Campus Porto Velho Zona Norte
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD

DANIELA ONILIA RIBEIRO DA COSTA

GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DO ENSINO: CONTRIBUIÇÕES PARA O ALCANCE DO ODS 4 NAS ESCOLAS PÚBLICAS

PORTO VELHO
2025

DANIELA ONILIA RIBEIRO DA COSTA

GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DO ENSINO: CONTRIBUIÇÕES PARA O ALCANCE DO ODS 4 NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – (IFRO), *Campus Porto Velho Zona Norte,* como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EaD, sob a orientação da professora Luciana Aparecida Barbieri.

PORTO VELHO

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Costa, Daniela Onilia Ribeiro da.
Gestão escolar e qualidade do ensino: contribuições para o alcance do ods 4 nas escolas públicas / Daniela Onilia Ribeiro da Costa. - Porto Velho, 2025.
27 f.

Orientador(a): Profª. Dra. Luciana Aparecida Barbieri.

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

1. Gestor. 2. Escola. 3. Ensino . 4. Aprendizagem. I. Barbieri, Luciana Aparecida (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955

DANIELA ONILIA RIBEIRO DA COSTA

GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DO ENSINO:
CONTRIBUIÇÕES PARA O ALCANCE DO ODS 4 NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – (IFRO), *Campus Porto Velho Zona Norte,* como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EaD, sob a orientação da professora Luciana Aparecida Barbieri.

Aprovado em: 04/11/2025 pela banca examinadora.

Assinado por: **MARIA CAROLINA MARTINS RODRIGUES**
Num. de Identificação: 03160819 Data: 2025.11.11 18:32:12+00'00'

Dra. Maria Carolina Martins Rodrigues
Membro da banca

gov.br Documento assinado digitalmente
FILIPE DE CASTRO QUELHAS
Data: 11/11/2025 15:15:44-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dr. Filipe de Castro Quelhas
Membro da banca

gov.br Documento assinado digitalmente
LUCIANA APARECIDA BARBIERI
Data: 11/11/2025 16:25:28-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dra. Luciana Aparecida Barbieri
Orientadora

RESUMO: O Gestor Escolar é definido como o indivíduo encarregado de estabelecer uma administração eficiente. Aprimorar os processos institucionais, burocráticos e pedagógicos da instituição educacional através de um processo de avaliação interna. Esta avaliação é utilizada para análise das informações, responsabilidades e tarefas dos funcionários escolares, além do uso de suas ferramentas. Assim, garantindo que os recursos humanos e materiais da escola estejam disponíveis e estruturados para estabelecer um ambiente de aprendizado eficaz e seguro. Portanto, o propósito deste estudo é entender o conceito de gestão escolar e questionar a atuação pedagógica do gestor. Com o objetivo de aprimorar o aprendizado e o desempenho dos estudantes. A atuação de um gestor eficaz abrange as seguintes dimensões: democracia-participativa, burocracia e pedagogia. A pesquisa será realizada nas escolas públicas da rede de ensino do estado, junto à equipe gestora e da aplicação de questionários ao diretor, coordenador e aos professores das instituições. Buscando com isso, entender a verdadeira responsabilidade desses membros, onde todos devem se envolver no trabalho para alcançarem melhores resultados na área pedagógica. Contudo, nota-se que para obter um bom resultado, é imprescindível contar com um gestor dedicado e ativo, articulador e colaborador do pedagógico, envolvendo toda a comunidade escolar nesse processo, tarefa que visa o aprendizado dos alunos.

Palavras-chave: Gestor. Escola. Ensino. Aprendizagem.

ABSTRACT: The School Manager is defined as the individual in charge of establishing efficient administration. Improving the institutional, bureaucratic and pedagogical processes of the educational institution through an internal evaluation process. This evaluation is used to analyze the information, responsibilities and tasks of school employees, in addition to the use of their tools. Thus, ensuring that the school's human and material resources are available and structured to establish an effective, safe and secure learning environment. Therefore, the purpose of this study is to understand the concept of school management and question the pedagogical performance of the manager. With the aim of improving student learning and performance. The performance of an effective manager encompasses the following dimensions: participatory democracy, bureaucracy and pedagogy. The research will be carried out in public schools in the state's education network, with the management team and by applying questionnaires to the principal, coordinator and teachers of the institutions. With this, we seek to understand the true responsibility of these members, where everyone must be involved in the work to achieve better results in the pedagogical area. However, it is important to note that in order to obtain good results, it is essential to have a dedicated and active manager, who is an articulator and collaborator of the pedagogical process, involving the entire school community in this task aimed at student learning.

Keywords: Manager. School. Teaching. Learning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....6

2 FUNDAMENTOS E MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS NAS ESCOLAS PÚBLICAS.....8

2.1 GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS: CONCEITOS FUNDAMENTAIS E ABORDAGENS ESSENCIAIS.....8

2.2 OS MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR: CARACTERÍSTICAS, TEORIAS E IMPACTOS NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS.....13

2.2.1 Gestão Democrática.....13

2.2.2 Gestão Participativa.....14

2.2.3 Gestão Burocrática.....15

2.3 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DO GESTOR NA ATUAÇÃO PEDAGÓGICA.....15

2.4 CONDIÇÕES QUE CONTRIUMA BOA GESTÃO ESCOLAR.....18

3 METODOLOGIA.....20

4 REFLEXÕES SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS ESCOLAS PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO ESCOLAR ORIENTADAS AO CUMPRIMENTO DAS METAS DO ODS 4.....21

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....24

REFERÊNCIAS.....26

1 INTRODUÇÃO

No início dos anos 1980, o tema da administração escolar começou a ser desenvolvido de forma autônoma. Desde então, tem ganhado destaque nos debates políticos e pedagógicos acerca da escola pública. No contexto da luta por uma sociedade mais democrática, uma das maiores conquistas das instituições escolares, por meio das políticas educacionais foi a conquista da liberdade de ação e de expressão, decisão tomada pelos órgãos superiores da administração. Houve também uma participação mais significativa da comunidade escolar nos espaços de decisão da escola, como os conselhos escolares. (CASTRO, 2014).

