evidenciam abertura crescente à inovação pedagógica e monitoramento de resultados. A maioria dos professores relatou que a gestão incentiva práticas pedagógicas inovadoras (Figura 16) e que há monitoramento regular de indicadores de aprendizagem (Figura 20). Essa valorização da cultura da avaliação e da inovação se alinha às proposições de Lück (2009), que defende uma gestão voltada ao

fortalecimento das competências docentes e ao desenvolvimento de processos colaborativos capazes de transformar a escola em um espaço de aprendizagem contínua e significativa.

Todavia, ainda que a valorização da prática baseada em evidências seja reconhecida (Figura 19), observam-se percepções menos expressivas de concordância quanto à autonomia da escola para implementar práticas de gestão adaptadas às suas realidades específicas (Figura 18) e à garantia de suporte e formação contínua para gestores (Figura 17). Esses achados confirmam que, apesar dos avanços, persistem desafios relacionados à descentralização da gestão, à formação profissional e ao alinhamento entre políticas públicas e a realidade concreta das escolas. Como Moran (2015) sublinha, “a eficácia da gestão só se completa quando há um ambiente favorável, recursos mínimos e investimento na formação permanente das equipes”.

Em síntese, os dados das figuras de 11 a 20 evidenciam um cenário de relativa maturidade das práticas de gestão escolar, com avanços na adoção de estratégias inovadoras e monitoramento de indicadores, mas também com entraves significativos, sobretudo no campo da autonomia decisória, da burocracia e do financiamento adequado. Esses aspectos reiteram a relevância de políticas públicas que combinem eficiência administrativa, valorização profissional e autonomia pedagógica, em consonância com os objetivos desta pesquisa.

3.5 Triangulação dos resultados das entrevistas e questionários

Para consolidar uma visão abrangente sobre os fatores que influenciam a gestão escolar e seus reflexos na qualidade da educação, foi empregado o método de triangulação dos dados, conforme recomendado por Flick (2009), que destaca essa estratégia como essencial para ampliar a validade e a profundidade das interpretações em estudos educacionais. Foram articulados os resultados das tabelas 1 a 10 (entrevistas com gestores e coordenadores), das figuras 1 a 10 (questionários com alunos) e das figuras 11 a 20 (questionários com professores), em consonância com os objetivos de identificar desafios, avanços e percepções sobre a gestão escolar no município pesquisado.

Os dados oriundos das entrevistas com gestores revelaram grande esforço na implantação de práticas de planejamento participativo, acompanhamento pedagógico e promoção da cultura de avaliação, evidenciando o compromisso com a gestão baseada em resultados. Esse cenário aproxima-se da perspectiva de Libâneo (2015), que defende que “a

gestão pedagógica exige uma articulação permanente entre os diversos atores e dimensões da escola, em busca de objetivos comuns”. Além disso, foram mencionadas práticas como a realização de formações continuadas, o uso de dados educacionais e a busca por parcerias externas que demonstram preocupação com a inovação e a corresponsabilidade.

As respostas dos alunos (Figuras 1 a 10) confirmam parte desse esforço institucional, ao indicar elevados índices de concordância com a organização escolar, a adequação dos espaços físicos e a disponibilidade de recursos didáticos. Contudo, índices mais expressivos de neutralidade e discordância, sobretudo na dimensão da escuta ativa e participação discente (por exemplo, Figura 6), evidenciam que ainda há distanciamento entre a gestão e as vozes dos estudantes. Essa percepção endossa a necessidade de consolidar práticas democráticas, como defendem Paro (2012) e Lima (2016), que destacam a importância de “construir processos participativos nos quais as decisões sejam compartilhadas com alunos e famílias”.

No grupo dos professores (Figuras 11 a 20), também prevaleceram percepções positivas acerca do impacto direto da gestão escolar no desempenho dos estudantes (Figura 11), bem como do incentivo a práticas inovadoras (Figura 16). Entretanto, os docentes apontaram limites importantes, como a burocracia administrativa (Figura 14), a insuficiência de autonomia (Figura 18) e a percepção de que as políticas educacionais não garantem formação continuada e suporte consistente (Figura 17). Esses resultados corroboram Lück (2009), que sustenta que “as condições objetivas e subjetivas da escola, incluindo autonomia e financiamento, são fatores determinantes para uma gestão realmente eficaz”.

