



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO (DEDC) – CAMPUS I
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE

OSENY AMORIM RIBEIRO

**GESTÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DO IDEB: UM
ESTUDO EM DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LAURO DE FREITAS**

Salvador, BA
2024

OSENY AMORIM RIBEIRO

**GESTÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DO IDEB: UM
ESTUDO EM DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LAURO DE FREITAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Educação e Contemporaneidade, do Departamento de Educação, da Universidade do Estado da Bahia (PPGEDUC/UNEB), vinculada a linha de pesquisa 3 e ao grupo de pesquisa DCETM.

Orientador: Prof^o Dr^o Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque.

Salvador, BA
2024

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB

a999g

amorim ribeiro, oseny

GESTÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DO
IDEB:UM ESTUDO DE CASO EM DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE
LAURO DE FREITAS / oseny amorim ribeiro. - Salvador, 2024.
122 fls.

Orientador(a): JADER CRISTIANO MAGALHÃES DE ALBUQUE.
Inclui Referências
Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade do Estado da
Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em
Educação e Contemporaneidade - PPGEDUC, Campus I. 2024.

1.EDUCAÇÃO. 2.GESTÃO . 3.IDEB.

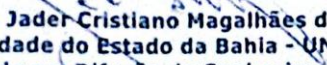
CDD: 371

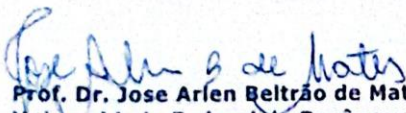
FOLHA DE APROVAÇÃO


GESTÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DO IDEB: UM ESTUDO EM DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LAURO DE FREITAS

OSENY AMORIM RIBEIRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade – PPGEduc, em 14 de dezembro de 2023, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia, conforme avaliação da Banca Examinadora:


Prof. Dr. Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Difusão do Conhecimento
Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil


Prof. Dr. Jose Arlen Beltrão de Matos
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil


Prof. Dr. Sérgio Henrique da Conceição
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Educação e Contemporaneidade
Universidade do Estado da Bahia, UNEB, Brasil

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, por me tornar cada dia uma pessoa melhor, dando-me paciência, fé e esperança de dias melhores. Aos meus filhos Hugo e Lucas, que iluminam minha vida e à minha mãe, D. Eulina (in memoriam), que mesmo nunca tendo frequentado uma escola, soube ser letrada diante dos desafios impostos pela vida. Vocês renovam minhas forças para seguir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus que, considerando a minha fraqueza, me concedeu a graça de finalizar este trabalho em meio a tantas mudanças na minha vida.

Aos meus filhos Hugo e Lucas pela parceria incondicional e por compreenderem as minhas ausências nos últimos dois anos em prol da realização deste projeto tão importante para minha vida pessoal, profissional e acadêmica. Eles sabem do meu interesse e amor profundo pela busca incessante do conhecimento. Mamãe ama vocês!

À minha prima-nora-amiga Railane por abrandar meus momentos tensos com sua serenidade silenciosa.

A todos meus familiares, amigos e, especialmente, às companheiras do “Quarteto Fantástico”, Carla Zasso, Jucélia Teixeira e Adeline Sousa por compartilharem comigo todas as alegrias e agonias nessa caminhada.

Ao Professor Jader Cristiano, meu orientador, que me incentivou e me apontou um norte com maestria desde o primeiro instante. Sei que sem o direcionamento dele a minha caminhada seria ainda mais difícil. A ele rendo toda a minha gratidão, admiração e agradecimentos.

Agradeço, de forma muito emblemática, ao meu amigo Bonifácio, o nosso “Boni”, afinal, esse projeto começou através dele e de sua constante inspiração. Te amo, meu amigo!

As equipes gestoras das Unidades Escolares que foram *locus* da pesquisa, bem como a todos os participantes deste estudo, cuja generosidade em compartilhar suas experiências foi fundamental para enriquecer este estudo.

À minha amiga Luciana Almeida pela generosidade e desprendimento costumeiros aos amigos.

A todo o corpo docente e demais servidores da UNEB, especialmente ao Coordenador Geral do PPGEDUC, Prof^o Dr^o Emanuel Rosário, pelo suporte nesta empreitada.

Ao grupo de pesquisa DCETM/UNEB, minha sincera gratidão pelo compartilhamento de conhecimentos e pela interação que muito colaborou e seguirá colaborando para o meu crescimento acadêmico.

E, por último, mas não menos importante, agradeço aos amigos queridos Danilo e Vitor, por nunca me deixarem à deriva e por compartilharem comigo todos os percalços desde a origem mais remota desse projeto até sua etapa final.

Sei que só cheguei até aqui porque tive o apoio de todos vocês.

Gratidão!

“Não é possível refazer este país, democratizá-lo, humanizá-lo, torná-lo sério, com adolescentes brincando de matar gente, ofendendo a vida, destruindo o sonho, inviabilizando o amor. Se a educação sozinha não transformar a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda.”

Paulo Freire, 2000.

RIBEIRO, Oseny Amorim. **Gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB**: um estudo em duas escolas municipais de Lauro de Freitas. Orientador: Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque. 2023. 120 fls. Dissertação (Mestrado) Educação e Contemporaneidade, Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, Departamento de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2023.

RESUMO

A presente dissertação tem por objetivo analisar as práticas da gestão escolar e como elas ajudam a explicar os resultados aferidos no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em duas escolas públicas no município de Lauro de Freitas que obtiveram as melhores notas em sete edições consecutivas no período entre 2007-2019, a partir das dimensões pedagógica, administrativa/financeira e gestão de pessoas. Trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa e quanto ao objetivo, exploratória e descritiva, do tipo estudo de caso, sendo a coleta de dados feita por meio de observações, questionários e entrevistas, bem como da consulta a documentos e observações *in loco*. Para tanto, busca-se caracterizar as práticas pedagógicas dos professores que atuam nos anos iniciais do Ensino Fundamental das referidas instituições, com ênfase na avaliação, bem como a maneira de gerir os seus processos, por parte das equipes gestoras das respectivas unidades de ensino. A partir da análise dos dados coletados, conclui-se que as ações de gestão das duas escolas pesquisadas influenciaram os resultados do IDEB nas edições de 2007 a 2019, e ainda, que os resultados obtidos revelam que as práticas dos gestores entrevistados coadunam com o referencial teórico que guiou esta pesquisa. O presente estudo não teve a pretensão de encerrar o debate, mas sim contribuir com novos elementos e abordagens diferentes sobre o tema. A discussão é complexa e mais estudos são necessários para buscar mais dados que fortaleçam a discussão em torno do tema.

Palavras-chave: Administração educacional; Gestão escolar; IDEB; Educação.

ABSTRACT

The present dissertation has as its objective to analyze how the practices of school management influences the verified results of the Basic Education Development Index (IDEB), in two public schools of the municipality of Lauro de Freitas, that got the best scores in seven consecutives editions in the period between 2007-2019, based on pedagogical, administrative/financial and people management dimensions. This is a quali-quantitative research and exploratory and descriptive as for its objective, a case study type, with the data collection made through observations, questionnaires and interviews, as well as the consultation of documents and observations *in loco*. Therefore, it seeks to characterize the pedagogical practices of the teachers who work in the initial years of Elementary Education in the aforementioned institutions, with emphasis in evaluation, as well as the way to manage their processes by the management teams in the respective teaching unit. By the analysis of the collected data, it concludes that the actions of the management of the two researched schools influenced the results of the 2007 to 2019 Ideb editions, and also the obtained results reveals that the practices of the managers interviewed contributes with the theoretical reference which guided this research. The present study did not have the pretension to put an end to this discussion, but yet to contribute with new elements and different approaches about the theme. This discussion is complex and more studies are necessary to find more data that strengthen the discussion towards the theme.

Keywords: Educational administration; School management; IDEB; Education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Levantamento de publicações sobre o tema Gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB nos últimos cinco anos.....	25
Quadro 2 - Dimensões da Gestão Escolar.....	55
Quadro 3 - Subcategorias que serão analisadas nas respectivas dimensões da G.E.	56
Quadro 4 - Etapas da pesquisa.	57
Quadro 5 – Roteiro das visitas de Observação às escolas pesquisadas.....	58
Quadro 6 –Mostra de algumas perguntas dos questionários e entrevistas aplicados ao gestor, relacionados às categorias analíticas.....	60
Quadro 7 - Mostra de algumas perguntas dos questionários e entrevistas aplicados aos professores, relacionados às categorias analíticas.....	61
Quadro 8 - Mostra de algumas perguntas dos questionários e entrevistas aplicados aos alunos, relacionados às categorias analíticas.....	62
Quadro 9 - Procedimentos metodológicos.	63
Quadro 10 - Perfil dos professores.....	78
Quadro 11 - Respostas dos professores da Escola Municipal Jardim Ipitanga.....	78
Quadro 12 - Respostas dos professores da Escola Municipal de Capiarara.	80
Quadro 13 - Respostas dos alunos da Escola Municipal Jardim Ipitanga.....	83
Quadro 14 - Respostas dos alunos da Escola Municipal de Capiarara.	85
Quadro 15 - Respostas dos servidores de ambas as escolas.....	87
Quadro 16 - Respostas dos pais da Escola Municipal Jardim Ipitanga.....	89
Quadro 17 - Respostas dos pais da Escola Municipal de Capiarara.	90
Quadro 18 - Achados da pesquisa nas dimensões da Gestão Escolar.....	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escola Municipal Jardim Ipitanga	65
Figura 2 - Escola Municipal de Capiarara.....	66
Figura 3 - Nuvem de palavras com maior frequência discursiva.....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo do IDEB: Unidades Escolares, Média Municipal, Estadual e Metas estabelecidas.....	58
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Dados da Escola 1.....	93
Gráfico 2 - Dados da Escola 2.....	94
Gráfico 3 - Compilação dos dados totais.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANRESC	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
EJA	Educação de Jovens e Adultos
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GE	Gestão Escolar
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico
OECD	<i>Economic Co-operation and Development</i>
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i>
PME	Plano Municipal de Educação
PMLF	Prefeitura Municipal de Lauro de Freitas
PNE	Plano Nacional da Educação
PPGEDUC	Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade
PPP	Projeto Político Pedagógico
REDA	Regime Especial de Direito Administrativo
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa	22
1.2 Objetivos	23
1.2.1 Objetivo geral	23
1.2.2 Objetivos específicos	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Avaliações em larga escala	26
2.2 Prova Brasil	28
2.3 Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)	29
2.3.1 Finalidades do IDEB	31
2.3.2 Conceitos e Metas do IDEB	33
2.3.3 Como o IDEB é calculado	34
2.3.4 Censo Escolar e suas implicações no IDEB	35
2.4 Censo Escolar x IDEB	36
2.5 A Gestão Escolar no Brasil e a Qualidade de Ensino	41
2.6 O papel da gestão escolar na garantia de uma educação de qualidade	43
2.7 Gestão escolar e suas dimensões	46
2.7.1 Gestão escolar na dimensão Gestão Administrativa/Financeira	48
2.7.2 Gestão escolar na dimensão Gestão Pedagógica	50
2.7.3 Gestão escolar na dimensão Gestão de Pessoas	54
3. PERCURSO METODOLÓGICO	57
3.1 Instrumentos de produção de dados	59
3.2 Perspectiva de análise e interpretação dos dados	63
3.3 Caracterização da rede municipal de ensino de Lauro de Freitas	64
3.4 Locus da pesquisa	65
3.5 Sujeitos da pesquisa	66
4 RELATÓRIO DE PESQUISA	68
4.1 Passos da pesquisa	68
4.2 Perfis e falas das equipes gestoras: diretoras e coordenadoras pedagógicas	69
4.3 Perfis e falas dos Professores	76
4.4 O que disseram os	81
4.5 Falas dos	86
4.6 Com a palavra, os pais	88
5 REFLEXÕES	92
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICES	109
Apêndice A - Roteiro de Entrevista com Gestores Escolares	109
Apêndice B - Roteiro de Entrevista com Coordenador Pedagógico	110
Apêndice C - Roteiro de Entrevista com Professores	111
Apêndice D - Roteiro de Entrevista com Alunos	112
Apêndice E - Roteiro de Entrevista com Servidores	114
Apêndice F - Roteiro de Entrevista com Pais	115
ANEXOS	116
Anexo A - Parecer do Comitê de Ética aprovando a pesquisa	117
Anexo B - A autorização da Semed	122

1 INTRODUÇÃO

Este estudo está vinculado à linha de pesquisa Educação, Gestão e Desenvolvimento Local Sustentável, do Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEDUC), Mestrado Acadêmico da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) na perspectiva da temática da gestão escolar no recorte da dinâmica dos processos de avaliação, acompanhamento e monitoramento do desempenho escolar no âmbito das unidades escolares no município de Lauro de Freitas, tomando como parâmetro o IDEB. Tem como desafio analisar como as práticas da gestão escolar ajudam a explicar os resultados aferidos no IDEB em duas escolas públicas no município de Lauro de Freitas que obtiveram as melhores notas em sete edições consecutivas no período entre 2007–2019, a partir das dimensões pedagógica, administrativa/financeira e gestão de pessoas.

A gênese do interesse em analisar como as práticas da gestão escolar ajudaram a explicar os resultados aferidos no IDEB em duas escolas públicas no município de Lauro de Freitas que obtiveram as melhores notas em sete edições consecutivas no período entre 2007–2019, a partir das dimensões pedagógica, administrativa/financeira e gestão de pessoas, justifica-se em três dimensões, são elas: social, pessoal e acadêmica. Na dimensão social, encaramos a pesquisa como forma de colaboração no processo de entendimento da realidade que nos circunda. Nesse caso, entender os processos de gestão escolar, os mecanismos oficiais de avaliação da educação, pode nos ajudar a compreender esses processos dinâmicos. Evidentemente, o ato de pesquisar cientificamente não nos garante, de imediato, uma função social pautada na resolução dos problemas que nos inquietam. O homem, em suas inúmeras dimensões, pode dar diversos significados e motivos para as suas ações, assim, na pesquisa científica, a função social de colaboração com o avanço do conhecimento social poderá ser distorcida a depender dos interesses pessoais. Nessa pesquisa, esperamos que a função social seja de colaboração, de construção de conhecimentos relacionados à temática.

Na dimensão pessoal, que se mistura com a dimensão acadêmica, justifica-se a pesquisa, inicialmente, pela afinidade com a temática investigada. Outro ponto que contribuiu para a construção da minha afinidade com a temática foram as experiências profissionais. Posso citar como exemplo a experiência como professora efetiva da rede municipal de ensino de Lauro de Freitas desde 1986 tendo oportunidade de atuar desde a docência das séries iniciais, passando pelo Ensino Fundamental Anos Iniciais e Finais e ainda, na Educação de Jovens e Adultos (EJA), como também atuando como Gestora Escolar por 14 anos. As minhas atuações profissionais na Educação Básica também contribuíram e seguem contribuindo pois é no chão

da escola que enxergamos a materialização das políticas educacionais de formação de professores, de gestão, de avaliação, entre outras.

Com tudo isso, a proposta de analisar as ações de gestão em duas escolas da rede pública municipal de Lauro de Freitas que podem ter ajudado a explicar os resultados obtidos no indicador de qualidade das metas estabelecidas pelo IDEB a partir da Prova Brasil, no período entre 2007 a 2019, não se torna distante da minha realidade por se tratar de uma temática que venho construindo afinidades há algum tempo.

Para tratar a temática, partimos da pergunta norteadora: Como as práticas de gestão escolar ajudam a explicar o resultado do IDEB, em duas escolas públicas do município de Lauro de Freitas que obtiveram as melhores notas por sete edições consecutivas? E para isso, buscamos referenciais teóricos que tratassem das seguintes questões: gestão escolar, avaliações em larga escala, indicadores de qualidade, organização da escola e aprendizagem, além de leitura de documentos que tratam das leis e de documentos da escola que direcionam suas práticas. Nesse sentido, recorreremos a alguns teóricos que estudam sobre a temática, tais como Libâneo (2007; 2012; 2013); Paro (1999; 2006); Luck (2009); Gadotti (2015); Luckesi (2011), entre outros.

No desenvolvimento da pesquisa, decidimos trabalhar a abordagem qualitativa, pois nos proporciona a capacidade de fazer perguntas, explorar o comportamento e até mesmo ajustar o método de estudo para atender aos objetivos. A abordagem qualitativa, por não poder mensurar os fenômenos apenas com números e dados obtidos por meio de um questionário, por exemplo, acaba tendo seu foco em entender aspectos mais subjetivos, como comportamentos, ideias e pontos de vista. O objetivo desse tipo de mensuração é entender de forma mais profunda o tema pesquisado e o que as pessoas pensam a seu respeito. Lançamos mão, também, da abordagem quantitativa, pois, através dela, é possível mensurar e quantificar as respostas dos entrevistados e obter dados que confirmarão ou contestarão as hipóteses iniciais. Trata-se, portanto, de uma pesquisa com abordagem quali-quantitativa.

Buscando ampliar o conhecimento a respeito do tema, escolhemos, como técnica de pesquisa, a coleta de dados através de questionários, entrevistas e observações. Os sujeitos da pesquisa foram a equipe gestora e toda a comunidade escolar de ambas as escolas, contemplando representantes de todos os segmentos que compõem o Colegiado Escolar. Vale ressaltar, aqui, que foi feito um trabalho de resgate histórico de alguns desses sujeitos que atuaram nas unidades escolares pesquisadas na janela de tempo do objeto de estudo, e buscamos estabelecer alguns critérios na escolha desses sujeitos, a saber: egressos do período pesquisado, professores e servidores que atuaram naquele período pesquisado, servidores e professores que

atuam há mais tempo nas unidades escolares para que pudéssemos fazer o comparativo e/ou mapeamento das ações ao longo dos anos.

Pesquisas com o mesmo desenho metodológico já foram feitas por mestrandos(as) e doutorandos(as) de outras instituições, porém cada um com seu enfoque. Nessa pesquisa o recorte será dado em duas escolas do Sistema Municipal de Educação de Lauro de Freitas que apresentaram desempenho acima das metas por sete edições consecutivas do IDEB no período de 2007-2019. A opção pelas duas escolas se deu a partir de critérios detalhados nos procedimentos metodológicos. E o motivo da escolha da cidade de Lauro de Freitas se deu pelo fato do vínculo profissional que tenho como servidora pública da rede municipal desde 1986 e ser residente também do município desde 1979, quando minha família veio de Ipirá/BA, fugindo da seca, e ainda, por considerar que a cidade carece de pesquisas que possam contribuir com a melhoria de seus processos de gestão escolar.

A avaliação da Educação Básica brasileira ganhou nos últimos anos contribuições acadêmicas significativas, tais como textos de dissertações, teses, artigos, entre outros. Na tentativa de conhecer mais sobre o objeto de estudo, fizemos um levantamento junto a algumas bases de dados e o levantamento da produção acadêmica em torno da temática Avaliação da Educação Básica brasileira, com foco na Prova Brasil e nos indicadores de qualidade IDEB, direito à educação e gestão educacional e escolar, resultou em textos de dissertações, teses, posters, artigos completos, entre outros. O recorte temporal para análise dos trabalhos se deu entre os anos de 2018 a 2023. Somados, os textos que abordavam com mais proximidade do nosso objeto de estudo, Gestão Escolar e sua relação com os resultados do IDEB, somavam 13 trabalhos, entretanto nenhum trabalho tratava de estudos relacionados a unidades escolares que obtiveram as melhores notas por sete edições consecutivas do IDEB. Alguns trabalhos possuem o desenho metodológico semelhante, com diferença apenas de campo de pesquisa e instrumentos de produção de dados. É importante destacar que nos acervos das bibliotecas das universidades públicas locais, os trabalhos acadêmicos em nível de graduação e pós-graduação *lato sensu* trazem como temáticas predominante, pesquisas relacionadas à formação de professores, ensino e aprendizagem, história e memória da educação, psicologia da educação, entre outras. No campo da gestão escolar, o número de trabalhos é menor e, dos que foram apresentados nesta temática, grande parte trata sobre a questão da gestão democrática da escola pública.

Diante do exposto, a questão norteadora que nos inquieta nessa investigação é: Como as práticas da gestão escolar ajudam a explicar os resultados aferidos no IDEB em duas escolas públicas no município de Lauro de Freitas que obtiveram as melhores notas em sete edições

consecutivas no período entre 2007–2019? Esta inquietude move a pesquisa¹, como exposto anteriormente, permitindo configurar o objetivo geral de analisar como as práticas da gestão escolar ajudaram a explicar os resultados aferidos no IDEB em duas escolas públicas no município de Lauro de Freitas que obtiveram as melhores notas em sete edições consecutivas no período entre 2007–2019, a partir das dimensões pedagógica, administrativa/financeira e gestão de pessoas. Para manter uma articulação com esse objetivo maior, elaboramos os seguintes objetivos específicos: a) Investigar os conceitos acerca da Gestão Escolar em suas dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de gestão de pessoas; b) Investigar, de forma crítica, os indicadores educacionais, notadamente o IDEB, verificando como esses contribuem para o aperfeiçoamento dos sistemas educacionais; c) Averiguar quais as práticas de gestão escolar foram assumidas pelas escolas pesquisadas nas dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de gestão de pessoas; d) Estabelecer a relação entre IDEB e gestão escolar nas unidades escolares estudadas durante o período abordado.

É importante destacarmos que a qualidade expressada por esses indicadores mercadológicos, como o IDEB, não está diretamente associada à qualidade necessária para a escola. Como indicadores oficiais, adotados pelo Estado brasileiro, os utilizamos como um ponto de partida para a busca de uma qualidade real que não esteja ligada unicamente a números. Também é importante destacarmos que existe uma dificuldade em definir “qualidade”, tanto pelos diversos fatores que incidem sobre essa temática, como pelos diferentes pontos de vista acerca do que é qualidade. Nesse contexto, dispositivos de avaliação da qualidade da educação passaram a ser utilizados no Brasil, representados pelas avaliações externas operacionalizadas em larga escala, preconizados por agências e organismos multilaterais e adotados pela administração pública em diversos países, entre eles o Brasil. A adesão dos modelos internacionais de avaliação na administração pública brasileira aconteceu no início do século XX até a institucionalização e consolidação do SAEB. Portanto, atualmente, as avaliações já fazem parte da cultura escolar, mesmo que de forma controversa. O ponto mais controverso, nesse contexto, é o fato de que os padrões de qualidade adotados, ditados por organismos internacionais, são seguidos pelo Estado brasileiro que, a qualquer custo, procura igualar-se às nações mais desenvolvidas economicamente e que por consequência possuem um sistema educacional mais estruturado. Essa busca frenética faz com que o resultado seja mais importante que o processo, que a autonomia da organização do sistema seja fragilizada.

¹ A pesquisa apresentada nesta dissertação foi aprovada pelo Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNEB, n.º 5.991.482, datado de 10 de abril de 2023.

Diante disso, se estabelece a cultura do ranking, o que pode estimular a competição entre escolas e redes de ensino, entre outros, fenômeno entendido da seguinte forma por Machado (2012, p. 73): “[...] temos observado, frequentemente, a utilização dos resultados das avaliações externas na produção e divulgação de rankings que classificam as escolas e estimulam a competição entre elas na busca por melhores resultados”. Com isso, entendemos que, mais uma vez, a lógica de pôr o sistema educacional no rolo compressor do mercado é posta em prática. A ideia é aumentar a competição, tal como nas empresas privadas, para melhorar a qualidade dos processos para alcance de melhores notas. É nessa perspectiva que, nos parece, os sistemas de avaliação se firmam. O SAEB, por exemplo, se consolidou como principal sistema de avaliação brasileiro e se tornou uma ferramenta analítica que pauta políticas públicas. Ele estabelece parâmetros para definir o que se convencionou chamar de “qualidade” na Educação Básica. Sobre o SAEB é destacado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2020) que:

O SAEB permite que as escolas e as redes municipais e estaduais de ensino avaliem a qualidade da educação oferecida aos estudantes. O resultado da avaliação é um indicativo da qualidade do ensino brasileiro e oferece subsídios para a elaboração, o monitoramento e o aprimoramento de políticas educacionais com base em evidências.

Considera-se nesse projeto de pesquisa que as avaliações em larga escala, oficialmente, são utilizadas como estratégias de governo educacional resultante da ação política, institucional e administrativa do Estado (Freitas, 2007). Estudos mostram que a utilização das avaliações em larga escala foi inaugurada, no Brasil, nos anos de 1990, porém, essa perspectiva histórica tem se mostrado falsa, pois o interesse pela avaliação para fins de gestão da educação nacional já foi apresentado em estudos como tendo origens desde os anos de 1930 (Freitas, 2007). Em 2005 é criada a “Prova Brasil” e, em 2007, o IDEB. O desdobramento disso foi um sistema que examina escolas e estudantes das redes públicas e privadas, em áreas rurais e urbanas, matriculados nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e que estão concluindo o Ensino Médio. Nesse processo, o desempenho estudantil, expressos pelos resultados das avaliações em larga escala como a Prova Brasil, tornou-se sinônimo de qualidade educacional, e os índices oficiais favoreceram o surgimento de estudos acadêmicos que procuram explicar o porquê de determinadas escolas apresentarem “melhores” resultados que outras. Importante ressaltar que o IDEB reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação, a saber: fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações do SAEB, em especial a Prova Brasil (INEP, 2020). O índice varia de 0 a 10 e a meta a ser

alcançada pelo Estado brasileiro até o ano de 2021 é 6,0, meta considerada de qualidade por ser comparável a dos países desenvolvidos.

A materialização desses indicadores no chão da escola se dá de diferentes formas e nem todas elas convergem para um mesmo ponto: a melhoria dos processos educacionais. É nesse sentido que o IDEB pode ser encarado como um elemento que ajuda no momento de elaboração de políticas públicas como também pode se mostrar prejudicial quando nos leva a correr atrás de notas cada vez maiores que não correspondem à realidade educacional, colocando o Brasil em posição indesejável em um contexto de “ranqueamento” tanto nacional como internacional. Entretanto, é importante salientar, que os organismos e agências internacionais como o Banco Mundial (BM), o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), entre outros, têm ditado os rumos da educação nos países em desenvolvimento estipulando metas a serem alcançadas anualmente pelos países que, por consequência, cobram das escolas resultados para atingirem essas metas. Na ponta da corda, verticalizada, estão as escolas que, como já mencionado, sofrem uma pressão cada vez maior para atingir os resultados que delas são esperados. Nessa busca de alcance das metas, a cultura organizacional da escola vai sendo alterada e por consequência as práticas de gestão que nela são desenvolvidas. Segundo Libâneo (2008, p. 10), “o modo como a escola funciona - suas práticas de organização e gestão - faz diferença em relação aos resultados escolares”, e esse é o ponto fulcral desta investigação: analisar as ações de gestão, em duas escolas, da rede pública municipal de Lauro de Freitas, e o indicador de qualidade das metas estabelecidas pelo IDEB a partir da Prova Brasil, no período entre 2007 a 2019.

Assim, na perspectiva de atender aos objetivos da pesquisa, estruturamos essa dissertação contemplando a seguinte estrutura: Introdução, quatro seções e as considerações finais. Na introdução, problematizamos o objeto de pesquisa, a sua relevância tanto para a sociedade como pessoal, o problema norteador, o objetivo geral e específicos. No capítulo 2, abordamos historicamente as concepções de administração escolar, resgatando as principais escolas da administração que surgiram ao longo do tempo. Também abordamos a gestão democrática e suas concepções, apontando seus entraves e possibilidades. Inicialmente, fizemos um breve retrospecto da administração em geral e na área da educação até chegarmos à perspectiva da gestão democrática da escola pública, por fim discutimos sobre o papel do gestor frente aos desafios da qualidade da Educação Básica. Ainda neste capítulo, discutimos sobre as avaliações externas e o IDEB, tratamos das perspectivas teóricas da avaliação externa da educação destacando a Prova Brasil como um dos elementos para a construção do IDEB. Abordamos os referenciais legais da avaliação educacional que influenciaram a criação do IDEB em 2007 e

destacamos também a composição do IDEB, sua relação com as agências e organismos internacionais e sua contribuição e limites para a qualidade da educação brasileira. Abordamos a ideia de qualidade educacional como um conceito complexo e multidimensional. No percurso metodológico, já no capítulo 3, justificamos a opção pelo método adotado para em seguida tratarmos da nossa abordagem e tipo de pesquisa. Optamos por apresentar as duas instituições escolares que entraram como campo de investigação na seção que traz os dados da pesquisa empírica. O capítulo 4 foi dedicado ao Relatório da pesquisa propriamente dito, onde apresentamos os dados coletados. As reflexões acerca dos achados da pesquisa ficaram concentradas no capítulo 5. Concluímos a dissertação com as considerações finais onde destacamos mais uma vez o nosso objeto de estudo, sintetizando as nossas constatações a partir das análises produzidas a partir dos achados da pesquisa. Consideramos que essas constatações apresentadas não são definitivas e por conta disso esperamos que elas sirvam para ajudar a sustentar investigações futuras.