A Constituição Federal brasileira, promulgada em 1988, dedica um capítulo específico à educação, destacando sua importância como um direito fundamental para o desenvolvimento da sociedade. No Título VIII, Capítulo III, artigos 205 a 214, a Carta Magna estabelece os princípios e diretrizes que regem a educação no Brasil.

De acordo com a Constituição Federal brasileira de 1988, as modalidades de ensino incluem:

1- Educação Básica: engloba a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio

2- Educação Infantil: destinada às crianças de 0 a 5 anos, oferecida em creches e pré- escolas

3- Ensino Fundamental: obrigatório e gratuito, com duração de 9 anos

4- Ensino Médio: etapa final da educação básica, com duração de 3 anos

5- Educação superior: abrange os cursos de graduação e pós-graduação

O artigo 206 define os princípios que devem nortear a educação no Brasil, incluindo a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber. Além disso, destaca a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, bem como a gestão democrática do ensino público.

O artigo 205 estabelece que a educação é um direito de todos, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Isso reflete a importância da educação como um instrumento para promover a justiça social e a igualdade de oportunidades.

A Constituição Federal também estabelece garantias e responsabilidades importantes para a educação no Brasil. O artigo 208, por exemplo, define que o dever

do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade.

A Constituição Federal brasileira reconhece a educação como um direito fundamental e essencial para o desenvolvimento da sociedade. Ao estabelecer princípios, finalidades e garantias, a Carta Magna busca assegurar que a educação seja acessível e de qualidade para todos, promovendo a igualdade de oportunidades e o desenvolvimento humano.

A gestão escolar é um fator crucial para determinar a qualidade da educação pública em qualquer sistema educacional. Uma administração competente pode transformar a dinâmica de uma escola, melhorar o desempenho dos alunos, aumentar a motivação dos professores e fortalecer a relação entre a escola e a comunidade. Assim, sabe-se da importância de uma administração escolar independente como meio para aprimorar a qualidade do aprendizado. (WARDE, 1992).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) é uma legislação fundamental para o sistema educacional brasileiro. Promulgada em 20 de dezembro de 1996, ela estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional, definindo os princípios e objetivos que devem guiar a educação no Brasil. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) tem uma ligação direta com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente com o ODS 4, que visa "Garantir o acesso à educação inclusiva e de qualidade para todos e promover a aprendizagem ao longo da vida". O ODS 4 busca garantir que todos os indivíduos tenham acesso a uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa, desde a educação básica até a educação superior.

Assim, emerge o objetivo geral do estudo que é Analisar de que forma a gestão escolar contribui para a melhoria da qualidade do ensino nas escolas públicas, em consonância com as metas estabelecidas pelo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4) da Agenda 2030.

Nesse sentido tem-se como objetivos específicos: (1) Compreender o conceito de gestão escolar e suas principais dimensões nas instituições públicas de ensino; (2) Analisar os principais modelos de gestão escolar, identificando suas características, enfoques teóricos e implicações; e por fim (3) Refletir sobre os principais desafios enfrentados pelas escolas públicas na implementação de políticas de gestão escolar orientadas ao cumprimento das metas do ODS 4.

2 FUNDAMENTOS E MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS NAS ESCOLAS PÚBLICAS

2.1 Gestão Escolar nas Escolas Públicas: Conceitos Fundamentais e Abordagens Essenciais

Ao compreender a gestão como um processo político-filosófico no gerenciamento de um projeto humano-institucional, ultrapassa-se a dimensão técnico-burocrática do modelo de administração clássica, modelo este incorporado inclusive pelas escolas, especialmente durante o período do regime militar. O conceito de gestão passou a ser questionado em função das críticas dirigidas à própria teoria da administração. A inadequação explicativa dos procedimentos administrativos, que expõe suas vulnerabilidades, torna-se evidente.

Fatores que sustentam esse modelo incluem a centralização da autoridade, a hierarquização das relações, a fragmentação do processo de produção e o foco excessivo no produto em detrimento do processo, características que revelam uma abordagem tradicional e limitada da prática administrativa (DIAS, 2008).

Com o progresso da sociedade, a definição de administração precisou ser adaptada, pois já demonstrava vulnerabilidade e inconsistência em suas ações, evidenciando a necessidade de mudança de uma perspectiva ultrapassada, que não gerava resultados eficazes para a gestão escolar.

A primeira visão adota um tom crítico-progressista, em que a administração é vista como ferramenta de gestão democrática. A democracia baseia-se nos princípios de envolver toda a comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico, bem como na obtenção de autonomia, inclusive financeira, e na descentralização de autoridade e das responsabilidades ligadas à estrutura e ao funcionamento da escola. A instituição escolar, cujo propósito maior é a excelência na educação, reconhece que, para funcionar adequadamente, precisa oferecer qualidade. E, para alcançar qualidade, é essencial o envolvimento da comunidade (PARO, 2003).

Portanto, a administração democrática opera em rede, pois todos os envolvidos são encarregados pelo êxito acadêmico dos alunos. Neste contexto, uma gestão eficaz da escola depende dos administradores, docentes, colaboradores e, sobretudo, dos pais e da comunidade em que os alunos estão inseridos.

Conforme Bastos (2002), o debate acerca da administração democrática escolar tem sido recorrente, envolvendo a classe trabalhadora e intelectuais, dentro de uma esfera denominada civil democrática. Em contrapartida, a ideia produtivista é propagada pelos grupos empresariais, centros de decisão governamental e defensores da eficiência gerencial.

No contexto neoliberal, o compromisso das políticas públicas com a educação é compartilhado com a sociedade civil, por meio de iniciativas emergenciais e colaborações que não aprimoram de maneira estrutural a qualidade do ensino. Além disso, tais medidas reforçam a lógica da privatização, como se as soluções para os problemas públicos pudessem, e devessem ser exclusivamente solucionadas pelo setor privado.

A sociedade contemporânea exige muito das pessoas e está em constante transformação, seja econômica, política, cultural ou social. A Unidade Escolar, enquanto instituição profundamente ligada à sociedade, enfrenta o desafio de se ajustar a essas mudanças contínuas. Vivemos, diariamente, uma inversão de valores. As escolas, como instituições de ensino, estão inseridas nesse cenário socioeconômico e cultural, atendendo a uma comunidade marcada por diversidades e pluralidade AKKARI & SANTIAGO (2010, p.13).