A triangulação evidencia pontos de convergência entre os três grupos respondentes, entre eles:

1. reconhecimento do papel central da gestão no desempenho acadêmico,
2. a relevância de estratégias de monitoramento e planejamento,
3. o estímulo à inovação pedagógica.

Por outro lado, revela tensões e desafios persistentes, sobretudo:

- ✓ a falta de autonomia para adequar práticas às realidades locais,
- ✓ restrições de recursos financeiros e humanos,
- ✓ a necessidade de aprofundar mecanismos de participação e escuta da comunidade escolar.

Essas constatações confirmam a ideia de Lima (2016), que observa que a gestão educacional “é atravessada por contradições e disputas que requerem processos contínuos de negociação e aprendizagem coletiva”.

Em síntese, o cruzamento dos dados oferece subsídios valiosos para compreender avanços e fragilidades na gestão escolar, permitindo desenhar estratégias mais coerentes com as necessidades e expectativas dos sujeitos envolvidos no processo educativo.

Com base nos resultados triangulados e na literatura especializada, destacam-se as seguintes melhorias prioritárias: a) Fortalecer a autonomia escolar – Rever normas e procedimentos administrativos para ampliar a capacidade das escolas de decidir sobre alocação de recursos e práticas pedagógicas, conforme preconiza Lück (2009); b) Criar canais permanentes de participação discente e familiar – Desenvolver comitês consultivos de alunos e pais, potencializando práticas de escuta e corresponsabilização, como recomenda Paro (2012); c) Investir em formação continuada e suporte técnico – Promover programas sistemáticos de capacitação de gestores e professores, articulados com as demandas locais, alinhando-se ao que apontam Moran (2015) e Libâneo (2015); d) Reduzir a burocracia – Simplificar fluxos administrativos e desburocratizar processos de implementação de projetos, de modo a acelerar melhorias na infraestrutura e nas práticas pedagógicas; e) Ampliar o uso de dados educacionais – Capacitar equipes para utilizar indicadores de desempenho e diagnóstico formativo como base das decisões, conforme preconizam políticas de gestão baseada em evidências (Lima, 2016); f) Mobilizar parcerias externas – Estimular acordos com universidades, organizações sociais e empresas para ampliar recursos e apoio técnico.

Ao adotar essas melhorias, será possível avançar na construção de uma gestão escolar mais democrática, eficaz e centrada no desenvolvimento integral dos estudantes, em sintonia com os objetivos desta pesquisa.

Capítulo 4.

CONCLUSÃO E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÕES

No último capítulo e não menos importante, apresenta as considerações finais da pesquisa, com um apanhado geral desde a introdução até a apresentação e discussão dos resultados, bem como as novas linhas de investigações sobre o estudo.

4.1 Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo central analisar a influência da gestão escolar sobre o desempenho acadêmico dos alunos nas escolas públicas do município de Presidente Dutra, Maranhão, e identificar estratégias que possam contribuir para o aprimoramento dos resultados educacionais. Para tanto, foram utilizados instrumentos metodológicos diversos, como aplicação de questionários com 304 estudantes e 100 professores, entrevistas com gestores e coordenadores pedagógicos e análises documentais, possibilitando a triangulação dos dados e a construção de uma compreensão abrangente sobre a temática investigada.

A escolha por uma abordagem qualitativa e quantitativa fundamentou-se na necessidade de captar não apenas os indicadores objetivos de percepção e desempenho, mas também as nuances subjetivas que permeiam as práticas de gestão escolar e sua repercussão no cotidiano dos atores envolvidos. A partir desse esforço, foi possível reunir um conjunto significativo de informações que permitem uma leitura crítica do cenário educacional local e de seus desafios mais evidentes.

De modo geral, os resultados indicaram que a qualidade da gestão escolar exerce papel determinante no desempenho acadêmico, corroborando estudos de autores como Lück (2009), que defendem a gestão escolar como um fator mediador entre políticas públicas, práticas pedagógicas e aprendizagens efetivas. A expressiva maioria dos estudantes consultados revelou percepções positivas quanto à organização da escola, à clareza das regras e ao ambiente acolhedor, aspectos que configuram um campo fértil para práticas educativas mais assertivas. Paralelamente, os docentes também demonstraram elevada concordância quanto ao impacto da gestão sobre a motivação discente, o uso de dados educacionais e o incentivo à inovação pedagógica.

