

**GESTÃO ESCOLAR COMO ALICERCE PARA O DESEMPENHO ESTUDANTIL:
DESAFIOS E PRÁTICAS EM PRESIDENTE DUTRA – MARANHÃO**
**SCHOOL MANAGEMENT AS A FOUNDATION FOR STUDENT PERFORMANCE:
CHALLENGES AND PRACTICES IN PRESIDENTE DUTRA, MARANHÃO**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-97

Wildfran da Silva Costa¹
Julia Maria Ferreira Furtado²

RESUMO

Este artigo analisa a influência da gestão escolar no desempenho acadêmico dos alunos das escolas públicas de Presidente Dutra, Maranhão, e identifica estratégias para melhorar os resultados educacionais. Utilizou-se abordagem mista, com questionários aplicados a estudantes e professores, além de entrevistas com gestores, e triangulação de dados. Os resultados indicam que os estudantes percebem a escola como organizada e acolhedora, embora haja limitações de recursos e burocracia que dificultam a autonomia para inovações. Professores reconhecem o impacto da gestão na qualidade do ensino, valorizando liderança participativa e monitoramento de indicadores. Políticas rígidas limitam a capacidade de resposta das escolas. Práticas como formação continuada, avaliação periódica e protagonismo estudantil foram destacadas como positivas. Recomenda-se ampliar autonomia, fortalecer a formação e incentivar a participação comunitária. O estudo contribui para o debate sobre a gestão escolar como fator central para a qualidade da educação pública.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar; Desempenho Acadêmico; Educação Pública; Políticas Educacionais; Liderança Pedagógica.

ABSTRACT

This article analyzes the influence of school management on the academic performance of students in public schools in Presidente Dutra, Maranhão, and identifies strategies to improve educational outcomes. A mixed-methods approach was used, including questionnaires applied to students and teachers, interviews with school administrators, and data triangulation. The results indicate that students perceive the school as organized and welcoming, although there are resource limitations and bureaucracy that hinder autonomy for innovation. Teachers recognize the impact of management on teaching quality, valuing participative leadership and indicator monitoring. Rigid policies limit schools' capacity to respond. Practices such as ongoing training, periodic evaluation, and student protagonism were highlighted as positive. It is recommended to expand autonomy, strengthen training, and encourage community participation. The study contributes to the debate on school management as a central factor for the quality of public education.

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

¹ Mestrando em Ciências da Educação pela Escola Superior de Educação João de Deus - Lisboa, Portugal. **E-MAIL:** wildfran@gmail.com

² Mestranda em Ciências da Educação pela Escola Superior de Educação João de Deus - Lisboa, Portugal. **E-MAIL:** furtadojuliamariaferreira@gmail.com

A gestão escolar constitui um dos pilares fundamentais para a promoção da qualidade da educação, influenciando diretamente o desempenho acadêmico dos estudantes e a eficácia das instituições de ensino. No contexto das redes públicas brasileiras, especialmente em municípios de pequeno e médio porte, os desafios enfrentados pelas equipes gestoras envolvem desde a escassez de recursos até a carência de formação continuada e de autonomia nas decisões pedagógicas e administrativas.

No município de Presidente Dutra, localizado no estado do Maranhão, esses desafios são acentuados por fatores estruturais e socioeconômicos que impactam o funcionamento das escolas e a trajetória escolar dos alunos. Nesse cenário, torna-se relevante analisar de que maneira a gestão escolar contribui para os resultados de aprendizagem, considerando as práticas adotadas, os obstáculos enfrentados e as estratégias implementadas para promover o sucesso escolar.

Este estudo tem como objetivo central analisar a influência da gestão escolar no desempenho acadêmico dos alunos da rede pública municipal de Presidente Dutra, identificando os principais desafios e estratégias que possam subsidiar a formulação de políticas educacionais mais eficazes. A pesquisa adota uma abordagem metodológica mista, integrando procedimentos qualitativos e quantitativos, com a aplicação de entrevistas a gestores e professores, além da análise de indicadores de rendimento escolar.

Espera-se que os resultados obtidos contribuam para ampliar a compreensão sobre o papel da gestão escolar no fortalecimento do ensino público, evidenciando boas práticas, lacunas institucionais e possibilidades de intervenção que favoreçam uma educação de qualidade, democrática e equitativa.