A instituição de ensino desempenha uma função fundamental na formação do indivíduo. Ela precisa adaptar-se ao público que a frequenta, acolhendo de maneira correta a diversidade e a pluralidade presente nesse contexto, sempre visando o melhor suporte para a criação do saber de cada estudante da escola.

Paro (2011) destaca a relevância de termos uma escola que se concentre na emancipação e no engajamento democrático, quando comparadas escolas em que foram introduzidas inovações que resultaram numa maior interação humana, com situações anteriores onde as relações eram de mando e submissão, fica evidente a influência positiva da organização escolar sobre o comportamento das pessoas.

É possível notar que, quando todos se envolvem e se empenham em proporcionar uma educação de qualidade, a escola se beneficia e a administração se transforma em um processo de aprendizado conjunto. O vínculo entre os gestores, a instituição e seus usuários melhora, e é importante lembrar que a função primária da escola é instruir os alunos nos princípios da democracia.

A gestão escolar, geralmente associada à liderança do diretor, é destacada como crucial para o desempenho acadêmico dos estudantes, de acordo com Sammons (2008), a liderança é considerada um fator-chave para a eficácia escolar, tanto em escolas primárias quanto em secundárias. Ele destaca ainda que três características estão frequentemente associadas à liderança bem-sucedida: um propósito forte, o envolvimento de outros profissionais no processo decisório e a autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem.

Vários escritores confirmaram que os diretores podem ter um papel crucial na gestão do trabalho escolar, orientando e administrando sua rotina diária. A mobilização de outros profissionais para um ensino-aprendizagem mais eficiente, por meio da integração do planejamento, organização e monitoramento/avaliação, tem um impacto indireto no processo de aprendizagem e no rendimento acadêmico dos estudantes. (SOARES e TEIXEIRA, 2006, p. 171).

Soares (2008) também enfatiza a relevância da administração entre os elementos intraescolares relacionados à efetividade educacional. Ele acredita que "na escola, existem dois processos cruciais que contribuem para a produção do rendimento dos estudantes: a administração escolar e o ensino" (SOARES, 2008, p.150).

Conforme o escritor, a administração, que cabe à direção escolar, tem como objetivo a função de gerenciar o plano pedagógico da instituição, os indivíduos que formam a comunidade escolar e os elementos físicos e financeiros da estrutura escolar. Assim, o papel da gestão é assegurar a operação da escola "de maneira que os recursos nela presentes possam ser utilizados, empregados para satisfazer as demandas de aprendizado dos estudantes" (ibidem).

De acordo com Luck (2006), a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Dessa forma, segundo Luck, a administração da escola transcende o aspecto burocrático, devendo engajar todos os setores para que as atividades sejam realizadas de maneira efetiva, desde o porteiro até a cozinheira, pois todos fazem parte do entorno escolar, traçando direções e mantendo a atenção necessária para

alcançar as metas almejadas. Como entidade social, a escola tem a responsabilidade de impactar o desenvolvimento da personalidade de seus alunos e prepará-los para conviver em sociedade.

Os deveres e as responsabilidades da gestão abrangem aspectos que vão desde a administração financeira dos recursos que chegam à instituição de ensino, à atuação dos funcionários contratados e à administração do próprio prédio. Essa gestão precisa ser inclusiva, oferecer um ambiente democrático e ser consciente de sua função política. Em uma instituição educacional, um gestor eficaz é aquele que é ativo, envolve-se com a equipe e promove a participação de todos, criando um ambiente em que cada membro da comunidade educacional sinta-se motivado e engajado no seu trabalho.

A atuação da gestão deve estender-se às áreas financeira, cultural e especialmente pedagógica, enfatizando que, dentro desse contexto educacional, é imprescindível promover competências e ações que vão além da simples administração burocrática. É fundamental aproveitar ao máximo os recursos humanos, a infraestrutura, os espaços disponíveis e as ferramentas acessíveis, visando assegurar uma verdadeira transformação dos alunos, capacitando-os a se tornarem cidadãos críticos e ativos na sociedade. (CARVALHO, 2008, p. 5).

Conforme Almeida e Teixeira (2014, p. 29), o papel do diretor na escola é desenvolver e gerenciar atividades, coordenando sua equipe para que, em conjunto, atinjam o sucesso e atinjam as metas da instituição.

Dentro de uma instituição de ensino, é essencial que todos incentivem a disseminação de conhecimentos e integrem os princípios da educação em suas práticas. Assim, uma das principais e constantes preocupações do gestor escolar, ao procurar realizar um bom trabalho, é liderar e guiar sua instituição de modo que ela execute sua função social de maneira eficaz, alcançando suas metas educacionais. Para isso, é fundamental que ele compreenda completamente a realidade da comunidade escolar à qual pertence, como, por exemplo: entender as razões pelas quais um aluno está ausente, investigar a estrutura familiar dos alunos com dificuldades e outros desafios que afetam a instituição ou que impactam negativamente na conquista de bons resultados e no sucesso dos estudantes. (LUCK, 2009, p.12).

Conforme Gelatti & Marquezan (2014), a administração escolar deve ser participativa e democrática. Ressalte-se a interação entre todos os profissionais que buscam princípios como igualdade, liberdade, transparência, honestidade, comprometimento e envolvimento, promovendo um espaço saudável, estimulante e construtivo. Porque a função do gestor escolar é essencialmente gerencial, mas deve estar alinhada a um sistema que estabelece normas e decisões coletivas, as quais devem ser respeitadas por todos os envolvidos. Da mesma forma, é fundamental que os pais reconheçam e valorizem a importância da participação familiar na vida escolar dos filhos, sendo que esse aspecto é frequentemente o que determina o êxito na vida do estudante.

Conforme mencionado por Luck (2009), é evidente que é fundamental haver uma colaboração eficaz entre todos os envolvidos, incluindo o gestor, os professores e outras partes da escola. Uma Unidade de Ensino somente alcançará resultados satisfatórios se todos estiverem engajados e ativos na tomada de decisões e na solução dos desafios enfrentados. O gestor, por si só, não tem a capacidade de alterar os baixos índices de desempenho dos alunos em matemática, por exemplo.