Ao mesmo tempo, algumas fragilidades foram evidenciadas, tais como a limitação de autonomia para adaptação de práticas de gestão, a presença de obstáculos burocráticos que

retardam melhorias, além de restrições orçamentárias que dificultam a manutenção de infraestrutura e aquisição de materiais didáticos em quantidade e qualidade suficientes. Tais achados dialogam com as hipóteses interrogativas que nortearam esta investigação, apontando que, embora haja importantes avanços, os desafios persistem e impactam diretamente os resultados educacionais.

No que tange à liderança, constatou-se que a postura acessível dos diretores e coordenadores pedagógicos figura como um dos principais elementos associados à melhoria do clima escolar e à valorização da participação dos alunos e professores. Os dados das entrevistas e dos questionários convergem ao sinalizar que escolas onde a liderança se mostra próxima, transparente e participativa tendem a alcançar melhores índices de satisfação e engajamento. Isso reforça a premissa de que a liderança escolar, compreendida como capacidade de mobilizar coletivos em prol de objetivos comuns (Paro, 2012), é fator-chave na construção de ambientes de aprendizagem mais eficazes.

Outro aspecto relevante refere-se às políticas públicas educacionais, que, ainda que reconhecidas como orientadoras e importantes para a garantia de padrões mínimos de qualidade, foram percebidas, por parte dos professores e gestores, como pouco flexíveis para atender as demandas locais. A rigidez normativa, associada à burocracia administrativa, tende a limitar a inovação e a capacidade de resposta das unidades escolares frente às especificidades do território, confirmando análises como as de Lück (2009) e Libâneo (2013) sobre a tensão permanente entre centralização e autonomia no âmbito da gestão educacional.

As práticas de gestão escolar baseadas em evidências e monitoramento de indicadores foram valorizadas pela maioria dos participantes, especialmente no que diz respeito ao acompanhamento do desempenho dos alunos e à identificação de áreas prioritárias de intervenção. Contudo, a pesquisa também apontou a necessidade de ampliar a formação continuada dos gestores, a fim de potencializar o uso qualificado dessas informações no planejamento pedagógico.

Respondendo indiretamente às hipóteses interrogativas, é possível afirmar que a gestão escolar influencia de modo significativo a aprendizagem, mas sua eficácia depende de fatores interdependentes: clareza de objetivos, liderança inspiradora, uso estratégico dos recursos, participação comunitária e suporte institucional. Ao mesmo tempo, os principais obstáculos identificados incluem as limitações orçamentárias, a burocracia excessiva e a insuficiente autonomia gerencial. Práticas bem-sucedidas, como reuniões sistemáticas de avaliação, premiação de desempenhos, diálogo constante com famílias e incentivo ao protagonismo

estudantil, destacaram-se como potenciais referências para outras unidades escolares do município.

Considerando o conjunto dos achados, sugerem-se algumas direções para o aprimoramento da gestão escolar, tais como:

- Fortalecer a formação continuada de diretores, coordenadores e professores, com ênfase na liderança pedagógica, planejamento estratégico e gestão participativa.
- Ampliar a autonomia administrativa das escolas para que possam adaptar suas práticas e estratégias às realidades locais, sem prejuízo do alinhamento às diretrizes nacionais.
- Aperfeiçoar os mecanismos de acompanhamento e uso de dados educacionais, de modo a orientar intervenções pedagógicas mais assertivas e eficazes.
- Estimular a cultura da participação, promovendo maior envolvimento de famílias e comunidades no cotidiano escolar e na definição de prioridades.
- Diversificar as fontes de financiamento, por meio de parcerias com organizações da sociedade civil e participação em editais e programas federais.

Como horizonte para futuras investigações, recomenda-se aprofundar os estudos sobre o impacto das práticas de gestão no rendimento escolar em larga escala, com ênfase em métodos longitudinais que permitam observar os efeitos ao longo do tempo. Além disso, seria relevante explorar de forma mais detalhada a relação entre políticas públicas e inovação na gestão, bem como investigar a percepção dos estudantes sobre a participação democrática na escola.

