

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA: IMPACTOS DAS DECISÕES ADMINISTRATIVAS SOBRE O RENDIMENTO ESCOLAR E A PERMANÊNCIA ESTUDANTIL

STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC EDUCATIONAL MANAGEMENT: IMPACTS OF ADMINISTRATIVE DECISIONS ON ACADEMIC ACHIEVEMENT AND STUDENT RETENTION

 <https://doi.org/10.63330/armv2n7-005>

Submetido em: 14/07/2026 e Publicado em: 20/07/2026

ARM: e261957

Jadimar Carlos Frigeri

Doutorando em Ciências da Educação - Branner Global University – Estados Unidos

E-mail: jadimarf@gmail.com

Resumo

Este artigo analisa a relação entre planejamento estratégico, decisões administrativas, rendimento escolar e permanência estudantil na gestão educacional pública. A pesquisa adota abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental. O estudo considera que a distribuição de recursos, o acompanhamento dos indicadores e a definição de prioridades influenciam diretamente as condições de ensino e a trajetória dos estudantes. Espera-se demonstrar que decisões baseadas em diagnósticos consistentes e orientadas pela equidade podem melhorar a aprendizagem, reduzir desigualdades e prevenir o abandono escolar. Conclui-se que o planejamento estratégico constitui instrumento essencial para fortalecer a qualidade da educação pública e assegurar o direito de acesso, aprendizagem e permanência na escola.

Palavras-chave: Gestão educacional pública; Permanência estudantil; Planejamento estratégico; Políticas públicas; Rendimento escolar.

Abstract

This article analyzes the relationship between strategic planning, administrative decisions, academic achievement, and student retention in public educational management. The study adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach based on bibliographic research and documentary analysis. It considers that resource allocation, indicator monitoring, and priority setting directly influence teaching conditions and students' educational trajectories. The study is expected to demonstrate that decisions based on consistent diagnoses and guided by equity can improve learning, reduce inequalities, and prevent school



dropout. It concludes that strategic planning is an essential instrument for strengthening the quality of public education and ensuring access, learning, and student retention.

Keywords: Academic achievement; Public educational management; Public policies; Strategic planning; Student retention.

1 INTRODUÇÃO

A educação pública constitui um direito social fundamental e uma das principais responsabilidades do Estado, exigindo planejamento, coordenação institucional e decisões administrativas comprometidas com as necessidades da população. Nesse contexto, a gestão educacional não pode ser reduzida ao cumprimento de procedimentos burocráticos, pois envolve a organização de recursos humanos, financeiros, pedagógicos e materiais destinados à garantia da aprendizagem. Segundo Lück (2009), a gestão educacional corresponde a um processo amplo de mobilização de competências e esforços coletivos, orientado para o alcance dos objetivos formativos das instituições de ensino. Desse modo, planejar estrategicamente significa definir prioridades, reconhecer problemas e estabelecer ações capazes de responder aos desafios concretos da educação pública.

O planejamento estratégico aplicado à gestão educacional permite articular diagnóstico, definição de metas, execução de ações, acompanhamento de resultados e revisão das decisões adotadas. Sua finalidade não deve consistir apenas no alcance de indicadores administrativos, mas na construção de condições adequadas para o acesso, a aprendizagem e a permanência dos estudantes. Segundo Secchi (2013), as políticas públicas resultam de processos decisórios por meio dos quais o Estado identifica problemas coletivos, formula alternativas e desenvolve ações destinadas a enfrentá-los. Assim, as decisões tomadas pelos gestores educacionais integram a própria implementação da política pública e podem ampliar ou limitar a efetivação do direito à educação.