A gestão envolve o processo de mobilizar e direcionar o talento e o esforço que estão presentes coletivamente, permitindo que as ações se desenvolvam e os resultados sejam alcançados de maneira positiva. Em essência, trata-se de um ato de administrar a dinâmica cultural da instituição de ensino, em harmonia com as diretrizes e políticas públicas educacionais, para a realização de seu projeto político-pedagógico. Além disso, está comprometida com os valores da democracia e com os métodos que estabelecem e promovem as condições necessárias para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias dentro de suas responsabilidades), de envolvimento e compartilhamento (decisões conjuntas e concretização de resultados) e de autocontrole (monitoramento e avaliação com feedback). A gestão escolar enfrenta vários desafios, incluindo a falta de recursos financeiros e a burocracia excessiva. Ferreira, Martins e Silva (2020) destacam que esses desafios podem ser superados com a implementação de estratégias eficazes, como a gestão participativa e a capacitação contínua dos gestores. A gestão escolar deve ser baseada em princípios de democracia e participação, garantindo que todos os membros da comunidade escolar tenham voz e vez nas decisões, conforme enfatizado por Lima e Silva (2020).

2.2 Os Modelos de Gestão Escolar: Características, Teorias e Impactos nas Instituições Educacionais

2.2.1 Gestão Democrática

É amplamente reconhecido que a educação é um direito acessível a todos, no entanto, a gestão democrática é estipulada na Lei de Diretrizes e Base da Educação para ser implementada nas instituições de ensino. A gestão democrática se caracteriza pela participação ativa de toda a comunidade escolar nas decisões que afetam a Unidade de Ensino, incluindo funcionários, educadores, estudantes, conselho escolar, grêmio estudantil e as famílias. (ALMEIDA e TEIXEIRA, 2014, p. 10) Nota-se que em uma escola onde a gestão é participativa, tudo ocorre de maneira adequada, desde a realização de um evento simples até o aprendizado dos alunos, que é o objetivo principal. A colaboração entre Estado, família, escola e sociedade é fundamental para realizar um trabalho eficaz dentro de uma instituição de ensino.

Neste modelo de administração, é imprescindível uma democratização, isto é, a delegação de autoridade. O diretor deve delegar tarefas a todos os setores da escola, atribuindo responsabilidades a cada um. Por exemplo, o porteiro deve coletar a assinatura do estudante que sempre chega atrasado, a secretária escolar deve avisar ao responsável quando o estudante estiver ausente nas aulas, o gestor deve visitar as famílias dos estudantes que apresentam risco de abandono escolar, entre outros. Somente por meio dessa abordagem é possível garantir o êxito dos alunos, ao incentivá-los e despertar neles o desejo de alcançar o sucesso. Isso os coloca diante de perspectivas mais promissoras para o futuro. Almeida e Teixeira (2014).

Dessa maneira, conforme a autora mencionada, a escola tem a obrigação de proporcionar um ensino de qualidade. Nesse contexto, cabe ao gestor, juntamente com sua equipe, identificar os desafios presentes em sua comunidade para solucioná-los. É evidente que a escola é uma entidade que faz parte do contexto social, o que implica a existência de variados problemas e diferentes públicos. Por esse motivo, a colaboração de todos os segmentos envolvidos é fundamental.

2.2.2 Gestão Participativa

Neste modelo de administração, o líder deve compartilhar as decisões com os demais membros da equipe da comunidade escolar e o núcleo gestor deve considerar as vivências dos colaboradores e seus conhecimentos. Portanto, é evidente a participação de todos, gerando autonomia e simultaneamente, responsabilidade, criando uma instituição de ensino eficaz. LUCK, 2008, página 41.

A performance escolar está diretamente relacionada ao envolvimento e à motivação de todos os que compõem a comunidade escolar. É essencial um bom relacionamento e colaboração, pois quando existem relações humanas saudáveis, o trabalho flui e a satisfação é garantida. Assim, um ajuda o outro, assegurando sucesso e um crescimento saudável. Luck (2008, p. 98).

É evidente que o administrador deve sempre levar as discussões, críticas e reflexões para o âmbito profissional. Em assembleias, reuniões, encontros pedagógicos e similares, se a questão diz respeito à sala de aula, direcionar as discussões para o grupo de professores. Se a questão diz respeito aos estudantes, encaminhar a discussão para os professores, pais ou responsáveis, assegurando assim a concretização das metas estabelecidas após as discussões e decisões.

De acordo com Luck (2006), o êxito da instituição de ensino está atrelado à envolvência ativa do gestor, do coordenador escolar, dos docentes, dos colaboradores terceirizados, do assessor financeiro e da secretária escolar. Todos esses indivíduos possuem responsabilidades direcionadas ao êxito e progresso dos alunos, o que destaca a relevância da colaboração em equipe com um objetivo comum. Portanto, é essencial que a gestão seja participativa, garantindo um bom gerenciamento dos recursos humanos.

A gestão participativa é um modelo de gestão escolar que envolve a participação de todos os membros da comunidade escolar. Segundo Santos e Lima (2019), a gestão participativa contribui para a melhoria da qualidade educacional ao permitir que todos os envolvidos sejam ouvidos e tenham uma voz ativa nas decisões. A gestão participativa também pode ajudar a criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador, conforme destacado por Gomes, Silva e Lima (2019). Eles enfatizam que a gestão participativa permite que os professores e funcionários sejam mais autônomos e responsáveis pelas suas ações.

2.2.3 Gestão Burocrática

Em uma instituição de ensino, o principal objetivo é o aprendizado de seus alunos, mas para que isso ocorra, diversos fatores e profissionais são necessários. Na administração burocrática, o diretor concentra-se em dados e formulários, como a quantidade de estudantes matriculados, que é relatada no censo escolar, além do controle de inventário, que envolve o que entra e o que sai, e a gestão de aquisições. Embora essa parte burocrática seja essencial, sua execução fica a cargo do setor financeiro e da secretaria da escola, sendo certo que o gestor deve estar ciente de todas as atividades da instituição. (WEBER, 2004, p. 306).

Portanto, se o administrador adota um modelo de gestão burocrático, ele tende a ser burocrático deixando claro o principal que é o êxito no aprendizado dos alunos, em suma, este modelo leva as pessoas a trabalharem individualmente, onde a rigidez e a hierarquia predominam.