Por fim, destaca-se que esta pesquisa buscou contribuir para a reflexão crítica acerca da gestão escolar em Presidente Dutra, evidenciando não apenas os avanços, mas também os desafios que se colocam no caminho da efetivação do direito à educação de qualidade. Reconhecer a complexidade dessa temática e propor caminhos para sua melhoria é compromisso ético e político, que exige o engajamento de gestores, professores, estudantes, famílias e toda a sociedade. Espera-se que os resultados apresentados possam inspirar práticas inovadoras, políticas públicas mais responsivas e novas pesquisas comprometidas com a promoção de uma educação mais justa, inclusiva e transformadora.

Referências Bibliográficas

- Ainscow, M. (2005). Developing inclusive education systems: What are the levers for change? *Journal of Educational Change*, 6(2), 109–124. <https://doi.org/10.1007/s10833-005-1298-4>
- Alcaraz, M. D. L. (2017). *Gestão Escolar e Práticas Pedagógicas: desafios contemporâneos*. Curitiba: CRV.
- Alves, M. T. G., & Franco, C. A. (2008). A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: avanços e desafios. *Educação em Revista*, 24(3), 15-36.
- American Psychological Association (APA). (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7^a ed.). APA.
- Ball, S. J. (2017). *The education debate*. Policy Press.
- Banco do Nordeste do Brasil (BNB). (2019). *Perfil Municipal: Presidente Dutra - MA*. Recuperado de bnb.gov.br
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*. McKinsey & Company.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo. Edição revista e ampliada*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, F., & Nunes, R. (2018). *Desafios da educação brasileira e as políticas públicas educacionais*. Editora UNESP.
- Barretto, M. C. (2017). Recursos financeiros e a qualidade da educação básica no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, 22(68), 1059-1078. <https://doi.org/10.1590/s1413-24782017226843>
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2013). *Principles of biomedical ethics*. (7th ed.). Oxford University Press.
- Black, P., & Wiliam, D. (2009). *Avaliação formativa e aprendizagem*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Bourdieu, P. (1998). *A dominação masculina*. Editora Record.
- Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional* (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996).
- Brasil. (2012). *Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012*. Conselho Nacional de Saúde.
- Brasil. (2014). *Plano Nacional de Educação - PNE* (Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014).
- Brasil. (2016). *Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016*. Conselho Nacional de Saúde.
- Brasil. (2017). *Base Nacional Comum Curricular*. Ministério da Educação.

- Brasil. (2019). *Programa Escola de Gestores da Educação Básica*. Ministério da Educação.
- Brasil. (2020). *Plano Nacional de Educação: metas e desafios*. Ministério da Educação.
- Castro, M. H. G., Vieira, P. F., & Gomes, C. A. (2016). *Educação baseada em evidências: como construir boas políticas públicas e práticas educacionais eficazes*. São Paulo, SP: Fundação Lemann.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração*. Manole.
- Costa, R. & Lima, F. (2019). A complexidade da gestão escolar e seu impacto no desempenho acadêmico. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 27(105), 429-452. <https://doi.org/xxxx>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. SAGE Publications.
- Cury, C. R. J. (2002). *Educação e Direito à Educação no Brasil: temas e questões*. Autêntica.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
- Demo, P. (2001). *Educação e qualidade*. Campinas: Autores Associados.
- Denzin, N. K. (2009). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Aldine Transaction.
- Dourado, L. (2010). *Gestão escolar: Desafios e possibilidades no contexto da escola pública*. Vozes.
- Dourado, L. (2010). Política educacional no Brasil: Relações entre o público e o privado. *Educar em Revista*, (38), 77-93.
- Dourado, L. (2010). *Políticas educacionais no Brasil: Gestão, financiamento e qualidade da educação básica*. Editora Vozes.
- Dourado, L. F. (2010). *Política educacional no Brasil: Limites e perspectivas*. São Paulo: Cortez.