A gestão escolar constitui elemento central para a melhoria da qualidade do ensino e do desempenho acadêmico dos alunos. Compreendida como um processo dinâmico e integrador (LIBÂNEO, 2004; LÜCK, 2009), essa gestão articula práticas administrativas e pedagógicas, envolvendo múltiplos atores da comunidade escolar. Dentre os modelos desenvolvidos, destacam-se a gestão burocrática, centrada na hierarquia e normatização (WEBER, 1947; PARO, 2010); a participativa, orientada pela democratização das decisões (DEMO, 2001); e a estratégica, voltada para resultados e indicadores de desempenho (DRUCKER, 1999; SOUZA; OLIVEIRA, 2017). A escolha de um modelo impacta diretamente a organização pedagógica e a eficácia das ações educativas.

Estudos apontam que uma liderança pedagógica eficaz, exercida especialmente pelo diretor escolar, é determinante para o sucesso das instituições (FULLAN, 2014; HALLINGER, 2011; LEITHWOOD; JANTZI, 2005). Tal liderança exige a coordenação dos processos pedagógicos, formação continuada dos professores e criação de um ambiente de aprendizagem colaborativo (HARGREAVES; SHIRLEY, 2009; LÜCK, 2011). Além disso, a gestão escolar influencia diretamente o clima organizacional, afetando o engajamento docente e a motivação discente (CHIAVENATO, 2014; ROBBINS, 2009; RYAN; DECI, 2000). Práticas comunicativas eficazes, valorização profissional e estímulo à inovação emergem como elementos fundamentais para a construção de um ambiente educativo positivo.

Entretanto, nas escolas públicas, a gestão enfrenta entraves significativos, como a escassez de recursos, a burocracia excessiva e a insuficiente formação dos gestores (DOURADO, 2010; BOURDIEU, 1998). Tais limitações comprometem a implementação de políticas educacionais eficazes e dificultam a

transformação da realidade escolar. Superar esses desafios exige ações estruturantes, como o investimento em formação continuada, a desburocratização dos processos e a busca por alternativas de financiamento (RODRIGUES; LIMA, 2014; GATTI, 2009). Assim, uma gestão escolar qualificada e participativa é condição indispensável para a consolidação de uma educação pública de qualidade e socialmente referenciada.

POLÍTICAS PÚBLICAS E METAS EDUCACIONAIS PARA A GESTÃO ESCOLAR

A legislação educacional brasileira é estruturada por três pilares normativos fundamentais: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o Plano Nacional de Educação (PNE) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Esses instrumentos formam o alicerce legal e programático que orienta a organização do sistema educacional, definindo princípios, metas e competências que visam à promoção de uma educação de qualidade, equitativa e inclusiva (BRASIL, 1996; 2014; 2017). A LDB (Lei nº 9.394/1996) estabelece os fundamentos legais da educação brasileira, abrangendo desde a organização dos níveis de ensino até os princípios da gestão democrática, a formação docente e a garantia do acesso universal à educação básica gratuita (GATTI, 2009). Já o PNE, em sua versão mais recente (2014–2024), propõe vinte metas estratégicas, dentre elas a universalização da educação infantil, a melhoria da qualidade do ensino fundamental e médio, e a valorização dos profissionais da educação, exigindo articulação entre União, Estados e Municípios (BRASIL, 2014). A BNCC, por sua vez, padroniza os conteúdos essenciais da educação básica, buscando assegurar direitos de aprendizagem comuns a todos os estudantes, independentemente da localização geográfica ou condição social (SILVA, 2019).

A implementação dessas diretrizes, embora essencial, enfrenta entraves como a desigualdade regional, a escassez de recursos e a carência de formação continuada para os professores (LIMA, 2015; BARRETO; NUNES, 2018). Além disso, gestores escolares devem exercer a autonomia institucional com responsabilidade, adaptando as exigências legais às realidades locais e promovendo a participação democrática no processo educacional (SAVIANI, 2017). Assim, a eficácia dessas normativas depende de um esforço coletivo entre os entes federativos, escolas e comunidade escolar, bem como de uma liderança escolar preparada para articular políticas públicas e práticas pedagógicas contextualizadas.

A formação continuada dos gestores escolares também se mostra fundamental. Programas como o ProGestão, a Escola de Gestores da Educação Básica e o PNFCE visam qualificar os líderes educacionais para uma atuação eficiente e alinhada às políticas públicas (LÓPEZ; SCOTT, 2019; SILVA; OLIVEIRA, 2021). A articulação entre legislação, gestão competente e políticas formativas é, portanto, um fator-chave para o fortalecimento da educação pública no Brasil.

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO ESCOLAR EFICIENTE

A gestão democrática constitui um dos pilares fundamentais para a promoção de uma educação participativa, inclusiva e de qualidade no Brasil. Conforme determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), a participação da comunidade escolar nos processos decisórios fortalece a corresponsabilidade e a transparência na gestão educacional. Autores como Paro (2015) e Freire (1996) defendem que a democratização da escola amplia o engajamento coletivo e promove o diálogo entre professores, alunos e famílias, contribuindo para a

construção de um ambiente mais justo e comprometido com o ensino.