As escolhas administrativas realizadas no âmbito dos sistemas e das instituições de ensino produzem consequências diretas sobre o rendimento escolar. A distribuição de professores, a organização das turmas, a aquisição de materiais, a oferta de formação continuada, a manutenção da infraestrutura e o acompanhamento pedagógico interferem nas condições em que o processo de ensino e aprendizagem se desenvolve. Segundo Fernandes (2007), os indicadores educacionais podem contribuir para o acompanhamento da qualidade do ensino ao reunir informações sobre desempenho e fluxo escolar. Entretanto, esses dados precisam ser interpretados criticamente e utilizados como instrumentos de planejamento, evitando-se que sejam transformados em mecanismos de responsabilização isolada das escolas e dos profissionais.



O rendimento escolar não deve ser compreendido apenas como resultado da capacidade individual do estudante, pois é influenciado por fatores sociais, econômicos, familiares, institucionais e pedagógicos. As desigualdades existentes entre os territórios e as redes públicas também se refletem nas oportunidades de aprendizagem oferecidas aos diferentes grupos sociais. Segundo Soares (2004), o desempenho cognitivo dos estudantes está relacionado tanto às suas condições de origem quanto às características e aos recursos das instituições escolares. Por essa razão, decisões administrativas comprometidas com a equidade precisam reconhecer as diferenças existentes e direcionar maior atenção às escolas e aos educandos que enfrentam situações de vulnerabilidade.

A permanência estudantil representa outra dimensão essencial da política educacional, pois o ingresso na escola não assegura, por si só, a continuidade da trajetória acadêmica. Problemas relacionados ao transporte, à alimentação, à ausência de acompanhamento, à reprovação sucessiva, à violência, ao trabalho precoce e à falta de identificação com o ambiente escolar podem contribuir para o afastamento dos estudantes. Segundo Rumberger (2011), o abandono escolar resulta de um processo complexo e gradual, influenciado pela interação entre fatores individuais, familiares, escolares e comunitários. Dessa forma, a gestão pública precisa desenvolver estratégias preventivas, acompanhar a frequência e construir respostas articuladas às necessidades dos sujeitos.

Diante dessas considerações, este artigo busca responder à seguinte questão: de que maneira o planejamento estratégico e as decisões administrativas adotadas na gestão educacional pública interferem no rendimento escolar e na permanência estudantil? O objetivo consiste em analisar como a organização dos recursos, a definição de prioridades e o acompanhamento dos indicadores podem contribuir para melhorar a aprendizagem e reduzir situações de abandono e exclusão educacional. Segundo Arroyo (2017), as trajetórias escolares precisam ser compreendidas a partir das experiências humanas e sociais dos sujeitos, especialmente daqueles historicamente submetidos a processos de desigualdade. Nessa perspectiva, o planejamento educacional deve assumir uma dimensão humana e cidadã, orientada não apenas por metas institucionais, mas pela garantia do direito de aprender e permanecer na escola.

2 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema justifica-se pela necessidade de compreender o planejamento estratégico como uma dimensão essencial da gestão educacional pública. As decisões administrativas tomadas pelas secretarias de educação, pelas equipes gestoras e pelos demais órgãos responsáveis pela organização do ensino interferem diretamente nas condições oferecidas aos estudantes. Planejar, nesse contexto, não significa apenas elaborar documentos, definir metas ou distribuir tarefas, mas reconhecer necessidades, estabelecer prioridades e orientar ações capazes de assegurar o direito à aprendizagem. Segundo Fonseca



(2020), o planejamento educacional brasileiro deve ser analisado como parte de um processo político e institucional marcado por diferentes concepções de gestão, de Estado e de educação.

A relevância social da pesquisa encontra-se no fato de que as decisões administrativas produzem consequências concretas na vida de crianças, adolescentes, jovens e adultos que dependem da escola pública. A ausência de professores, a precariedade da infraestrutura, a insuficiência de materiais pedagógicos, as dificuldades de transporte e a fragilidade das ações de acompanhamento podem comprometer o rendimento e afastar o estudante do ambiente escolar. Por outro lado, uma gestão organizada e sensível às necessidades da comunidade pode favorecer o acolhimento, a aprendizagem e o fortalecimento dos vínculos institucionais. Segundo Pinto (2018), a garantia de uma educação de qualidade está diretamente relacionada à existência de recursos públicos suficientes e à sua distribuição de forma equitativa entre as redes e as instituições de ensino.