Acreditamos que a realização desta pesquisa poderá contribuir para despertar maiores reflexões a respeito da importância da gestão escolar e de como seu trabalho pode refletir nos resultados do IDEB. Buscamos apenas ampliar o olhar, pois acreditamos ser a pesquisa inesgotável. Sabe-se que o IDEB, por si só, não dá conta de avaliar a qualidade da educação. Esse índice, por considerar apenas os resultados da Prova Brasil — e o fluxo escolar da instituição —, apresenta-se bastante limitado como instrumento de avaliação da qualidade da educação, tendo em vista o quantitativo de elementos que interferem direta ou indiretamente nessa qualidade e, conseqüentemente, nesse índice. No entanto, há, além disso, outro aspecto relevante na divulgação dos resultados do IDEB: o interesse da mídia pelos resultados tem operado como forma de legitimação de um modelo de avaliação que não passou por discussões, tendo sido seu discurso aceito como a realidade da qualidade do ensino e aprendizagem. A divulgação de resultados, expressos por conceitos ou notas, revelou-se de grande eficácia comunicativa (Barreyro, 2004), colaborando para a viabilidade deste modelo de avaliação da educação baseado em exames de larga escala. O apelo midiático da divulgação dos resultados por meio de rankings tende a obscurecer outras discussões mais fundamentais sobre a eficácia social desse modelo de avaliação, no qual o conjunto das políticas educacionais adotadas pelo governo é validado e legitimado socialmente apenas porque um exame externo padronizado é aplicado em larga escala para medir o desempenho dos alunos (Dresch, 2018, p. 89).

1.1 Justificativa

A justificativa para a escolha do tema advém da seleção de três importantes critérios: relevância, aplicabilidade e singularidade dentro de uma rede de ensino. Durante as pesquisas nos bancos de teses e dissertações encontramos inúmeros trabalhos que versam acerca do tema, mas nenhum tratando especificamente de escolas que obtiveram as melhores notas em sete edições consecutivas do IDEB. Encontramos vários estudos sobre municípios e redes estaduais e/ou municipais que se destacaram consecutivas vezes nos resultados aferidos, mas nenhum trabalho que tratasse de unidades escolares de forma isolada e por tantas edições consecutivas na avaliação do IDEB. O estudo do tema apresenta relevância social e científica, considerando a possibilidade de oferecer um diagnóstico das ações das equipes gestoras das unidades pesquisadas, além de subsídios para a melhoria da qualidade do ensino — sendo esse o maior motivo para a escolha do tema, caso se comprove que tais ações impactam de forma positiva nos bons resultados alcançados, ainda que pesquisar apenas duas unidades escolares num universo de cinquenta, ainda assim, é importante que se tenha essa possibilidade de análise.

A importância do tema deve-se, sobretudo, ao desejo de que, com os resultados das avaliações em larga escala, seja possível identificar os problemas que afetam a docência e a gestão da avaliação e de que os dados coletados e analisados à luz do referencial teórico possam indicar ações e prioridades a serem repensadas e planejadas com vistas à melhoria do processo de ensino e aprendizagem, além de, conseqüentemente, auxiliar o maior número de equipes gestoras a alcançar resultados exitosos que serão aferidos pelo IDEB. Quanto à aplicabilidade, a pesquisa sobre o tema poderá ser utilizada para se pensar acerca das práticas de gestão. A escolha pelo tema também se justifica por conta das dimensões social, pessoal e acadêmica, visto que ambas estão imbricadas na justificativa pela escolha do tema e objeto de pesquisa.

Espera-se que a pesquisa traga uma contribuição acadêmica e científica para a área da Educação, acrescentando novos saberes ao conjunto dos conhecimentos científicos sobre o tema, pois, apesar de não ser de todo original, haja vista a grande quantidade de pesquisas sobre o IDEB, ainda assim, essa abordagem partiu de um foco em um caso com características bastante específicas. Além desses critérios, há de se considerar o interesse profissional que nasceu do exercício da docência, vindo a se intensificar a partir da atuação na gestão escolar.

1.2 Objetivos

Este trabalho visa atingir um objetivo geral, o qual se divide em objetivos específicos, demonstrados a seguir:

1.2.1 Objetivo Geral

- a) analisar como as práticas da gestão escolar ajudaram a explicar os resultados aferidos no IDEB em duas escolas públicas no município de Lauro de Freitas que obtiveram as melhores notas em sete edições consecutivas no período entre 2007–2019, a partir das dimensões pedagógica, administrativa/financeira e gestão de pessoas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) investigar os conceitos acerca da Gestão Escolar em suas dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de gestão de pessoas;
- b) investigar, de forma crítica, os indicadores educacionais, notadamente o IDEB, verificando como esses contribuem para o aperfeiçoamento dos sistemas educacionais;
- c) averiguar quais as práticas de gestão escolar foram assumidas pelas escolas pesquisadas nas dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de gestão de pessoas;
- d) estabelecer a relação entre IDEB e gestão escolar nas unidades escolares estudadas durante o período abordado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo abordar historicamente as concepções de avaliação em larga escala, avaliação da Educação Básica, bem como todos os subtemas que envolvem o IDEB. Também objetivamos abordar a gestão escolar e sua relação com os indicadores de qualidade do ensino, bem como suas dimensões. Nesta seção pretendemos também promover uma consolidação de todo o arcabouço acerca do referencial teórico, com um panorama da produção científica acerca da gestão escolar e do IDEB. Por fim, tratamos das categorias analíticas e subcategorias que serão tratadas nas dimensões da gestão escolar.

Segundo Werle (2010, p. 2), “[...] a avaliação em larga escala é uma avaliação externa às instituições escolares avaliadas. O interessante de agregar o termo avaliação externa com a informação de que é ‘em larga escala’ é que indica o tipo de avaliação e sua abrangência”. Nesse campo, o estudo sobre as avaliações em larga escala, mais especificamente o IDEB, bem como a relação entre as ações da gestão escolar e os resultados aferidos foram subsidiados pelas reflexões de alguns autores que se dedicam ao tema, tais como: Freitas *et al* (2009), que tratam da interação dos três níveis de avaliação — avaliação da aprendizagem, institucional e sistêmica; Horta Neto (2013), que discute sobre as avaliações externas e seus efeitos sobre as políticas educacionais; Armstrong (2008), que critica o modelo de avaliação que se adota e aborda a questão do desenvolvimento humano e da qualidade da educação; Martins (2001), o qual traz para a discussão o comprometimento da autonomia das escolas e da descentralização em decorrência do mau uso dos resultados das avaliações externas; e Oliveira (2004), que discute sobre o planejamento estratégico como ferramenta que direciona os caminhos de uma organização.

Compõem, também, o referencial teórico algumas publicações dos sites oficiais do Governo, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e do Ministério da Educação (MEC), os quais esclarecem sobre os propósitos e fundamentos das avaliações em larga escala, regulando sua prática. Destaca-se, ainda, o estudo sobre o planejamento estratégico, uma importante ferramenta para o gestor e para os processos decisórios sob sua responsabilidade.

Vale ressaltar aqui que foi realizada uma busca de publicações sobre gestão escolar em bases biblioteconômicas utilizando as palavras chaves: gestão escolar e IDEB, publicadas nos últimos cinco anos e o resultado está no quadro abaixo:

Quadro 1 - Levantamento de publicações sobre o tema Gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB nos últimos cinco anos

BASE DE DADOS DA PESQUISA	NÚMERO DE TRABALHOS ENCONTRADOS	PALAVRAS CHAVES	ANOS DA PUBLICAÇÃO
SCIELO	05	Gestão Escolar e resultados do IDEB	2018 2019 2021
ANPAD.SPELL	02	Gestão Escolar e resultados do IDEB	2019 2020
GOOGLE ACADÊMICO	04	Gestão Escolar e resultados do IDEB	2018 2019 2020 2022
UFBA	02	Gestão Escolar e resultados do IDEB	2019 2020

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir do levantamento realizado, notou-se que foram publicados alguns trabalhos com a temática nos últimos cinco anos e ainda não foi encontrado nenhum trabalho que tratasse do recorte de unidades escolares com melhores notas no IDEB por sete edições consecutivas. Este fato nos faz crer que o recorte desta pesquisa carece de mais estudos, pois apresenta uma demanda.

Nessa pesquisa o recorte será dado em duas escolas da rede municipal de ensino de Lauro de Freitas que tiveram as melhores notas em sete edições consecutiva do IDEB. A opção pelas duas escolas se deu a partir de critérios detalhados nos procedimentos metodológicos. E o motivo da escolha pelo recorte supracitado foi exatamente pelo fato de que após a revisão bibliográfica sistemática não detectamos nenhum trabalho que versasse sobre o recorte pesquisado.

A avaliação da Educação Básica brasileira ganhou nos últimos anos contribuições acadêmicas significativas, são textos de dissertações, teses, artigos, entre outros. O levantamento da produção acadêmica em torno da temática Avaliação da Educação Básica Brasileira, com foco na Prova Brasil e nos indicadores de qualidade IDEB, direito à educação e gestão educacional e escolar, resultou em textos de dissertações, teses, pôsteres, artigos completos, entre outros. A pesquisa realizada no banco de dados da CAPES encontramos algumas teses com temáticas que se aproximavam do nosso objeto de estudo. Alguns trabalhos possuem o desenho metodológico semelhante, com diferença apenas de campo de pesquisa, instrumentos de produção de dados e objeto de estudo.

É importante destacar que nos acervos das bibliotecas das universidades públicas locais, os trabalhos acadêmicos em nível de graduação e pós-graduação *lato sensu* trazem como

temáticas predominantes, pesquisas relacionadas à formação de professores, ensino e aprendizagem, história e memória da educação, psicologia da educação, entre outras. No campo da gestão escolar, o número de trabalhos é menor e, dos que foram apresentados nesta temática, grande parte trata sobre a questão da gestão democrática da escola pública. Os trabalhos encontrados acerca do tema Gestão escolar x IDEB não apresentam esse recorte específico de desempenho de escolas em sete edições consecutivas do IDEB.

2.1 As avaliações em larga escala como políticas públicas

Os estudos de Dourado *et al* apontam a avaliação como “parte constitutiva do processo educativo e um importante indicador de qualidade” (2016, p. 128), uma vez que, através dela, pode-se obter indícios para reflexão sobre a prática pedagógica e a melhoria dessa. A criação de um Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), que é composto por um conjunto de avaliações em larga escala, está prevista no artigo 11 na Lei nº 13.005/2014:

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, coordenado pela União, em colaboração com os Estados e o Distrito Federal e os Municípios, constituirá fonte de informação para a avaliação da qualidade da educação básica e para a orientação das políticas públicas para este nível de ensino (INEP, 2014, p. 222).

De acordo com informações do portal do MEC, a primeira aplicação do SAEB aconteceu em 1990, com a participação de uma amostra de escolas que ofertavam as 1ª, 3ª, 5ª e 7ª séries do Ensino Fundamental das escolas públicas da rede urbana. Os estudantes foram avaliados em Língua Portuguesa, Matemática e Ciências. As 5ª e 7ª séries também foram avaliadas em redação. Esse formato se manteve na edição de 1993. Nas edições de 1997 e 1999, os estudantes matriculados nas 4ª e 8ª séries foram avaliados em Língua Portuguesa, Matemática e Ciências e os estudantes de 3º ano do Ensino Médio, em Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, História e Geografia. Em 1990 e 2003, as provas foram aplicadas em caráter amostral, o que possibilitou a geração de resultados para Unidades da Federação, regiões e Brasil (INEP, 2019).

A partir da edição de 2001, o SAEB passou a avaliar apenas as áreas de Língua Portuguesa e Matemática, formato que foi mantido nas edições de 2003, 2005, 2007, 2009 e 2011. Vianna (2003) é um dos autores que destaca a importância dos resultados das avaliações em larga escala, esclarecendo que, ao divulgar o relatório de suas avaliações, o SAEB

[...] apresenta a metodologia, os tratamentos a que foram submetidos os resultados e uma grande riqueza de dados e informações sobre os diferentes desempenhos; entretanto, esse documento, elaborado com extremo rigor técnico, acaba por se tornar inacessível à grande massa de interessados dentro e fora do campo da educação (Vianna, 2003, p. 54).

O mesmo autor declara, ainda, que os relatórios e os resultados das avaliações cumprem uma função muito importante, já que servem, de forma positiva, para definir novas políticas públicas, de projetos de implantação e modificação de currículos, de programas de formação continuada dos docentes e, de maneira decisiva, na definição de elementos para a tomada de decisões que visem a provocar um impacto, ou seja, mudanças no pensar e no agir dos integrantes do sistema (Vianna, 2009, p. 17). Na educação básica, essas avaliações devem avançar e se aprimorar, relacionando os resultados das avaliações em larga escala com outras informações às políticas, tais como: insumos disponíveis às escolas, formação e remuneração dos profissionais da educação, formas de participação na gestão da avaliação na referida escola, dados socioeconômicos da comunidade na qual a escola está inserida e avaliação institucional.

De acordo com documentos oficiais, o SAEB foi criado em 1988 e forma um conjunto de avaliações externas em larga escala, tendo como objetivo realizar um diagnóstico do sistema educacional brasileiro e de alguns fatores que possam interferir no desempenho do(a) aluno(a). Aqui, vale ressaltar que alguns autores da área se posicionam claramente contrários a esses testes de larga escala. Luiz Carlos de Freitas, no seu livro *A Reforma Empresarial da Educação* (2018, p. 59-75), trata de forma irônica o fetiche dos reformadores pelos testes em larga escala. Questiona a eficiência e a aplicabilidade dos seus resultados, assim como a política do *accountability*. Freitas (2018, p. 77-86) ressalta que o Brasil parece estar num caminho sem volta diante das mudanças engendradas em caráter internacional. Menciona o culto das escolas à nota mais alta, central nos processos de avaliação das mesmas, que pode ser utilizado como argumento para o fechamento ou privatização de unidades escolares. Não dá suporte ao fato de algumas escolas, com caráter comunitário, terem que participar de avaliações padronizadas, como, por exemplo, as escolas de campo. Freitas (2018, p. 133-144), retoma a ideia de que os testes em massa provocam a possibilidade da fraude dos resultados. Insinua e apresenta dados a respeito do fato de isto ter ocorrido com os bons resultados apresentados pelo município de Sobral (CE). A ideia da excelência do trabalho de Sobral faz desmerecer outros centros públicos de ensino, passando a ideia de que se eles quisessem, poderiam também fazer bem-feito. Fala ainda em manipulação engenhosa do IDEB por parte da prefeitura de Sobral, como, por exemplo, colocando alunos com boas notas a fazerem provas em lugar de outros ou simplesmente adulterando notas. Tudo pelo resultado. Ainda assim, é preciso que não se perca

de vista que são os resultados destes testes em larga escala, como por exemplo, o IDEB, que subsidiam a reformulação e o monitoramento das políticas na área educacional, contribuindo para a melhoria da qualidade, equidade e eficiência do ensino.

Como discute Blasis (2013, p. 252), a atenção aos resultados das escolas obtidos nas avaliações externas, também chamadas avaliações em larga escala, por serem aplicadas a uma rede de ensino inteira, municipal ou estadual ou a várias redes de ensino, “[...] se intensificou a partir de 2005 com a Prova Brasil e em 2007 com a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)”. É por meio dos Boletins Pedagógicos que os gestores da avaliação são estimulados a acompanhar o desempenho dos estudantes, verificando o IDEB da instituição, que é apresentado numa escala de zero a dez. É, também, através deles que os gestores de todas as esferas acompanham o trabalho das secretarias municipais e estaduais e das unidades de ensino, além do desempenho dos estudantes. De acordo com informações no portal do INEP, a primeira parte do boletim apresenta uma síntese das médias das proficiências dos participantes em matemática e língua portuguesa e o percentual de alunos em cada nível de desempenho. Os boletins apresentam, ainda, a interpretação pedagógica de cada nível de desempenho, descrevendo as habilidades consolidadas, de forma a facilitar a interpretação dos resultados.

2.2 A Prova Brasil

A Prova Brasil é uma avaliação censitária aplicada a cada biênio “envolvendo alunos da 4ª. série (5º. ano) e 8ª. série (9º. ano) do Ensino Fundamental das escolas públicas que possuem, no mínimo, 20 alunos matriculados nas séries/anos avaliados”, conforme descrito em Nota Explicativa do Inep/Ministério da Educação. Como explicitam Assis e Amaral (2016), a Prova Brasil foi introduzida em 2005 e tem como objetivo avaliar o desempenho em Língua Portuguesa (leitura) e em Matemática (resolução de problemas) de todos os estudantes matriculados nos sistemas de ensino.

Segundo informações constantes do Portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP), trata-se de um diagnóstico que tem como objetivo avaliar a qualidade do ensino a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos. Em 2005, com a Portaria Ministerial nº 931, de 21 de março de 2005, o SAEB passou por uma reestruturação, passando a ser composto por duas avaliações: Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb) e Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), conhecida como Prova Brasil. Na edição de 2005, o público alvo da Prova Brasil foi o das escolas públicas com o número mínimo de 30 estudantes matriculados na última etapa dos anos iniciais (4ª série/5º ano) ou dos anos finais (8ª série/9º

ano) do Ensino Fundamental, com testes de Língua Portuguesa e Matemática. Em 2007, passaram a participar da Prova Brasil as escolas públicas rurais que ofertam os anos iniciais (4ª série/5º ano) e que tinham o mínimo de 20 estudantes matriculados nessa série. A partir dessa edição, a Prova Brasil passou a ser realizada em conjunto com a aplicação da Aneb — a aplicação amostral do SAEB. São aplicados questionários, que devem ser respondidos por professores e diretores escolares, cujo objetivo é coletar dados demográficos, perfil profissional e de condições de trabalho.

Na prática, porém, os questionários socioeconômicos não são considerados para efeito de análise dos resultados no âmbito da escola, pois o que se leva em conta são apenas os resultados dos testes aplicados. Os dados da Prova Brasil estão disponíveis para toda a sociedade que, a partir dos resultados, pode acompanhar as políticas implementadas pelo governo, permitindo, ainda, que se observe o desempenho específico de cada rede de ensino e do sistema das escolas públicas urbanas e rurais do país.

2.3 O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)

A presença das avaliações externas no Brasil não é recente. Acentuaram-se na década de 1990 e começaram a fazer parte do cotidiano escolar com o objetivo de compreender a educação em nosso país. As avaliações externas são alvos de muitas críticas no que diz respeito à sua possibilidade de critério para análise da realidade das escolas. São fartos os estudos nesse sentido, dentre os quais se destacam os trabalhos de Casassus (2009) e Machado (2012), especificamente sobre as ilusões provocadas por testes de grande escala fabricantes de índices de desempenho.

Nos últimos tempos, o termo “qualidade” tem ganhado destaque na educação brasileira e constitui a síntese de preocupação por parte de educadores e formuladores de políticas públicas de educação. Falar em qualidade é avaliar a educação oferecida pela instituição escolar, pois a qualidade se constrói por meio de ações cotidianas, sendo que cada uma delas tem seu peso e sua importância pelo conjunto que formam. Desse modo, buscar a qualidade atendendo à quantidade é democratizá-la e torná-la mais igualitária.

As políticas de gestão baseadas em resultados implicam necessariamente em aspectos como descentralização e autonomia das escolas e na avaliação da qualidade baseada no controle dos resultados, via avaliação externa. No Brasil, a avaliação externa é representada por testes padronizados que permitem, segundo Fernandes (2007), detectar baixos resultados em escolas e sistemas de ensino, assim como corrigi-los e monitorar a evolução dos alunos por meio das

taxas de aprovação, reprovação e evasão. Diante de tais desafios, cabe à gestão acompanhar e monitorar suas unidades escolares, além de planejar, organizar e controlar os mecanismos indispensáveis para a eficiência e a eficácia escolar, contribuindo para uma melhor qualidade. Empreende-se, para tanto, um conjunto de políticas para cumprir ou alcançar os resultados almejados, ao mesmo tempo em que a própria gestão do sistema repassa para a escola a responsabilidade pelos resultados, em uma dinâmica chamada de *accountability*, ou seja, a responsabilização e a prestação de contas por parte de todos os envolvidos no processo de ensinar e de aprender. Os dados gerados pelo IDEB constituem subsídios para a formulação e implantação de políticas públicas. Essas políticas, no bojo da concepção neoliberal, tendem a atribuir aos sistemas de ensino e às escolas a responsabilização e a prestação de contas pelos serviços educacionais prestados, bem como articular, dentro do próprio sistema de ensino, ações que propiciem alcançar a meta do índice. Porém, afinal, o que vem a ser o IDEB?

O índice IDEB foi implantado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) em 2007 e combina dois indicadores: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho dos estudantes nos exames. É com base nesses indicadores que as escolas e as redes de ensino são classificadas em uma escala numérica (Assis; Amaral, 2016). Esse índice tornou-se um paradigma de avaliação importante para detectar o desempenho das escolas em termos de qualidade da educação ofertada. Segundo Assis e Amaral, o IDEB passou a significar o instrumento que indica a qualidade da educação básica brasileira, “servindo ainda para a montagem de rankings de escolas e de estados da federação” (2016, p. 206).

De acordo com informações do portal do MEC, para escolas e municípios, as médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil e, para os estados e o país, as médias de desempenho utilizadas são as do SAEB. Tais metas são diferenciadas para cada escola e para a rede de ensino, com o objetivo de alcançar seis pontos até 2022, média correspondente ao sistema educacional dos países desenvolvidos.

Horta Neto (2013, p. 168) denuncia que o IDEB, além de ser inadequado como indicador de qualidade da educação brasileira, não contribui para “o fortalecimento de um necessário pacto federativo em matéria educacional envolvendo os três Entes da Federação”. O autor também acusa que prevalece, nas relações federativas brasileiras, uma característica autoritária que faz com que a União imponha sua vontade, negando, de certo modo, o envolvimento harmonioso com os outros entes (Horta Neto, 2013, p. 168). Outra crítica é feita ao IDEB: o índice baseia-se em apenas em dois fatores: o “desempenho”, fator associado ao aproveitamento cognitivo dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática, e o “rendimento”, que está associado

ao fluxo escolar, determinado a partir da taxa de aprovação, medida através da razão entre o tempo necessário para conclusão da etapa de escolarização e o tempo de duração efetivamente despendido para concluí-la.

Freitas *et al* (2009) defendem que, ao supervalorizar o IDEB, se tem deixado em segundo plano a compreensão de que um indicador é apenas a medida operacional do conceito, não a realidade educacional, e, portanto, não se deve ficar restrito a uma mera apreciação da variação do indicador. Os autores criticam, ainda, as avaliações em larga escala, por desconsiderarem as peculiaridades de cada região e pela forma como seus resultados são utilizados. Bonamino e Sousa também se referem ao mau uso do IDEB, mostrando que as avaliações em larga escala interferem no currículo e definem políticas públicas, tendo, portanto, “[...] potencial de direcionar o que, como e para que ensinar” (Bonamino; Sousa, 2012, p. 386).

O IDEB, nessa perspectiva, torna-se um mecanismo “regulatório” usado para mobilizar a sociedade e para responsabilizar a escola pelo baixo nível de qualidade, tirando do Estado sua parcela de responsabilidade. Gestores escolares, professores e comunidade escolar, geralmente, não conhecem sequer o IDEB da escola, apesar da publicidade que se dá aos resultados. Falta propor mudanças e envolver toda a comunidade no “acompanhamento consciente” das aplicações das avaliações e da divulgação de seus resultados, na definição de ações de intervenção pedagógica e na própria gestão da avaliação.

2.3.1 Finalidades do IDEB

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) trata de fluxo escolar e desempenho na Prova Brasil, o que conseqüentemente, acaba por medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino. Tal índice funciona como um indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, com o qual a sociedade pode se mobilizar em busca de melhorias. Para tanto, o IDEB é calculado a partir de dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo Inep. Os índices de aprovação são obtidos a partir do Censo Escolar, realizado anualmente.

O termo *accountability* passou a ser designado para expressar a responsabilidade educacional, reforçando o gerencialismo dos sistemas de ensino e das escolas ante o termo. Tanto Afonso (2009) quanto Vianna (1997) concordam que a palavra *accountability* possui instabilidade semântica, uma vez que o vocábulo corresponde a um conceito com “significados e amplitudes plurais” (Afonso, 2009, p. 58). No entanto, as análises de políticas de avaliação

do final do século XX e do início do século XXI se apropriaram do conceito de *accountability* para delimitar políticas de avaliação baseadas nos princípios de prestação de contas e responsabilização. Para Afonso (2009), *accountability*, para educação, se consubstancia em prestação de contas, avaliação e responsabilização, muito embora o autor destaque que não há um sistema ou modelo consolidado de *accountability* em Portugal, tampouco no Brasil. Como não existe um modelo de prestação de contas, utiliza-se, nesses dois países, o que o autor considera como formas parcelares de *accountability*, que são ações legalmente consagradas que procuram prestar contas e dar visibilidade às ações educativas.

A defesa de um novo enfoque de gerencialismo na educação nos países da América Latina encontra terreno fértil no documento *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y El Caribe*, formulado pela Unesco em parceria com o Cepal. Tal documento reforça e promove o *accountability* na perspectiva da prestação de contas como ferramenta da gestão escolar. As concepções de *accountability* indicadas no documento reforçam políticas meritocráticas, de maior autonomia e responsabilização da escola. Tais políticas se materializam no aperfeiçoamento da gestão escolar, bem como no uso dos resultados do IDEB e dos *rankings* formulados a partir da divulgação do índice, funcionamento como formas parcelares de *accountability* (Afonso, 2009), na medida em que informa, presta contas e responsabiliza os sistemas de ensino pelo resultado obtido no índice.

Segundo Dias Sobrinho (2002), a avaliação externa se transformou em *accountability*, uma vez que ela tinha a função de prestar contas ao governo e à sociedade, assim como cobrar das instâncias executoras — nesse caso, as unidades escolares — o cumprimento de obrigações, sob o ponto de vista da eficiência. Nesse sentido, sua característica mais marcante era demonstrar índices de rendimento, tanto aos governos como à sociedade civil, além de controlar e propor políticas públicas, legitimando o controle do Estado.

A *accountability* ganha, portanto, centralidade social e política no contexto empreendido pelas reformas ocorridas em diversos países da América Latina na década de 1990. Em tais países, as reformas empreendidas evocam um novo modelo de gestão como estratégia para assunção de melhores serviços públicos e uma sociedade mais democrática e transparente, com ênfase também no controle dos gastos. Segundo Oliveira (2005), sob esse aspecto, é possível afirmar que as avaliações externas, realizadas via testes padronizados, ganharam um papel significativo nas sociedades contemporâneas, cabendo-lhes, pois, a responsabilidade de validar e legitimar iniciativas educacionais. Essa validação e legitimação se consubstanciam no IDEB, que se configura como o *accountability* da educação brasileira, na medida em que pressiona os sistemas de ensino a alcançar notas cada vez maiores no índice.

Diante do quadro regulatório que o IDEB estabelece aos sistemas de ensino e às escolas e tendo, como base de articulação de ações, o pressuposto da qualidade educacional, o índice acaba por se constituir como principal indutor de estratégias e ações que, de um lado, procuram adequar, na concepção proposta pelo próprio contexto da microrregulação local, os processos educativos e, de outro, atender às metas projetadas pelo IDEB. Ademais, as relações estabelecidas entre as notas das avaliações externas, o IDEB e a responsabilização das instituições escolares caracterizam um formato de política excludente, meritocrática e competitiva, aos moldes instituídos pelo *accountability*.

Com o IDEB, ampliam-se as possibilidades de mobilização da sociedade em favor da educação, uma vez que o índice é comparável nacionalmente e expressa, em valores, os resultados mais importantes da educação: aprendizagem e fluxo. A combinação de ambos tem, também, o mérito de equilibrar as duas dimensões: se um sistema de ensino reter seus alunos para obter resultados de melhor qualidade no SAEB ou na Prova Brasil, o fator fluxo será alterado, indicando a necessidade de melhoria no sistema. Se, ao contrário, o sistema apressar a aprovação do aluno sem qualidade, o resultado das avaliações indicará igualmente a necessidade de melhoria do sistema.