2.3 Funções e responsabilidades do Gestor na atuação pedagógica

Conforme mencionado por Carvalho & Oliveira (2018, p.15), um dos principais obstáculos enfrentados pela educação pública no Brasil é garantir que os estudantes permaneçam em instituições que apresentem bons índices acadêmicos. Levando em conta a problemática da equidade na aprendizagem entre as escolas, esta pesquisa analisou possíveis relações entre o desempenho dos alunos e dois elementos: um que se encontra dentro da escola (a liderança do diretor) e outro que está fora, ligado à política do sistema educacional.

A escola deve atingir seus objetivos no que diz respeito ao aprendizado e para isso é imprescindível que o gestor tenha uma atuação articulada e ativa no âmbito pedagógico, considerando que toda instituição de ensino possui natureza educativa. O sucesso da escola e dos alunos está ligado ao êxito do trabalho desenvolvido por toda a equipe pedagógica, do gestor ao docente. Para que os alunos alcancem sucesso, é essencial que haja um ambiente propício à aprendizagem, com elaboração de estratégias, monitoramento e avaliação contínua. (SILVA, p. "70").

Dessa maneira, conforme Silva (2009, p.73), o administrador deve se basear na situação atual da escola, reconhecendo o nível dos alunos para estabelecer objetivos que resolvam as dificuldades e, assim, alcançar uma aprendizagem bem-sucedida para todos. É sabido que cada estudante possui uma trajetória única de conhecimento construída durante a educação básica. Outro fator importante é a

facilidade em compreender os conteúdos ensinados; enquanto alguns alunos demonstram maior facilidade, outros precisam de mais tempo e de uma abordagem didática diferenciada por parte do professor.

É conhecido que os padrões de aprendizagem demandam muita atenção e exigem esforço concentrado. Envolve diversos fatores determinantes, tais como: política educacional, econômica, social, serviços educacionais disponibilizados, família e comunidade, além das condições de aprendizado dos estudantes. Segundo Santos (2014), os elementos determinantes para uma gestão eficaz do processo de produção pedagógico-escolar envolvem a compreensão da administração escolar como uma prática social de suporte à educação, legitimada através do exercício profissional pautado no envolvimento, na democracia e na independência.

Com base nessa declaração, fica evidente a necessidade de um planejamento pedagógico que seja constantemente avaliado e discutido por todos os membros da equipe gestora. É importante identificar o que está funcionando bem e o que precisa ser alterado no processo de ensino-aprendizagem. Logo, é indispensável uma administração democrática, acolhendo as opiniões dos principais agentes de mudança. Este processo é conduzido pelos professores, pois são eles que presenciam diariamente a realidade das salas e conhecem as características de cada estudante mais do que qualquer outro integrante da equipe da direção. Somente dessa forma será possível obter um aprendizado relevante e uma formação humana de alto padrão, considerando que os profissionais da escola frequentemente atuam como pais, gestores, educadores, amigos e psicólogos de seus alunos.

Segundo Santos (2014), a organização pedagógica liderada pelo gestor escolar e elaborada coletivamente pode ser implementada em todos os níveis da instituição, superando uma visão autoritária e burocrática. O autor destaca que, após a lei de gestão democrática de 2007, as atividades escolares passaram a ser realizadas de forma colaborativa, envolvendo não apenas a equipe diretiva, mas também professores, coordenadores, pais e auxiliares de educação, sob a supervisão e coordenação do gestor escolar.

A realização da Unidade Escolar, conforme afirmado por Santos (2014), está relacionada ao aprendizado de seus estudantes. Quando os alunos apresentam índices baixos de desempenho tanto em avaliações internas quanto externas, isso sinaliza que a escola não está conseguindo identificar os problemas reais que enfrenta. É imprescindível considerar os seguintes fatores para alcançar resultados

favoráveis: estudantes que comparecem regularmente às aulas, que assimilam o conhecimento, que estão motivados e que têm metas em suas vidas; educadores que aplicam práticas eficazes e utilizam bons materiais didáticos; e altas expectativas provenientes de todos os envolvidos.

Estudantes capazes de emitir opiniões, debater e defender seus princípios com respeito às opiniões alheias indica que a escola está no caminho certo para alcançar excelentes resultados, gerando orgulho tanto entre professores quanto entre alunos. No entanto, isso implica que a escola deve priorizar o aprendizado como objetivo central de todas as suas atividades. Através de uma administração participativa e ativa e uma atuação pedagógica eficaz, a escola promoverá um aprendizado significativo para todos.

Por isso, a relevância do papel do gestor na área pedagógica da instituição de ensino é significativa, uma vez que essa orientação e o envolvimento de todos são fundamentais para que as ações sejam efetivas e evoluam. É através da dimensão pedagógica que o gestor estabelecerá o que cada membro deve realizar para garantir o êxito na aprendizagem. No entanto, cabe ao gestor determinar e debater o método de avaliação, a fim de fortalecer seus acertos e ajustar suas deficiências, ajustando as abordagens pedagógicas sempre que necessário.

No entanto, o propósito do administrador educacional é atingir as metas e objetivos estabelecidos, sendo recompensador observar que os estudantes efetivamente assimilam o conteúdo que é transmitido e que, ao final da educação básica, logo se matriculam no ensino superior, superando seus obstáculos e realizando suas aspirações. Além disso, é gratificante perceber que conseguem aprimorar as habilidades e competências exigidas pela educação, tornando-se cidadãos críticos e reflexivos dentro da sociedade.

É importante destacar que, para que a escola realize suas metas, é necessário reconhecer que o gestor não é o único responsável por essa desafiadora tarefa; ele é, na verdade, um facilitador que propicia melhores condições para que os professores possam desenvolver suas atividades, refletindo nos índices de desempenho dos estudantes. A capacitação dos gestores é fundamental para a melhoria da qualidade educacional. Heloisa Lück (2020) destaca que os gestores escolares devem ter habilidades e competências específicas para liderar e gerenciar a escola de forma eficaz.