A investigação também se mostra necessária porque os indicadores educacionais nem sempre são utilizados como instrumentos de reflexão e aprimoramento das políticas públicas. Em algumas realidades, os resultados das avaliações externas, as taxas de reprovação e os índices de abandono são tratados apenas como números destinados ao cumprimento de exigências administrativas. Entretanto, esses dados podem revelar desigualdades, dificuldades de aprendizagem e fragilidades institucionais que precisam ser consideradas no planejamento. Segundo Bauer (2019), as avaliações das redes de ensino podem contribuir para a gestão educacional quando seus resultados são interpretados de maneira contextualizada e utilizados na formulação de ações voltadas à melhoria do ensino.

A permanência estudantil constitui outro aspecto que fundamenta a realização deste estudo. O abandono da escola não ocorre, geralmente, como uma decisão repentina, mas pode ser resultado de um processo gradual de afastamento, marcado por faltas recorrentes, dificuldades de aprendizagem, reprovações, desmotivação e ausência de apoio institucional. Essa realidade exige que a gestão educacional desenvolva mecanismos de acompanhamento e intervenção antes que o vínculo do estudante com a escola seja rompido. Segundo Dore e Lüscher (2011), a evasão deve ser compreendida como um fenômeno complexo, relacionado a fatores individuais, sociais, familiares e institucionais, o que demanda ações preventivas e articuladas.

A justificativa acadêmica do artigo relaciona-se à necessidade de ampliar os estudos sobre a influência da gestão e das decisões administrativas nos resultados educacionais. Embora o rendimento escolar dependa de múltiplos fatores, as condições organizacionais da instituição, a liderança, o planejamento e a utilização dos recursos também exercem influência sobre o trabalho pedagógico. Segundo Gobbi et al. (2020), práticas adequadas de gestão podem contribuir positivamente para o desempenho escolar, especialmente quando promovem organização institucional, acompanhamento das ações e articulação entre as dimensões administrativas e pedagógicas. Dessa maneira, investigar essa relação



permite superar explicações que responsabilizam exclusivamente professores, famílias ou estudantes pelos resultados alcançados.

Por fim, o estudo justifica-se pela possibilidade de contribuir para a construção de políticas educacionais mais humanas, inclusivas e comprometidas com a equidade. O planejamento estratégico precisa considerar que os estudantes possuem trajetórias, condições sociais e necessidades distintas, não sendo possível administrar a educação pública por meio de soluções uniformes e distantes da realidade. Segundo Mesquita (2015), a expansão do acesso à educação básica precisa ser acompanhada de políticas capazes de assegurar condições efetivas de aprendizagem e continuidade dos percursos escolares. Assim, analisar as implicações das decisões administrativas poderá oferecer subsídios para uma gestão que não se limite ao controle de resultados, mas que reconheça cada estudante como sujeito de direitos e parte essencial do processo educativo.

3 OBJETIVO GERAL

Analisar as implicações do planejamento estratégico e das decisões administrativas adotadas na gestão educacional pública sobre o rendimento escolar e a permanência estudantil.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender o planejamento estratégico como instrumento de organização, acompanhamento e avaliação das políticas públicas educacionais;
- Examinar como as decisões relacionadas à distribuição de recursos humanos, financeiros, materiais e pedagógicos interferem no desempenho dos estudantes;
- Identificar fatores administrativos e institucionais que podem contribuir para a reprovação, a infrequência, o abandono e a evasão escolar;
- Discutir a utilização dos indicadores educacionais nos processos de planejamento e tomada de decisões pela gestão pública;
- Refletir sobre a importância de políticas educacionais orientadas pela equidade, pela aprendizagem e pela garantia da permanência dos estudantes na escola;