O IDEB também é importante por ser condutor de política pública em prol da qualidade da educação. É a ferramenta para acompanhamento das metas de qualidade do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

2.3.2 Conceito das Metas do IDEB

O IDEB é mais que um indicador estatístico. Ele nasceu como condutor de política pública pela melhoria da qualidade da educação, tanto no âmbito nacional como nos estados, municípios e escolas. Sua composição possibilita não apenas o diagnóstico atualizado da situação educacional em todas as suas esferas, mas também a projeção de metas individuais intermediárias rumo ao incremento da qualidade de ensino.

As metas são exatamente isso: o caminho traçado da evolução individual dos índices para que o Brasil atinja o patamar educacional que tem hoje a média dos países da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), organização econômica intergovernamental com 38 países membros, fundada em 1961 para estimular o progresso econômico e o comércio mundial. Em termos numéricos, isso significa evoluir da média nacional de 3,8 registrada em 2005 para um IDEB igual a 6,0 na primeira fase do Ensino Fundamental.

Foi o Inep que estabeleceu parâmetros técnicos de comparação entre a qualidade dos sistemas de ensino do Brasil e os de países da OCDE. Ou seja, a referência à OCDE é parâmetro técnico em busca da qualidade, e não um critério externo às políticas públicas educacionais desenvolvidas pelo MEC no âmbito da realidade brasileira. Metas são diferenciadas para cada rede e escola — são diferenciadas para todos e são apresentadas bienalmente desde 2007. Estados, municípios e escolas devem melhorar seus índices e contribuir, em conjunto, para que o Brasil alcance a meta de 6,0 em 2022. Mesmo quem já tem um bom índice deve continuar a evoluir. No caso das redes e escolas com maior dificuldade, as metas preveem um esforço mais concentrado, para que elas melhorem mais rapidamente, diminuindo, assim, a desigualdade entre as esferas. O Ministério da Educação prevê apoio específico para reduzir essa dificuldade.

2.3.3 Como o IDEB é calculado

O IDEB é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar realizado todos os anos, e das médias de desempenho nas avaliações do Inep, a Prova Brasil (para IDEBs de escolas e municípios) e a SAEB (no caso dos IDEBs dos estados e nacional) — avaliações aplicadas no 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e no 3º ano do Ensino Médio. Como o IDEB é resultado do produto entre o desempenho e o rendimento escolar (ou o inverso do tempo médio de conclusão de uma série), ele pode ser interpretado da seguinte maneira: para uma escola A, cuja média padronizada da Prova Brasil, 4ª série, é 5,0 e o tempo médio de conclusão de cada série é de 2 anos, a rede/escola terá o IDEB igual a 5,0 multiplicado por 1/2, ou seja, $\text{IDEB} = 2,5$. Já uma escola B com média padronizada da Prova Brasil, 4ª série, igual a 5,0 e tempo médio para conclusão igual a 1 ano, terá $\text{IDEB} = 5,0$.

A fórmula geral do IDEB é dada por: $\text{IDEB}_{ji} = N_{ji} P_{ji}$ — em que, i = ano do exame (SAEB e Prova Brasil) e do Censo Escolar; N_{ji} = média da proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, padronizada para um indicador entre 0 e 10, dos alunos da unidade j , obtida em determinada edição do exame realizado ao final da etapa de ensino; P_{ji} = indicador de rendimento baseado na taxa de aprovação da etapa de ensino dos alunos da unidade j . Sendo assim, o IDEB é calculado a partir de dois componentes: taxa de rendimento escolar (aprovação) e médias de desempenho nos exames padronizados aplicados pelo Inep. As médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil (para IDEBs de escolas e municípios) e do SAEB (no caso de IDEBs dos estados e nacional).

2.3.4 Censo Escolar e suas implicações no IDEB

O Censo Escolar é um levantamento de dados estatísticos educacionais de âmbito nacional realizado todos os anos e coordenado pelo Inep. Ele é feito com a colaboração das secretarias estaduais e municipais de educação e com a participação de todas as escolas públicas e privadas do país. Trata-se do principal instrumento de coleta de informações da educação básica, que abrange as suas diferentes etapas e modalidades: Ensino Regular (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio), Educação Especial, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e Educação Profissional (Cursos Técnicos e Cursos de Formação Inicial Continuada ou Qualificação Profissional). O Censo Escolar coleta dados sobre estabelecimentos de ensino, turmas, alunos, profissionais escolares em sala de aula, movimento e rendimento escolar.

Essas informações são utilizadas para traçar um panorama nacional da educação básica e servem de referência para a formulação de políticas públicas e para a execução de programas na área da educação, incluindo os de transferência de recursos públicos como alimentação e transporte escolar, distribuição de livros, implantação de bibliotecas, instalação de energia elétrica, através do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) e do FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação). Além disso, os resultados obtidos no Censo Escolar sobre o rendimento (aprovação e reprovação) e movimento (abandono, transferência, falecimento) escolar dos alunos, juntamente com outras avaliações do Inep, são utilizados para o cálculo do índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), indicador que serve de referência para as metas do Plano Nacional da Educação (PNE), do Ministério da Educação (MEC).

2.4. Gestão escolar x IDEB

Segundo Piletti (1997, p. 228-229), o primeiro caminho, indispensável à solução dos problemas que a educação brasileira enfrenta, é a democratização da própria escola. Essa democratização está intimamente ligada à da sociedade como um todo. Contudo, a escola não pode esperar que a sociedade mude para dar sua contribuição à democracia. Assim, na medida em que modifica sua estrutura interna, de forma a possibilitar a todos os seus membros uma participação ativa no planejamento, na execução e na avaliação de suas atividades, a escola está educando para a democracia e contribuindo para a democratização da sociedade.

A gestão escolar, por meio de uma gestão participativa, tem o desafio de promover mudanças nas práticas escolares e pedagógicas que garantam uma qualidade de educação, visando atingir metas e objetivos estabelecidos, construindo a identidade da escola e, da mesma forma, respeitando a identidade das pessoas que a constituem. A gestão escolar deve seguir o planejamento adotado, fazendo as orientações e as mudanças sempre que forem necessárias, juntamente com sua equipe, e promovendo a interação de seus membros com equilíbrio e eficiência que resultem no ensino de qualidade a ser oferecido. O gestor pode e deve promover uma gestão democrática de forma a participar do convívio cotidiano, promover a busca pela evolução, compartilhar perfeição e equívocos com respeito, confiança, sinceridade, amizade e esperança, fortalecer a relação com a equipe pedagógica e promover um ambiente de formação e de aprimoramento de conhecimentos pessoais e, principalmente, profissionais.

Com a evolução da tecnologia e da ciência, exige-se, cada vez mais, da instituição escolar e dos gestores, que esses estejam sempre atentos a essas mudanças e sempre dispostos a evoluir. Esses são os novos desafios a serem enfrentados por todos aqueles que fazem parte do processo de ensino-aprendizagem. Conseqüentemente, a maneira como esses desafios são enfrentados traz resultados marcados pelo desempenho de todos, na instituição, voltados para o processo de aprendizagem e para o sucesso dos alunos.

É dever do gestor servir, liderar, compartilhar os sucessos e fracassos, estar sempre aberto a críticas e a sugestões e acolhê-las. Além disso, deve criar um ambiente que envolva, de forma agradável, toda a instituição, ter amor pelo que faz e vontade de melhorar, para não transformar seu trabalho em uma obrigação, mas sim numa realização voltada para a qualidade da educação e para aprendizagem dos alunos, considerando o conhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos.

Espera-se que novos e constantes estudos possibilitem aos gestores uma nova forma de trabalho, um novo caminho regido pela adição de valores positivos e promissores que os façam sempre almejar melhorias, lembrando sempre, no entanto, que todo esforço será recompensado por meio do sucesso escolar e profissional dos alunos que foram submetidos a esse processo iniciado no gestor escolar.

Recentemente, como peça substancial do conjunto de ações em curso, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que vigora no Brasil desde 2007, constitui-se como um guia para a ação com a finalidade de enfrentar os problemas educacionais no Brasil, focando, prioritariamente, nos níveis de qualidade a serem alcançados em todas as modalidades de ensino mediante programas, metas e ações de assistência técnica e financeira e visando a mobilização social de todos os envolvidos na melhoria da qualidade da educação (Brasil, 2007).

O PDE reflete a preocupação com a qualidade da educação retratada pelo IDEB. Com a necessidade de estabelecer padrões e critérios que sirvam para monitorar o sistema de ensino no Brasil e na busca por indicadores que possam medir o desenvolvimento das escolas brasileiras e o progresso dos programas colocados em prática pelo Estado, em 2007, o Inep criou o IDEB, o qual vem gerando seus dados e estudos educacionais e realiza levantamentos estatísticos e avaliativos em todos os níveis e em todas as modalidades de ensino (Fernandes, 2011).

O índice visa demonstrar a situação da educação básica no Brasil por meio do levantamento de informações nas diversas escolas do país, com vistas à melhoria da qualidade, o que, por sua vez, pode representar um avanço nas condições de acompanhamento e monitoramento da situação educacional formal brasileira (Schneider; Nardi, 2014). Ele se apoia em dados estatísticos referentes ao funcionamento das redes escolares de educação básica e em instrumentos de avaliação aliados aos indicadores de aproveitamento escolar e, para obter o êxito esperado, mensura o desempenho das escolas a partir de três conceitos: a aprovação, a evasão e a média obtida nas avaliações de Língua Portuguesa e Matemática, levantados na Prova Brasil (Belo; Amaral, 2013).

Os indicadores são combinados entre “indicadores de fluxo” (que abrange aprovação, repetência e evasão) e “pontuações em exames padronizados”, obtidos por estudantes ao final de determinada etapa do sistema de ensino, sendo esses exames realizados por alunos da 4^a e 8^a séries do Ensino Fundamental e do 3^o ano para os alunos do Ensino Médio (Dourado, 2007). Desse modo, a utilização desse indicador esbarra nas especificidades, dificuldades e divergências de entendimento que podem ocorrer na leitura dos índices e resultados apresentados pelas escolas no Brasil e no seu uso como fonte de ação política para resolver os problemas históricos que acompanham a organização da educação no país (Belo; Amaral, 2013).

É importante esclarecer que o IDEB é um indicador que faz parte de um sistema maior de avaliação no Brasil — o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), que se subdivide em eixos que buscam melhorias dos resultados e definição de metas e estratégias e objetiva alcançar padrões de qualidade de acordo com as exigências da sociedade atual, respaldado por uma lógica de mercado, segundo Freitas (2007). Sendo assim, a Prova Brasil é um dos principais referenciais para aferir a média do IDEB, uma vez que visa retratar, de maneira fidedigna, a situação de cada escola deste país.

Contudo, o cálculo para conceber a nota do IDEB é feito da seguinte maneira, segundo Fernandes (2007, p. 13), multiplica-se a taxa média de aprovação de uma etapa escolar

específica pela nota padronizada nos testes de matemática e português do SAEB ou da Prova Brasil. A simples multiplicação dos dois termos dá o valor do IDEB. As taxas de aprovação são muito baixas no Brasil, variando entre 64% e 80% entre os estados para o Ensino Médio e chegando a valores tão baixos como 50% para certas séries.

Os valores da proficiência, por sua vez, também são reduzidos, variando entre 3,3 e 5 dentro de uma escala que varia de zero a dez. As taxas de reprovação e aprovação são obtidas por meio do Censo Escolar, que, juntamente com os resultados da Prova Brasil, constituem-se como a média do IDEB em cada unidade escolar. Esses índices muito interessam à gestão escolar pública, pois, por meio deles, em tese, as escolas podem construir estratégias de melhoria de suas realidades.

Almeida, Dalben e Freitas (2013, p. 1.153) sintetizam que a pretensão do IDEB foi ser um indicador da qualidade educacional a ser utilizado tanto “para orientar no planejamento de políticas públicas educacionais nos diferentes entes federativos (município, estado e Federação) e no financiamento da educação, quanto para servir como informativo à população em geral”.

Como se pode ver, falar sobre qualidade é uma tarefa delicada, uma vez que envolve o risco de se especular sobre as possibilidades teóricas de maneira desarticulada do que ocorre na realidade escolar. Desse modo, é preciso esclarecer quais são os adjetivos dessa qualificação, pois ela tem ocupado posição de destaque nas políticas públicas há alguns anos, ainda que os diferentes agentes sociais tenham atribuído significados distintos para esse termo.

Diante das definições e das explicações dadas por alguns autores, pode-se considerar que existe uma vasta literatura sobre estudos que confirmam sua natureza, o que vem gerando um longo e complexo debate, cujo início se deu há mais de 20 anos. Nesse ínterim, a preocupação com a expansão da escolarização foi muito mais forte do que a reflexão sobre a forma como se deveria assumir o processo educativo e as condições necessárias para a oferta da qualidade, sendo que essa pode ser identificada com a permanência exitosa dos alunos na escola (Castro, 2009).

Frente a isso, a qualidade deve permear ações voltadas para uma gestão escolar eficiente, repercutindo na igualdade de acesso, na permanência, no rendimento e, principalmente, na qualidade da aprendizagem dos alunos, tendo em vista que o problema que ainda precisa ser trabalhado são as altas taxas de repetência e a elevada evasão dos alunos que abandonam a escola sem concluir o ensino básico.

Segundo Dourado (2009), a necessidade de melhorar o desempenho escolar não só exige medidas no campo do ingresso e da permanência, mas requer ações que possam atenuar a situação de baixa qualidade da aprendizagem na educação básica, o que pressupõe, por um lado,

identificar os condicionantes da política de gestão e, por outro, refletir sobre a construção de estratégias de mudança no quadro atual.

Ao se discutir sobre as políticas escolares atreladas aos interesses do capital, é possível verificar, na visão de Libâneo, Oliveira e Toschi (2010, p. 117-118), que a educação de qualidade é aquela mediante a qual:

A escola deve promover a todos o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a inserção no mundo e a constituição da cidadania também como poder de participação, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Qualidade é, pois, conceito implícito à educação e ao ensino.

Diante do contexto, o IDEB trabalha essas variáveis em suas avaliações (Dourado, 2007) e, a partir disso, define critérios para melhorar o processo de aprendizagem, levando em consideração a individualidade de cada escola, possibilitando identificar os pontos negativos e tendo respaldo no crescimento gradual da média, que significará alunos com frequência escolar adequada e uma aprendizagem eficiente.

Outro argumento central, nessa construção de melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem, pode ser assim resumido: o diretor é um líder institucional, até por força das diversificadas atividades que exigem dele a clareza dos objetivos a serem atingidos, pautada pelo questionamento que fazem da gestão democrática e da qualidade de ensino e por uma percepção crítica das complexas relações entre educação escolar e sociedade (Francisco, 2006).

É ele quem permite discutir gestão escolar e qualidade de ensino, bem como fazer algumas reflexões sobre as políticas públicas e as condições materiais de implementação, operacionalização e investigação de quem são os atores dessas políticas nas instâncias do planejamento, na execução, na avaliação e no *feedback* ou, ainda, na cultura e na necessidade da escola enquanto atores sociais (Freitas, 2007).

Logo, há, no papel do gestor escolar, uma tendência para atribuir maior importância à vida interna da gestão, a fim de que conduza à efetivação de meios para atingir a melhoria da qualidade de ensino-aprendizagem. Ademais, cabe justamente a ele a tarefa de combater o ensino precário que a educação básica oferece (Saviani, 2009). Ao se apoiar nessa concepção, o gestor deve cumprir seu papel de fiador da garantia da qualidade.

É imperioso que se desenvolvam esforços para determinar os objetivos e os meios ao seu alcance. Diante dessas formas de (re)pensar a educação, o IDEB da escola aponta alguns fatores necessários para se atingir índices elevados, dentre os quais se destacam: enfrentar as

deficiências igualmente significativas relacionadas a projeto político-pedagógico, organização escolar, ensino e aprendizagem dos alunos, conselho escolar, reuniões com os pais e diálogo com toda a comunidade escolar, entre outros, com vistas ao oferecimento da qualidade educacional.

Primordialmente, é preciso focar no problema dos alunos que não concluem o Ensino Fundamental e o Ensino Médio (Belo; Amaral, 2013). Logo, esse indicador permite uma ponte permanente de comunicação, devendo, por isso, orientar-se “pela transparência, atender ao direito à informação e ter em consideração outros princípios legais e éticos congruentes com as especificidades das situações” (Afonso, 2009 apud Schneider; Nardi, 2014, p. 20).

As investigações que serão realizadas poderão nos permitir considerar que, com o IDEB, apesar de ser um indicador que fundamenta as proposições de políticas das escolas, as ações desencadeadas no ambiente escolar são ressignificadas pelos atores sociais locais, ou seja, pelos gestores dos sistemas e das escolas e ganham contornos e interpretação diferentes, adesão e dissidência de acordo com as idiossincrasias de tais atores. Embora se preconize uma nova gestão de escola pública baseada no resultado, a pesquisa pode nos fazer notar práticas de gestão que não desconsideram tais proposições, mas incidam fundamentalmente mais no processo que no produto ou nos resultados esperados.

2.5 A Gestão Escolar no Brasil e a Qualidade de Ensino

As práticas de organização e de gestão da escola afetam diretamente a qualidade de ensino, pois exercem grande influência no processo de ensino aprendizagem do aluno, conseqüentemente, na sua formação. Ademais,

[...] educação de qualidade é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, à constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (Libâneo, 2013, p. 62).

Uma escola que influencia na qualidade do ensino requer, na visão de Luck (2010), uma gestão democrática, a fim de promover a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas. Nesse sentido, é fundamental levar em consideração a questão da diversidade cultural, étnica, dos valores e do comportamento, além da formação para cidadania, possibilitando, aos alunos, participar criticamente dos movimentos da sociedade. Na

perspectiva de Demo (1998), “[...] a qualidade essencial seria aquela que expressa à competência história de fazer-se sujeito, deixando a condição de objeto ou de massa de manobra”. Dessa forma, a educação é um dos melhores caminhos que possibilitam ao indivíduo desenvolver-se como um sujeito ativo. Na concepção do autor, podemos perceber a qualidade no campo educativo a partir de duas concepções — a qualidade formal e a qualidade política:

[...] a qualidade formal refere-se ao nível ótimo a que podem chegar os meios, instrumentos e procedimentos, principalmente o conhecimento. O Ser humano precisa manejar conhecimento. Espera-se, por isso, que a criança aprenda de fato na escola, ou seja, construa formação básica capaz de saber pensar para melhor intervir. A qualidade política diz respeito aos fins e valores sociais do conhecimento, isto é, ao objetivo ético de intervir na realidade visando o bem comum (Demo, 1998 apud Libâneo, 1998, p. 62).

Todos os setores pedagógicos e administrativos contribuem para o desenvolvimento das atividades educativas. Devemos, então, destacar, como instância educativa, não apenas a sala de aula, já que uma escola democrática é marcada pela participação de todos nas decisões e propostas da escola. Nesse sentido, a organização e a gestão são meios para assegurar a qualidade de ensino. Assim, é pertinente ressaltar que a participação é apenas um caminho para alcançar democraticamente os objetivos da escola, na busca por qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Conforme Libâneo (2013, p. 91) afirma, “[...] a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante práticas pedagógico-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos”. A organização afeta diretamente na qualidade de ensino, por isso, a organização da gestão escolar é o eixo norteador para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade. Libâneo (2013, p. 91) diz, ainda, o seguinte: “[...] a tarefa básica da escola é o ensino; que se cumpre pela atividade docente. A organização escolar necessária é aquela que melhor favorece aqueles objetivos e assegura as melhores condições de realização do trabalho docente”. Por isso, a gestão deve buscar a democratização do sistema de ensino, possibilitando a sua melhoria e, conseqüentemente, oferecendo uma educação de qualidade pautada na formação do ser humano como profissional, principalmente visando a formação para a cidadania e a transformação social.

Para Luck (2010, p. 78), aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, o que se segue:

[...] promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos.

Para a autora, a escola deve oferecer ao sujeito o aprendizado de conhecimentos significativos para que o aluno possa se tornar um cidadão crítico e participativo diante das questões da sociedade. Nesse sentido, é preciso formar um sujeito capaz de reconhecer o seu papel como cidadão, que respeite o espaço do próximo e compreenda seus limites na busca pela sociedade que almejamos.

Considerando a importância que a organização da gestão educacional proporciona ao processo educativo, a escola deve promover meios para que as questões pertinentes ao processo de gestão escolar sejam tratadas de forma democrática, tornando toda a comunidade escolar consciente de seu papel. Luck (2010, p. 61) afirma que “[...] a democratização da escola corresponderia, portanto, na realização do trabalho escolar orientado pela realização e desenvolvimento da competência de todos, em conjunto”.

É importante ressaltarmos que o educador necessita assumir suas responsabilidades, ter consciência da realidade e da necessidade de cada educando, planejar o que será executado e, através do planejamento, concretizar seus objetivos. O educador precisa, também, compreender que tal planejamento deve ser flexível, mudando-o sempre que houver necessidade. Conforme Juliatto (2013, p. 117), “[...] o bom professor se preocupa bastante com a organização de sua disciplina”. Porém, é necessário destacarmos que o poder público precisa intervir na educação, principalmente quanto à valorização do professor, garantindo melhores salários, formação continuada e condições de trabalho. Percebe-se, também, que a sociedade brasileira está passando por grandes transformações econômicas, sociais, políticas e culturais. Com isso, faz-se necessário, diante das novas exigências educacionais, que o professor seja capaz de exercer o seu papel, atendendo às novas realidades da sociedade, do aluno e das novas tecnologias.

Atualmente, a questão da qualidade na educação continua sendo prioridade. Com base nessa perspectiva, pode-se deduzir que a garantia da qualidade de ensino implica na possibilidade de todos terem condições iguais e direito a uma educação de qualidade, através da participação coletiva de toda a comunidade escolar na elaboração e no desenvolvimento do projeto pedagógico da instituição escolar, da atuação competente do professor. Assim, o docente poderá enfrentar tais desafios, contribuindo para que, de fato, a qualidade do ensino possa se efetivar nesse país.

2.6 O papel da gestão escolar na garantia de uma educação de qualidade

Sabe-se que a educação é um processo organizado, sistemático, intencional, complexo, dinâmico e evolutivo (Luck, 2002) e, sob esse prisma, devemos nos lembrar que as constantes modificação e reestruturação da sociedade exigem, dos partícipes, que o trabalho educativo seja dinâmico e que haja adaptações adequadas para as novas realidades em construção, fazendo com que a formação continuada seja objeto *sine qua non* para a prática pedagógica e para uma gestão realmente democrática. É dentro dessa ótica que Luck (2002) aponta que o ensinar e o aprender devem estar de acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento onde todos os envolvidos no processo educacional estejam inseridos em um ambiente contínuo de desenvolvimento. A gestão escolar deve se manter focada na oferta de ensino efetivo, de qualidade e ter o aluno como centro de sua atenção. Nessa perspectiva, Luck (2009, p. 17), cita que também cabe à equipe gestora escolar:

A capacidade conceitual sobre a educação; a gestão escolar e seu trabalho, mediante visão de conjunto e perspectiva aberta e sólida sobre a natureza da educação; o papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam; a natureza e as demandas psicossocial educacionais dos alunos; a relação da escola com a comunidade, dentre outros aspectos, incluindo, por certo, uma fundamentação sobre as dimensões de gestão escolar.

O gestor escolar não é o detentor de autoridade absoluta nas decisões referentes à escola, é necessário que sua atuação seja democrática e baseada em diretrizes que englobem não somente os que a frequentam, mas também a sociedade que participa dela, sejam as famílias ou outros partícipes da comunidade próxima à escola. Prova disso é a exigência do Projeto Político Pedagógico (PPP), que deve ser presente em todas as instituições de ensino, sejam elas particulares ou públicas. Na perspectiva de Luck (2002), o objetivo maior da comunidade educacional revela-se no estabelecimento de uma comunidade de ensino efetivo. Dourado e Oliveira (2009) definem gestão e organização do trabalho escolar como:

Estrutura organizacional compatível com a finalidade do trabalho pedagógico; planejamento, monitoramento e avaliação dos programas e projetos; mecanismos adequados de informação e de comunicação; gestão democrático-participativa; mecanismos de integração e de participação dos diferentes grupos; projeto pedagógico coletivo; disponibilidade de docentes para todas as atividades curriculares; definição de programas curriculares relevantes ; métodos pedagógicos apropriados; tecnologias educacionais e recursos pedagógicos apropriados ao processo de aprendizagem; tecnologias

educacionais e recursos pedagógicos apropriados e mecanismos de participação do aluno (Dourado; Oliveira, 2009, p. 209).

Luck (2000, p. 16), ao pensar sobre o papel da gestão escolar na oferta do ensino de qualidade, afirma que devemos nos atentar para o fato de que a definição de qualidade é subjetiva, uma vez que depende da ótica de quem a avalia. No aspecto educacional, está intimamente associada ao sucesso escolar dos alunos, aos resultados em índices ou avaliações institucionais realizadas pelas esferas de poder. Nesse ínterim, Gil (2013) menciona que na busca da garantia da oferta de uma educação de qualidade como direito social, a gestão democrática não deve primar apenas pela participação de seus pares, mas, que deve ser condição *sine qua non* para assegurar que a escola desempenhe sua função social primeira — a apropriação dos conhecimentos por parte dos alunos. Cabe, ainda, lembrarmos que a garantia da oferta de educação de qualidade não é papel único e fundamental da gestão escolar e, portanto, Saviani (1995) aponta que:

O trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida historicamente e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo (Saviani, 1995, p. 17).

Sob essa ótica, é de fundamental importância que haja uma compreensão macro de todo o funcionamento do espaço escolar e de suas especificidades. Sabendo-se que, para haver uma gestão democrática, há a necessidade de vários partícipes, despontando-se o papel do gestor escolar como figura central, porém, não sendo ele o centralizador único dessa gestão.

De acordo com Saviani, “o diretor apresenta-se [...] como o responsável máximo no âmbito da unidade escolar e seu papel poderia ser definido genericamente nos seguintes termos: garantir o bom funcionamento da escola” (1995, p. 207). Luck (2002, p. 69) aponta nove competências de gestão democrática participativa como de responsabilidade do diretor, são elas:

Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares; Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola; Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por

elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas; Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos; Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado; Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento; Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento; Promove práticas de coliderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola; Promove a articulação e integração entre escola e a comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo (Luck, 2002, p. 69).

É inegável, assim, que, sem a figura do diretor, não há o bom funcionamento da escola e de todos os processos que nela se dão. Entretanto, assim como outros partícipes, sua formação continuada se faz necessária, à medida que está inserido em um meio dinâmico de transformações e que conta com a atuação da comunidade em geral, que, por sua vez, tem necessidades diversas no que tange à educação.

2.7 Gestão Escolar e suas dimensões

O conceito de gestão escolar é relativamente novo e, a partir da década de noventa, foi evidenciado na literatura e aceito, dentro do contexto educacional, como proposta para superar a visão restrita da administração. Esse conceito está assentado na mobilização dinâmica do elemento humano, no talento, como formas de criar oportunidades educacionais, transformando a identidade das escolas, oportunizando e criando dimensões para o contexto delas.

Para Luck (2009), os processos de gestão escolar têm como proposta uma vasta e continuada ação envolvendo as várias dimensões, tanto políticas quanto técnicas e que só se concretizam quando articuladas entre si; sendo essa orientada por princípios democráticos, contando com a participação consciente das pessoas na tomada de decisão. Ela afirma que “gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação do seu projeto político-pedagógico [...]” (Luck, 2009, p. 24). Ainda conforme a autora, existe uma mudança da hierarquização e burocratização para a coordenação e horizontalização, quando passa do conceito de

administração para a gestão, o que se confirma em Silva (2015, p. 42): “[...] a gestão como um processo que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização, o que abre caminho à construção de ações conjuntas e abrangentes, mais articuladas e consistentes, [...]”.

Dessa forma, mediante seus desdobramentos, a gestão escolar tem como objetivo conduzir ações e processos educacionais capazes de melhorar a formação e o desenvolvimento dos alunos, assim como estabelecer unidade, direcionamento, consistência e coerência à ação educacional e às estratégias específicas, sendo uma área meio e, não com fim em si mesma (Luck, 2009). Conforme Lopes (2013, p. 30), “a gestão escolar engloba todas as atividades da instituição. Ela é responsável, através de sua equipe gestora, por garantir a organização e desenvolvimento da gestão da escola, materializando planos e projetos elaborados pela mesma”. Assim, para a realização de suas funções, pode-se classificar a gestão escolar em três áreas que funcionam de forma interligada:

a) gestão de Pessoas: refere-se ao relacionamento com pais, alunos, comunidade, professores e pessoal administrativo, que deve ocorrer de forma a garantir o perfeito funcionamento da escola, contornando os problemas que surgirem e as questões de relacionamento humano. b) gestão Administrativa/Financeira: relaciona-se à parte física e institucional. [...] é o prédio e os equipamentos/materiais que a escola possui e a parte institucional são os direitos e deveres, as atividades da secretaria e a legislação escolar, bem como a gerência dos recursos financeiros. c) gestão Pedagógica: estabelece os objetivos gerais e específicos para o ensino, definindo-os a partir do perfil da com unidade e dos alunos, além de elaborar os conteúdos curriculares e acompanhar e avaliar os alunos, os professores e a equipe gestora. As atribuições da gestão pedagógica devem estar descritas no Regimento Escolar e no Projeto Político Pedagógico da escola. (Lopes, 2013, p. 31).