Em resumo, a gestão escolar é um tema complexo que envolve a tomada de decisões, a liderança e a gestão de recursos. A gestão participativa é um modelo de gestão escolar que pode contribuir para a melhoria da qualidade educacional. A capacitação dos gestores é fundamental para a melhoria da qualidade educacional e pode ajudar a superar os desafios enfrentados pela gestão escolar.

De acordo com Luck (2009), a gestão pedagógica é a dimensão mais importante da gestão escolar, pois está diretamente relacionada ao objetivo principal da escola, que é promover a aprendizagem dos alunos. Ela é o foco central para o qual todas as outras dimensões convergem, visando desenvolver as competências sociais e pessoais necessárias para a inserção dos alunos na sociedade e no mundo do trabalho.

A autora enfatiza a importância de que o gestor desempenhe o papel de líder, orientando as atividades na escola para que os objetivos sejam atingidos e todos consigam alcançar as metas estabelecidas. É evidente que a principal questão em qualquer gestão escolar está ligada à qualidade dos serviços educativos oferecidos à população e aos resultados obtidos, particularmente no que diz respeito ao desempenho dos estudantes e às taxas de rendimento escolar que incluem: aprovação, reprovação e abandono.

2.4 Condições que contribuem para uma boa Gestão Escolar

Para além da atuação pedagógica, existem diversos outros elementos que contribuem e são considerados. Os principais papéis da administração escolar incluem: Gestão Pedagógica (Ensino-aprendizagem), gestão de pessoas, e administração relacional. Todos são membros da escola e o objetivo é alcançar resultados notáveis que são a melhoria dos alunos resultados de aprendizado dos estudantes e desempenho acadêmico superior. (ANTUNES, 2007, p.6).

Conforme mencionado por Navarro (2006), há diversos elementos relacionados à administração de uma instituição de ensino. Uma escola que é bem gerida e apresenta resultados positivos demanda certas condições essenciais, incluindo:

✓ Uma estrutura física adequada

✓ Suporte para apoio pedagógico

✓ Apoio e companheirismo entre todos

✓ Flexibilidade e autonomia

✓ Quadro de funcionários completo

✓ Clima escolar

✓ Recursos financeiros

✓ Apoio da família

✓ Transporte escolar

✓ Merenda

✓ Deveres dos alunos

✓ Compromisso dos discentes.

Segundo o pensamento de Luck (2009), é evidente que uma instituição de ensino bem estruturada, que dispõe de todas as características mencionadas anteriormente, e com profissionais que desempenham suas funções de maneira adequada, professores dedicados ao processo educativo e alunos motivados e atentos durante as aulas, certamente possui todas as condições necessárias para alcançar resultados positivos. Assim, não existe nada que possa obstruir a gestão na execução de um bom trabalho. Isso permitirá que, ao final da educação básica, os alunos se tornem cidadãos críticos e agentes de transformação da sociedade. A gestão escolar está passando por um processo de inovação, com a implementação de novas tecnologias e abordagens pedagógicas. Oliveira (2021) destaca que a inovação na gestão escolar pode contribuir para a melhoria da qualidade educacional. A inovação e a flexibilidade são fundamentais para a gestão escolar, conforme discutido por Giseli Will (2025), que a gestão escolar deve ser baseada em princípios de democracia e participação.

Em síntese, os fundamentos e modelos de gestão escolar são essenciais para o funcionamento eficaz das escolas públicas, influenciando diretamente a qualidade da educação oferecida. Ao compreender e aplicar concepções e práticas adequadas de gestão, os gestores escolares podem promover ambientes de aprendizagem mais inclusivos, inovadores e eficazes, contribuindo para o desenvolvimento integral dos alunos e para a melhoria contínua da educação pública.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, visando analisar opiniões e percepções dos colaboradores da instituição escolar sobre convivência e resolução de conflitos no local de trabalho. Para isso, serão utilizados instrumentos de avaliação com perguntas específicas sobre o tema.

Etapas da Pesquisa:

1. Pesquisa Bibliográfica: Será realizada uma revisão da literatura sobre gestão escolar, convivência e resolução de conflitos, por meio de consultas a livros, artigos, revistas e sites especializados.

2. Pesquisa de Campo: Será realizada uma investigação nas Escolas de Ensino Fundamental e Ensino Médio da região do Vale do Guaporé, especificamente no município de São Francisco do Guaporé-RO.

3. Coleta de Dados* Serão aplicados instrumentos de avaliação aos colaboradores da instituição escolar para coletar dados sobre suas opiniões e percepções sobre o tema.

A análise dos dados será realizada em três etapas:

1. Pré-análise: Será realizada uma revisão dos dados coletados para identificar padrões e tendências.

2. Exploração do Material: Serão analisados os dados em profundidade para identificar temas e categorias relevantes.

3. Tratamento dos Resultados: Serão interpretados os resultados da pesquisa, relacionando-os à literatura e ao contexto da gestão escolar.

O objetivo desta pesquisa é entender como a gestão escolar atua no dia a dia e de que forma esse trabalho pode impactar o aprendizado dos alunos, assegurando um futuro promissor para aqueles que frequentam a instituição de ensino.

Será utilizado o referencial teórico de Luck e outros pesquisadores que refletiram sobre a relevância do trabalho da gestão escolar. Além disso, serão consideradas as legislações e normas que regem a educação no Brasil.

4 REFLEXÕES SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS ESCOLAS PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO ESCOLAR ORIENTADAS AO CUMPRIMENTO DAS METAS DO ODS 4.

As escolas públicas enfrentam desafios significativos na implementação de políticas de gestão escolar que visam alcançar as metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4), que busca garantir o acesso à educação inclusiva e de qualidade para todos. Neste contexto, é fundamental refletir sobre os obstáculos que as escolas públicas enfrentam e como superá-los.

A gestão escolar pública enfrenta desafios como limitações estruturais e recursos insuficientes, o que dificulta a implementação de políticas eficazes. Além disso, a falta de formação e capacitação dos gestores escolares pode levar a decisões inadequadas e ineficientes. A burocracia excessiva e a falta de autonomia também são barreiras significativas, pois limitam a capacidade das escolas de adaptar-se às necessidades locais e implementar políticas inovadoras.