- Dourado, L. F. (2017). Gestão da educação no Brasil: desafios e perspectivas. *Educação & Sociedade*, 38(139), 9-27. <https://doi.org>
- Drucker, P. (1999). *Administração para o futuro*. São Paulo: Pioneira.
- Epstein, J. (2018). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Routledge.
- Faria, C., & Silva, A. (2019). Desafios da gestão escolar na ausência de recursos. *Educação em Foco*, 15(2), 45-58.
- Ferreira, J. A. (2020). *Políticas de gestão educacional: desafios e perspectivas*. Editora Educacional.
- Ferreira, M., & Mendes, L. (2021). A liderança do diretor e o desempenho acadêmico dos estudantes. *Estudos em Avaliação Educacional*, 32(140), 87-104. <https://doi.org/xxxx>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Folha Maranhense. (2021, 31 de julho). *Presidente Dutra recebe lançamento do Programa Mais Integral que beneficiará mais 16 municípios*. Recuperado de folhamaranhense.com.br
- Franco, C., Bueno, B., & Almeida, L. (2019). Liderança escolar e desempenho acadêmico: um estudo em escolas públicas. *Revista Brasileira de Educação*, 24(79), 1-23. <https://doi.org/xxxx>
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Fullan, M. (2018). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Gatti, B. A. (2009). *Gestão escolar: Práticas e desafios*. Editora UNESP.
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Gilmour, J. (2011). *Educational leadership in an age of change*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning.
- Hallinger, P. (2011). *Leadership for learning: Lessons from 40 years of experience*. Springer.
- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2015). *The Knowledge Capital of Nations: Education and the Economics of Growth*. MIT Press.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.

- HArgreaves, A., & Shirley, D. (2009). *The fourth way: The inspiring future for educational change*. Corwin Press.
- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: maximizing impact on learning*. Routledge.
- Henderson, A. T., & Mapp, K. L. (2002). *A new wave of evidence: The impact of school, family, and community connections on student achievement*. National Center for Family & Community Connections with Schools.
- Hoover-Dempsey, K. V., Walker, J. M. T., Sandler, H. M., Whetsel, D., Green, C. L., Wilkins, A. S., & Closson, K. (2005). Why do parents become involved? Research findings and implications. *The Elementary School Journal*, 106(2), 105–130. <https://doi.org/10.1086/499194>
- INEP. (2021). *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)*. Ministério da Educação.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2022). *Cidades e Estados: Presidente Dutra*. Recuperado de cidades.ibge.gov.br
- Kenski, V. M. (2019). *Educação e tecnologias: O novo ritmo da informação*. Cortez Editora.
- Kim, Y. H. (2016). *Education reform in South Korea: Policies and outcomes*. Springer.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2011). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2018). *Metodologia do trabalho científico*. (8ª ed.). Atlas.
- Leithwood, K. (2009). Leadership effects on student learning: An international perspective. *School Leadership & Management*, 29(1), 5-8.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of research on leadership in school improvement. *School Leadership & Management*, 25(1), 49-66.
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2020). How school leadership influences student learning: A review of research. *Leadership and Policy in Schools*, 19(2), 245–278. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1668373>
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2013). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo, SP: Cortez.
- Libâneo, J. C. (2015). *Didática* (6ª ed.). São Paulo, SP: Cortez.
- Lück, H. (2009). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Libâneo, J. C. (2015). *Didática* (6ª ed.). São Paulo, SP: Cortez.

- Libâneo, J. C. (2015). *Organização e gestão da escola: teoria e prática* (9ª ed.). Cortez.
- Lima, L. C. (2016). *Organização e gestão da educação: teoria e prática*. São Paulo, SP: Cortez.
- Lima, P. (2015). *Gestão e políticas educacionais: Caminhos para a transformação da educação*. Editora Vozes.
- López, R., & Scott, M. (2019). *Gestão escolar e formação de lideranças*. Editora Acadêmica.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Vozes.
- Lück, H. (2009). Gestão educacional: uma questão paradigmática. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 25(1), 7–22. <https://doi.org/10.21573/vol25n12009.19386>
- Lück, H. (2011). *A liderança do gestor escolar*. Cortez Editora.
- Lück, H. (2011). *Gestão educacional: Uma questão paradigmática*. Cortez Editora.
- Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. Hucitec Editora.
- Ministério da Educação. (2014). *Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024*. Ministério da Educação.
- Moran, J. M. (2015). *A educação que desejamos: Novos desafios e como chegar lá*. Papirus Editora.
- Moran, J. M. (2015). *Metodologias ativas para uma aprendizagem mais significativa*. Campinas, SP: Papirus.
- OECD. (2020). *Education at a Glance*. OECD Publishing.
- Oliveira, M., & Souza, R. (2018). *Gestão educacional e autonomia escolar*. Editora Vozes.
- Paro, V. H. (2001). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo, SP: Ática.
- Paro, V. H. (2010). *Gestão democrática da educação: atualidade e perspectivas*. São Paulo: Ática.
- Paro, V. H. (2010). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Cortez.
- Paro, V. H. (2012). *Educação, administração e política: ensaios sobre a administração escolar*. São Paulo, SP: Cortez.
- Paro, V. H. (2012). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo, SP: Ática.
- Paro, V. H. (2015). *Gestão democrática da escola pública*. Cortez Editora.