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA

O planejamento estratégico representa uma dimensão indispensável da gestão educacional pública, pois permite conhecer a realidade das instituições, identificar problemas prioritários e estabelecer ações coerentes com as necessidades dos estudantes. Sua elaboração não deve limitar-se à produção de



documentos ou ao cumprimento de exigências administrativas, mas orientar decisões relacionadas aos recursos, às práticas pedagógicas e aos resultados educacionais. Segundo Perrella e Alencar (2022), os modelos de gestão direcionados exclusivamente ao alcance de resultados podem ampliar os mecanismos de controle sobre as escolas, sobretudo quando desconsideram as condições sociais e institucionais em que o trabalho educativo é desenvolvido.

A organização da política educacional requer capacidade administrativa, disponibilidade de informações e articulação entre os diferentes níveis de governo. Secretarias de educação e equipes gestoras precisam utilizar diagnósticos confiáveis para definir prioridades, distribuir recursos e acompanhar a implementação das ações. Segundo Sátyro et al. (2026), as capacidades estatais dos municípios, especialmente aquelas relacionadas à gestão das informações educacionais, apresentam associação com o desempenho escolar. Dessa maneira, o planejamento estratégico depende tanto da competência técnica dos gestores quanto da existência de estruturas públicas capazes de transformar informações em decisões.

A liderança educacional também exerce papel significativo na construção de objetivos compartilhados e na mobilização das equipes escolares. Uma gestão comprometida com a aprendizagem precisa estabelecer expectativas claras, promover a colaboração, apoiar o desenvolvimento profissional e acompanhar continuamente os resultados alcançados. Segundo a Unesco (2024), a liderança educacional pode contribuir para a melhoria do ensino quando está orientada para a aprendizagem, para o desenvolvimento das pessoas e para a construção de práticas colaborativas. Nesse sentido, planejar estrategicamente significa articular as dimensões administrativa, pedagógica e humana da gestão pública.

4.2 DECISÕES ADMINISTRATIVAS E RENDIMENTO ESCOLAR

As decisões administrativas interferem diretamente nas condições em que os estudantes aprendem. A distribuição dos recursos financeiros, a manutenção dos espaços físicos, a disponibilidade de equipamentos, a formação dos professores e a organização das turmas influenciam o trabalho pedagógico desenvolvido nas instituições públicas. Segundo Vasconcelos et al. (2020), a infraestrutura escolar e os investimentos públicos em educação possuem relação significativa com o desempenho dos estudantes, embora a aplicação dos recursos precise ser acompanhada por práticas adequadas de governança e planejamento.

O rendimento escolar não pode ser atribuído exclusivamente ao esforço individual dos alunos, pois também está relacionado às condições institucionais oferecidas pelas escolas. Ambientes inadequados, falta de materiais, elevada rotatividade docente e ausência de acompanhamento pedagógico podem limitar as oportunidades de aprendizagem. Segundo Garcia, Rios-Neto e Miranda-Ribeiro (2021), fatores como rendimento, infraestrutura e prática docente interferem na qualidade do ensino médio, demonstrando que os resultados educacionais são produzidos pela interação de diferentes componentes escolares.



A descentralização dos recursos financeiros pode favorecer respostas mais rápidas às necessidades das unidades de ensino, desde que seja acompanhada de autonomia, transparência e participação coletiva. A proximidade entre a decisão administrativa e os problemas cotidianos da escola pode melhorar a utilização dos recursos e fortalecer a responsabilidade institucional. Segundo Silva e Silva (2023), a descentralização financeira pode estabelecer relações com o rendimento escolar, especialmente quando os recursos são empregados de acordo com as demandas concretas das instituições e com objetivos educacionais previamente definidos.