As escolas públicas frequentemente enfrentam limitações estruturais, como infraestrutura inadequada, falta de equipamentos e recursos didáticos insuficientes. Isso pode afetar negativamente a qualidade da educação oferecida e dificultar o alcance das metas do ODS 4.

A formação e capacitação dos gestores escolares são fundamentais para o sucesso da gestão escolar. No entanto, muitas vezes os gestores não recebem a formação adequada, o que pode levar a decisões ineficazes e a uma gestão ineficiente. Assim como as políticas públicas devem ser desenhadas de forma a permitir que as escolas tenham mais autonomia e flexibilidade para adaptar-se às necessidades locais.

A participação e o engajamento da comunidade escolar são fundamentais para o sucesso da gestão escolar. Isso inclui a participação de professores, alunos, pais e comunidade local na definição de políticas e práticas de gestão.

A inclusão, equidade e permanência escolar são aspectos fundamentais para alcançar as metas do ODS 4. As escolas públicas devem priorizar a inclusão de todos os alunos, independentemente de sua origem ou condição, e garantir que todos tenham acesso a oportunidades de aprendizagem de qualidade.

Para superar os desafios enfrentados pelas escolas públicas, são necessárias políticas públicas e práticas de gestão que priorizem:

1. Investimento em infraestrutura e recursos: Garantir que as escolas tenham infraestrutura adequada e recursos suficientes para oferecer educação de qualidade.
2. Formação e capacitação dos gestores escolares: Oferecer formação e capacitação adequadas para os gestores escolares, para que possam tomar decisões eficazes e gerenciar as escolas de forma eficiente.
3. Autonomia e flexibilidade: Permitir que as escolas tenham mais autonomia e flexibilidade para adaptar-se às necessidades locais e implementar políticas inovadoras.
4. Participação e engajamento da comunidade escolar: Fomentar a participação e o engajamento da comunidade escolar na definição de políticas e práticas de gestão.
5. Inclusão, equidade e permanência escolar: Priorizar a inclusão, equidade e permanência escolar, garantindo que todos os alunos tenham acesso a oportunidades de aprendizagem de qualidade.

Em resumo, para alcançar as metas do ODS 4, é fundamental que as escolas públicas sejam apoiadas com políticas públicas e práticas de gestão que priorizem a inclusão, equidade e qualidade da educação.

As Escolas de Ensino Médio e Fundamental situada na área do "VALE DO GUAPORÉ", a maioria com mais de uma década de funcionamento, possui salas de aula e estrutura semelhante à de uma unidade localizada em ambiente urbano. Nesses locais, tanto alunos quanto professores têm acesso a uma sala de multimídia (biblioteca), laboratórios de informática e ciências (Química, Biologia, Física e Matemática), além de um espaço destinado ao grêmio estudantil.

Anualmente, a administração dessas instituições realiza uma análise diagnóstica voltada para o desempenho dos colaboradores e o rendimento dos estudantes. Nesse processo, os funcionários são avaliados quanto à execução de suas funções e o desenvolvimento de suas atividades. Já os alunos são analisados para verificar se estão adquirindo o conhecimento necessário correspondente à série em que se encontram. Essa avaliação permite uma análise mais direta da prática educativa e redefinição de princípios e métodos pedagógicos de acordo com os resultados obtidos.

O líder dessas instituições, em sua maioria, geralmente tem em sua estratégia de gestão os seguintes propósitos para a Instituição: tornar-se uma referência em

educação e aprendizado, almejar a autonomia e a qualidade como objetivos centrais, honrar as diversidades e valorizar a vida, a cultura e as artes em todas as suas formas. Uma instituição que promova o diálogo, a valorização das diferenças e a harmonia entre o material e o sustentável, assim como entre a teoria e a prática.

A educação de qualidade no Brasil tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores nos últimos anos. De acordo com Oliveira et al. (2025), a implementação do ODS 4 no Brasil pode ser analisada sob a ótica da Abordagem das Capacidades de Amartya Sen, destacando a importância da equidade educacional e do papel da gestão escolar na promoção da qualidade. Políticas públicas como o Plano Nacional de Educação (PNE), o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e o Programa Pé-de-Meia são exemplos de iniciativas que podem ser avaliadas sob essa perspectiva.

Além disso, Ferreira e Lara (2024) exploram teorias de qualidade na educação, como as de Dewey e Paulo Freire, e destacam o papel da gestão escolar na implementação de práticas sustentáveis e inclusivas. Esses autores enfatizam a importância de indicadores de avaliação e políticas educacionais que promovam a qualidade da educação.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2023) também apresenta metas e indicadores nacionais para o cumprimento do ODS 4, com foco na educação pública gratuita e equitativa. Esses dados fornecem uma base teórica e estatística importante para contextualizar políticas de gestão escolar e avaliar a eficácia de programas educacionais.

A missão da Escola de nível Médio e Fundamental é oferecer um serviço educacional que tenha relevância na vida dos alunos, com objetivos bem definidos de ser uma instituição que valoriza o ensino em todas as suas áreas e aspectos, além de lutar continuamente contra a repetência e a evasão escolar. Promover uma administração verdadeiramente participativa, equitativa e comunicativa. Buscar colaborações e, a cada novo ano letivo, aumentar seus índices de proficiência nas diversas áreas mencionadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo é investigar a gestão escolar e seu papel na promoção de um ambiente de trabalho adequado e na garantia da aprendizagem dos alunos. Além disso, busca-se entender como o gestor escolar pode atuar como líder máximo e direcionar a equipe para alcançar o sucesso da instituição.

Este estudo investigou teorias e literaturas sobre gestão de pessoas, focando na motivação dentro do ambiente educacional. Foi possível identificar que o gestor escolar deve promover um ambiente de trabalho harmonioso e garantir que todos os membros da equipe colaborem entre si de maneira eficaz. Além disso, o gestor deve priorizar a aprendizagem dos alunos e garantir que a equipe esteja engajada em alcançar esse objetivo.

Este estudo analisou o papel do gestor escolar e como ele enfrenta os desafios da gestão de pessoas. Foi possível identificar que o gestor escolar deve atuar como líder máximo e direcionar a equipe para alcançar o sucesso da instituição. Além disso, o gestor deve ser capaz de gerenciar tanto as demandas burocráticas quanto as pedagógicas e demonstrar sensibilidade e espírito de liderança para enfrentar e solucionar os obstáculos que surgem diariamente.