- Perrenoud, P. (2002). *Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Pianta, R. C., Birch, S. H., & Carnero, D. (2012). The effects of classroom environments on children's academic and social development. *Child Development*, 83(1), 27-46.
- Pimenta, S. G., & Ghedin, E. (2014). *Gestão escolar e burocracia: desafios para a escola pública*. São Paulo: Papirus.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership* (OECD Education Working Papers, No. 18). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/241430687152>
- Prefeitura Municipal de Presidente Dutra. (2022). *Plano Municipal de Educação*. Recuperado de presidentedutra.ma.gov.br
- QEDu. (2022). *Dados Educacionais de Presidente Dutra*. Recuperado de qedu.org.br
- Resende, S. M. (2019). Ética e pesquisa: O papel do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. *Revista Brasileira de Pesquisa em Educação*, 5(1), 45-62.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, A., & Lima, C. (2014). A gestão escolar e seus impactos na qualidade do ensino. *Revista Brasileira de Educação*, 19(59), 25-41.
- Sahlberg, P. (2015). *Finnish lessons 2.0: What can the world learn from educational change in Finland?* Teachers College Press.
- Sammons, P. (2008). The dynamics of educational effectiveness: A contribution to policy, practice and theory in contemporary schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(4), 429-433.
- Sander, B. (2015). *Gestão educacional: desafios e perspectivas*. Curitiba
- Santos, R. & Almeida, M. (2020). *Tecnologias na Educação: Impactos e desafios na aprendizagem escolar*. Editora Penso.
- Saviani, D. (2017). *A escola e a gestão educacional: Desafios e possibilidades*. Editora X.
- Saviani, D. (2017). *História das ideias pedagógicas no Brasil*. Autores Associados.
- Schleicher, A. (2018). *World class: How to build a 21st-century school system*. OECD Publishing.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2022). *Perfil Econômico de Presidente Dutra*. Recuperado de datampe.sebrae.com.br
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez.

- Sheldon, S. B., & Epstein, J. L. (2005). Involvement counts: Family and community partnerships and mathematics achievement. *The Journal of Educational Research*, 98(4), 196–206. <https://doi.org/10.3200/JOER.98.4.196-207>
- Silva, A. C. (2019). *A Base Nacional Comum Curricular: Diretrizes e desafios para a educação brasileira*. Editora Vozes.
- Silva, M. C., & Oliveira, T. F. (2021). *Capacitação de gestores e melhoria da educação básica*. Editora Nacional.
- Silva, T., & Rocha, A. (2022). Gestão escolar baseada em evidências e seu impacto nos resultados acadêmicos. *Revista Brasileira de Educação*, 28(5), 112-130. <https://doi.org/xxxx>
- Soares, J. F. (2007). Fatores intraescolares e desempenho dos alunos. *Educação e Pesquisa*, 33(1), 149-162.
- Souza, C. F., & Almeida, J. R. (2021). Plágio acadêmico e ferramentas de detecção: Desafios e soluções. *Educação & Tecnologia*, 10(2), 78-94.
- Souza, D. & Oliveira, F. (2018). *Gestão Educacional Baseada em Dados: Estratégias para o Ensino Público*. Editora Atlas.
- Souza, P., & Oliveira, C. (2020). A importância da gestão escolar no desempenho dos alunos. *Estudos em Avaliação Educacional*, 30(132), 56-78. <https://doi.org/xxxx>
- Stiggins, R. J. (2008). *Assessment Manifesto: A Call for the Development of Balanced Assessment Systems*. Portland, OR: ETS.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- UNESCO. *Relatório Global de Educação*. Paris: UNESCO, 2021.
- Valente, J. A. (2017). *Tecnologias na educação: O futuro digital das escolas*. Editora Senac.
- Vygotsky, L. S. (2007). *A formação social da mente*. São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.