Ademais, Vieira, 2008 apud Lopes, 2013, p. 31, apresenta que “[...] o planejamento, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é a principal das atribuições das unidades de ensino, devendo ela, na sua gestão, trilhar um caminho orientado por esta finalidade”. Nesse sentido, o planejamento eficaz é um potencializador da liderança legítima — uma vez que a equipe gestora planeja as suas ações, ela atribui um sentido ao seu trabalho, destinando finalidades pensadas previamente, e é nesse processo do planejamento que ela explicita seus valores e organiza os saberes para realizar suas intenções propostas. Inspira-se, assim, uma nova consciência, apontando para novas demandas, criando questionamentos e propiciando novas construções (Luck, 2009).

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais

orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (Luck, 2009, p. 23). Diante disso, a gestão escolar está ligada diretamente ao processo de orientação e de mobilização de talentos e de esforços coletivos presentes na escola, de modo a exercer o seu papel social, realizando seus objetivos educacionais propostos e gerando a formação dos alunos. Envolve, então, toda a comunidade escolar: professores, funcionários, alunos, pais e a comunidade externa na construção e implementação do seu Projeto Pedagógico, com estratégias de diálogos e compreensão da responsabilidade social da educação (Silva, 2015).

A partir do momento que a gestão escolar tem essa conscientização da sua responsabilidade, ela se movimentará para a democratização e para uma solicitação da participação ativa dos envolvidos no processo educacional, permitindo que as tomadas de decisão sejam em conjunto, frente a processos de planejamento participativo, abrangendo os diferentes olhares, para que as deliberações tenham uma visão mais ampla. Quando as pessoas envolvidas têm essa visão, elas desempenharão as suas ações de forma mais comprometida e feliz, pois, decidindo, elas percebem a importância da sua colaboração no compartilhamento das ações (Silva, 2015).

2.7.1 Gestão Escolar na dimensão Administrativa/Financeira

Segundo Luck (2009, p. 105), “zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles, contribuir para sua manutenção são elementos básicos da formação dos alunos, além de condição para a realização de processo pedagógico de qualidade”. Na parte administrativa, estão os recursos financeiros, materiais, humanos e físicos que, de acordo com Luck (2009), faziam parte do enfoque da direção na época em que a escola era conservadora, via os métodos educacionais fracionados e, assim, agia sobre eles. Várias mudanças de paradigmas ocorreram após esse período, mudanças na forma “[...] de ver a questão da administração em si, foram surgindo novas metodologias e novos termos em substituição ao de administração, que passou a ser visto como limitado, dando lugar ao termo de gestão que é visto como mais abrangente” (Marangon, 2014, p. 38).

Nessa administração, as dimensões dentro da gestão abrem novos espaços, entre eles, a dimensão administrativa. A mudança de uma visão fracionada para uma visão de conjunto traz muitos encadeamentos para a gestão escolar, à medida que demanda “[...] a contínua articulação entre o modo de pensar e de fazer o trabalho educacional” (Luck, 2009, p. 106). Na atualidade, a dimensão administrativa, ainda em conformidade com Luck (2009, p. 106) se estabelece: “[...] no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando

a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica”.

Algumas das competências necessárias para uma boa gestão administrativa na escola, segundo Luck (2009), são as organizações da parte burocrática, ou seja, a documentação da escola; gerir os recursos materiais; humanos e físicos; ter uma gestão dos serviços de apoio (Marangon, 2014, p. 40). A documentação escolar deve, diante disso, “[...] estar sempre organizada e atualizada, pois é a partir dela que os envolvidos na rotina da escola buscam aporte para as tomadas de decisão e para fazer uso de informações necessárias ao bom andamento da prática pedagógica” (Marangon, 2014, p. 40). Dessa forma, a organização e o cuidado são muito importantes, uma vez que diz respeito à vida escolar dos alunos.

Dentro, ainda, da dimensão administrativa, temos a gestão de recursos físicos e materiais da escola. Segundo Luck (2001, p. 109) a gestão do patrimônio material escolar deve merecer uma atenção educacional, na medida que não apenas se observe o bom uso dos bens disponíveis para subsidiar e enriquecer as experiências de aprendizagens, torná-las mais efetivas e dinâmicas, como também para construir uma cultura escolar e formação de valores relacionados ao respeito aos bens públicos, ao uso correto e adequado dos mesmos, associados à sua conservação e manutenção. Partindo disso, o bom uso dos recursos materiais é de fundamental importância, também, como forma de incentivar e ensinar os alunos a terem cuidado com o espaço físico, zelando pelo material, educando-os desde cedo para o respeito ao exercício da cidadania, seja no que está relacionado aos materiais da escola como também ao cuidado com o outro, respeitando professores e funcionários.

Ademais, a dimensão administrativa é uma função do processo organizacional, é uma organização propriamente dita (Libâneo, 2014 apud Marangon, 2014, p. 41). Tanto os recursos materiais como “[...] os recursos humanos são fundamentais para o bom andamento da rotina escolar. Uma equipe de trabalho em harmonia com as necessidades educacionais aliadas a uma gestão democrática no ambiente escolar possibilita um melhor aproveitamento desses recursos” (Marangon, 2014, p. 42). Segundo Luck (2009, p. 111): “[...] o que se demanda a escola é a realização de trabalho em equipe, focado na construção de ambiente educacional positivo para a formação e aprendizagem dos alunos e atendimento dessas necessidades”. Fazem parte da equipe de apoio da escola os secretários; os funcionários da limpeza, manutenção e da merenda escolar; o supervisor e o coordenador pedagógico. É necessário manter essa equipe focada na construção do espaço escolar como um ambiente social positivo em que todos se sentem responsáveis por construir a formação do aluno (Luck, 2009, p. 111). Com isso, torna-se

determinante a participação de toda a comunidade escolar nessa dimensão, sendo uma maneira para ampliar a relação entre esses sujeitos e a escola.

Nesse sentido, a gestão administrativa passa a ter perspectivas dinâmicas e pedagógicas. Ela é referida no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, CONSED, ano de 2007, como sendo gestão de recurso, abrangendo “[...] processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros.” Os fatores que indicam a qualidade dessa dimensão são “[...] a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.” (Luck, 2009, p. 107). A gestão dos recursos físicos, materiais e de equipamento da escola também fazem parte dessa dimensão administrativa da gestão e é fundamental ater-se a ela, dando-lhe uma atenção especial, pois a conservação e a manutenção de todos os recursos são fundamentais para um bom uso do espaço escolar. Nessa conservação e nesse reparo dos equipamentos que são danificados, cria-se, assim, uma cultura organizacional, o que vai ao encontro do fortalecimento da identidade da escola como instituição que tem respeito e um cuidado especial pelos seus bens (patrimônio imaterial) (Luck, 2009).

Por fim, ainda dentro dessa dimensão, temos a gestão de serviços de apoio, tão necessários para um trabalho eficaz da escola, uma vez que eles são importantes para realizar essa manutenção e o cuidado com o material e o espaço físico da escola, compreendendo “[...] os funcionários responsáveis pela limpeza, manutenção do prédio e serviços gerais, pela cantina e merenda escolar, pelo apoio ao trabalho pedagógico, etc. [...]” (Luck, 2009, p. 111). Precisamos, a partir disso, manter essa equipe com o foco em um ambiente que seja construído de forma que todos sejam responsáveis para a formação do aluno.

2.7.2 A Gestão Escolar na dimensão Pedagógica

Na dimensão pedagógica, tão importante quanto outra para o desempenho das funções da gestão escolar, estão agregadas todas as outras dimensões, representando a organização, a coordenação, a liderança e a avaliação dos processos voltados à aprendizagem. Para Luck (2009, p. 201) “[...] a gestão pedagógica deve estar voltada para alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, a diversidade e peculiaridade de cada escola”. Polon (2009, p. 208), por sua vez, afirma que a gestão pedagógica é identificada como [...] as tarefas que se expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento ao planejamento escolar, que se traduz por:

Assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas; Orientar a produção do planejamento escolar com os seus conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliar; Orientar os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas; Orientar os professores na elaboração de projetos didáticos diferenciados.

Além desses, com menor carga fatorial que os demais itens, mas, ainda assim, fortemente relacionado a esse conjunto, há o item “Promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores” (Polon, 2009, p. 208).

Ao caracterizar a gestão pedagógica Luck (2009, p. 95) analisa que, “[...] a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...]”. Constitui-se, assim, como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que se refere ao foco principal do ensino, que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho em uma relação de benefício recíproco. A ênfase que é dada à gestão escolar em sua dimensão pedagógica está atrelada à “[...] necessidade de fortalecer, criar condições necessárias e fundamentais para a melhoria de seu desempenho, planejamento e aperfeiçoamento em sua função, pela melhoria na qualidade do ensino e desempenho dos educandos [...]” (Locco; Lemes, 2008, p. 68).

O gestor escolar é um profissional fundamental para que a escola seja bem-sucedida e, para isso, precisa investir, concentrar esforços e fazer um acompanhamento de sua capacidade de gestão, observar aspectos como abandono escolar, índice de reprovação, pais ausentes, práticas pedagógicas ultrapassadas, falta de diálogo entre os envolvidos, ausência de vínculo com a comunidade escolar e falta de compromisso com o processo educacional. De acordo com Marçal e Souza (2001, p. 66), “[...] à medida que a equipe gestora escolar e a comunidade vão conhecendo as pessoas e o funcionamento da escola, é possível observar que existe uma vontade, ainda que não consciente, de mudar, a relação interpessoal influencia a dinâmica da instituição escolar”. Diante disso, “o gestor deve conhecer a sua equipe de trabalho e a dinâmica organizacional pré-existente, abrindo espaço para que a comunidade participe da vida da escola” (Soares, 2014, p. 24). O gestor, sozinho, não muda a escola, não constrói o clima organizacional favorável à produtividade apenas delegando funções. Ele precisa estar engajado na equipe, ser proativo e ter postura assertiva, uma vez que “[...] o gestor escolar precisa atender

às exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica” (Luck, 2006 apud Soares, 2014, p. 24).

A escola é o espaço de formação por excelência e mantém essa característica historicamente construída por meio da cultura organizacional (Morgan, 1996; Luck, 2007). Para que o pedagógico aconteça, todas as demais dimensões da gestão devem estar alinhadas com o propósito educativo e é importante que a gestão acompanhe e fique atenta com a estrutura e o funcionamento do ensino (Soares, 2014, p. 25). Como Luck (2009, p. 15) coloca com propriedade na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. Na qualidade de dirigente do Projeto Político Pedagógico e de presidente do órgão colegiado, deve coordenar e viabilizar ações para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino, estabelecendo, em parceria com os órgãos colegiados, as diretrizes para atender as reais necessidades e finalidades da escola (Locco; Lemes, 2008, p. 71). Orientar e criar um clima de acompanhamento e controle das dificuldades que interferem no processo educacional, pensar, refletir e desenvolver, com os envolvidos no processo das ações adequadas, para que aconteça uma efetiva aprendizagem dos alunos, são ações que contribuem com o sucesso de todos.

Luck (2009, p. 18) aponta uma das competências básicas da gestão escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O gestor, ao assumir uma responsabilidade ética no exercício da sua função, estabelece, em sua prática, um relacionamento com base na verdade, na coerência e no comprometimento com todos, desempenhando “[...] uma postura de que está presente em todas as situações e que reflete, que intervém, que dialoga, que age, que pesquisa e que reconhece a necessidade do trabalho coletivo voltado para a ética e para a valorização e formação humana [...]” (Locco; Lemes, 2008, p. 74). A atuação do gestor escolar precisa, então, ser permeada por uma postura democrática, pois é uma função que gera conflitos pelo seu caráter intermediário, que, algumas vezes, se encontra dividido entre as necessidades socioeducativas e a administração dos recursos, devendo esse prestar conta aos seus superiores.

Sendo esse um desafio diário, portanto, configura-se enquanto uma ação que deve refletir, na rotina do seu fazer das dimensões administrativa, disciplinar e pedagógica, em pequenos gestos de tolerância, respeito e solidariedade. Nesse sentido, deve-se “buscar aprender sempre

mais, seja por iniciativa própria, seja porque lhe foi dada a oportunidade de participar de cursos e capacitações” (Soares, 2014, p. 28), a fim de que, assim, seja capaz de harmonizar o funcionamento de todas as dimensões da sua função, pois uma escola é o que são seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade (Luck, 2007).

Partindo de Luck (2009, p. 93), evidencia-se que uma “[...] boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida”. A gestão escolar, ainda em sua dimensão pedagógica, enfrenta vários desafios, mas um deles causa muita inquietação: a crescente violência em decorrência dos grandes índices de indisciplina, em suas mais variadas formas. A indisciplina escolar desafia os profissionais, o que torna necessário refletir, propor e repensar suas práticas com estratégias que possam fazer frente a todo esse fenômeno. Além disso, a indisciplina, hoje, não é um fenômeno estanque e inerte, não é estático, mas sim uma expressão complexa e crescente nas últimas décadas e, como afirma Garcia (2002, p. 28), temos, como uma de suas consequências, “[...] a expansão da escolaridade obrigatória e a consequente multiplicação dos alunos [...]”. Ainda, “[...] pode ser vista como sinal de resistência à escola que foi idealizada para um tipo de aluno e está recebendo outro. Entretanto, isso não pode servir para justificar a falta de disciplina e de interesse dos alunos” (Motta, 2014, p. 16).

Percebe-se que, nas escolas de educação básica, vem aumentando a preocupação dos professores com a indisciplina escolar, os quais queixam que ela é responsável, em grande parte, pelo fracasso escolar, evasão escolar e os problemas que acarretam os processos de ensino-aprendizagem. Reflete-se, então, que a indisciplina escolar está inserida em uma perspectiva de gestão pedagógica na atualidade e tem que atuar frente a essas questões. Cito, para isso, Garcia (2002, p. 17) que afirma que é no contexto da relação pedagógica que o professor categoriza alguém ou algum ato como sendo indisciplinado e, sendo assim, ao mesmo tempo que emerge a relatividade deste conceito, é todo o contexto pedagógico que aparece implicado na situação e não apenas o sujeito que praticou um dado ato. A indisciplina, assim, está “[...] ligada a tudo que diz respeito ao ensino e suas problemáticas, aos objetivos, às práticas e as perspectivas que a orientam” (Motta, 2014, p. 14). Pode, também, ser analisada como uma técnica de exercício de poder, elaborada em seus princípios fundamentais no século XVIII. Assim, quando falamos de indisciplina, estamos evidenciando o não cumprimento das regras estabelecidas (Theobald; Silva; Silva, 2009).

A origem dos comportamentos ditos indisciplinados pode estar em diversos fatores, desde questões relacionadas ao professor; sala de aula; família; processos pedagógicos ou alheios ao contexto escolar. Gasparin e Lopes (2003) afirmam que é preciso partir de um pressuposto de

que existem diferentes comportamentos dentro da sala de aula e tais comportamentos retratam conflitos sociais nos quais os alunos, os professores e a escola estão inseridos. A indisciplina escolar deve, então, ser percebida antes que ela possa se transformar em um conflito maior, pois um descontrole dos professores, que os leva a utilizar medidas repressoras violentas, como gritar e xingar, expõe sua incapacidade de gerenciar conflitos diante da escola e dos pais, podendo ter resultados nada favoráveis aos que lidam diretamente com os alunos (Motta, 2014, p. 16). Essas atitudes agressivas podem gerar anseios negativos e constrangimentos, dificultando a relação de afeto entre professores e alunos, o que é de extrema importância no processo de ensino-aprendizagem (Motta, 2014, p. 16). Depreende-se, com isso, que a gestão escolar é muito importante no apoio à questão da indisciplina, uma vez que precisa contar com toda a equipe para buscar, na família e na comunidade, suas razões, procurando minimizá-la e organizando projetos que atendam aos anseios e viabilizem o convívio de todos dentro do espaço escolar.

2.7.3 Gestão Escolar na dimensão da Gestão de Pessoas

Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho — assim conceituam Fleury e Fisher (1992) a expressão gestão de pessoas. Essa dimensão da gestão escolar implica tecer comentários sobre o clima organizacional, haja vista que esse ingrediente poderá determinar a vontade dos membros da equipe de participar — em diversos níveis — ou adotar a opção política de se alienar do processo educacional, com uma postura aparentemente neutra (Mansano, 2010).

Deve-se pensar que o êxito de toda e qualquer organização está na atuação eficiente e eficaz das pessoas que trabalham na instituição. Por esse motivo, assumem-se as ideias de Luck (2009) que confirmam que, para tal entendimento, implicaria a realização de ações coletivas, para as quais todos os participantes do contexto escolar deveriam concorrer. De acordo com esses pressupostos: o diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (Luck, 2009, p. 16).

Mansano (2010), explica, ainda, que se torna pertinente lembrar que as ações de gestão do trabalho escolar se resumem em racionalização e coordenação do trabalho das pessoas em função dos objetivos planejados. Todas as ações e procedimentos desencadeados na escola e para a escola, nesse sentido, fazem parte do detalhamento dessas duas atividades. O professor Vítor

Paro, em 1988, ao tratar deste assunto, afirma que a racionalização do trabalho engloba as ações, processos e relações referentes à utilização racional de conhecimentos e dos recursos materiais. Já a coordenação do esforço humano coletivo diz respeito à utilização racional das relações entre os profissionais da instituição. Mansano (2010) ressalta que é necessário lembrar que a competência é o diferencial entre as pessoas de uma organização, haja vista que o conhecimento está nas pessoas e é ele um dos ingredientes da competência. Por esse motivo, existe uma tendência a incentivar as corporações a adotarem a sistemática de gestão de pessoas por competências — individuais, coletivas e organizacionais. Nesse novo paradigma, a organização deve se preocupar, principalmente, com as expectativas quanto à contribuição proativa dos indivíduos ao desenvolvimento organizacional. Isso ocorre porque, na organização pautada na aprendizagem e na competência, as pessoas são estimuladas a agregar valor, transcendendo suas responsabilidades imediatas, o que é adequadamente observado e, em muitos casos, avaliado para fins de gestão de pessoas (Mansano, 2010). Dessa forma, as pessoas passam a se relacionar com base em problemas e desafios. Tal modelo demanda, com isso, a detenção e o compartilhamento de conhecimentos específicos, a fim de solucionar os problemas e os desafios que estão postos, e não exclusivamente em estruturas formais e tradicionais de poder e de hierarquia de posicionamentos.

Ademais, a organização deverá estimular a adoção de atitudes proativas alinhadas aos tempos de mudanças, onde as pessoas antecipem os problemas e, quando eles aparecerem, saberão resolvê-los com desenvoltura e eficácia, tomando decisões acertadas (Mansano, 2010). Diante disso, Mansano (2010) afirma, ainda, que, na gestão de pessoas, deverá o Gestor Escolar, no seu Plano de Ação, estabelecer prioridades, tendo como referencial o PDE e a Proposta Pedagógica ou Projeto Pedagógico da Escola. Em síntese, apresentamos dois quadros abaixo, sendo o primeiro com cada uma das dimensões de análise da gestão escolar e o segundo, suas respectivas subcategorias.

Quadro 2 - Dimensões da Gestão Escolar.

Gestão Pedagógica	Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que essa se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e aprendizagem como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco (Luck, 2009).
-------------------	--

Gestão Administrativa/Financeira	Essa dimensão da gestão está ligada ao uso correto dos recursos físicos e financeiros da escola. Nesse sentido, para que a instituição funcione de forma adequada, é importante garantir o andamento dos serviços da secretaria escolar, bem como a manutenção do patrimônio e da infraestrutura. Além disso, “zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles, contribuir para sua manutenção são elementos básicos da formação dos alunos, além de condição para a realização de processo pedagógico de qualidade” (Luck, 2009, p. 105). Nessa parte administrativa, estão os recursos financeiros, materiais e físicos.
Gestão de Pessoas	Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho — assim conceituam Fleury e Fisher (1992) a expressão gestão de pessoas. A gestão de pessoas implica tecer comentários sobre o clima organizacional, haja vista que esse ingrediente poderá determinar a vontade dos membros da equipe de participar — em diversos níveis — ou adotar a opção política de se alienar do processo educacional, com uma postura aparentemente neutra (Mansano, 2010).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 3 - Subcategorias que serão analisadas nas respectivas dimensões da G.E.

Categorias analíticas:	Subcategorias:
Gestão Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planejamento e organização das práticas pedagógicas. ❖ Otimização da relação ensino/aprendizagem. ❖ Acompanhamento escolar dos alunos.
Gestão Administrativa/Financeira	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atenção às normas e leis educacionais. ❖ Manutenção dos bens da escola. ❖ Atividades rotineiras da secretaria (e de outras áreas) e operações pertinentes, de forma a possibilitar um melhor trabalho do corpo docente, visto que tudo que acontece na escola reflete no trabalho desenvolvido pelo professor.
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivação dos colaboradores. ❖ Liderança. ❖ Integração escola-comunidade. ❖ Difusão da informação, viabilizando a comunicação interna e externa da escola.

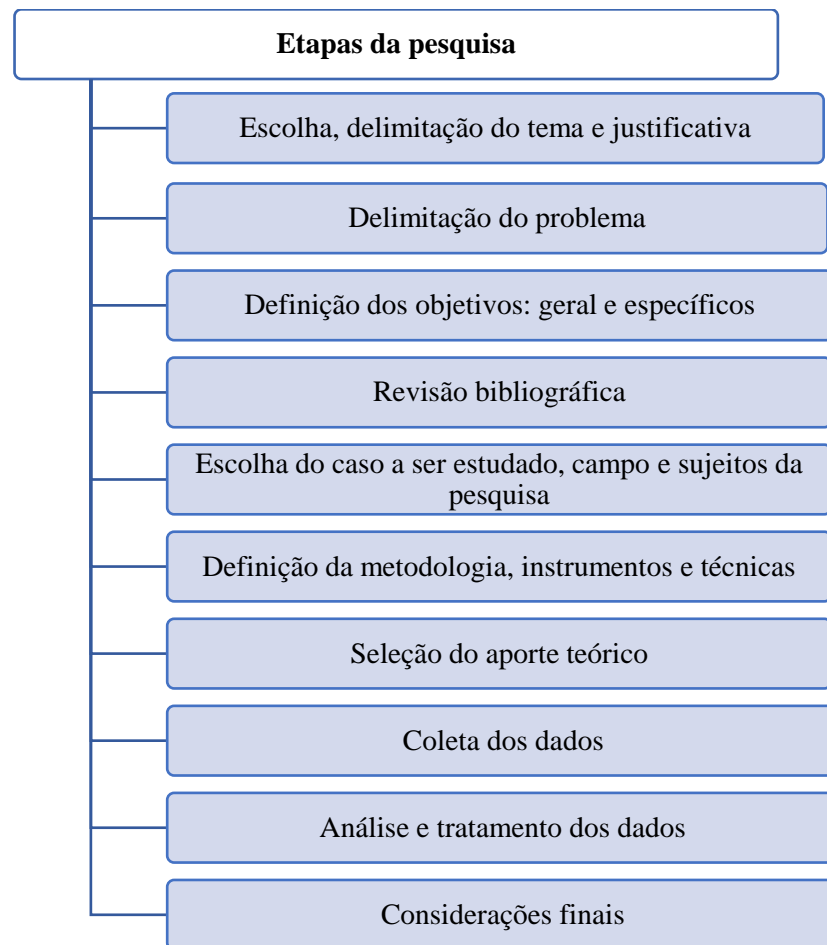
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesse momento, objetivamos esclarecer o caminho metodológico percorrido para a realização dessa investigação. No decorrer do texto, serão apresentados os seguintes pontos: a) Etapas da pesquisa; b) Lócus da pesquisa; c) Delimitação do tema; d) Identificação do problema; e) Objetivo geral e específicos; f) Revisão bibliográfica; g) Instrumentos de produção de dados; h) Técnica e abordagem da pesquisa; i) Colaboradores/sujeitos da pesquisa; j) Caracterização da rede municipal de ensino de Lauro de Freitas; e, por fim, k) apresentamos a perspectiva de análise e interpretação dos dados.

A pesquisa foi pautada por etapas cuja sequência encontra-se a seguir no quadro 4 e que são detalhadas em capítulo próprio para esse fim.

Quadro 4 - Etapas da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A escolha das escolas se deu com base numa análise do cadastro do *site* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), em que se localizam as cinquenta e cinco (55) escolas públicas no município em questão. Durante essa análise, notou-se que duas unidades escolares apresentavam as melhores notas no IDEB e mais: elas não só apresentavam as melhores notas, alcançando as metas estabelecidas, mas também ultrapassaram essas metas em sete edições consecutivas da avaliação, que corresponde ao período entre 2007–2019, bem como ultrapassaram os resultados do próprio município e do estado da Bahia, conforme a Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Comparativo do IDEB: Unidades Escolares, Média Municipal, Estadual e Metas estabelecidas.

Unidade Analisada	Ano	2007		2009		2011		2013		2015		2017		2019	
		Nota	Meta	Nota	Meta	Nota	Meta	Nota	Meta	Nota	Meta	Nota	Meta	Nota	Meta
Escola Municipal de Capiarara		3.7	2.8	3.9	3.2	3.7	3.5	3.6	3.8	4.3	4.1	4.9	4.4	5.9	4.7
Escola Municipal Jardim Ipitanga		3.5	3.0	3.4	3.5	3.8	3.7	3.8	4.0	4.4	4.3	4.6	4.6	5.0	4.9
Média do Município de Lauro de Freitas		2.5	3.3	3.2	3.7	3.3	4.2	3.2	4.4	3.6	4.6	3.5	4.9	3.8	5.2
Média do Estado da Bahia		2.8	2.7	3.1	3.0	3.0	3.4	2.8	3.7	2.9	4.0	2.7	4.3	3.2	4.6

Fonte: Adaptado do INEP (2023).

Em se tratando da metodologia deste trabalho, a primeira etapa foi a definição e a delimitação do tema da pesquisa, que permitiu a seleção dos aspectos importantes a serem abordados. Para isso, pautou-se nos seguintes critérios: a precisão do tema (relação entre práticas de gestão escolar e resultados do IDEB), a necessidade de maiores esclarecimentos e a relevância do assunto, bem como a adequação à linha de pesquisa do Curso de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade/UNEB. Ainda, por se tratar de um tema amplo, optou-se pela pesquisa em uma perspectiva específica: analisar como as práticas de gestão impactam nos

resultados positivos em duas unidades escolares no município de Lauro de Freitas sob a ótica das dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de gestão de pessoas.

Na segunda etapa, foi identificado o problema da pesquisa para que, a partir dele, ela fosse propriamente organizada. O tema escolhido foi, então, transformado em um problema a ser resolvido. A formulação do problema ajudou a definir os passos a seguir: delimitação clara do tema e o tipo de resposta esperada; reflexão sobre o assunto; estrutura do roteiro para execução da pesquisa. Formulado o problema, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos que definiram a técnica de coleta, a análise das informações e a forma de tratamento do problema.

A terceira etapa foi a revisão bibliográfica, sendo ela a que valida e legitima a escolha do problema. Em sua feitura, selecionou-se autores que tratam do tema em estudo. A revisão bibliográfica permitiu identificar contrapontos, a análise das ideias dos autores acerca do tema e as diferentes perspectivas das pesquisas. Para atingir os objetivos, fez-se um estudo bibliográfico e documental de fontes secundárias que se dedicam ao tema, metodologias específicas para tratamento e análise de resultados e documentos oficiais que divulgam dados sobre a avaliação em larga escala do IDEB. Definiu-se, a partir disso, qual seria o universo pesquisado, quais sujeitos participariam da pesquisa, o tipo dessa e o aporte teórico que daria sustentação a ela.