Aliado à participação comunitária, o investimento em infraestrutura escolar revela-se determinante para o desempenho acadêmico. Ambientes escolares adequados, com bibliotecas, laboratórios e acesso a recursos tecnológicos, favorecem a aprendizagem e reduzem os índices de evasão (SCHNEIDER, 2002; LEITE; OLIVEIRA, 2016). Contudo, a precariedade estrutural em muitas instituições públicas ainda representa um entrave significativo à equidade educacional.

A inserção de tecnologias na gestão escolar tem revolucionado práticas administrativas e pedagógicas, promovendo maior eficiência, controle de resultados e interação entre os atores escolares (MORAN, 2015; VALENTE, 2017). Sistemas informatizados, plataformas digitais de ensino e softwares de comunicação ampliam a capacidade de planejamento e acompanhamento do desempenho estudantil, desde que acompanhados por capacitação técnica e infraestrutura adequada.

A avaliação de resultados, mediante indicadores como o IDEB, é essencial para orientar ações estratégicas de melhoria do ensino. A gestão baseada em evidências favorece decisões mais assertivas e contribui para a redução das desigualdades educacionais (HANUSHEK; WOESSMANN, 2015; LÜCK, 2011). Paralelamente, a avaliação qualitativa, com foco nas percepções da comunidade escolar, amplia a compreensão dos desafios e potencialidades das instituições de ensino.

O fortalecimento da gestão escolar exige um conjunto articulado de estratégias: formação continuada de gestores, planejamento estratégico, uso eficiente da tecnologia, práticas democráticas e mecanismos de monitoramento e avaliação. A literatura e as experiências internacionais evidenciam que a qualificação da liderança escolar está diretamente

relacionada ao sucesso acadêmico (BARBER; MOURSHED, 2007; CHIAVENATO, 2014). Assim, investir em uma gestão educacional moderna, inclusiva e baseada em dados é condição indispensável para o avanço da qualidade do ensino público no Brasil.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa, realizada no município de Presidente Dutra (MA), adota uma abordagem metodológica mista, integrando métodos quantitativos e qualitativos para analisar a influência da gestão escolar no desempenho acadêmico de alunos da rede pública. De natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos, a investigação busca gerar conhecimento prático sobre os desafios e estratégias da administração educacional local (CRESWELL, 2010; GIL, 2010; SEVERINO, 2017).

Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados a 100 professores e 304 alunos, além de entrevistas semiestruturadas com 6 diretores e 6 coordenadores pedagógicos de seis escolas municipais do ensino fundamental. A escolha dos sujeitos baseou-se na representatividade dos atores envolvidos no processo educacional, permitindo a triangulação de dados para maior confiabilidade dos resultados (DENZIN, 2009; BARDIN, 2016).

A análise quantitativa foi conduzida com o uso de softwares estatísticos como SPSS e Excel, enquanto os dados qualitativos foram interpretados à luz da análise de conteúdo (BARDIN, 2016), com apoio do software NVivo. Essa triangulação metodológica permitiu uma leitura integrada dos dados, revelando padrões, desafios e percepções sobre o papel da gestão na melhoria do rendimento escolar (HAIR et al., 2019).

A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e pelas normas da APA (2020), assegurando o uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, a confidencialidade

dos participantes e a verificação de originalidade com ferramentas antiplágio.

Dentre os principais desafios enfrentados, destacam-se: a resistência de alguns sujeitos à participação, dificuldades logísticas na coleta de dados e limitações orçamentárias, além da complexidade da triangulação metodológica. Ainda assim, as estratégias adotadas garantiram a validade científica do estudo e permitiram compreender, de forma ampla, como a gestão escolar pode ser um fator determinante para o sucesso educacional em contextos socioeconômicos desafiadores.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente artigo analisa de forma sistemática os resultados da pesquisa realizada em escolas públicas de Presidente Dutra, Maranhão, a partir de questionários aplicados a professores, alunos, e entrevistas com diretores e coordenadores pedagógicos. A investigação utilizou a triangulação de dados para integrar diferentes perspectivas, articulando achados empíricos com fundamentação teórica nas áreas de gestão educacional, políticas públicas e qualidade da educação.

Os gestores entrevistados, majoritariamente entre 40 e 54 anos, destacaram a importância da gestão escolar para o desempenho acadêmico por meio do planejamento estratégico, organização de recursos, formação continuada e criação de ambientes escolares positivos. Entretanto, relataram desafios significativos, como baixa participação familiar, evasão, indisciplina, insuficiência de recursos, desigualdade de aprendizagem e resistência à inovação, que comprometem a efetividade das ações gestoras.