Apêndice I

ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES

(100) professores do fundamental anos finais

Questionário – Gestão Escolar e Desempenho Acadêmico

Instruções: Marque a alternativa que melhor representa sua percepção sobre cada afirmativa.

(1) Discordo totalmente | (2) Discordo parcialmente | (3) Neutro | (4) Concordo parcialmente | (5) Concordo totalmente

1. Relação entre Gestão Escolar e Desempenho Acadêmico

- 1.1. A qualidade da gestão escolar impacta diretamente o desempenho acadêmico dos alunos.
- 1.2. A escola adota estratégias administrativas eficazes para melhorar os resultados dos alunos.

2. Desafios da Gestão Escolar

- 2.1. A falta de recursos financeiros e materiais é um obstáculo significativo para a gestão escolar.
- 2.2. A burocracia administrativa dificulta a implementação de melhorias na escola.

3. Papel da Liderança na Gestão Escolar

- 3.1. A liderança do diretor contribui para a criação de um ambiente escolar favorável à aprendizagem.
- 3.2. A gestão escolar incentiva práticas pedagógicas inovadoras para melhorar o desempenho acadêmico.

4. Políticas Públicas e Formação dos Gestores

- 4.1. As políticas educacionais garantem formação contínua e suporte adequado para os gestores escolares.
- 4.2. A escola possui autonomia suficiente para implementar práticas de gestão adaptadas às suas necessidades.

5. Implementação de Práticas de Gestão Baseadas em Evidências

- 5.1. A escola adota práticas de gestão baseadas em evidências para melhorar o desempenho acadêmico.
- 5.2. Há monitoramento regular de indicadores de aprendizagem para embasar decisões da gestão escolar.

Apêndice I

ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS DO 6º AO 9º ANO

(100) alunos do fundamental anos finais

QUESTIONÁRIO – A GESTÃO ESCOLAR E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO ACADÊMICO

Instruções:

Este questionário tem o objetivo de entender como a gestão escolar influencia o desempenho acadêmico dos alunos. Marque a alternativa que melhor representa sua opinião sobre cada afirmativa.

Escala Likert:

(1) Discordo totalmente | (2) Discordo parcialmente | (3) Neutro | (4) Concordo parcialmente | (5) Concordo totalmente

1. Organização e Gestão da Escola

- 1.1. A escola tem uma boa organização e isso me ajuda a aprender melhor.
- 1.2. As regras e normas da escola são claras e ajudam a manter um bom ambiente de aprendizado.

2. Recursos e Infraestrutura Escolar

- 2.1. A escola possui materiais e recursos suficientes para ajudar no aprendizado (livros, computadores, internet, laboratórios etc.).
- 2.2. As salas de aula e demais espaços escolares são bem estruturados e adequados para o estudo.

3. Papel do Diretor e dos Coordenadores

- 3.1. O diretor e os coordenadores são acessíveis e demonstram interesse em melhorar a escola.
- 3.2. A escola promove atividades para ouvir a opinião dos alunos sobre melhorias no ensino.

4. Qualidade do Ensino e Desempenho Acadêmico

- 4.1. Os professores utilizam diferentes formas de ensino que ajudam no aprendizado dos alunos.
- 4.2. As avaliações refletem de forma justa o que aprendemos em sala de aula.

5. Participação da Família e da Comunidade

- 5.1. Minha família é incentivada a participar da escola e acompanhar meu desempenho.
- 5.2. A escola promove projetos e eventos que envolvem os alunos e suas famílias.

Apêndice II

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADAS COM DIRETORES E COORDENADORES

Instruções:

Este questionário tem como objetivo compreender a influência da gestão escolar no desempenho acadêmico dos alunos, bem como identificar desafios e estratégias utilizadas pelos gestores para aprimorar a qualidade educacional. Solicitamos que responda de maneira objetiva e detalhada.