Os indicadores educacionais também constituem instrumentos importantes para o planejamento e a avaliação das políticas públicas. Taxas de aprovação, reprovação e abandono, resultados das avaliações externas e dados sobre distorção idade-série podem revelar desigualdades e dificuldades que exigem intervenções específicas. Segundo o Inep (2024), os dados do Censo Escolar permitem acompanhar o rendimento e o movimento dos estudantes, oferecendo informações relevantes para a formulação e o monitoramento das ações educacionais. Entretanto, esses indicadores precisam ser analisados de maneira contextualizada, evitando interpretações que responsabilizem isoladamente alunos, professores ou escolas.

4.3 PERMANÊNCIA ESTUDANTIL, EQUIDADE E DIREITO À EDUCAÇÃO

A permanência estudantil precisa ocupar posição central no planejamento estratégico da educação pública, pois assegurar a matrícula não significa garantir a conclusão da trajetória escolar. Reprovações sucessivas, dificuldades de aprendizagem, distorção idade-série e ausência de acolhimento podem provocar um afastamento progressivo do estudante. Segundo o Unicef (2021), a cultura do fracasso escolar atinge de maneira mais intensa crianças e adolescentes socialmente vulneráveis, contribuindo para a reprovação, o abandono e a exclusão educacional.

O abandono escolar é um fenômeno complexo, relacionado a fatores econômicos, sociais, familiares, territoriais e institucionais. Jovens que precisam trabalhar, enfrentam problemas de transporte, convivem com a violência ou não encontram sentido nas experiências escolares apresentam maior risco de interrupção dos estudos. Segundo o Pnud e a Firjan Sesi (2023), a distorção idade-série, o baixo aprendizado, as desigualdades socioeconômicas e o reduzido envolvimento com os estudos estão entre os principais desafios relacionados à evasão no ensino médio brasileiro.

As decisões administrativas podem contribuir para prevenir o abandono quando estabelecem mecanismos de acompanhamento da frequência, recuperação da aprendizagem, busca ativa e articulação com os serviços públicos de assistência social e saúde. A identificação precoce das ausências e das dificuldades possibilita que a escola intervenha antes do rompimento definitivo do vínculo. Segundo o Unicef (2023), o enfrentamento da exclusão escolar exige estratégias intersetoriais, acompanhamento das trajetórias e atenção especial aos estudantes submetidos a situações de maior vulnerabilidade.



A permanência também está relacionada à capacidade da escola de criar ambientes seguros, inclusivos e acolhedores. Uma instituição que escuta os estudantes, acompanha suas necessidades e oferece apoio pedagógico fortalece o sentimento de pertencimento e amplia as possibilidades de continuidade dos estudos. Segundo Fernandes e Ferretti (2025), a gestão escolar desempenha papel relevante na organização das condições de ensino e aprendizagem, sobretudo diante de situações que evidenciam desigualdades, precariedades estruturais e dificuldades de acesso aos recursos educacionais.

Compreende-se, portanto, que planejamento estratégico, rendimento escolar e permanência estudantil são dimensões interdependentes da gestão educacional pública. A qualidade das decisões administrativas depende da capacidade de interpretar os indicadores, reconhecer as desigualdades e direcionar recursos para os grupos e territórios que mais necessitam. Uma gestão comprometida com a equidade não utiliza o planejamento apenas para controlar metas, mas para assegurar condições efetivas de aprendizagem, inclusão e continuidade da trajetória escolar.

5 METODOLOGIA

O presente artigo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, uma vez que busca compreender as relações existentes entre o planejamento estratégico, as decisões administrativas, o rendimento escolar e a permanência estudantil no contexto da gestão educacional pública. Essa perspectiva metodológica possibilita interpretar processos políticos, administrativos, sociais e pedagógicos que não podem ser explicados exclusivamente por indicadores quantitativos. Segundo Creswell e Creswell (2021), a investigação qualitativa é adequada ao estudo de fenômenos complexos, pois permite examinar significados, contextos, concepções e relações presentes na realidade investigada.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta natureza exploratória e descritiva. É exploratória porque procura ampliar a compreensão acerca das implicações das decisões administrativas sobre o desempenho e a continuidade das trajetórias escolares. Também é descritiva por buscar identificar e sistematizar fatores relacionados ao planejamento, à distribuição de recursos, ao acompanhamento dos indicadores educacionais e às estratégias de prevenção do abandono escolar. Segundo Gil (2022), as pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, enquanto os estudos descritivos permitem examinar características, condições e possíveis relações entre os elementos que compõem determinado fenômeno.