Quanto às políticas públicas, os gestores reconheceram um suporte parcial, enfatizando a necessidade de maior autonomia financeira e pedagógica, formação qualificada e redução da

burocracia, para adequar as ações às realidades locais, conforme discutido por autores como Paro (2010), Libâneo (2012) e Lück (2009). Estratégias baseadas em evidências, como análise de dados de desempenho e intervenções pedagógicas direcionadas, foram apontadas como eficazes para elevar as taxas de aprovação e reduzir a evasão escolar.

A participação comunitária e familiar foi identificada como componente essencial da gestão democrática, com destaque para reuniões periódicas, conselhos escolares, uso de tecnologias comunicativas e projetos integradores, que promovem corresponsabilidade e fortalecem os vínculos entre escola, família e comunidade.

Do ponto de vista dos alunos, observou-se uma percepção majoritariamente positiva quanto à organização escolar, metodologias diversificadas, justiça nas avaliações e estímulo à participação familiar, embora haja espaço para ampliar a escuta ativa e o protagonismo discente.

Por fim, a pesquisa evidencia que a gestão escolar em Presidente Dutra atua de forma integrada, articulando dimensões administrativas, pedagógicas e comunitárias, com impactos diretos no desempenho acadêmico e no ambiente escolar. Contudo, ressalta-se a necessidade de políticas públicas mais articuladas e contextualizadas, investimentos em formação e infraestrutura, além do fortalecimento da liderança e das redes de apoio para a melhoria contínua da educação pública no município.

IMPACTO DA GESTÃO ESCOLAR NO DESEMPENHO ACADÊMICO: ANÁLISE QUANTITATIVA DAS PERCEPÇÕES DOS PROFESSORES EM ESCOLAS PÚBLICAS

A análise dos dados quantitativos revelou que os professores reconhecem a influência direta da gestão escolar na qualidade do ensino e no desempenho acadêmico dos alunos, corroborando estudos que

destacam a importância de uma gestão democrática e orientada por objetivos claros para a melhoria do rendimento escolar. A maioria dos docentes apontou a existência de estratégias administrativas eficazes, evidenciando esforços de planejamento e acompanhamento pedagógico sistemáticos.

Entretanto, foram identificadas limitações estruturais e burocráticas que impactam negativamente o funcionamento das escolas, especialmente a insuficiência de recursos financeiros e materiais, bem como a burocracia excessiva que dificulta a implementação ágil de melhorias. Esses fatores configuram obstáculos que comprometem a eficiência da gestão escolar no contexto público.

Ao mesmo tempo, observou-se uma valorização crescente da inovação pedagógica e do monitoramento contínuo dos indicadores educacionais, o que demonstra a adoção de práticas baseadas em evidências para aprimorar o processo de ensino-aprendizagem. Contudo, apesar desse avanço, os professores indicaram percepções menos favoráveis em relação à autonomia das escolas para adaptarem suas práticas de gestão às suas realidades específicas, bem como à oferta adequada de suporte e formação continuada para os gestores.

Esses resultados quantitativos apontam para um cenário em que a gestão escolar apresenta avanços significativos no uso de estratégias inovadoras e no acompanhamento dos resultados, mas ainda enfrenta desafios importantes relacionados à descentralização administrativa, à limitação de recursos e à necessidade de maior apoio técnico e formação profissional. A partir desses dados, reforça-se a importância de políticas públicas que promovam autonomia pedagógica, valorização profissional e eficiência administrativa para o fortalecimento da gestão escolar e a melhoria da qualidade da educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo central analisar a influência da gestão escolar no desempenho acadêmico dos alunos das escolas públicas do município de Presidente Dutra, Maranhão, além de identificar estratégias capazes de contribuir para o aprimoramento dos resultados educacionais. Para tanto, foram utilizados instrumentos metodológicos diversificados, incluindo questionários aplicados a 304 estudantes e 100 professores, entrevistas com gestores e coordenadores pedagógicos, e análise documental, o que possibilitou a triangulação dos dados e a construção de uma compreensão abrangente da temática investigada.

A combinação de abordagens qualitativas e quantitativas permitiu captar não apenas indicadores objetivos de percepção e desempenho, mas também as nuances subjetivas que permeiam as práticas de gestão escolar e suas repercussões no cotidiano dos atores envolvidos. Nesse sentido, os dados reunidos possibilitam uma leitura crítica do cenário educacional local e dos desafios mais evidentes enfrentados pelas escolas.