3.1 Instrumentos de produção de dados

A pesquisa teve os seguintes instrumentos de coleta de dados: roteiro de observação, roteiro de entrevista, roteiro de questionários e documentos. Para Gil (2011, p. 109), a entrevista é a “[...] técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.” As entrevistas foram realizadas com os colaboradores da pesquisa de forma individual e foram gravadas em formato de áudio. Identificamos diversos dados que nos ajudaram a responder e a entender o nosso objeto de estudo. A observação como instrumento de coleta de dados pode ser planejada de uma forma que ela seja estruturada ou não estruturada. Para essa investigação, a opção escolhida foi a observação estruturada por entendermos que suas características se adequam melhor ao nosso propósito. A observação estruturada, como bem nos revela a própria denominação, caracteriza-se por ser uma ação minuciosamente planejada, com vista a atender critérios preestabelecidos. Assim, cabe ao pesquisador se manter o mais objetivo possível, eliminando por completo sua influência sobre os fenômenos em estudo e se limitando a somente

descrever informações precisas acerca do fato em questão (Duarte, 2020, p. 1). Para esse processo, elaboraremos um plano bem estruturado que possa garantir a coleta dos dados desejados para análises posteriores. As observações foram iniciadas assim que obtido o parecer de aceite pelo CEP, no momento das idas à escola para realização das entrevistas. No último instrumento de coleta de dados, as informações foram colhidas nos documentos institucionais orientadores da SEMED de Lauro de Freitas e das escolas *locus* das pesquisas. Esse processo nos ajuda a obter mais informações sobre o campo da pesquisa, suas formas de organização, sua articulação com os sistemas e comunidade, entre outros. Conforme Yin (2015, p. 54), “[...] para a pesquisa de estudo de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes”. Assim, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados na realização da pesquisa de estudo de caso.

Buscando ampliar o conhecimento a respeito do tema, escolhemos, como técnica de pesquisa, a coleta de dados através de questionários, entrevistas, consultas documentais e observações. Os sujeitos da pesquisa foram a equipe gestora e toda a comunidade escolar de ambas as escolas, contemplando representantes de todos os seguimentos que compõem o Colegiado Escolar. Vale ressaltar, aqui, que foi feito um trabalho de resgate histórico de alguns desses sujeitos que atuaram nas unidades escolares pesquisadas na janela de tempo do objeto de estudo.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualiquantitativa. Já com relação aos objetivos, é um trabalho exploratório descritivo e, quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. As técnicas de coletas de dados utilizadas foram questionários, entrevistas e observações. A metodologia adotada diz respeito à linha de raciocínio assumida. Fez-se, neste trabalho, uma pesquisa bibliográfica que, de acordo com Vergara (2009), é um estudo sistematizado desenvolvido a partir de material publicado em revistas, livros e jornais. Para alcançar os objetivos propostos, foi feita a abordagem quantitativa e qualitativa de um estudo de caso, na rede de ensino do município de Lauro de Freitas, nas escolas públicas municipais que participam das avaliações do IDEB, séries iniciais, sendo que o interesse pousou em duas unidades escolares, as quais obtiveram melhores desempenhos em sete edições consecutivas do IDEB.

Os instrumentos e as técnicas de coleta, além da forma como os dados foram tabulados e analisados, também foram definidos de acordo com o tipo e a natureza da pesquisa. A coleta de dados foi feita, assim, por meio de questionários e entrevistas aplicados aos sujeitos da pesquisa de forma presencial, bem como através de observações com visitas *in loco*.

Quadro 5- Roteiro das visitas de Observação às escolas pesquisadas.

Data	Atividade do pesquisador
22.05	Primeira visita; Apresentação do pesquisador à equipe gestora; Apresentação da pesquisa.
29.05	Entrevistas com a diretora e coordenadora
05.06	Apresentação dos espaços físicos pela secretária escolar; Observação da distribuição da merenda para os alunos; Conversa informal com a merendeira.
12.06	Observação da rotina da escola, merenda, intervalo e atividade em sala de aula.
03.07	Observação na secretaria da escola; Reunião de Pais e mestres.
17.07	Observação da rotina da escola
07.08	Visita e aplicação de questionários com pais, e porteiros.
08.08	Visita e aplicação de questionários com professores e servidores administrativos e apoio.
21.08	Visita e aplicação de questionários com alunos
28.08	Observação da rotina, merenda, secretaria e coordenação.
04.09	Reunião do Colegiado Escolar
18.09	Visita e observação de AC.
16.10	Último dia de visitas escolas: Agradecimentos.

Os questionários e entrevistas foram organizados numa linguagem simples e compreensível, contendo as instruções necessárias para facilitar o seu preenchimento. Constam, no questionário e nas entrevistas, questões abertas, fechadas e de múltiplas escolhas. Aqui, vale ressaltar que os questionários foram construídos a partir de uma estratégia de blocos para que as perguntas pudessem responder as questões propostas nos objetivos, ou seja, os blocos de perguntas apresentam relação com as dimensões da gestão escolar pesquisadas, conforme mostram os exemplos nos quadros 5, 6 e 7:

Quadro 6 - Mostra de algumas perguntas dos questionários e entrevistas aplicados ao gestor, relacionados às categorias analíticas.

Dimensão	Entrevista aplicada ao gestor
Gestão Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Como o (a) senhor(a) avalia o atual sistema de avaliação do IDEB? ○ O que acredita ser fator diferencial no resultado de sua atuação para melhores índices no IDEB?

Gestão Administrativa/ Financeira	<ul style="list-style-type: none"> ○ Todos são informados acerca da aplicação dos recursos financeiros e convidados a participar das decisões? ○ A escola possui um planejamento das ações de gestão? ○ Como acontece o acompanhamento das ações da gestão?
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ○ A comunidade é convidada a participar das atividades desenvolvidas na escola? ○ Todos são informados acerca da aplicação dos recursos financeiros e convidados a participar das decisões?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 7- Mostra de algumas perguntas dos questionários e entrevistas aplicados aos professores, relacionados às categorias analíticas.

Dimensão	Entrevista aplicada aos professores
Gestão Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Como o(a) senhor(a) avalia o atual sistema de avaliação do IDEB? ○ Com que frequência os pais procuram o professor para saber a respeito da vida escolar dos filhos? ○ Com que frequência são realizadas reuniões com os pais? ○ A escola dispõe de materiais didáticos necessários para um bom desenvolvimento dos trabalhos? ○ Qual a incidência de distorção idade/série notada na escola? É realizado algum trabalho específico e diferenciado para os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem? Quais? ○ Os alunos são preparados especialmente para a realização das provas do IDEB?
Gestão Administrativa/ Financeira	<ul style="list-style-type: none"> ○ Os professores são convidados a participar nas tomadas de decisões, bem como na aplicação dos recursos financeiros? ○ Os professores são convidados a participar de todas as atividades desenvolvidas na escola?
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Os professores são convidados a participar de todas as atividades desenvolvidas na escola? ○ A escola envolve a comunidade (escolar e local) em todas as suas atividades? ○ A gestão e coordenação avaliam e discutem os resultados do IDEB com a comunidade escolar?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 8 - Mostra de algumas perguntas dos questionários e entrevistas aplicados aos alunos, relacionados às categorias analíticas.

Dimensão	Entrevista aplicada aos alunos
-----------------	---------------------------------------

Gestão Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ○ O aluno é sempre informado sobre suas notas nas avaliações? ○ Os professores explicam bem as atividades propostas? ○ Conheço a avaliação do IDEB? ○ Sou preparado para a realização das provas do IDEB? ○ Os resultados do IDEB são avaliados e discutidos com os alunos? ○ A escola oferece orientação e acompanhamento aos alunos que têm dificuldades de aprendizagem? ○ A escola oferece materiais didáticos e tecnológicos necessários para auxiliar na aprendizagem?
Gestão Administrativa/ Financeira	<ul style="list-style-type: none"> ○ Os alunos são convidados a participar das decisões relacionadas à aplicação dos recursos financeiros? ○ Os alunos são convidados a contribuir com sugestões nas decisões administrativas/financeiras quando possível?
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Há participação do aluno no conselho de classe e no colegiado escolar? ○ Posso falar facilmente com o coordenador? ○ Os alunos possuem fácil acesso ao gestor?

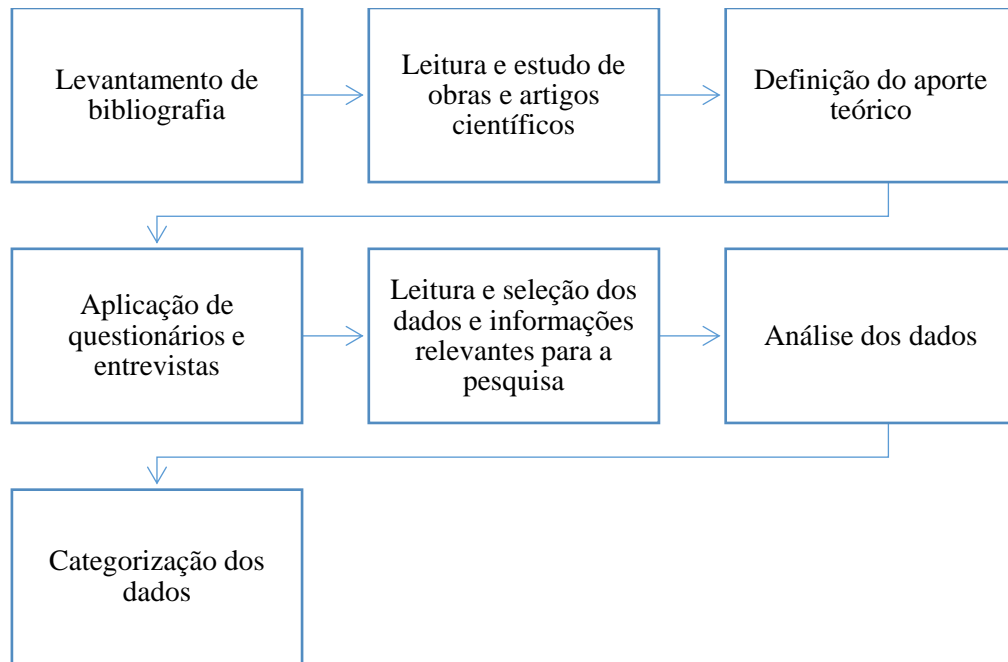
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ademais, foram coletados dois tipos de dados na obtenção de informações para análise: os dados primários e os dados secundários. De acordo com Vergara (2009), os dados primários são os que o pesquisador deve extrair da realidade, por meio de observações, entrevistas e questionários. Os dados secundários, por sua vez, são os que já se encontram disponíveis em livros, artigos, jornais, revistas, *sites*, entre outros. Os dados primários foram coletados através de questionários e entrevistas aplicados em professores, coordenadores pedagógicos, gestores, pais de alunos, alunos e servidores, que responderam questões sobre o papel de cada um no processo avaliativo do IDEB e nas ações realizadas pela escola que garantem sucesso nesse índice. Através desse instrumento, foi possível estabelecer uma relação mais próxima com o tema investigado e com os sujeitos envolvidos.

Vale ressaltar aqui que a combinação dos instrumentos entrevistas e questionários com as visitas *in loco* e procedimentos de análise de documentos como atas de reunião de Colegiado Escolar, das reuniões de planejamento, das reuniões do conselho de classe e do plano político pedagógico (PPP), também foram bastante significativos no aporte pela busca dos dados da pesquisa. Somado a isso, lançamos mão também das informações contidas no censo escolar, fechando assim nosso arcabouço metodológico.

O diagrama (Quadro 8) especifica os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa:

Quadro 9 - Procedimentos metodológicos.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.2 Perspectiva de análise e interpretação dos dados

Para analisarmos e interpretarmos os dados produzidos na investigação é preciso que os organizemos de tal forma que possamos encontrar padrões de resposta, elementos que possam nos indicar a realidade para que possamos interpretá-la. Comparamos, nesse sentido, as mensagens evidenciadas nos dados coletados como um diamante bruto que precisarão ser lapidados. Dessa forma, para a organização da análise e interpretação dos dados, compreendemos que o ponto de partida “[...] é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”. (Franco, 2008, p. 13). Tomaremos como base a análise de conteúdo dos discursos dos colaboradores acerca dos temas abordados, discursos esses observados sob a lente do materialismo histórico e dialético. Utilizamos a Análise de Conteúdo de Bardin, que é um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Conforme Bardin (2010), a Análise de Conteúdo organiza-se em torno de três etapas, a saber: 1) Pré-análise; 2) Exposição do material; e 3) O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A primeira fase é a de organização dos dados propriamente dita, ela é fundamental para que torne os dados operacionais e sistematizados. A segunda fase é a de

realização de operações de codificação, decomposição ou enumeração. Já a última fase é onde os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Findado essas etapas e tendo à disposição resultados significativos, poderá ser proposto inferências sobre o fenômeno.

Dessa forma, os dados coletados na entrevista, na observação e nos documentos passarão por essas três etapas de análise. Segundo Gil (2009), nas pesquisas de estudo de caso não se identifica um esquema rígido de análise e interpretação. Para as análises dos achados de pesquisa, será adotada a análise de conteúdo a partir das orientações de categorias de Bardin (2010). A etapa “organização da análise” é o tratamento dos resultados obtidos (em bruto). Nesta fase, os resultados em bruto são tratados de maneira a serem significativos e válidos. O pesquisador pode fazer operações estatísticas, que possibilitem condensar e pôr em destaque as informações fornecidas pela análise (Bardin, 2010). A respeito da organização da análise, Bardin (2010, p. 127) coloca que, tendo “[...] à disposição resultados fiéis e significativos, pode o analista propor inferências e adiantar interpretações a propósitos dos objetivos previstos -, ou que digam respeito” ao surgimento de resultados inesperados. Um detalhamento mais aprofundado será feito na seção das análises de dados produzidos nesta investigação.

3.3 Caracterização da rede municipal de ensino de Lauro de Freitas

A rede municipal de ensino de Lauro de Freitas é constituída por 87 escolas, sendo que deste total, apenas 55 atendem 5º e 9º anos, turmas específicas que realizam a Prova Brasil e conseqüentemente têm IDEB aferido. As demais unidades escolares da rede são creches ou Centros de Educação Infantil. A rede atende em média 25 mil alunos, distribuídos desde a creche até a EJA (Educação de Jovens e Adultos) e que são atendidos por um quantitativo de aproximadamente 764 professores efetivos e 274 em regime REDA. É importante salientar que a rede conta, ainda, com um PME (Plano Municipal de Educação), que foi criado em 19 de julho de 2015, através da Lei nº 1.568, com duração de dez anos, tendo sua atualização prevista para ocorrer em 2025, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias, previstas no Plano Nacional de Educação (PNE), conforme a Lei Federal nº 13.005/2014.

3.4 *Lócus* da pesquisa

Lócus 1 — Escola Municipal Jardim Ipitanga (Figura 1): Unidade escolar localizada no bairro de Vida Nova. Atende um quantitativo de 624 alunos, distribuídos na pré-escola, anos

iniciais, EJA e educação especial. É uma escola localizada próxima ao centro da cidade e em meio a um bairro que nasceu depois de um programa do governo do estado para acolher famílias desabrigadas das enchentes de Salvador nos anos 1990 e daí a origem do nome do bairro: Vida Nova. Trata-se de uma localidade que abriga um comércio pulsante e a escola encontra-se ladeada de residências, tendo a maioria majoritária de seus alunos como vizinhos bem próximos. A escola apresenta uma boa infraestrutura, contando com: dependências com acessibilidade; alimentação fornecida (merenda escolar); água filtrada; sanitário dentro da escola; cozinha; sala de professores; água tratada (rede pública); energia elétrica (rede pública); esgoto (fossa); lixo com coleta periódica e internet (INEP, 2022).

Figura 1 - Escola Municipal Jardim Ipitanga.



Fonte: Site da PMLF.

Lócus 2 — Escola Municipal de Capiarara (Figura 2): escola localizada no bairro de Areia Branca. A referida escola não é cadastrada como escola rural, entretanto fica localizada num bairro afastado do centro e com certa dificuldade de acesso via transporte público. Trata-se de uma escola que atende o ensino do Fundamental 1, séries iniciais (Educação Infantil ao 5º ano). A escola está situada numa localidade periférica da cidade onde a predominância da população se declara desempregada ou com subempregos segundo relatos da gestão, além de ser uma região com alto índice de violência. Mesmo com esse contexto socioeconômico, a escola nunca sofreu nenhuma ação resultante deste quadro de violência e a equipe gestora declara que tem conseguido manter uma relação bastante amistosa com a comunidade ao longo dos anos. Atende, atualmente, 523 alunos e apresenta uma boa infraestrutura, com: dependências com acessibilidade; alimentação fornecida (merenda escolar); água filtrada; sanitário dentro da

escola; cozinha; sala de professores; água tratada (rede pública); energia elétrica (rede pública); esgoto (fossa); lixo com coleta periódica e internet (INEP, 2022).

Figura 2 - Escola Municipal de Capiarara.



Fonte: Site da PMLF.

3.5 Sujeitos da pesquisa

A definição dos colaboradores² que participaram da pesquisa se deu em razão de serem todos pertencentes à comunidade escolar das duas escolas pesquisadas, diretamente ou indiretamente. A concepção de gestão que tomamos como base nessa investigação é a de gestão democrática e, por esse motivo, entendemos que as ações de gestão não se restringem ao gestor escolar. Nessa perspectiva, compreendemos que os sujeitos fazem parte da equipe de gestão das duas escolas campo de pesquisa, sendo elas: diretor escolar, coordenador e membros do Colegiado Escolar. Destacamos que foi garantido o anonimato dos sujeitos envolvidos na pesquisa e que todas as medidas para minimizar a identificação foram tomadas e que essa investigação teve todos os processos legais respeitados com a sua submissão ao CEP/UNEB e da Plataforma Brasil. Todos os colaboradores foram convidados a participar da pesquisa e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que está exposto no Anexo.

Os sujeitos desta pesquisa compõem-se de toda a comunidade escolar das duas escolas pesquisadas, representada pelos seguimentos que fazem parte do Colegiado Escolar. No total,

² É o(a) participante pesquisado(a), individual ou coletivamente, de caráter voluntário, vedada qualquer forma de remuneração (BRASIL, 1996).

serão 40 participantes da pesquisa - 20 por escola -, sendo distribuídos da seguinte maneira: 5 alunos, 5 professores, 5 pais, 3 funcionários administrativos e/ou apoio, 1 coordenador pedagógico e 1 gestor. Vale ressaltar que alguns desses sujeitos da pesquisa serão egressos e/ou ex-servidores da época correspondente ao período pesquisado e, para isso, será feito um trabalho de resgate histórico de alguns desses que estiveram atuando na unidade escolar no recorte de tempo do objeto de estudo. Os critérios de escolha desses sujeitos foram baseados no tempo de atuação na escola, alunos das turmas de 3º, 4º e 5º anos para que pudéssemos fazer um comparativo e os mesmos pudessem ter condições de pautar suas vivências e observações. Optamos em mesclar a escolha por servidores e professores que atuaram na escola no recorte de tempo pesquisado e estão na escola até os dias atuais pois, de nada adiantaria pesquisarmos apenas aqueles que atuam há pouco tempo na escola.

4 RELATÓRIO DE PESQUISA

Esta seção do trabalho é dedicada à contextualização do processo de pesquisa. Encontra-se aqui a descrição do perfil dos entrevistados, e as principais divisões do conteúdo das entrevistas e questionários, de acordo com a percepção dos entrevistados, a saber: caracterização de uma escola bem sucedida; o papel da equipe gestora nesse processo; percepções acerca da escola em si e do trabalho da equipe gestora da instituição; aspectos de governança aplicados à escola pública; circunstâncias e fatos envolvendo o IDEB e o SAEB no contexto da escola; e, por fim, os desafios vivenciados pela gestão da unidade escolar. Esses tópicos foram escolhidos após a realização das entrevistas e questionários, observações *in loco* e a observância de documentos, e surgiram a partir da própria análise sistemática dos dados seguindo a ideia da teoria fundamentada nos dados (Cassiani, Caliri, Pelá, 1996), utilizando-se o método indutivo-dedutivo, interagindo com os achados de pesquisa para criar os tópicos de análise. Esse processo se deu a partir da observação realizada nas entrevistas, da imersão nas transcrições fazendo uso de repetidas leituras das mesmas, do destaque de trechos específicos e, finalmente, sistematização desses trechos em assuntos que se tornaram critérios de análise. Nenhum desses itens foi estabelecido antes dessa conduta, pois foram retirados do conteúdo das entrevistas após processo de sistematização.

4.1 Passos da pesquisa

A pesquisa foi realizada com servidores, pais, professores, gestores, coordenadores pedagógicos, alunos e egressos das referidas unidades escolares *lócus* da pesquisa, a saber, duas escolas localizadas no município de Lauro de Freitas. Quarenta pessoas foram pesquisadas durante esse processo, realizado no período entre maio-setembro de 2023, sendo elas: 02 Diretoras, 02 Coordenadoras, 06 servidores administrativos e/ou de apoio, 10 professores, 10 alunos e 10 pais de alunos, sendo que, deste total, alguns são egressos e não atuam mais nas unidades escolares pesquisadas, mas achamos importante incluir na pesquisa sujeitos que atuaram nas escolas no recorte de tempo pesquisado.

As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade das pessoas entrevistadas e todas elas foram realizadas no ambiente das próprias escolas. As entrevistas e questionários tiveram durações variadas, de quinze minutos até uma hora e trinta minutos, mas tiveram duração média de 20 minutos. Antes da realização das entrevistas, foi feita uma breve introdução ao tema do trabalho. As pessoas responsáveis receberam, previamente, uma cópia

do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, anexo ao fim deste trabalho, solicitando a autorização para a realização da pesquisa e do uso dos dados das entrevistas, garantindo o anonimato das pessoas participantes da pesquisa. Tanto as entrevistas quanto os questionários tiveram suas perguntas construídas a partir das dimensões da gestão escolar de interesse da pesquisa, a saber as dimensões pedagógica, administrativa/financeira e gestão de pessoas, ambos anexados ao trabalho.

Após a realização integral de cada entrevista e questionário, ambos foram revisitados através de leitura minuciosa por diversas vezes, com o objetivo de encontrar trechos que fossem mais significativos para os objetivos da pesquisa, e tais partes significativas foram destacadas. Em seguida, os trechos foram transpostos para uma planilha, onde havia linhas designadas para cada entrevistado e colunas designadas para cada pergunta. O passo seguinte foi tecer um comentário ou transformar as respostas mais significativas em critérios de análise para que pudessem ser comparados à luz dos elementos trazidos do marco teórico. Por fim, uma breve reflexão foi feita tendo como base na totalidade das respostas dos entrevistados para cada pergunta e os comentários ou critérios criados, coluna por coluna. Depois do processo de sistematização das entrevistas, respostas e comentários, bem como do que envolve as reflexões feitas até aqui, há, agora, uma síntese das principais discussões levantadas, dos achados de pesquisa e reflexões mais abrangentes acerca do tema.

4.2 Perfil e falas das equipes gestoras: diretoras e coordenadoras pedagógicas

Nesse tópico, apresentaremos um perfil dos gestores escolares das duas instituições que participaram da pesquisa. Dessa forma, definimos que gestores escolares aqui serão as duas diretoras e as duas coordenadoras por entendermos que ambas compõem a equipe gestora.

A diretora da Escola Municipal Jardim Ipitanga³ tem 49 anos de idade. Possui formação em Pedagogia e Especialização em Educação Especial e Psicopedagogia. Está no exercício do Magistério há 18 anos, o mesmo tempo em que atua na referida escola, que chegou como professora e há seis anos está na gestão, à princípio, por indicação e atualmente por via de consulta pública. A Coordenadora Pedagógica tem 41 anos de idade e é Mestre em Educação. Atua há 13 anos no exercício do Magistério e deste tempo, 10 anos como Coordenadora desta mesma escola, ingressando via concurso público, com carga horária de 40h semanais.

³ A Escola Municipal Jardim Ipitanga será daqui em diante denominada Escola 1, para facilitar a escrita e evitar repetição do nome da mesma de forma desnecessária.

A diretora da Escola Municipal de Capiarara⁴ tem 44 anos e é formada em Pedagogia. Está no exercício do Magistério há 19 anos, mesmo tempo de atuação na escola e há 12 anos está na gestão. Vale lembrar que a atual gestora chegou na escola em 2005 como professora e ao longo dos 19 anos na escola, foi também coordenadora pedagógica e vice-diretora, sendo gestora eleita por 4 vezes e nesse último mandato, por meio de consulta pública, perfazendo um total de 5 mandatos, este último, em andamento.

A Coordenadora tem 51 anos de idade, formada em Pedagogia. Está no exercício do Magistério há 21 anos, sendo 10 anos na escola e há três na coordenação. Vale salientar que atualmente ela acumula as funções de coordenadora e vice-diretora.

Aqui, vale destacar algumas peculiaridades das equipes gestoras de ambas as escolas. Tanto as diretoras quanto as coordenadoras estão na mesma unidade escolar há muitos anos e somente na rede municipal de ensino lauro-freitense, o que nos presume a afirmar que ambas têm certa exclusividade de atuação.

Feita a apresentação das equipes gestoras das escolas supracitadas, apresentaremos a partir de agora as falas destas diante das entrevistas, cujo roteiro abaixo:



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES ESCOLARES

Caro(a) gestor(a): Gostaríamos de saber acerca das atividades e implementação de projetos desenvolvidos nesta escola, e como acredita estar relacionado com os resultados obtidos por esta unidade nos últimos índices do IDEB. Os questionamentos estão relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o coletivo. Pedimos que esta entrevista seja respondida e devolvida em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

Dados de Identificação:

Idade:

Percurso de formação:

Tempo de magistério:

Tempo na escola:

Tempo como gestor:

⁴ A Escola Municipal de Capiarara será denominada partir de agora como Escola 2.

Forma de como chegou ao cargo:

1. Como o (a) senhor(a) avalia o atual sistema de avaliação do IDEB?
2. O que acredita ser fator diferencial no resultado de sua atuação para melhores índices no IDEB?
3. A comunidade é convidada a participar das atividades desenvolvidas na escola?
4. O que caracteriza como positivo e como negativo no processo de eleição para gestor escolar?
5. Considera o tempo de mandato para o cargo de gestor escolar, 2 anos, suficiente para produzir um bom trabalho?
6. O (a) senhor(a) percebe diferença na sua atuação a partir da forma como chegou ao cargo?
7. A escola possui um planejamento das ações de gestão?
8. Como acontece o acompanhamento das ações da gestão?
9. Existem mecanismos internos de avaliação?
10. Todos são informados acerca da aplicação dos recursos financeiros e convidados a participar das decisões?
11. Atua em outra rede na área de gestão ou em outra função?

A primeira pergunta para ambas (Diretoras e Coordenadoras) foi “Como a senhora avalia o atual sistema de avaliação do IDEB?” Ambas explicitaram em suas respostas a importância do IDEB como condutor de políticas públicas, entretanto, ficou evidenciado nas falas que ambas reconhecem o IDEB como um indicador de qualidade com as características classificatória, meritocrática, injusta e descontextualizado com as diversas realidades das diversas escolas e regiões do Brasil.

A segunda pergunta quis saber das Diretoras “O que acredita ser fator diferencial no resultado de sua atuação para obtenção de melhores índices no IDEB?”, sendo que a gestora da Escola 1 citou apenas o compartilhamento do trabalho em todos os âmbitos, enquanto que a gestora da Escola 2, destaca o fato de ter feito um panorama das ações desenvolvidas desde a sua chegada à gestão da escola em 2012, quando afirma ter elaborado um diagnóstico da escola para ter uma visão dos pontos fracos que refletiam no desempenho dos alunos e com base neste documento, afirma ter feito um plano de ação juntamente com os professores e coordenação pedagógica com o objetivo de sanar as dificuldades de letramento dos alunos. Esta mesma gestora respondeu ainda que toda a formatação dos conteúdos das turmas do 5º ano que foi

reelaborado com base nos descritores da Prova Brasil e ainda, a gestora verbaliza que ao longo dos anos os professores de Língua Portuguesa e Matemática foram orientados a adaptar as avaliações na formatação das avaliações externas, inclusive aplicando simulados durante todo o ano para familiarizar os alunos com o modelo de avaliação cobrado nas avaliações do SAEB. Ela cita também a busca ativa aos alunos faltosos evitando assim a evasão. As parcerias com ONGS e Projetos Sociais diversos também são citados pela gestora como ações que colaboraram para a melhoria dos índices aferidos pelo IDEB.

A terceira pergunta diz respeito à relação estabelecida entre a escola e a comunidade: “A comunidade é convidada a participar das atividades desenvolvidas na escola?” Ambas as diretoras afirmaram que sim, sendo que a gestora da Escola 2 afirma que a comunidade é sempre convidada a participar ativamente e efetivamente em todas as atividades desenvolvidas pela escola e não somente em momentos pontuais e/ou festivos.