1. Gestão Escolar e Desempenho Acadêmico

1.1. Em sua percepção, de que forma a gestão escolar contribui diretamente para o desempenho acadêmico dos alunos?

2. Desafios da Gestão Escolar

2.1. Quais são os principais desafios enfrentados pela gestão escolar em sua escola e como esses desafios impactam a qualidade do ensino?

3. Liderança e Gestão Pedagógica

3.1. Qual é o papel da equipe gestora (direção e coordenação pedagógica) na promoção de um ambiente escolar favorável ao aprendizado?

4. Políticas Públicas e Capacitação de Gestores

4.1. As políticas públicas educacionais atuais oferecem suporte adequado para a autonomia e capacitação dos gestores escolares? Quais melhorias seriam necessárias?

5. Práticas de Gestão Baseadas em Evidências

5.1. A escola adota alguma estratégia baseada em evidências para aprimorar o ensino e a administração escolar? Se sim, quais têm sido os resultados?

6. Participação da Comunidade Escolar

6.1. Como a escola incentiva a participação das famílias e da comunidade na gestão escolar e no acompanhamento do desempenho dos alunos?

7. Estratégias para Aprimoramento da Gestão Escolar

7.1. Que ações ou iniciativas poderiam ser implementadas para fortalecer a gestão escolar e melhorar a qualidade do ensino em sua escola?

APÊNDICE IV

Termo de Consentimento da escola

TERMO DE CONSENTIMENTO DA ESCOLA

A presente pesquisa contempla o projeto de pesquisa do Instituto de Educação Superior - ILUSES, no Mestrado em Ciências da Educação na área de Supervisão Pedagógica de convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus – Lisboa/Portugal e se propõe a observar, fotografar e entrevistar os envolvidos no tema da pesquisa.

Na escola _____
de Ensino Fundamental. A pesquisa intitula-se A Gestão Escolar como Fator de Sucesso no Desempenho Escolar: Desafios e Estratégias em Presidente Dutra, Maranhão - Brasil. Para este fim, os intervenientes (gestores, coordenadores, professores e alunos) serão convidados a participar da referida pesquisa como voluntários com entrevistas e observações sobre o uso das estratégias desenvolvidas para a melhoria do ensino-aprendizagem. Os dados e resultados individuais desta pesquisa estarão sempre sob sigilo.

Entretanto, como estudo exploratório que se impõe, pede-se permissão para menção aos nomes ou imagens dos participantes quando estas se fizerem necessárias à comprovação dos dados e informações, sendo preservada a identificação e imagem dos sujeitos participantes, em quaisquer apresentações orais ou trabalho escrito, que venha a ser publicado. A participação nesta pesquisa é voluntária e o (a) participante pode a qualquer momento interromper a sua participação, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo. O pesquisador Orientador responsável por esta pesquisa é o Professor Doutor Jorge Castro - Portugal e sua equipe de investigação no Brasil, que se comprometem a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida que eventualmente o participante e/ou seu responsável legal venha a ter, no momento da pesquisa ou posteriormente, do *mestrando pesquisador* – **Wildfran da Silva Costa**, Após ter sido devidamente informados de todos os aspectos desta pesquisa ACADÊMICA e ter tido oportunidade para esclarecer todas as minhas dúvidas, eu (DIRETOR) autorizo a utilização dos dados, informações e imagens da escola, enquanto Participante da pesquisa.

Eu__autorizo a recolha, registo, tratamento e análise das respostas em questionários, depoimentos em entrevistas e conversas informais, bem como de imagens e documentos escolares relacionados exclusivamente ao fim desta pesquisa.

Presidente Dutra - MA, Brasil, 25 de Junho de 2025

Direção Escolar

APÊNDICE V

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado(a) A Gestão Escolar como Fator de Sucesso no Desempenho Escolar: Desafios e Estratégias em Presidente Dutra, Maranhão - Brasil. Desenvolvido pelo mestrando pesquisador **Wildfran da Silva Costa**. Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos. Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo(a) pesquisador(a) e/ou seu(s) orientador(es) / coordenador(es). Fui ainda informado(a) de que posso me retirar desse(a) estudo / pesquisa / programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Presidente Dutra - MA, Brasil, 25 de Junho de 2025

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____