Este estudo buscou entender a importância da gestão escolar democrática e seu papel na promoção de um ambiente propício para a aprendizagem. Foi possível identificar que a gestão escolar democrática é essencial para o adequado funcionamento das atividades e projetos dentro da escola. Além disso, a gestão escolar democrática permite que todos os membros da equipe estejam engajados e contribuam de maneira construtiva para alcançar os objetivos da instituição.

Em conclusão, este estudo demonstrou que a gestão escolar é fundamental para o sucesso da instituição e para a garantia da aprendizagem dos alunos. O gestor escolar deve atuar como líder máximo e direcionar a equipe para alcançar os objetivos da instituição. Além disso, a gestão escolar democrática é essencial para promover um ambiente propício para a aprendizagem e garantir que todos os membros da equipe estejam engajados e contribuam de maneira construtiva.

Sugere-se que estudos futuros investiguem a relação entre a gestão escolar e a evasão escolar na rede pública. Além disso, seria interessante explorar a percepção dos alunos sobre a gestão escolar e como ela afeta sua aprendizagem.

Este estudo teve algumas limitações, incluindo a dificuldade em coletar informações devido à pressa e à falta de tempo disponível das pessoas entrevistadas. Além disso, a extensão do prazo para a entrega das respostas do questionário também foi um desafio. No entanto, apesar dessas limitações, foi possível concluir e abordar a problemática apresentada nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

AKKARI, Abdeljalil; SANTIAGO, Mylene. **A administração da diversidade cultural no âmbito da educação no Brasil**. Revista Educação em Questão, Natal, v. 38, n. 24, p. 9-33. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/4025/3292. Acesso em: 18 jun. 2025.

ALMEIDA, Claudia Regina Ribeiro; TEIXEIRA, Luciana Erminia Vieira. **A função da escola pública e a gestão colaborativa**. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/721702/2/EducacaoLinguagens.pdf. Acesso em: 18 jun. 2025.

ANTUNES, Rosmeiri Trombini. **O gestor escolar**. Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Universidade Estadual de Maringá. Programa de Desenvolvimento Educacional Caderno Temático: Gestão Escolar. Disponível em: https://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-2.pdf Acesso em: 18 jun. 2025.

BALL, S. J. **Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade**. Cadernos de Pesquisa, volume 35, número 126, páginas 539-564. Acesso em: 18 jun. 2025.

BARRETTO, Elba Siqueira de Sá; MITRULIS, Eleny. **Trajetória e desafios dos ciclos escolares no País**. Estud. av. vol.15 no. 42. Acesso em: 18 jun. 2025.

BASTOS, João Batista. **Gestão democrática**. 3. Ed. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reveducacao/article/view/73660. Acesso em: 18 jun. 2025.

CARVALHO, Cynthia paes de; OLIVEIRA, Ana Cristina prado de. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil**. Revista Brasileira de Educação. v. 23 e. 230015. Acesso em: 18 jun. 2025.

DIAS, R. E. **Ciclo de políticas pedagógicas na formação de educadores no Brasil (1996-200**6). 2008. 248 páginas. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Acesso em: 18 jun. 2025.

FERREIRA, J. S.; LARA, A. M. de B. ODS 4 – **Educação de qualidade e o ensino fundamental no Brasil**: uma revisão integrativa. [S.l.], 2024. Disponível em: https://static.even3.com/anais/905388.pdf?v=638935874652612075. Acesso em: 18 jun. 2025.

FERREIRA, M.; Martins, A.; Silva, J. (2020). **Desafios da gestão escolar nas escolas públicas brasileiras**: uma análise crítica. Disponível em: https://iiscientific.com/artigos/7c0dcd/. Acesso em: 18 jun. 2025.

IPEA. Relatório do IPEA sobre o ODS 4: ODS 4 – **Educação de Qualidade**. [S.l.], 2023

LIMA, M.; Silva, J. (2020). **Gestão educacional e a busca pela qualidade na educação pública**. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/ods/ods4_card.html. Acesso em: 18 jun. 2025.

LUCK, Heloisa. (2020). **Gestão Escolar e Docência.** Disponível em: https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3774. Acesso em: 18 jun. 2025.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro DP&A.2006. Acesso em: 18 jun. 2025.

NAVARRO, Ignez Pinto. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Caderno nº 01. Acesso em: 18 jun. 2025.

OLIVEIRA, A. (2021). **Estado da arte sobre gestão escolar no Brasil: desafios e inovações.**
Disponível em: https://revistaft.com.br/gestao-e-administracao-escolar-a-gestao-escolar-como-pilar-para-a-qualidade-educacional-desafios-e-estrategias/. Acesso em: 18 jun. 2025.

OLIVEIRA, R. C. *et al*. **Educação de qualidade no Brasil e abordagem das capacidades**: Uma Análise da Implementação do ODS 4. [S.l.], 2025. Disponível em: https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol27-issue8/Ser-5/C2708051728.pdf. Acesso em: 18 jun. 2025.

SANTOS, Giselle Alves Xavier. **A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado. Brasília, 2014.** Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9993/1/2014_GizelleAlvesXavierDosSantos.pdf Acesso em: 18 de jun. 2025.

SANTOS, J.; Lima, M. (2019). **Gestão participativa nas escolas:** contribuições para a melhoria da qualidade educacional. Acesso em: 18 jun. 2025.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009 – ISSN 1807-9539. Acesso em: 18 jun. 2025.

SOARES, Sergei. **A trajetória da desigualdade**: a evolução da renda relativa dos negros no Brasil. In: THEODORO, Márcio (Org.). As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil: 120 anos após a abolição. Brasília: IPEA, 2008. Disponível em: https://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/Livro_desigualdadesraciais_-_IPEA.pdf. Acesso em: 18 jun. 2025.

Visões sobre a administração escolar e consequências relacionadas à capacitação de seus líderes. Em Aberto, Brasília, volume 17, número 72, páginas 11 a 33. Acesso em: 18 jun. 2025.

WILL, G. (2025). **Caminhos para a gestão escolar: uma análise das práticas e desafios no contexto educacional público.** Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/90206
Acesso em: 18 jun. 2025.