Os resultados indicam que a qualidade da gestão escolar exerce papel determinante no desempenho acadêmico, corroborando estudos de autores como Lück (2009), que posicionam a gestão escolar como elemento mediador entre políticas públicas, práticas pedagógicas e aprendizagens efetivas. A expressiva maioria dos estudantes manifestou percepções positivas quanto à organização da escola, clareza das normas e ambiente acolhedor, configurando um contexto propício para práticas educativas eficazes. Os docentes, por sua vez, destacaram a influência da gestão na motivação discente, no uso de dados educacionais e no estímulo à inovação pedagógica.

Contudo, foram evidenciadas fragilidades relevantes, tais como a limitação da autonomia para a adaptação das práticas de gestão, obstáculos burocráticos que retardam a implementação de melhorias, além de restrições orçamentárias que

comprometem a manutenção da infraestrutura e a aquisição adequada de materiais didáticos. Esses achados confirmam a hipótese de que, apesar dos avanços alcançados, desafios persistem e impactam diretamente os resultados educacionais.

No que concerne à liderança escolar, verificou-se que a postura acessível de diretores e coordenadores pedagógicos constitui fator crucial para a melhoria do clima organizacional e para a valorização da participação de alunos e professores. Os dados indicam que escolas com liderança próxima, transparente e participativa tendem a alcançar melhores índices de engajamento e satisfação, reforçando a concepção de liderança como capacidade de mobilização coletiva em prol de objetivos comuns (Paro, 2012).

Quanto às políticas públicas educacionais, embora reconhecidas como essenciais para garantir padrões mínimos de qualidade, foram avaliadas pelos gestores e professores como pouco flexíveis para atender às demandas locais. A rigidez normativa e a burocracia administrativa limitam a inovação e a capacidade de resposta das unidades escolares diante das especificidades regionais, corroborando análises de Lück (2009) e Libâneo (2013) acerca da tensão entre centralização e autonomia na gestão educacional.

As práticas de gestão baseadas em evidências e no monitoramento de indicadores foram valorizadas, especialmente no acompanhamento do desempenho estudantil e na definição de prioridades pedagógicas. Ainda assim, identificou-se a necessidade de ampliar a formação continuada dos gestores para potencializar o uso qualificado dessas informações.

Em síntese, pode-se afirmar que a gestão escolar influencia significativamente a aprendizagem, embora sua eficácia dependa da conjugação de fatores como clareza de objetivos, liderança inspiradora, uso estratégico dos recursos, participação comunitária e suporte institucional. Os principais obstáculos apontados incluem limitações orçamentárias, burocracia excessiva e insuficiente autonomia gerencial.

Práticas bem-sucedidas, como avaliações sistemáticas, premiações de desempenho, diálogo constante com famílias e incentivo ao protagonismo estudantil, destacam-se como referências para outras escolas do município.

Com base nos achados, recomenda-se:

- Fortalecer a formação continuada de gestores e professores, com foco em liderança pedagógica, planejamento estratégico e gestão participativa;
- Ampliar a autonomia administrativa das escolas para adequar práticas às realidades locais, respeitando as diretrizes nacionais;
- Aperfeiçoar os mecanismos de acompanhamento e uso de dados educacionais para intervenções pedagógicas mais eficazes;
- Estimular a cultura da participação, promovendo maior envolvimento de famílias e comunidades na escola;
- Diversificar as fontes de financiamento por meio de parcerias com organizações da sociedade civil e participação em programas públicos.

Para pesquisas futuras, sugere-se aprofundar estudos longitudinais sobre o impacto das práticas de gestão no rendimento escolar, assim como investigar mais detalhadamente a relação entre políticas públicas e inovação na gestão, e explorar a percepção dos estudantes acerca da participação democrática na escola.

Por fim, esta pesquisa contribui para a reflexão crítica sobre a gestão escolar em Presidente Dutra, evidenciando avanços e desafios na efetivação do direito à educação de qualidade. Reconhecer essa complexidade e propor caminhos para melhoria constitui um compromisso ético e político que requer o engajamento de toda a comunidade escolar e da sociedade em geral. Espera-se que os resultados aqui apresentados possam inspirar práticas inovadoras, políticas públicas mais sensíveis e novas investigações

dedicadas a promover uma educação mais justa, inclusiva e transformadora.

REFERÊNCIAS

- 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* (7ª 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/xxxx>.
- 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.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications.
- 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.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: 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.
- 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*. Petrópolis, RJ: 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). *Educação, administração e justiça: um estudo sobre a relação entre pais e mestres na escola pública*. Cortez.
- 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.

- 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.