A pergunta seguinte questiona as opiniões acerca dos pontos positivos e negativos de se ter eleição direta para gestores escolares: “O que caracteriza como positivo e como negativo no processo de eleição para gestor escolar?” As duas gestoras afirmaram que acham a eleição o melhor meio de acesso ao cargo pois elas acreditam que isso fortalece o processo democrático favorecendo a participação de todos na busca por uma educação de qualidade. O tempo de mandato (2 anos) é o que elas classificam como ponto negativo pois acham pouco tempo para pôr em prática ações planejadas.

A quinta pergunta é justamente sobre esse tempo de mandato: “Considera o tempo de mandato para o cargo de gestor escolar de 2 anos, suficiente para produzir um bom trabalho?” Como respondido na pergunta anterior, ambas as gestoras afirmam que o tempo de 2 anos é insuficiente levando em consideração a complexidade das demandas de uma escola e as demandas específicas para o cargo.

A pergunta número 6 questiona se as gestoras notaram alguma diferença em suas atuações a partir da forma como chegaram ao cargo, visto que ambas foram indicadas, eleitas e atualmente, passaram por uma consulta pública: “A senhora percebe diferença na sua atuação a partir da forma como chegou ao cargo?” Ambas responderam que sim. Afirmam que com o passar do tempo e tendo experimentado formas diferentes de chegar ao cargo, entenderam que esse processo aprimorou suas atuações.

“A escola possui um planejamento das ações de gestão?” Esta foi a sétima pergunta direcionada às gestoras, que afirmaram possuir sim um plano de gestão, até porque, durante o período de consulta pública ou eleição para gestores, a apresentação de um plano de gestão é uma exigência da Semed para os candidatos efetuarem suas inscrições ao pleito. As perguntas

8 e 9 têm ligação direta com as anteriores visto que giram em torno do plano de gestão. “Como acontece o acompanhamento das ações da gestão?” e “Existem mecanismos internos de avaliação?” foram as perguntas, respectivamente. Ambas as gestoras afirmaram existir mecanismos internos de avaliação das ações da gestão e citaram como exemplos desses mecanismos, questionários aplicados à comunidade escolar no fim do ano e reuniões periódicas do Colegiado Escolar.

A penúltima pergunta diz respeito à aplicação dos recursos financeiros: “Todos são informados acerca da aplicação dos recursos financeiros e convidados a participar das decisões?”. Para este questionamento, as diretoras afirmaram que o Colegiado Escolar é sempre convocado a se reunir para tratar da questão acerca de aplicação de recursos financeiros, visto que uma das atribuições do conselho é justamente deliberar sobre esse tema. As diretoras também afirmaram que toda a comunidade escolar é informada e convidada a participar das decisões que envolvem aplicação dos recursos financeiros e não somente o Colegiado Escolar isoladamente.

A última pergunta da entrevista direcionada às diretoras, quis saber se as mesmas atuam em outras redes de ensino, em outros espaços: “Atua em outra área de gestão, em outra rede de ensino ou em outra função?”. Para esta pergunta, ambas declaram exclusividade de atuação na rede municipal de Lauro de Freitas e, portanto, exclusividade as suas respectivas unidades escolares, conforme já descrito no perfil inicial das mesmas no início desta seção.

Findando as entrevistas com as diretoras, nos deteremos agora às falas das Coordenadoras Pedagógicas, seguindo o roteiro de entrevista abaixo:



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COORDENADOR PEDAGÓGICO

Caro(a) Coordenador(a):

Gostaríamos de saber acerca das atividades e implementação de projetos desenvolvidos nesta escola, e como acredita estar relacionado com os resultados obtidos por esta unidade nos últimos índices do IDEB. Os questionamentos estão relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o coletivo. Pedimos que esta entrevista seja respondida e devolvida em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

Dados de Identificação:

Idade:

Percurso de formação:

Tempo de magistério:

Tempo na escola:

Tempo como Coordenador:

Forma como chegou ao cargo:

Possui algum curso/formação na área de Coordenação pedagógica?

Carga horária na escola:

Atua em outra unidade escolar ou outra rede de ensino?

1. Como o (a) senhor(a) avalia o atual sistema de avaliação do IDEB?
2. A gestão influencia na formulação do planejamento pedagógico?
3. Qual o nível de participação dos docentes no planejamento das atividades pedagógicas?
4. A gestão auxilia a coordenação quando requisitada, ofertando suporte necessário?
5. A liderança e condução dos processos pedagógicos e formativos desta escola estão sob a responsabilidade de quem?
6. Qual a frequência de reuniões com os pais e/ou responsáveis de alunos?
7. Os pais participam da vida escolar de seus filhos?
8. Os pais são convidados a comparecer na escola fora as ocasiões de reuniões de pais, quando necessário?
9. O que o(a) senhor(a) destacaria como fator principal que prejudica o bom andamento das atividades pedagógicas e conseqüentemente, compromete os resultados?
10. A coordenação é convidada a participar das decisões administrativas e aplicação de recursos financeiros?
11. Qual ponto positivo o(a) senhor(a) destacaria como fundamental para o bom andamento do trabalho pedagógico e conseqüentemente, reflete nos bons resultados alcançados?
12. O senhor acha que a forma de escolha do gestor escolar interfere na atuação da coordenação pedagógica?

Perguntadas se a gestão influencia na formulação do planejamento pedagógico, ambas responderam que sim, reafirmando inclusive que sem a participação direta da gestão fica impossível manter um trabalho de qualidade e que todo o planejamento é alinhado e executado em parceria com a gestão.

Em resposta à terceira pergunta, “Qual o nível de participação dos docentes no planejamento das atividades pedagógicas?”, as pesquisadas disseram que contam com uma participação colaborativa da maioria dos professores, mas reconhecem que cada um se dedica mais as necessidades de suas respectivas turmas, mas procuram alinhar as ações. Arguidas se a

gestão auxilia a coordenação quando requisitada, ofertando suporte necessário, a coordenadora da escola 1 afirmou que sim enquanto a da escola 2 disse que a gestão está sempre colaborando com a coordenação mesmo quando não é requisitada.

A quinta pergunta quis saber sob a responsabilidade de quem ficam a liderança e a condução dos processos pedagógicos e formativos da escola e as coordenadoras afirmaram que pelo fato de processos pedagógicos serem algo muito amplo, envolve a participação da gestão com a coordenação, enquanto processos formativos ficam mais centralizados sob a responsabilidade da coordenação pedagógica, evidenciando um alinhamento no desenvolvimento das ações.

As perguntas 6, 7 e 8 giraram em torno da relação entre os pais e a participação dos mesmos na vida escolar dos filhos. Perguntamos “Qual a frequência acontecem as reuniões de pais?”, “Os pais são convidados a comparecer na escola fora da ocasião de reuniões de pais, quando necessário?” e ainda, “Os pais participam da vida escolar dos filhos sem serem provocados pela escola?” A coordenadora da escola 1 declarou que as reuniões de pais ocorrem bimestralmente, ou até antes, a depender das necessidades das turmas, mas que os pais são convidados a comparecerem desde que haja alguma necessidade. A coordenadora disse que a maioria dos pais não buscam se envolver com a vida escolar de seus filhos, a não ser que sejam provocados e, ainda assim, muitos resistem a comparecer. A coordenadora da escola 2 declarou que as reuniões ocorrem trimestralmente ou sempre que haja uma necessidade extraordinária. Afirmou ainda que a maioria dos pais não buscam participar da vida escolar dos filhos, mesmo quando são convidados, ainda assim, muitos resistem.

A nona pergunta foi “O que a senhora destacaria como fator principal que prejudica o bom andamento das atividades pedagógicas e conseqüentemente, compromete os resultados?” ambas listaram muitos fatores e não conseguiram citar apenas um: a. descontinuidade do trabalho pedagógico por trocas de professores em regime REDA; b. proposta pedagógica inconsistente por parte da Semed que busca somente resultados e não a qualidade da aprendizagem; c. excesso de demandas da coordenação pedagógica; d. desvalorização dos profissionais da educação; e. a vulnerabilidade social; f. conflitos familiares; g. ausência das famílias.

A pergunta 10 quis saber se a coordenação é sempre convidada a participar das decisões administrativas e aplicação de recursos financeiros, ao que ambas responderam que sim. Fechando a entrevista com as coordenadoras, foi perguntado qual ponto positivo destacaria como fundamental para o bom andamento do trabalho pedagógico e, conseqüentemente, reflete nos bons resultados alcançados e se a forma de escolha do gestor interfere na atuação da

coordenação pedagógica, e ambas responderam que o alinhamento entre a gestão e a coordenação é essencial e julgam este um dos fatores principais para o sucesso da escola na avaliação do IDEB, independente da forma de escolha do gestor.

4.3. Perfil e falas dos professores

Esta subseção tem o objetivo de apresentar o perfil dos professores entrevistados, bem como trazer as falas dos mesmos diante das perguntas que compunham a entrevista baseada no roteiro que segue:



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFESSORES

Caro(a) professor(a): Gostaríamos de saber acerca das atividades e implementação de projetos desenvolvidos nesta escola, e como acredita estar relacionado com os resultados obtidos por esta unidade nos últimos índices do IDEB. Os questionamentos estão relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o coletivo. Pedimos que esta entrevista seja respondida e devolvida em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

Dados de Identificação:

Idade:

Formação:

Nível de instrução:

Tempo de magistério:

Tempo na escola:

Carga horária semanal:

Carga horária nesta escola:

Vínculo com a escola/rede municipal de ensino:

1. Como o (a) senhor(a) avalia o atual sistema de avaliação do IDEB?
2. Com que frequência os pais procuram o professor para saber a respeito da vida escolar de seus filhos?

3. Os professores são convidados a participar de todas as atividades desenvolvidas na escola?
4. Os professores são convidados a participar nas tomadas de decisões, bem como na aplicação dos recursos financeiros?
5. Com que frequência são realizadas reuniões com os pais?
6. A escola dispõe de materiais didáticos necessários para um bom desenvolvimento dos trabalhos?
7. Qual a incidência de distorção idade/série notada na escola?
8. É realizado algum trabalho específico e diferenciado para os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem? Quais?
9. A escola envolve a comunidade (escolar e local) em todas as suas atividades?
10. Os alunos são preparados especialmente para a realização das provas do IDEB?
11. A gestão e coordenação avalia e discute os resultados do IDEB com a comunidade escolar?
12. Mora no mesmo bairro ou cidade onde está localizada a escola?
13. Atua em outra unidade escolar ou outra rede de ensino?

Como podemos observar no quadro abaixo, todos os docentes são pedagogos e a maioria atua na escola há muito anos, o que provavelmente nos aponta que a longa permanência de atuação na mesma unidade escolar pode ser um fator que contribua para os bons resultados visto que para a gestão é algo positivo ter um quadro de docentes que não sofra muitas discontinuidades de equipe, podendo assim contribuir para um melhor alinhamento e desenvolvimento das ações. Outro fato relevante é que 80% dos professores entrevistados atuam 40h na escola. Vale ressaltar que a escola tem um corpo docente formado por 12 professores que atendem nas séries iniciais (1º ao 5º ano), enquanto a escola 2 tem 14 professores.

Por se tratar de escolas que atendem somente séries iniciais, o fato de o quadro de professores ser composto por pedagogos também nos diz muito. Sabe-se que os pedagogos têm formação especializada na área de atendimento aos alunos da educação básica, séries iniciais. O fato de a maioria dos professores serem efetivos e atuarem 40h na mesma escola também são fatores positivos e que corroboram para um trabalho contínuo com as turmas.

Quadro 10 - Perfil dos professores.

Escola Municipal Jardim Ipitanga	Formação	Tempo de exercício no Magistério	Tempo de atuação na escola	Vínculo	Carga horária na escola
Professor 1	Pedagogo	23 anos	16 anos	efetivo	40h
Professor 2	Pedagogo	18 anos	14 anos	efetivo	40h
Professor 3	Pedagogo	18 anos	16 anos	efetivo	40h
Professor 4	Pedagogo	13 anos	13 anos	efetivo	40h
Professor 5	Pedagogo	15 anos	13 anos	temporário	40h
Escola Municipal de Capiarara	Formação	Tempo de exercício no Magistério	Tempo de atuação na escola	Vínculo	Carga horária na escola
Professor 1	Pedagogo	27 anos	16 anos	efetivo	40h
Professor 2	Pedagogo	28 anos	21 anos	temporário	40h
Professor 3	Pedagogo	03 anos	05 meses	temporário	40h
Professor 4	Pedagogo	25 anos	19 anos	efetivo	40h
Professor 5	Pedagogo	01 ano	05 meses	temporário	20h

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Para melhor agrupar e dar visibilidade ao leitor acerca das respostas dos professores às perguntas da entrevista, optamos por compilar tais respostas ao quadro abaixo.

Quadro 11 - Respostas dos professores da Escola Municipal Jardim Ipitanga.

Professores / Questões	Prof. 01	Prof. 02	Prof. 03	Prof. 04	Prof. 05	Conclusão/Tendência
Como o (a) senhor(a) avalia o atual sistema de avaliação do IDEB?	Inadequado	Injusto	Injusto	Inadequado	Inadequado	Desaprovação
Com que frequência os pais procuram o professor para saber a respeito da vida escolar de seus filhos?	Pouca	Pouca	Pouca ou quase nunca	Quase nunca	Pouca	Pouca
Os professores são convidados a participar de todas as atividades desenvolvidas na escola?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Concordância
Os professores são convidados a participar nas tomadas de decisões, bem como na aplicação dos	Sim	Si	Sim	Sim	Sim	Concordância

recursos financeiros?						
Com que frequência são realizadas reuniões com os pais?	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Concordância
A escola dispõe de materiais didáticos necessários para um bom desenvolvimento dos trabalhos?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Concordância
Qual a incidência de distorção idade/série notada na escola?	Não há	Zero	Zero	Inexistente	Zero	-----
É realizado algum trabalho específico e diferenciado para os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem? Quais?	Sim. Reforço no contraturno	Sim. Reforço no contraturno	Sim. Reforço no contraturno	Sim. Reforço no contraturno	Sim. Reforço no contraturno	Concordância
A escola envolve a comunidade (escolar e local) em todas as suas atividades?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Concordância
Os alunos são preparados especialmente para a realização das provas do IDEB?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Concordância
A gestão e coordenação avaliam e discutem os resultados do IDEB com a comunidade escolar?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Concordância
Mora no mesmo bairro ou cidade onde está localizada a escola?	Não	Sim	Não	Sim	Não	Desaprovação parcial
Atua em outra unidade escolar ou outra rede de ensino?	Não	Não	Não	Não	Não	Desaprovação

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 12- Respostas dos professores da Escola Municipal de Capiarara.

para a realização das provas do IDEB?						
A gestão e coordenação avaliam e discutem os resultados do IDEB com a comunidade escolar?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Concordância
Mora no mesmo bairro ou cidade onde está localizada a escola?	Não	Sim	Não	Não	Não	Discordância parcial
Atua em outra unidade escolar ou outra rede de ensino?	Não	Não	Não	Não	Sim	Discordância parcial

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.4 O que disseram os alunos?

Esta subseção tem por objetivo trazer à tona o perfil e a fala dos alunos pesquisados. Vale a pena dizer aqui que foram escolhidos 5 alunos de cada escola pesquisada para responder a um questionário com 20 questões que se relacionam com as dimensões da gestão escolar que elegemos para a pesquisa, a saber: gestão pedagógica, gestão administrativa/financeira e gestão de pessoas, conforme demonstra formulário abaixo:



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB
QUESTIONÁRIOS / ALUNOS

Prezado aluno(a):

Gostaríamos de saber a sua opinião sobre as atividades desenvolvidas nesta escola. Os questionamentos estão relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o coletivo. Pedimos que este questionário seja respondido e devolvido em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
1	O aluno é sempre informado sobre suas notas nas avaliações.					

2	Os alunos são convidados a participar das decisões relacionadas à aplicação dos recursos financeiros.					
3	Os alunos são convidados a contribuir com sugestões nas decisões administrativas, quando possível.					
4	Os professores explicam bem as atividades propostas.					
5	Os problemas e dificuldades apresentados pelos alunos à direção e coordenação são ouvidos e considerados.					
6	Acredita que a direção da escola ajuda os alunos a melhorarem seus resultados no desempenho escolar.					
7	Posso falar facilmente com o coordenador.					
8	Os alunos possuem fácil acesso ao gestor.					
9	Há participação do aluno no conselho de classe e no colegiado escolar.					
10	A escola divulga para o aluno seu planejamento (cronograma de atividades) para o ano letivo.					
11	Os professores usam formas variadas de ensinar.					
12	Moro perto da escola.					
13	Gosto dos professores e de estudar nesta escola.					
14	Conheço a avaliação do IDEB.					
15	Tenho conhecimento dos resultados das últimas edições do IDEB de minha escola.					
16	Sou preparado para a realização das provas do IDEB.					
17	Os resultados do IDEB são avaliados e discutidos com os alunos.					
18	A escola oferece orientação e acompanhamento aos alunos que têm dificuldades de aprendizagem.					
19	A escola oferece materiais didáticos e tecnológicos necessários para auxiliar na aprendizagem.					

20	Você estuda nesta escola há:	01 ano	02 anos	03 anos	04 anos	05 anos	06 anos	07 anos	08 anos
----	------------------------------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Para a escola 1, dos 5 alunos pesquisados, dois são egressos e fizeram parte dos discentes no período que corresponde ao recorte de tempo pesquisado, 1 é aluno do 3º ano, 1 do 4º e 1 do 5º ano. Todos os alunos pesquisados foram ou são estudantes da escola supracitada por 5 ou 6 anos, inclusive um dos alunos egressos atua hoje como menor aprendiz na referida escola.

Todos os alunos responderam as questões com duas respostas sempre: concordo plenamente ou concordo parcialmente. Nenhum aluno respondeu que discordava ou era indiferente. Uma das respostas que chamou a atenção foi relacionada à pergunta 16 que questionava se os alunos eram preparados especialmente para o IDEB e a resposta predominante é que sim, seja plenamente ou parcialmente. No geral, os alunos demonstraram satisfação com a escola, tendo por base as perguntas do questionário.

Quadro 13- Respostas dos alunos da Escola Municipal Jardim Ipitanga.

Questões	Aluno 1	Aluno 2	Aluno 3	Aluno 4	Aluno 5	Conclusão/ Tendência
O aluno é sempre informado sobre suas notas nas avaliações.	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concordância
Os alunos são convidados a participar das decisões relacionadas à aplicação dos recursos financeiros.	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concordância
Os alunos são convidados a contribuir com sugestões nas decisões administrativas, quando possível.	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concordância
Os professores explicam bem as atividades propostas.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância
Os problemas e dificuldades apresentados pelos alunos à direção e coordenação são ouvidos e considerados.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concordância
Acredita que a direção da escola ajuda os alunos a melhorarem seus resultados no desempenho escolar.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concordância

Posso falar facilmente com o coordenador.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concordância
Os alunos possuem fácil acesso ao gestor.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Há participação do aluno no conselho de classe e no colegiado escolar.	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
A escola divulga para o aluno seu planejamento (cronograma de atividades) para o ano letivo.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Os professores usam formas variadas de ensinar.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concordância
Moro perto da escola.	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concordância
Gosto dos professores e de estudar nesta escola.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Conheço a avaliação do IDEB.	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concordância
Tenho conhecimento dos resultados das últimas edições do IDEB de minha escola.	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância
Sou preparado para a realização das provas do IDEB.	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concordância
Os resultados do IDEB são avaliados e discutidos com os alunos.	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concordância
A escola oferece orientação e acompanhamento aos alunos que têm dificuldades de aprendizagem.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
A escola oferece materiais didáticos e tecnológicos necessários para auxiliar na aprendizagem.	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Você estuda nesta escola há:	06 anos	06 anos	Egresso (2012-2018) 06 anos	Egresso (2011-2017) 06 anos	05 anos	----- -

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Assim como na escola 1, na escola 2, optamos por pesquisar 5 alunos, sendo 2 egressos, 2 do 4º ano e 1 do 5º ano. A média de tempo de permanência na escola foi ou é de 5 a 6 anos, sendo que apenas 1 aluno pesquisado permaneceu na unidade escolar por 4 anos. Os alunos da escola 2, na maioria das respostas disseram concordar plenamente ou parcialmente com o que foi afirmado no questionário, entretanto, chamou atenção as respostas de dois alunos à questão

14, que se refere aos resultados do IDEB. Diante da afirmação: “Conheço a avaliação do IDEB”, ambos responderam como “Indiferente”.

Quadro 14 - Respostas dos alunos da Escola Municipal de Capiarara.

Questões	Aluno 1	Aluno 2	Aluno 3	Aluno 4	Aluno 5	Conclusão/ Tendência
O aluno é sempre informado sobre suas notas nas avaliações.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Os alunos são convidados a participar das decisões relacionadas à aplicação dos recursos financeiros.	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concordância
Os alunos são convidados a contribuir com sugestões nas decisões administrativas, quando possível.	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância
Os professores explicam bem as atividades propostas.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concordância
Os problemas e dificuldades apresentados pelos alunos à direção e coordenação são ouvidos e considerados.	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Acredita que a direção da escola ajuda os alunos a melhorarem seus resultados no desempenho escolar.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Posso falar facilmente com o coordenador.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Os alunos possuem fácil acesso ao gestor.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Há participação do aluno no conselho de classe e no colegiado escolar.	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
A escola divulga para o aluno seu planejamento (cronograma de atividades) para o ano letivo.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância

Os professores usam formas variadas de ensinar.	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância
Moro perto da escola.	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Gosto dos professores e de estudar nesta escola.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Conheço a avaliação do IDEB.	Indiferente	Concorda parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância
Tenho conhecimento dos resultados das últimas edições do IDEB de minha escola.	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância
Sou preparado para a realização das provas do IDEB.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
Os resultados do IDEB são avaliados e discutidos com os alunos.	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância
A escola oferece orientação e acompanhamento aos alunos que têm dificuldades de aprendizagem.	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concorda plenamente	Concordância
A escola oferece materiais didáticos e tecnológicos necessários para auxiliar na aprendizagem.	Concorda plenamente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda plenamente	Concordância
Você estuda nesta escola há:	06 anos	05 anos	Egresso 04 anos (2011-2015)	06 anos	Egresso 06 anos (2013-2019)	-----

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.5 A fala dos servidores

Esta subseção é destinada a explicitar o que foi coletado junto às falas dos servidores das escolas pesquisadas. Em ambas as escolas, notamos que os servidores atuam há muitos anos nas escolas e demonstraram segurança e convicção nas respostas e isso chamou a atenção. Notou-se um profundo sentimento de pertencimento àquele espaço, já que a maioria atua ali há quase duas décadas.

Quando perguntados acerca do IDEB, declararam ter conhecimento do mesmo e dois servidores disseram inclusive que aguardam a divulgação dos resultados só para ver os

resultados da escola. Todos os servidores moram próximo à escola e todos têm ou já tiveram familiares estudando na unidade de ensino.

Quadro 15 - Respostas dos servidores de ambas as escolas.

Escola Municipal Jardim Ipitanga	Serv. 1 Serviços gerais	Serv. 2 Adm.	Serv. 3 Adm.	Escola Municipal de Capiarara	Serv. 1 Porteiro	Serv. 2 Adm.	Serv. 3 Adm.	Conclusão/Tendência
01	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
02	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
03	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
04	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
05	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
06	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
07	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
08	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
09	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
10	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
11	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
12	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
13	10 anos	08 anos	16 anos	13 anos	07 anos	05 anos	10 anos	-----

Fonte: Elaborado pela autora (2023).



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB
QUESTIONÁRIOS / SERVIDORES

Prezado(a) servidor(a):

Gostaríamos de saber a sua opinião sobre as atividades desenvolvidas nesta escola. Os questionamentos estão relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o

coletivo. Pedimos que este questionário seja respondido e devolvido em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	Você gosta desta escola.					
2	A escola fica perto de sua casa.					
3	Os servidores são sempre informados sobre as atividades realizadas na escola com certa antecedência para que possam se preparar e preparar o ambiente dentro das funções que lhe compete.					
4	Os servidores têm fácil acesso aos professores, bem como a equipe gestora.					
5	Os problemas e dificuldades apresentados pelos servidores à direção são ouvidos e considerados.					
6	As reuniões com os servidores acontecem com uma boa frequência.					
7	Os servidores participam das tomadas de decisões nas reuniões, participando com sugestões na aplicação de recursos financeiros.					
8	Há participação dos servidores no colegiado escolar.					
09	A escola divulga para os servidores seu planejamento (cronograma de atividades) para o ano letivo.					
10	A escola viabiliza formação para os servidores sempre que possível.					
11	Conheço a avaliação do IDEB.					

12	Trabalha nesta escola há:	01 ano	02-05 anos	05-10 anos	10-20 anos	Mais de 20 anos
----	---------------------------	--------	------------	------------	------------	-----------------

4.6. Com a palavra, os pais

Trazer um pouco das falas dos pais é o objetivo desta subseção. Os pais foram selecionados para participarem da pesquisa a partir de critérios, tais como aqueles que têm ou tiveram filhos que estudam ou estudaram nas unidades escolares pesquisadas e que não fossem pais de alunos da educação infantil. Os pais responderam as perguntas constantes no roteiro abaixo:



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB

QUESTIONÁRIOS / PAIS

Prezado pai/mãe/responsável:

Gostaríamos de saber a sua opinião sobre as atividades desenvolvidas nesta escola. Os questionamentos são relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o coletivo. Pedimos que este questionário seja respondido e devolvido em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	Você gosta desta escola.					
2	Os pais são sempre convidados a participar/sugerir nas atividades desenvolvidas na escola, quando necessário/possível.					
3	Os pais são sempre informados sobre a vida escolar de seus filhos.					
4	Os pais têm fácil acesso aos professores.					
5	Os problemas e dificuldades apresentados pelos alunos à direção e coordenação são ouvidos, considerados e compartilhado com os pais.					
6	Os pais têm fácil acesso ao gestor e coordenador, sempre que necessário.					
7	As reuniões com os pais acontecem com uma boa frequência.					
8	Os pais participam das tomadas de decisões nas reuniões.					
9	Há participação dos pais no conselho de classe e no colegiado escolar.					
10	A escola divulga para os pais seu planejamento (cronograma de atividades) para o ano letivo.					
11	A escola fica perto de minha casa.					

12	Conheço a avaliação do IDEB.					
13	A escola oferece orientação e acompanhamento aos alunos que têm dificuldades de aprendizagem.					

Quadro16 - Respostas dos pais da Escola Municipal Jardim Ipitanga.

Questões	Pai 1	Pai 2	Pai 3	Pai 4	Pai 5	Conclusão/ Tendência
01	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Discordo parcialmente	Concorda totalmente	Concordância
02	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concordância
03	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância
04	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
05	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
06	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
07	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância
08	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concordância
09	Concorda totalmente	Discorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concordância parcial
10	Concorda parcialmente	Indiferente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
11	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
12	Concorda totalmente	Discorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concordância parcial
13	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Indiferente	Concordância parcial
14	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
15	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 17- Respostas dos pais da Escola Municipal de Capiarara.

Questões	Pai 1	Pai 2	Pai 3	Pai 4	Pai 5	Conclusão/ Tendência
01	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
02	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância parcial
03	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
04	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância parcial
05	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância parcial

06	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
07	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
08	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
09	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância parcial
10	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
11	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância
12	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda parcialmente	Concordância
13	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância parcial
14	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância parcial
15	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	Concorda totalmente	Concordância parcial

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5 REFLEXÕES

Após a análise sistemática das entrevistas e questionários, bem como a observação e consulta de documentos das escolas e da rede municipal de ensino de Lauro de Freitas, através do processo de tabulação dos dados e da descrição dos mesmos, o objetivo deste capítulo é, à luz do marco teórico, refletir sobre os achados da pesquisa, ressaltando a importância da análise desses dados, identificando detalhes da relação entre gestão escolar e desempenho no IDEB. A metodologia usada aqui é buscar a relação entre aquilo que foi encontrado no capítulo que trata do marco teórico e os achados de pesquisa descritos no capítulo que contém o relatório da pesquisa.

Sabe-se que a gestão tem grande responsabilidade em todos os processos que ocorrem numa escola, afinal de contas, é por meio do trabalho da equipe gestora que são tomadas as decisões sobre o trabalho pedagógico, sobre o uso do tempo, dos recursos humanos e financeiros para o alcance dos objetivos pretendidos. Apesar disso, há de se ressaltar o impacto das “macros condições” institucionais, que acabam fugindo do controle da gestão escolar e que são importantes dificultadores. Regras administrativas relacionadas ou ainda quaisquer outras normativas que impõem um formato específico às ações da escola, seja sobre os métodos, seja sobre os conteúdos, tornam ainda mais complexa essa relação.