Em relação aos procedimentos técnicos, serão utilizadas a pesquisa bibliográfica e a análise documental. O levantamento bibliográfico será realizado principalmente no Google Acadêmico, entendido como mecanismo de busca de produções científicas, contemplando artigos, livros, dissertações, teses e relatórios acadêmicos. Serão empregadas combinações dos descritores “planejamento estratégico na educação”, “gestão educacional pública”, “decisões administrativas”, “rendimento escolar”, “abandono



escolar”, “evasão escolar” e “permanência estudantil”. As expressões serão pesquisadas isoladamente e de maneira combinada, com o propósito de localizar estudos diretamente relacionados ao problema e aos objetivos da investigação.

O recorte temporal compreenderá produções publicadas entre janeiro de 2020 e julho de 2026, nos idiomas português, inglês e espanhol. Como critérios de inclusão, serão selecionados estudos disponíveis integralmente, publicados em periódicos científicos, repositórios universitários, livros acadêmicos ou documentos de instituições públicas e organismos reconhecidos, desde que apresentem relação direta com o objeto do artigo. Serão excluídos materiais duplicados, textos sem autoria identificada, publicações de caráter exclusivamente opinativo, trabalhos sem fundamentação científica e produções que apenas mencionem os descritores, sem desenvolver discussões pertinentes ao tema. Após a leitura dos títulos e resumos, os textos potencialmente relevantes serão examinados integralmente para a composição definitiva do corpus.

A pesquisa documental abrangerá legislações, planos educacionais, relatórios técnicos, dados do Censo Escolar e documentos oficiais relacionados ao rendimento, à reprovação, à distorção idade-série, ao abandono e à permanência estudantil. Os materiais selecionados serão organizados em quatro categorias analíticas: planejamento estratégico e gestão pública; decisões administrativas e condições de aprendizagem; rendimento e indicadores educacionais; permanência estudantil e garantia do direito à educação. A interpretação será orientada pela análise de conteúdo categorial, compreendendo as etapas de leitura, codificação, agrupamento temático, construção das categorias e interpretação crítica das informações. Segundo Sampaio e Lycarião (2021), esse procedimento possibilita organizar sistematicamente os conteúdos e produzir inferências fundamentadas acerca do material examinado. Dessa forma, o percurso metodológico buscará assegurar coerência entre o problema de pesquisa, os objetivos definidos, o referencial teórico e as conclusões do artigo.

6 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que o estudo evidencie a importância do planejamento estratégico como instrumento de organização, acompanhamento e avaliação das políticas públicas educacionais. A análise deverá demonstrar que decisões administrativas fundamentadas em diagnósticos consistentes, indicadores confiáveis e conhecimento da realidade escolar podem contribuir para a definição de prioridades mais coerentes com as necessidades das instituições e dos estudantes. Pretende-se, assim, compreender o planejamento não apenas como procedimento técnico, mas como prática política orientada pela garantia do direito à educação.

Também se espera identificar que a distribuição dos recursos humanos, financeiros, materiais e pedagógicos interfere diretamente nas condições de ensino e aprendizagem. A pesquisa deverá revelar que a ausência de professores, a precariedade da infraestrutura, a insuficiência de materiais didáticos, a



descontinuidade das ações pedagógicas e a fragilidade do acompanhamento institucional podem comprometer o rendimento escolar. Em sentido contrário, decisões administrativas articuladas às necessidades locais tendem a favorecer ambientes mais organizados, inclusivos e adequados ao desenvolvimento dos estudantes.