Ao que tudo indica, na visão das pessoas entrevistadas, o trabalho da equipe gestora é algo importante e que a maneira como ela é conduzida faz toda a diferença. Em ambas as escolas pesquisadas, os entrevistados deixaram claro que o trabalho desempenhado pelas respectivas equipes gestoras é eficaz e eficiente. Nas reflexões acerca do IDEB, é importante destacar que os entrevistados demonstraram que conhecem sobre o tema. O IDEB, como ferramenta, possibilita a avaliação da aprendizagem, mas existe uma expectativa quanto ao uso dos dados dos resultados de desempenhos, especialmente daqueles que demonstram as fragilidades educacionais da instituição. Uma das principais críticas ao IDEB é justamente o uso do índice apenas para ranqueamento de instituições, conforme os entrevistados afirmaram, entretanto, o uso dos dados obtidos nos resultados é de responsabilidade das instituições locais (escolas) e isso precisa ser feito por cada escola de forma responsável e continuada.

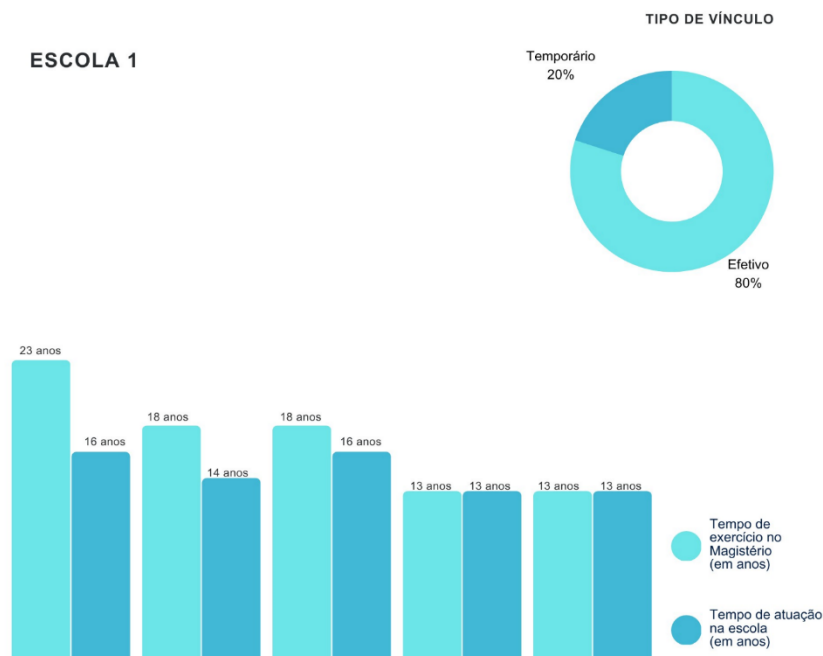
Outro achado de pesquisa é o fato de os entrevistados afirmarem que os alunos são preparados especialmente para as provas do IDEB. Os alunos são estimulados e submetidos às atividades similares às questões cobradas nas provas do SAEB, ou seja, os alunos são “treinados” para alcançarem bons resultados. Em uma das escolas a gestora falou que todo o

planejamento das turmas do 5º ano é desenvolvido com base nos moldes do que é cobrado nas provas do SAEB.

Outro ponto que merece uma reflexão é no tocante à avaliação majoritariamente positiva que os pais fizeram em relação às escolas pesquisadas como um todo, tanto em relação às ações da equipe gestora quanto ao trabalho pedagógico, bem como no que diz respeito à relação família-escola, com a maioria das respostas positivas, mostrando a harmonia nesta relação, é um fator relevante para o sucesso das instituições, já que uma das possíveis compreensões de sucesso institucional é o grau de satisfação dos participantes, segundo Pauli *et al* (2016).

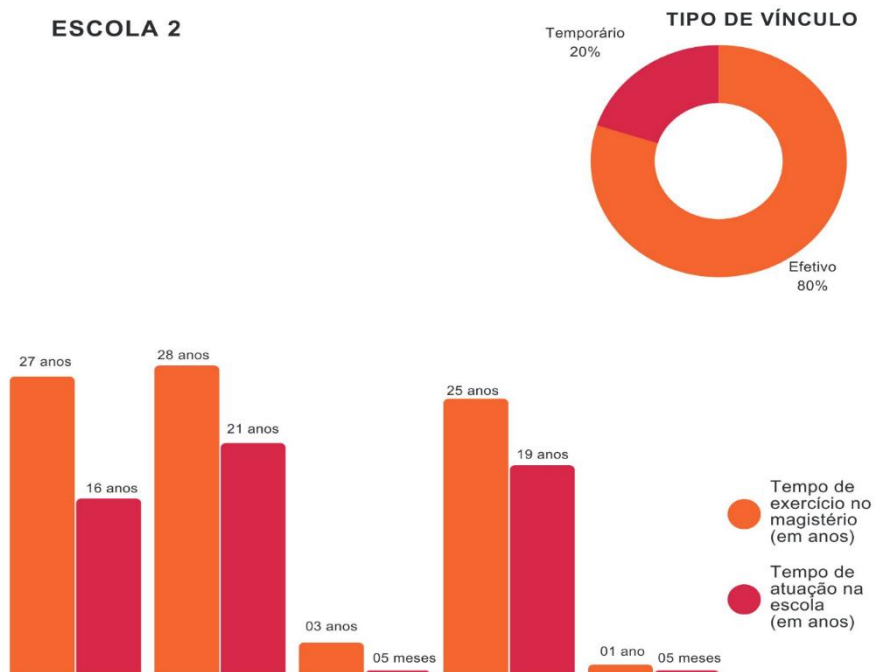
É importante destacar que, em ambas as escolas pesquisadas, não há grande rotatividade de professores e tampouco de servidores. Este fato é bastante relevante visto que essa continuidade de equipes pode colaborar para uma solidez nos trabalhos desenvolvidos. Os professores declararam que não atuam em outra rede de ensino e, portanto, têm uma certa dedicação para desempenhar seu trabalho, e ainda, majoritariamente, os professores atuam 40h na mesma unidade escolar, além da maioria serem efetivos e atuarem na escola há muitos anos, conforme gráficos abaixo:

Gráfico 1 - Dados da Escola 1.



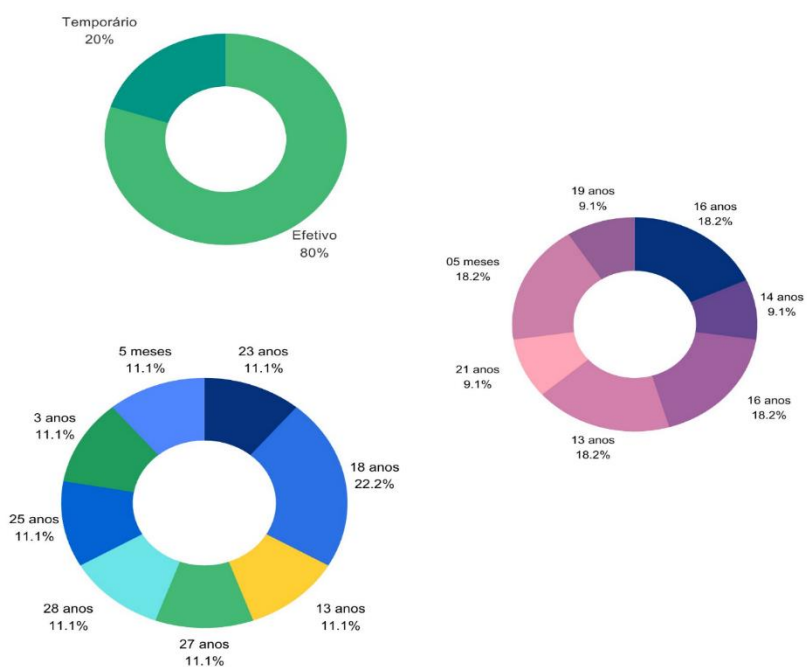
Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do aplicativo Canva (2023).

Gráfico 2 - Dados da Escola 2.



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do aplicativo Canva (2023).

Gráfico 3 - Compilação dos dados totais.



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do aplicativo Canva (2023).

Em relação às gestoras, é importante destacar que a gestora da escola 2 atua na unidade escolar há 19 anos, mesmo tempo de atuação no Magistério, fazendo o registro que a mesma chegou na referida escola em 2005 na função de professora através de concurso público, no biênio 2008-2009 a mesma atuou como coordenadora pedagógica. De 2010 a 2013 foi vice gestora, chegando ao cargo de gestora em 2014 através de eleições diretas, onde está até os dias atuais, sendo este último pleito através de consulta pública. E, ao longo dos anos, atuou como coordenadora pedagógica, vice-diretora e chegou ao cargo de gestora através de eleições diretas, concorrendo e vencendo 4 pleitos, sendo este quinto e atual pleito através de uma consulta pública. Este fato chama a atenção como algo que pode ser positivo pois tantos anos na mesma escola e passando por vários cargos pode dar a essa gestora uma visão diferenciada do contexto da referida escola e lhe proporcionar uma visão ampla. Para perceber detalhes que a outros não são notados.

Outro dado importante revelado na pesquisa foi o fato de a forma como os gestores chegam ao cargo não influenciar na qualidade do trabalho desenvolvido. Isso foi declarado tanto pelas gestoras quanto pelas coordenadoras.

Quanto aos pais, todos afirmaram que residem próximo à escola, gostam das referidas escolas, se sentem pertencentes àquele contexto e declaram que são sempre convidados a participarem das decisões relevantes no âmbito escolar. Declaram ainda conhecer acerca do IDEB.

Nessa linha de pensamento, é correto afirmar que as avaliações positivas acerca do trabalho realizado pela equipe gestora e da escola como um todo estão relacionados ou corroboram nos resultados. Isso cria um círculo virtuoso envolvendo os níveis altos de engajamento, os bons resultados da instituição e a sensação de bem-estar relacionada à satisfação com a escola e com a equipe gestora.

Os entrevistados ressaltam a existência de intervenções pedagógicas para resgate de estudantes com dificuldade, tais como o apoio pedagógico através de reforço no contraturno, bem como relatam que ambas as escolas “preparam” os alunos especialmente para o IDEB.

Diante dos achados na pesquisa, fica evidente que, na visão das pessoas entrevistadas, o trabalho da equipe gestora é eficaz e eficiente e reflete nos resultados alcançados pelas escolas. Os entrevistados, majoritariamente declararam conhecer o IDEB e sua importância na busca por uma educação de qualidade, ainda que concordem entre si que se trata de um instrumento injusto e que não se aplica à realidade das escolas.

Outro achado importante foi a inexistência de distorção idade-série nas escolas pesquisadas, bem como a longa permanência, tanto dos alunos quanto dos professores na escola

o que possibilita a realização de um trabalho continuado. As entrevistas mostraram muitas semelhanças nas respostas, sejam nos grupos de pais, alunos, servidores e professores, em ambas as escolas.

Observamos, na pesquisa, que a frequência discursiva dos seus participantes revela sincronia e convergência nas respostas. Na nuvem de palavras exibida na Figura 3, estão expostas as palavras e expressões que mais se repetiram no discurso dos participantes da pesquisa.

Figura 3 - Nuvem de palavras com maior frequência discursiva.



Fonte: Elaborada pela autora com auxílio do aplicativo Wordclouds (2023).

A seguir, abordaremos as correlações feitas entre as entrevistas e questionários realizados, bem como as consultas aos documentos disponíveis nas escolas, a saber, PPP, PME, atas de reuniões de pais, atas de reuniões do Colegiado Escolar e atas de reuniões pedagógicas (ACs), e as três dimensões da gestão escolar que nos propusemos a pesquisar, buscando estabelecer relações entre as ações da gestão escolar e seus impactos nos resultados do IDEB nas duas escolas pesquisadas.

Iniciaremos esta abordagem resgatando o quadro que apresentamos no começo do trabalho como sendo o quadro base de pesquisa das subcategorias vinculadas às dimensões da gestão escolar e agora, com os achados da pesquisa:

Quadro 18 - Achados da pesquisa nas dimensões da Gestão Escolar.

Categorias analíticas:	Subcategorias:	Achados da pesquisa
Gestão Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planejamento e organização das práticas pedagógicas. ❖ Otimização da relação ensino/aprendizagem. ❖ Acompanhamento escolar dos alunos. 	<p>A pesquisa encontrou dados que comprovam que a gestão escolar de ambas as escolas pesquisadas participa e interfere no planejamento e organização das práticas pedagógicas, otimizando a relação ensino-aprendizagem, oferecendo suporte sempre que possível e necessário. O tempo de experiência docente e o tempo de atuação dos docentes nas respectivas escolas é algo que chama atenção. Quanto ao acompanhamento escolar dos alunos, a pesquisa comprovou que a gestão viabiliza atividade de resgate e apoio aos alunos com dificuldade de aprendizagem através de reforço no contraturno. Em ambas as escolas não existe distorção idade-série, o que demonstra um cuidado e acompanhamento sistemático aos alunos.</p>
Gestão Administrativa/ Financeira	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atenção às normas e leis educacionais. ❖ Manutenção dos bens da escola. ❖ Atividades rotineiras da secretaria (e de outras áreas) e operações pertinentes, de forma a possibilitar um melhor trabalho do corpo docente, visto que tudo que acontece na escola reflete no trabalho desenvolvido pelo professor. 	<p>Os achados da pesquisa nesta dimensão da gestão escolar evidencia que em ambas as escolas é dada atenção às normas e leis educacionais, fato este evidenciado nas atas disponibilizadas para consulta, e ainda, através de observações <i>in loco</i> realizadas durante a pesquisa de campo. Todos os sujeitos pesquisados declararam que a gestão sempre os convida e/ou convoca-os para participar das decisões administrativas e relacionadas à aplicação de recursos financeiros, constatação disso está nas atas de reunião do Colegiado Escolar onde consta a representatividade de todos os seguimentos da comunidade escolar. Em ambas as escolas foi notado um ambiente que demonstra um bom estado de conservação dos bens, ainda que muitos evidenciem que são antigos, porém bem conservados.</p>
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivação dos colaboradores. ❖ Liderança ❖ Integração escola-comunidade. ❖ Difusão da informação, viabilizando a comunicação interna e externa da escola. 	<p>Segundo respostas dos pesquisados de ambas as escolas, a gestão escolar mantém uma política de liderança baseada na motivação de seus colaboradores e na busca e manutenção da integração escola-comunidade. Outro achado da pesquisa em ambas as escolas foi o fato dos entrevistados declararem que ambas as equipes gestoras sempre manter todos informados acerca das atividades desenvolvidas pela escola e os mesmos terem acesso livre à escola fora das datas de praxe, como reuniões de pais e festejos comemorativos, evidenciando que as equipes gestoras viabilizam a comunicação interna e</p>

		externa da escola através da difusão da informação. Os servidores administrativos e de apoio declararam que a gestão viabiliza momentos de formação de uma a duas vezes ao ano. O tempo de atuação na escola é outro ponto que deve ser ressaltado pois é algo que chama a atenção.
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir do exposto, vale ressaltar a similaridade das respostas dos sujeitos das duas unidades escolares. Existem muitas semelhanças em ambas as escolas, sejam semelhanças de práticas de gestão, sejam semelhanças no quadro de pessoal, entre outras.

Desse modo, inicialmente, verificam-se que as concepções desses sujeitos coincidem com o que é preconizado nos princípios de uma gestão democrática e participativa, e que coadunam com a perspectiva de autores, como Paro (2004, p. 2004), quando afirma que “a gestão democrática deve implicar naturalmente em participação da comunidade”. Além disso, percebeu-se certa informalidade nas relações entre direção e pais.

Já com relação à participação das famílias, encontrou-se semelhanças na falta de participação e acompanhamento dos filhos pelos pais, revelando mais uma similaridade entre as escolas pesquisadas.

Os dados, que emergem das dimensões da gestão no presente estudo, vão na mesma direção de estudos quantitativos que relacionam perfis de diretores com os melhores desempenhos. Por exemplo, podem-se citar os achados de Soares e Teixeira (2006, p. 180), a partir do cruzamento de dados quantitativos do SAEB, que indicam que um perfil de diretor amplamente democrático parece influenciar, positivamente, na proficiência do aluno, além de produzir uma maior equidade com respeito à condição socioeconômica, pois diminui o efeito que essa variável exerce sobre a proficiência. No entanto, ressalta-se que este estudo necessita de futuras comprovações empíricas que o reforcem e de extensões que o complementem.

Ao longo deste tópico identificamos diversas práticas dos gestores entrevistados bem como dos demais sujeitos da pesquisa que coadunam com o referencial teórico que guiou este trabalho. Os dados apontados revelam que os gestores possuem práticas similares, em intensidades variadas, que justificam os resultados de suas escolas. Os gráficos, tabela, quadros e a nuvem de palavras que constam neste trabalho demonstram, por meio da frequência discursiva dos entrevistados, a quantidade de relatos correlacionados a uma ou mais das dimensões da gestão escolar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo geral analisar como as práticas da gestão escolar influenciaram nos resultados aferidos no IDEB em duas escolas públicas no município de Lauro de Freitas que obtiveram as melhores notas em sete edições consecutivas no período entre 2007–2019, a partir das dimensões pedagógica, administrativa/financeira e gestão de pessoas. Como objetivos específicos, tivemos: a) investigar os conceitos acerca da Gestão Escolar em suas dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de gestão de pessoas; b) investigar, de forma crítica, os indicadores educacionais, notadamente o IDEB, verificando como esses contribuem para o aperfeiçoamento dos sistemas educacionais; c) averiguar quais as práticas de gestão escolar foram assumidas pelas escolas pesquisadas nas dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de gestão de pessoas; d) estabelecer a relação entre IDEB e gestão escolar nas unidades escolares estudadas durante o período abordado.

Para isso, num primeiro momento, identificamos duas escolas municipais da rede de ensino de Lauro de Freitas que apresentavam as melhores notas em sete edições consecutivas do IDEB, no período de 2007-2019, superando metas do município e do estado. Os dados primários, que foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários foram tratados e foi possível identificar práticas gestoras dos entrevistados nas dimensões pesquisadas, a saber: gestão pedagógica, gestão administrativa/financeira e gestão de pessoas.

A pergunta norteadora que nos inquietou nessa investigação foi: Como as práticas da gestão escolar influenciaram nos resultados aferidos no IDEB em duas escolas públicas no município de Lauro de Freitas que obtiveram as melhores notas em sete edições consecutivas no período entre 2007–2019?

Nas considerações iniciais desse trabalho, apresentamos os elementos que justificam a realização dessa pesquisa, assim como o caminho metodológico adotado. Observamos que estudos semelhantes foram feitos em programas de pós-graduação a nível de mestrado e doutorado, e que essa pesquisa, apesar de terem tido a Gestão Escolar e sua relação com os resultados do IDEB como tema, não encontramos nenhuma publicação que tratasse especificamente de casos de escolas que tiveram as maiores notas no IDEB em seus respectivos municípios por sete edições consecutivas, ou seja, foram trabalhos com enfoques diferentes, mas convergiam para a mesma temática.

Nessa investigação, o diferencial se encontra em apresentar dados para a rede municipal de Lauro de Freitas-BA a partir dos resultados de um estudo de caso em duas escolas do município. A opção pelo estudo de caso se deu pela possibilidade de uma maior compreensão

das complexidades que envolvem as duas escolas campo de pesquisa em articulação com um sistema municipal de educação. Nessa pesquisa, o estudo de caso das duas escolas do município também nos dá o caráter de diferenciação das demais pesquisas já realizadas.

Na seção 2 abordamos a fundamentação teórica na qual o trabalho buscou aporte. Tratamos de subtemas indispensáveis para o arcabouço teórico da pesquisa. Fizemos um resgate histórico das concepções de administração escolar, resgatando os principais conceitos de gestão escolar. Na sequência, tratamos de alguns conceitos que versam em torno das avaliações em larga escala, incluindo o IDEB, suas metas, finalidades e implicações e fechamos esta seção trazendo a importância da gestão escolar na busca pela qualidade de ensino e na garantia de uma educação de qualidade, tendo como referência de pesquisa, as dimensões administrativa/financeira, pedagógica e gestão de pessoas.

A seção seguinte teve o propósito de abordar todo o percurso metodológico no qual se baseou a pesquisa: os instrumentos de produção de dados, a perspectiva de análise e interpretação dos dados, a caracterização da rede municipal de ensino de Lauro de Freitas, os *locus* da pesquisa e os sujeitos investigados.

Na seção 4 apresentamos o relatório da pesquisa, com os perfis de cada grupo pesquisado, bem como as respectivas respostas. Fizemos o cruzamento das respostas para obtermos informações que nos possibilitassem criar gráficos, quadros e nuvem de palavras que evidenciassem as respostas. Nesta seção, percebemos a grande similaridade nas respostas de ambos sujeitos das escolas pesquisadas. Muitas respostas convergem e apontam para práticas de gestão muito semelhantes, o que nos indica que as ações das equipes gestoras influenciam nos resultados do IDEB. Neste tópico, apresentamos as respostas em formato de quadros para que as respectivas respostas ganhassem melhor visualização.

Na seção 5, apresentamos reflexões e as informações colhidas na pesquisa, suficientes para criarmos gráficos, quadros e nuvem de palavras para evidenciar as respostas e traduzi-las em dados estatísticos. É nesse momento em que as falas obtidas nos instrumentos de produção de dados são analisadas e interpretadas para a compreensão do objeto de estudo em um movimento dialógico entre sujeito e objeto.

Os resultados obtidos revelam que as práticas dos gestores entrevistados coadunam com o referencial teórico que guiou esta pesquisa. Como recorte dos resultados, identificamos alguns achados que dizem muito acerca das práticas de gestão de ambas as escolas pesquisadas, a saber: a) a gestora de uma das escolas está no exercício do Magistério há 19 anos, mesmo tempo de atuação na escola e há 12 anos está na gestão. Ela chegou na escola em 2005 como professora e ao longo desses 19 anos, foi também coordenadora pedagógica e vice-diretora, sendo gestora

eleita por 4 vezes e nesse último mandato, por meio de consulta pública, perfazendo um total de 5 mandatos, este último, em andamento; b) em ambas as escolas não existe distorção idade-série, fato que reflete resultados de um trabalho de base nas séries iniciais de alfabetização, bem como uma continuidade de ações no âmbito do letramento; c) permanência dos docentes por muitos anos atuando na escola, bem como a maioria dos demais servidores administrativos e de apoio; d) a amistosidade na relação escola-comunidade-pais, também é um fato relevante pois evidencia que a escola é território de livre acesso e que por conta disso se nota nos sujeitos pesquisados um sentimento e demonstrações de pertencimento aquele lugar; e) no que se refere a aplicabilidade de recursos financeiros, em ambas unidades escolares os pesquisados afirmaram que são convidados a participar das reuniões decisórias nesse sentido; f) o fato das escolas oferecerem atividade de suporte aos alunos com dificuldades de aprendizagem foi outro achado que nos chamou a atenção, visto que isso faz toda a diferença no avanço dos alunos.

O recorte das descobertas feito acima, somados ao exposto no capítulo 5, apontam que os gestores das escolas pesquisadas possuem práticas similares, em intensidades variadas, que justificam os resultados de suas escolas.

A questão norteadora deste trabalho, a saber: Como as práticas da gestão escolar influenciaram nos resultados aferidos no IDEB em duas escolas públicas no município de Lauro de Freitas que obtiveram as melhores notas em sete edições consecutivas no período entre 2007–2019 foi amplamente discutida durante os capítulos principais deste trabalho. O objetivo principal era analisar como as práticas da gestão escolar influenciaram nos resultados aferidos no IDEB em duas escolas públicas no município de Lauro de Freitas que obtiveram as melhores notas em sete edições consecutivas no período entre 2007–2019, a partir das dimensões pedagógica, administrativa/financeira e gestão de pessoas. Durante a pesquisa foi possível compreender melhor de que forma a governança escolar se manifesta nesse processo. O estudo de caso mostrou-se uma ferramenta satisfatória para alcançar o objetivo geral.

Entendemos que os objetivos específicos foram sendo cumpridos no decorrer do trabalho. O primeiro, a saber: a) investigar os conceitos acerca da Gestão Escolar em suas dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de gestão de pessoas foi cumprido quando no Capítulo 3, dedicado ao Referencial Teórico, na seção 3.7, nos aprofundamos nos conceitos supracitados. No segundo objetivo específico, a saber: b) investigar, de forma crítica, os indicadores educacionais, notadamente o IDEB, verificando como esses contribuem para o aperfeiçoamento dos sistemas educacionais, também foi cumprido no mesmo capítulo 3 deste trabalho. No terceiro objetivo específico, a saber: c) averiguar quais as práticas de gestão escolar foram assumidas pelas escolas pesquisadas nas dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de

gestão de pessoas, foi cumprido quando encontramos dados que comprovam que a gestão escolar de ambas as escolas pesquisadas participam e interferem no planejamento e organização das práticas pedagógicas, otimizando a relação ensino-aprendizagem, oferecendo suporte sempre que possível e necessário. O tempo de experiência docente e o tempo de atuação dos docentes nas respectivas escolas é algo que chama a atenção.

Quanto ao acompanhamento escolar dos alunos, a pesquisa comprovou que a gestão viabiliza atividade de resgate e apoio aos alunos com dificuldade de aprendizagem através de reforço no contraturno. Em ambas as escolas não existe distorção idade-série, o que demonstra um cuidado e acompanhamento sistemático aos alunos. Esses achados evidenciam as práticas de gestão adotadas pelas escolas na dimensão Gestão Pedagógica. No que diz respeito a dimensão administrativa/financeira os achados da pesquisa evidenciam que em ambas as escolas é dada atenção às normas e leis educacionais, fato este evidenciado nas atas disponibilizadas para consulta, e ainda, através de observações in loco realizadas durante a pesquisa de campo. Todos os sujeitos pesquisados declararam que a gestão sempre os convida e/ou convoca-os para participar das decisões administrativas e relacionadas a aplicação de recursos financeiros, constatação disso está nas atas de reunião do Colegiado Escolar onde consta a representatividade de todos os segmentos da comunidade escolar. Em ambas as escolas foi notado um ambiente que demonstra um bom estado de conservação dos bens, ainda que muitos evidenciem que são antigos, porém bem conservados.

Por fim, o quarto e último objetivo específico: d) estabelecer a relação entre IDEB e gestão escolar nas unidades escolares estudadas durante o período abordado, foi cumprido quando percebemos que as ações de gestão nas duas escolas pesquisadas, no período correspondente ao marco temporal da pesquisa, influenciaram os resultados do IDEB. Essa influência pode ser de forma direta ou indireta, a título de exemplo, a aula de reforço, bastante citada nos relatos dos entrevistados, pode ser um exemplo de ação que influencia diretamente os resultados a partir do treino dos alunos. Durante a coleta de dados, percebemos que as ações de gestão das duas escolas pesquisadas influenciaram os resultados do IDEB nas edições de 2007 a 2019. Nos relatos dos colaboradores, as ações sempre eram direcionadas para a obtenção da melhoria dos resultados, inclusive com preparação específica dos alunos para o exame do IDEB.

No que diz respeito ao uso do IDEB como instrumento para auxiliar na construção de políticas públicas educacionais, o mesmo ainda é muito pouco explorado e utilizado como deveria ser. É preciso, ainda, avançar na análise, na concepção, no monitoramento e na

avaliação de políticas de equidade para fazer frente às persistentes desigualdades educacionais que nosso país enfrenta.

O presente estudo não teve a pretensão de encerrar o debate, mas sim contribuir com novos elementos e abordagens diferentes sobre o tema. A discussão é complexa e mais estudos são necessários para buscar mais dados que fortaleçam a discussão em torno do tema.

Os resultados obtidos revelam que as práticas dos gestores entrevistados coadunam com o referencial teórico que guiou esta pesquisa. O estudo aponta ainda que as duas gestoras possuem práticas similares, em intensidades variadas, o que justificam os resultados de suas escolas. Os contextos vulneráveis e adversos nos quais estão inseridos os espaços escolares investigados e o grau de complexidade da atuação do gestor escolar em ambientes educacionais tão desafiadores tornam os achados destes trabalhos ainda mais relevantes, considerando que esta pesquisa poderá levar outros gestores escolares a refletirem sobre a sua prática gestora, buscando não somente bons resultados no IDEB, mas também melhorar a qualidade na educação ofertada em nossas escolas.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, A. J. **Avaliação Educacional: Regulação e Emancipação**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- AFONSO, A. J. Para uma conceitualização alternativa de accountability em educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 119, 2014.
- ALMEIDA, L. C.; DALBEN, A.; DE FREITAS, L. C. O IDEB: limites e ilusões de uma política educacional. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 34, n. 125, p. 1153-11174, out-dez. 2013.
- ARMSTRONG, T. **As melhores escolas: a prática educacional orientada para o desenvolvimento humano**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2008.
- ASSIS, L. M. de; AMARAL, N. C. Avaliação da Educação: por um sistema nacional. *In*: DOURADO, L. F.; AZEVEDO, J. M. L. de. (Orgs.). **Relações Federativas e Sistema Nacional de Educação**. Camaragibe, PE: CCS Gráfica e Editora, 2016. p. 205-245.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BARREYRO, G. B. De exames, rankings e mídia. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 863-868, nov. 2004.
- BELO, F.; AMARAL, N. C. IDEB da Escola: a aferição da qualidade do ensino tem sido referencial para se (re) pensar a educação municipal? **Revista Educação e Políticas em Debate**, Uberlândia, v. 2, n. 2, p. 339-353, jul./dez. 2013.
- BLASIS, E. Avaliações em larga escala: contribuições para a melhoria da qualidade na educação. **Cadernos Cenpec**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 251-268, jun. 2013.
- BONAMINO, A.; SOUSA, S. Z. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, abr./jun. 2012.
- BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília, DF: MEC, 2007.
- CASASSUS, J. Uma nota crítica sobre a avaliação estandarizada: a perda da qualidade e a segmentação social. **Sísifo / Revista de Ciência da Educação**, [s. l.], n. 9, p. 71-79, mai./ago. 2009.
- CASSIANI, S. H. de B.; CALIRI, M. H. L.; PELÁ, N. T. R. A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 3, p. 75-88, dez. 1996.
- CASTRO, M. H. Avaliação do Sistema Educacional Brasileiro: tendências e Perspectivas. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 20, p. 303-364, jul.-set. 2009.

DEMO, P. **Educação e qualidade**. Campinas - SP: Papyrus, 1998. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. Campinas: Autores Associados, 1998.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação como instrumento da formação e do desenvolvimento da sociedade democrática: por uma ético-epistemologia da avaliação. *In*: RISTOFF, D.; ALMEIDA JÚNIOR, V. de P. (Org.). **Avaliação Participativa: Perspectivas e Debates**. Brasília: UNESCO/MEC/INEP, 2002.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2009.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A Qualidade da Educação: perspectivas e desafios. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. de; SANTOS, A. C. de. **A qualidade da Educação: conceitos e definições**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, INEP, 2007.

DRESCH, A. **Design Science Research: Método de Pesquisa para avanço da ciência e Tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2018.

DUARTE, V. M. N. **Tipos de observação segundo critérios específicos**. Brasil escola, 2020.

FERNANDES, J. H. P. **Estados Eficazes na Gestão da Aprendizagem**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

FERNANDES, R. Avaliação educacional em larga escala e accountability: uma breve análise da experiência brasileira. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 10, n. 1, p. 1.103-1.137, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **RAUSP Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.

FRANCISCO, I. J. **A atuação do diretor de escola pública: determinações administrativas e pedagógicas do cotidiano escolar**. Orientadoras: Luciana Maria Giovanni e Maria das Mercês Ferreira Sampaio. 2006. 128 fls. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líder Livro, 2008.

FREITAS, D. N. T. **A avaliação da Educação Básica no Brasil: dimensão normativa, pedagógica e educativa**. Campinas: Autores Associados, 2007.

FREITAS, L. C. *et al.* (Org.). **Avaliação educacional: caminhando pela contramão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

FREITAS, L. C. Qualidade negociada: avaliação e contra-regulação na escola pública. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 911-933, Especial – Out. 2018.

GADOTTI, M. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2015.

GARCIA, P. S. Contribuições para a melhoria das escolas: o caso das escolas eficazes. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, São Caetano do Sul, v. 1, p. 1-20. 2015.

GASPARIN, J. L.; LOPES, C. S. Violência e conflitos na escola: desafios à prática docente. **Acta Scientiarum: Human and Social Sciences**, Maringá, v. 25, n. 2, UEM/PPG, 2003.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HORTA NETO, J. L. **As avaliações externas e seus efeitos sobre as políticas educacionais: uma análise comparada entre a União e os estados de Minas Gerais e São Paulo**. Orientadora: Silvia Cristina Yannoulas. 2013. 368 fls. Tese (Doutorado em Política Social), Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. (Brasília). **SAEB: resultados finais: boletim**. Brasília, INEP, 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. (Brasília). **SAEB: resultados finais: boletim**. Brasília, INEP, 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. (Brasília). **Resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica: 2020: resumo técnico**. Brasília, INEP, 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. (Brasília). **Nota explicativa do Saeb 2021**. Brasília: INEP, 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. (Brasília). **Nota informativa IDEB**. Brasília: INEP, 2022.

JULIATTO, C. I. **De professor para professor: falando de educação**. Curitiba: Champagnat; PUC, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1998.

LIBÂNEO, J. C. O sistema de organização e gestão da escola. *In*: LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Mf livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C. Tendências pedagógicas na prática escolar. *In*: LIBÂNEO, J. C. **Democratização da Escola Pública**. SP: Loyola, 2013.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2010. (Coleção Docência em Formação).

- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Do Autor, 2014.
- LOCCO, L. A, de; LEMES, M. G. B, da. **A dimensão pedagógica do trabalho de gestor da escola pública de educação básica**. Curitiba: Material Didático Impresso Educação a Distância, 2008.
- LOPES, A. C. Teorias pós-críticas, política e currículo. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 39, p. 7-23, 2013.
- LUCK, H. As Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.
- LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba, PR: Editora Positivo, 2009.
- LUCK, H. (Org.). **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem: componente do ato pedagógico**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- MACHADO, C. Avaliação externa e gestão escolar: reflexões sobre usos dos resultados. **Revista@mbienteeducação**, São Paulo, v. 5, n. 1, 2012.
- MANSANO, E. L. de S. **Gestão de recursos escolares**. São Paulo: Know-How, 2010.
- MARTINS, R. C. de R. **Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?** Brasília, DF: Consed, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens de Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, N. S. **Ética e vida profissional**. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 2014.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo, SP: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, R. P. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, v. 1, n. 28, 2005.
- PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 1998.
- PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 1999.
- PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2004.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2006.

PAULI, J.; TOMASI, M.; COMIM, S.; COELHO, E. Satisfação, Conflitos e Engajamento no Trabalho para Professores do Ensino Médio. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 72-85, 2016.

PILETTI, Nelson. **Psicologia Educacional**. São Paulo: Ed. Ática, 1997.

POLON, T. L. P. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas às escolas participantes do Estudo Longitudinal 138 Geração Escolar 2005 - Projeto Geres – Polo Rio de Janeiro**. Orientadora: Alicia Maria Catalano de Bonamino. 2009. Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: Primeiras aproximações**, 5ª ed. São Paulo, Autores Associados, 1995.

SCHNEIDER, M. P.; NARDI, E. L. O IDEB e a construção de um modelo de accountability na educação básica brasileira. **Rev. Port. de Educação**, Braga, v. 27, n. 1, p. 7-28, jun. 2014.

SILVA, M. A. Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. **Cad. CEDES**, Campinas, v. 29, n. 78, 2015.

SOARES, M. S. Avaliação da Educação em larga escala: (a) Prova Brasil? **Tópicos Educacionais**, Recife, v. 19, n. 2, jul./dez. 2014.

SOARES, T. M.; TEIXEIRA, N. S. A Gestão Escolar e o IDEB da escola. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 1, n. 1, 2006.

THEOBALD, I. M.; SILVA, I. C. da; SILVA, L. U. **Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. Curitiba: CRV, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

VIANNA, H. M. **Avaliação Educacional e o Avaliador**. São Paulo. 1997.

VIANNA, H. M. **Avaliações em Debate: SAEB, ENEM, Prova**. Brasília, DF: Plano, 2003.

VIANNA, H. M. **Fundamentos de um Programa de Avaliação Educacional**. Brasília, DF: Liber Livro Editora, 2009.

WERLE, F. O. C. A reinvenção da gestão dos sistemas de ensino: uma discussão do Plano de Desenvolvimento da Educação 2007. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 35, n. 21, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES ESCOLARES

Caro(a) gestor(a): Gostaríamos de saber acerca das atividades e implementação de projetos desenvolvidos nesta escola, e como acredita estar relacionado com os resultados obtidos por esta unidade nos últimos índices do IDEB. Os questionamentos estão relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o coletivo. Pedimos que esta entrevista seja respondida e devolvida em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

Dados de Identificação:

Idade:

Percurso de formação:

Tempo de magistério:

Tempo na escola:

Tempo como gestor:

Forma de como chegou ao cargo:

1. Como o (a) senhor(a) avalia o atual sistema de avaliação do IDEB?
2. O que acredita ser fator diferencial no resultado de sua atuação para melhores índices no IDEB?
3. A comunidade é convidada a participar das atividades desenvolvidas na escola?
4. O que caracteriza como positivo e como negativo no processo de eleição para gestor escolar?
5. Considera o tempo de mandato para o cargo de gestor escolar, 2 anos, suficiente para produzir um bom trabalho?
6. O (a) senhor(a) percebe diferença na sua atuação a partir da forma como chegou ao cargo?
7. A escola possui um planejamento das ações de gestão?
8. Como acontece o acompanhamento das ações da gestão?
9. Existem mecanismos internos de avaliação?
10. Todos são informados acerca da aplicação dos recursos financeiros e convidados a participar das decisões?
11. Atua em outra rede na área de gestão ou em outra função?

APÊNDICE B



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COORDENADOR PEDAGÓGICO

Caro(a) Coordenador(a):

Gostaríamos de saber acerca das atividades e implementação de projetos desenvolvidos nesta escola, e como acredita estar relacionado com os resultados obtidos por esta unidade nos últimos índices do IDEB. Os questionamentos estão relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o coletivo. Pedimos que esta entrevista seja respondida e devolvida em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

Dados de Identificação:

Idade:

Percurso de formação:

Tempo de magistério:

Tempo na escola:

Tempo como Coordenador:

Forma como chegou ao cargo:

Possui algum curso/formação na área de Coordenação pedagógica?

Carga horária na escola:

Atua em outra unidade escolar ou outra rede de ensino?

1. Como o (a) senhor(a) avalia o atual sistema de avaliação do IDEB?
2. A gestão influencia na formulação do planejamento pedagógico?
3. Qual o nível de participação dos docentes no planejamento das atividades pedagógicas?
4. A gestão auxilia a coordenação quando requisitada, ofertando suporte necessário?
5. A liderança e condução dos processos pedagógicos e formativos desta escola estão sob a responsabilidade de quem?
6. Qual a frequência de reuniões com os pais e/ou responsáveis de alunos?
7. Os pais participam da vida escolar de seus filhos?
8. Os pais são convidados a comparecer na escola fora as ocasiões de reuniões de pais, quando necessário?
9. O que o(a) senhor(a) destacaria como fator principal que prejudica o bom andamento das atividades pedagógicas e conseqüentemente, compromete os resultados?
10. A coordenação é convidada a participar das decisões administrativas e aplicação de recursos financeiros?
11. Qual ponto positivo o(a) senhor(a) destacaria como fundamental para o bom andamento do trabalho pedagógico e conseqüentemente, reflete nos bons resultados alcançados?

APÊNDICE C



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFESSORES

Caro(a) professor(a): Gostaríamos de saber acerca das atividades e implementação de projetos desenvolvidos nesta escola, e como acredita estar relacionado com os resultados obtidos por esta unidade nos últimos índices do IDEB. Os questionamentos estão relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o coletivo. Pedimos que esta entrevista seja respondida e devolvida em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

Dados de Identificação:

Idade:

Formação:

Nível de instrução:

Tempo de magistério:

Tempo na escola:

Carga horária semanal:

Carga horária nesta escola:

Vínculo com a escola/rede municipal de ensino:

1. Como o (a) senhor(a) avalia o atual sistema de avaliação do IDEB?
2. Com que frequência os pais procuram o professor para saber a respeito da vida escolar de seus filhos?
3. Os professores são convidados a participar de todas as atividades desenvolvidas na escola?
4. Os professores são convidados a participar nas tomadas de decisões, bem como na aplicação dos recursos financeiros?
5. Com que frequência são realizadas reuniões com os pais?
6. A escola dispõe de materiais didáticos necessários para um bom desenvolvimento dos trabalhos?
7. Qual a incidência de distorção idade/série notada na escola?
8. É realizado algum trabalho específico e diferenciado para os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem? Quais?
9. A escola envolve a comunidade (escolar e local) em todas as suas atividades?
10. Os alunos são preparados especialmente para a realização das provas do IDEB?
11. A gestão e coordenação avalia e discute os resultados do IDEB com a comunidade escolar?
12. Mora no mesmo bairro ou cidade onde está localizada a escola?
13. Atua em outra unidade escolar ou outra rede de ensino?

APÊNDICE D



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ALUNOS

Prezado aluno(a):

Gostaríamos de saber a sua opinião sobre as atividades desenvolvidas nesta escola. Os questionamentos estão relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o coletivo. Pedimos que este questionário seja respondido e devolvido em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
1	O aluno é sempre informado sobre suas notas nas avaliações.					
2	Os alunos são convidados a participar das decisões relacionadas à aplicação dos recursos financeiros.					
3	Os alunos são convidados a contribuir com sugestões nas decisões administrativas, quando possível.					
4	Os professores explicam bem as atividades propostas.					
5	Os problemas e dificuldades apresentados pelos alunos à direção e coordenação são ouvidos e considerados.					
6	Acredita que a direção da escola ajuda os alunos a melhorarem seus resultados no desempenho escolar.					
7	Posso falar facilmente com o coordenador.					
8	Os alunos possuem fácil acesso ao gestor.					
9	Há participação do aluno no conselho de classe e no colegiado escolar.					
10	A escola divulga para o aluno seu planejamento (cronograma de atividades) para o ano letivo.					
11	Os professores usam formas variadas de ensinar.					
12	Moro perto da escola.					

13	Gosto dos professores e de estudar nesta escola.							
14	Conheço a avaliação do IDEB.							
15	Tenho conhecimento dos resultados das últimas edições do IDEB de minha escola.							
16	Sou preparado para a realização das provas do IDEB.							
17	Os resultados do IDEB são avaliados e discutidos com os alunos.							
18	A escola oferece orientação e acompanhamento aos alunos que têm dificuldades de aprendizagem.							
19	A escola oferece materiais didáticos e tecnológicos necessários para auxiliar na aprendizagem.							

20	Você estuda nesta escola há:	01 ano	02 anos	03 anos	04 anos	05 anos	06 anos	07 anos	08 anos
----	------------------------------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

APÊNDICE E



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES

Prezado(a) servidor(a):

Gostaríamos de saber a sua opinião sobre as atividades desenvolvidas nesta escola. Os questionamentos estão relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o coletivo. Pedimos que este questionário seja respondido e devolvido em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	Você gosta desta escola.					
2	A escola fica perto de sua casa.					
3	Os servidores são sempre informados sobre as atividades realizadas na escola com certa antecedência para que possam se preparar e preparar o ambiente dentro das funções que lhe compete.					
4	Os servidores têm fácil acesso aos professores, bem como a equipe gestora.					
5	Os problemas e dificuldades apresentados pelos servidores à direção são ouvidos e considerados.					
6	As reuniões com os servidores acontecem com uma boa frequência.					
7	Os servidores participam das tomadas de decisões nas reuniões, participando com sugestões na aplicação de recursos financeiros.					
8	Há participação dos servidores no colegiado escolar.					
09	A escola divulga para os servidores seu planejamento (cronograma de atividades) para o ano letivo.					
10	A escola viabiliza formação para os servidores sempre que possível.					
11	Conheço a avaliação do IDEB.					

12	Trabalha nesta escola há:	01 ano	02-05 anos	05-10 anos	10-20 anos	Mais de 20 anos
----	---------------------------	--------	------------	------------	------------	-----------------

APÊNDICE F



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PAIS

Prezado pai/mãe/responsável:

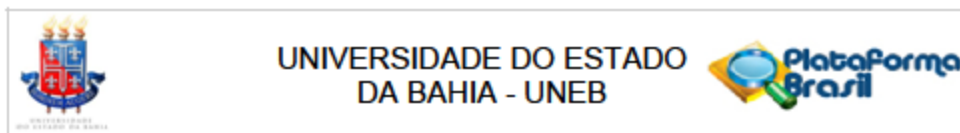
Gostaríamos de saber a sua opinião sobre as atividades desenvolvidas nesta escola. Os questionamentos são relacionados a uma pesquisa que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB. Sua participação como respondente deste trabalho será de grande valia, visto que o mesmo almeja contribuir na área de gestão escolar, buscando melhorias nos resultados do IDEB e colaborar efetivamente do ponto de vista social, proporcionando benefícios para o coletivo. Pedimos que este questionário seja respondido e devolvido em até 5 dias, a contar da data de seu recebimento.

Obrigada pela sua colaboração!

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	Você gosta desta escola.					
2	Os pais são sempre convidados a participar/sugerir nas atividades desenvolvidas na escola, quando necessário/possível.					
3	Os pais são sempre informados sobre a vida escolar de seus filhos.					
4	Os pais têm fácil acesso aos professores.					
5	Os problemas e dificuldades apresentados pelos alunos à direção e coordenação são ouvidos, considerados e compartilhado com os pais.					
6	Os pais têm fácil acesso ao gestor e coordenador, sempre que necessário.					
7	As reuniões com os pais acontecem com uma boa frequência.					
8	Os pais participam das tomadas de decisões nas reuniões.					
9	Há participação dos pais no conselho de classe e no colegiado escolar.					
10	A escola divulga para os pais seu planejamento (cronograma de atividades) para o ano letivo.					
11	A escola fica perto de minha casa.					
12	Conheço a avaliação do IDEB.					
13	A escola oferece orientação e acompanhamento aos alunos que têm dificuldades de aprendizagem.					

ANEXO A

PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA APROVANDO A PESQUISA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB: um estudo em duas escolas municipais de Lauro de Freitas.

Pesquisador: oseny amorim ribeiro

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 66417723.1.0000.0057

Instituição Proponente: Universidade do Estado da Bahia- Departamento de Educação- Campus I

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.991.482

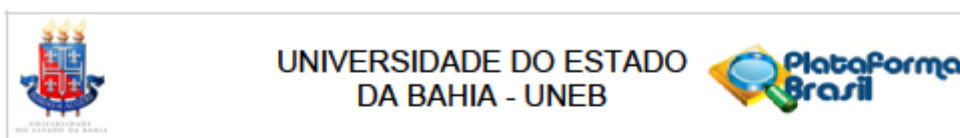
Apresentação do Projeto:

Este trabalho terá como objeto de pesquisa analisar a atuação da gestão escolar em suas dimensões, e se suas ações impactam nos resultados do IDEB. Terá como eixo principal investigar em que sentido os resultados do IDEB são influenciados pelas especificidades das práticas da gestão, com a intenção de investigar para propor reflexões. A abordagem que será utilizada é a investigação qualitativa/quantitativa de pesquisa, e como instrumentos de coleta de dados serão utilizados questionários, observações, entrevistas e análise documental. Esse estudo encontra-se ancorado nas ideias libertadoras de Paulo Freire, assim como nos estudos sobre gestão escolar defendidos por Paro (2012), Libâneo (2007), Chiavenato (2000), entre outros.

Essa pesquisa utiliza uma abordagem de investigação qualitativa/quantitativa, que será realizada através de estudo de caso. Como instrumentos para a pesquisa, será utilizada a análise documental, observações, questionários e entrevistas.

Hipótese: A indagação que aponta a problemática desse estudo é a mesma que levanta uma hipótese: Como as práticas de gestão escolar influenciam nos resultados do IDEB? Esta pergunta oferece lastro para que se construa hipoteticamente argumentos que apontem os impactos das práticas de gestão e sua relação com os resultados do IDEB.

Endereço: Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,
Bairro: Água de Meninos - site www.cep.uneb.br **CEP:** 40.460-120
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3612-1330 **Fax:** (71)3612-1300 **E-mail:** cepuneb@uneb.br/www.cep.uneb.br



Continuação do Parecer: 5.991.482

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Analisar como as práticas de gestão escolar influenciam no resultado do IDEB.

Objetivo Secundário: Identificar os impactos da gestão escolar no resultado do IDEB; Investigar de que maneira as práticas de gestão refletem no resultado do IDEB; Analisar as práticas de gestão utilizadas em duas escolas públicas do município de Lauro de Freitas que levaram as mesmas a se destacarem nos resultados do IDEB por sete edições consecutivas, no período de 2007-2019.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisadora descreveu os riscos e forma de minimiza-los. Os benefícios da pesquisa evidenciados no projeto, destacamos que as linhas de raciocínio explicitadas neste parecer não são restritivas as formas de aplicar os benéficos e atenuar os riscos em campo, sempre em prol dos princípios éticos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

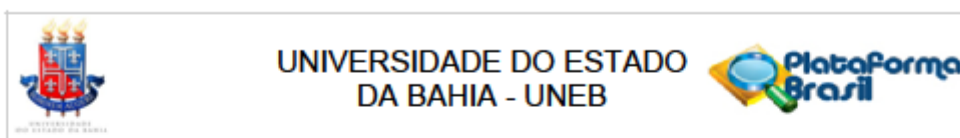
Destacamos que todos os comentários deste parecer são baseados na correlação dos princípios éticos (autonomia, não maleficência, beneficência, equidade e justiça) com os aspectos da pesquisa (objeto, participante, metodologia e aspectos do campo). Sempre na perspectiva da orientação e sem julgamento de valores, conforme preconiza a ética no seu significado mais profundo que é propor a dignidade humana.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Na perspectiva da normativa, conforme segue:

- 1 – Termo de compromisso do pesquisador responsável: Em conformidade com a normativa;
- 2 – Termo de confidencialidade: Em conformidade;
- 3 – A autorização institucional da proponente: Em conformidade;
- 4 – A autorização da instituição coparticipante: Em conformidade;
- 5 - Folha de rosto: Em conformidade;
- 6 – Modelo do TCLE: Em conformidade;
- 7 - Declaração de concordância com o desenvolvimento do projeto de pesquisa: Em conformidade;
- 8 – Cronograma: Em conformidade;
- 9 – Orçamento: Em conformidade;

Endereço: Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,
 Bairro: Água de Meninos - site www.cep.uneb.br CEP: 40.460-120
 UF: BA Município: SALVADOR
 Telefone: (71)3612-1330 Fax: (71)3612-1300 E-mail: cepuneb@uneb.br/www.cep.uneb.br



Continuação do Parecer: 5.991.482

Os modelos para adaptação à realidade da pesquisa e outras orientações para construção do protocolo de pesquisa, estão disponível em www.uneb.br/comitedeetica.

Recomendações:

Recomendamos ao pesquisador atenção aos prazos de encaminhamento dos relatórios parcial e/ou final. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a contar da data de aprovação do projeto.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após a análise consideramos que o projeto encontra se aprovado para a execução uma vez que atende ao disposto nas resoluções que norteiam a pesquisa envolvendo seres humanos não havendo pendências ou inadequações a serem revistas.

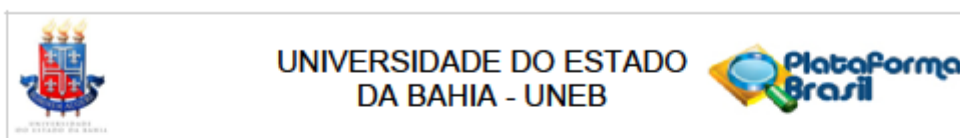
Considerações Finais a critério do CEP:

Após a análise com vista à Resolução 466/12 CNS/MS o CEP/UNEB considera o projeto como APROVADO para execução, tendo em vista que apresenta benefícios potenciais a serem gerados com sua aplicação e representa risco mínimo aos sujeitos da pesquisa tendo respeitado os princípios da autonomia dos participantes da pesquisa, da beneficência, não maleficência, justiça e equidade. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a contar da data de aprovação do projeto.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2058507.pdf	30/03/2023 20:17:23		Aceito
Outros	assentimentodomenor.pdf	30/03/2023 20:16:08	oseny amorim ribeiro	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	13/03/2023 21:13:04	oseny amorim ribeiro	Aceito
Outros	servidores.pdf	08/03/2023 11:01:51	oseny amorim ribeiro	Aceito

Endereço: Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,
 Bairro: Água de Meninos - site www.cep.uneb.br CEP: 40.460-120
 UF: BA Município: SALVADOR
 Telefone: (71)3612-1330 Fax: (71)3612-1300 E-mail: cepuneb@uneb.br/www.cep.uneb.br



Continuação do Parecer: 5.991.482

Outros	professor.pdf	08/03/2023 11:01:24	oseny amorim ribeiro	Aceito
Outros	pais.pdf	08/03/2023 11:00:36	oseny amorim ribeiro	Aceito
Outros	gestor.pdf	08/03/2023 11:00:18	oseny amorim ribeiro	Aceito
Outros	coordenador.pdf	08/03/2023 10:59:59	oseny amorim ribeiro	Aceito
Outros	aluno.pdf	08/03/2023 10:59:18	oseny amorim ribeiro	Aceito
Orçamento	orcamento.pdf	08/03/2023 10:52:29	oseny amorim ribeiro	Aceito
Cronograma	cronograma.pdf	08/03/2023 10:51:07	oseny amorim ribeiro	Aceito
Outros	termodeconfidencialidade.pdf	04/01/2023 15:54:10	oseny amorim ribeiro	Aceito
Outros	coparticipanteoutra.pdf	04/01/2023 15:47:46	oseny amorim ribeiro	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto.pdf	03/12/2022 18:03:48	oseny amorim ribeiro	Aceito
Outros	coparticipante.pdf	03/12/2022 17:09:32	oseny amorim ribeiro	Aceito
Outros	proponente.pdf	03/12/2022 17:06:53	oseny amorim ribeiro	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DECLARACAODOPEQUISADOR.pdf	03/12/2022 16:41:31	oseny amorim ribeiro	Aceito
Folha de Rosto	FOLHADEROSTO.pdf	03/12/2022 16:31:43	oseny amorim ribeiro	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não


SALVADOR, 10 de Abril de 2023

Assinado por:
Aderval Nascimento Brito
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,
Bairro: Água de Meninos - site www.cep.uneb.br CEP: 40.460-120
UF: BA Município: SALVADOR
Telefone: (71)3612-1330 Fax: (71)3612-1300 E-mail: cepuneb@uneb.br/www.cep.uneb.br

ANEXO B

A AUTORIZAÇÃO DA SEMED


PREFEITURA MUNICIPAL DE LAURO DE FREITAS
 SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
 COORDENAÇÃO DE EDUCAÇÃO BÁSICA

AUTORIZAÇÃO

Atendendo a solicitação da interessada, Oseny Amorim Ribeiro, aluna do Mestrado em Educação e Contemporaneidade – PPGEDUC - UNEB e professora efetiva deste Município no regime de 40 horas semanais, autorizo a pesquisa e coleta de dados com alunos/as e com professores/as e coordenadores/as pedagógicos/as do Ensino Fundamental I que lecionam nas escolas: Escola Municipal de Capiarara e Escola Municipal Jardim Ipitanga, dados necessários para a pesquisa **"GESTÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DO IDEB: UM ESTUDO EM DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LAURO DE FREITAS"**.

A coleta de dados e pesquisa será de responsabilidade da pesquisadora acima citada e de seu Orientador, Prof. Dr. Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque.

Estou ciente de que o projeto propõe a participação voluntária dos/as alunos/as e dos/as professores/as e coordenadores/as pedagógicos/as que atuam nas escolas supracitadas, através de visitas de observação, bem como, de entrevistas e questionários semiestruturados.


A adesão dos/as participantes/as não será remunerada em nenhuma hipótese, seja pela instituição mantenedora do Programa, seja pela Prefeitura Municipal de Lauro de Freitas, tampouco eles/as pagarão para participar.

Os dados pessoais dos sujeitos pesquisados serão protegidos por sigilo, havendo divulgação apenas dos dados de interesse de pesquisa.

A participação no processo de pesquisa deverá ser realizada após os/as participantes lerem e assinarem, o termo de consentimento livre e esclarecido sobre os objetivos, os procedimentos e as garantias éticas que a eles/as são assegurados/as.

Estou ciente de que este documento e o projeto de pesquisa serão apresentados ao Comitê de Ética em Pesquisa da UNEB-Universidade do Estado da Bahia.

Lauro de Freitas/BA, 12 de maio de 2023.


 Nadjena Miranda dos Santos
 Coordenadora de Educação Básica
 PMAE / SEMED
 Nadjena Miranda dos Santos
 Coordenadora da Educação Básica
 Secretaria Municipal de Educação
 Prefeitura Municipal de Lauro de Freitas