Outro resultado esperado consiste em demonstrar que os indicadores educacionais podem auxiliar os gestores públicos na identificação de desigualdades, dificuldades de aprendizagem e situações de risco de abandono. Espera-se verificar que informações relacionadas à frequência, à reprovação, à distorção idade-série, ao desempenho e à evasão adquirem maior relevância quando são analisadas de maneira contextualizada. Dessa forma, os dados educacionais poderão ser compreendidos como instrumentos de planejamento e intervenção, e não apenas como mecanismos de controle ou classificação das instituições.

A investigação deverá evidenciar, ainda, que a permanência estudantil depende de ações integradas entre gestão, acompanhamento pedagógico e políticas de proteção social. Espera-se identificar que estratégias como busca ativa, recuperação da aprendizagem, escuta dos estudantes, articulação com as famílias e integração com os serviços de assistência social e saúde podem reduzir o afastamento escolar. Pretende-se demonstrar que o abandono não resulta de uma única causa, mas de um conjunto de fatores sociais, econômicos, familiares, pedagógicos e institucionais.

Por fim, espera-se concluir que a qualidade das decisões administrativas influencia tanto o rendimento quanto a continuidade das trajetórias escolares. Uma gestão educacional comprometida com a equidade deve reconhecer as diferenças existentes entre escolas, territórios e grupos sociais, direcionando maior atenção àqueles que enfrentam condições mais desfavoráveis. O artigo pretende oferecer subsídios teóricos para o fortalecimento de políticas públicas educacionais mais planejadas, humanas e socialmente responsáveis, capazes de assegurar não somente o acesso, mas também a aprendizagem, a permanência e a conclusão da educação básica.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida neste artigo permitiu compreender que o planejamento estratégico ocupa posição central na gestão educacional pública, especialmente quando articulado à tomada de decisões administrativas comprometidas com a aprendizagem e com a permanência dos estudantes. Mais do que um instrumento técnico de organização, o planejamento deve ser entendido como processo político e institucional capaz de orientar prioridades, distribuir recursos, acompanhar resultados e responder às necessidades concretas das escolas e das comunidades.

Verificou-se que as decisões administrativas interferem diretamente nas condições em que o trabalho pedagógico é realizado. A distribuição de professores, a manutenção da infraestrutura, a oferta de materiais, o acompanhamento da frequência, a formação continuada e o apoio às equipes escolares



constituem fatores que podem favorecer ou limitar o rendimento acadêmico. Dessa forma, os resultados educacionais não devem ser atribuídos exclusivamente ao esforço individual dos estudantes ou dos docentes, pois também refletem a qualidade das condições institucionais oferecidas pelo poder público.

A discussão evidenciou, ainda, que os indicadores educacionais possuem relevância para o planejamento e para a avaliação das políticas públicas, desde que sejam interpretados de maneira contextualizada. Taxas de aprovação, reprovação, abandono, distorção idade-série e desempenho em avaliações externas podem revelar desigualdades e fragilidades que exigem intervenções específicas. Contudo, esses dados não devem ser utilizados apenas para classificar escolas ou responsabilizar profissionais, mas para orientar estratégias de apoio, acompanhamento e melhoria das condições de ensino.

Também se constatou que a permanência estudantil depende de ações preventivas, integradas e sensíveis às diferentes realidades sociais. O abandono escolar constitui um fenômeno complexo, relacionado a fatores econômicos, familiares, territoriais, pedagógicos e institucionais. Por essa razão, sua prevenção exige acompanhamento contínuo, busca ativa, recuperação da aprendizagem, escuta dos estudantes, fortalecimento dos vínculos com as famílias e articulação com outras políticas públicas.

Conclui-se que uma gestão educacional comprometida com a equidade precisa reconhecer as diferenças existentes entre escolas, territórios e grupos sociais, direcionando maior atenção àqueles que vivenciam condições mais desfavoráveis. O planejamento estratégico, quando orientado pela responsabilidade pública e pelo direito à educação, pode contribuir para melhorar o rendimento escolar, reduzir o abandono e fortalecer a continuidade das trajetórias acadêmicas. Assim, decisões administrativas mais humanas, transparentes e fundamentadas constituem elementos essenciais para a construção de uma educação pública socialmente justa e capaz de assegurar acesso, aprendizagem, permanência e conclusão escolar.

REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel González. **Passageiros da noite: do trabalho para a EJA**: itinerários pelo direito a uma vida justa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

BAUER, Adriana. Avaliação de redes de ensino e gestão educacional: aportes teóricos. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 44, n. 1, e77006, 2019. DOI: 10.1590/2175-623677006.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DORE, Rosemary; LÜSCHER, Ana Zuleima. Permanência e evasão na educação técnica de nível médio em Minas Gerais. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 41, n. 144, p. 772-789, set./dez. 2011.



FERNANDES, Reynaldo. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. (Série Documental. Textos para Discussão, n. 26).

FONSECA, Marília; FERREIRA, Eliza Bartolozzi; SCAFF, Elisangela Alves da Silva. Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, e69766, 2020. DOI: 10.1590/0104-4060.69766.

GARCIA, Ricardo Alexandrino; RIOS-NETO, Eduardo Luiz Gonçalves; MIRANDA-RIBEIRO, Adriana de. Efeitos rendimento escolar, infraestrutura e prática docente na qualidade do ensino médio no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 38, p. 1-32, 2021. DOI: 10.20947/S0102-3098a0152.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOBBI, Beatriz Christo; LACRUZ, Adonai José; AMÉRICO, Bruno Luiz; ZANQUETTO FILHO, Hélio. Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 106, p. 198-220, jan./mar. 2020. DOI: 10.1590/S0104-40362019002701786.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo Escolar da Educação Básica 2024**: resumo técnico. Brasília, DF: Inep, 2024.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MESQUITA, Silvana Soares de Araujo; LELIS, Isabel Alice Oswaldo Monteiro. Cenários do ensino médio no Brasil. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 89, p. 821-842, out./dez. 2015. DOI: 10.1590/S0104-40362015000400002.

PERRELLA, Cileda dos Santos Sant'Anna; ALENCAR, Felipe. Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 38, e25020, 2022. DOI: 10.1590/0102-469825020.

PINTO, José Marcelino de Rezende. O financiamento da educação na Constituição Federal de 1988: 30 anos de mobilização social. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 39, n. 145, p. 846-869, out./dez. 2018.

RUMBERGER, Russell W. **Dropping out**: why students drop out of high school and what can be done about it. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2011.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial**: manual de aplicação. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2021.

SÁTYRO, Natália; RECCH, Filipe; DINIZ, Bruno Lazarotti; CUNHA, Pedro Schettini. Capacidades estatais municipais e desempenho escolar no Brasil: o papel da gestão informacional na educação básica. **Revista de Sociologia e Política**, v. 34, e001, 2026. DOI: 10.1590/1678-98732434e001.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.



SILVA, Francisco José da; SILVA, Edileuza Fernandes. Relação entre a descentralização financeira via PDAF e rendimento escolar. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 48, e122092, 2023. DOI: 10.1590/2175-6236122092vs01.

SOARES, José Francisco. Qualidade e equidade na educação básica brasileira: a evidência do SAEB-2001. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 12, n. 38, p. 1-28, 2004.

UNESCO. **Relatório de monitoramento global da educação 2024/5**: liderança na educação. Paris: UNESCO, 2024.

UNICEF. **Enfrentamento da cultura do fracasso escolar**. Brasília, DF: Fundo das Nações Unidas para a Infância, 2021.

VASCONCELOS, Joyciane Coelho; LIMA, Patrícia Verônica Pinheiro Sales; ROCHA, Leonardo Andrade; KHAN, Ahmad Saeed. Infraestrutura escolar e investimentos públicos em educação no Brasil: a importância para o desempenho educacional. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 113, p. 874-898, out./dez. 2021. DOI: 10.1590/S0104-40362020002802245.