

OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR GESTORES ESCOLARES PARA ALCANÇAR METAS E INDICADORES NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Leticia Viana Magni*
Yasmin Natacha Camargo**

RESUMO: Este estudo tem como objetivo geral fazer um levantamento bibliográfico das produções acadêmicas, em formato de teses ou dissertações, sobre os desafios enfrentados por gestores escolares no alcance de metas e indicadores da Educação Básica. Para tanto foi realizada uma revisão de literatura com levantamento de teses e dissertações, publicadas entre os anos de 2005 e 2018, na base de dados Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), trazendo subsídios para que se pudesse entender sobre o que já foi pesquisado sobre o tema. A pesquisa caracterizou-se como de abordagem qualitativa. Nesse sentido, ao final deste estudo constatamos que os gestores possuem como desafio diário a sua atuação como líder, sendo necessária articulação do tempo do corpo escolar para melhoria do planejamento educacional, a busca pelo engajamento da família no processo de ensino e aprendizagem e a articulação dos professores em busca da qualidade e da melhoria de desempenho dos alunos, fazendo-os entender que a escola é corresponsável pelos resultados pessoais de cada aluno. A gestão democrática foi evidenciada como um dos melhores caminhos a serem seguidos pelo gestor escolar, já que abrange a articulação com alunos, corpo escolar, família e comunidade.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação externa; Gestão escolar; Indicadores e metas.

CHALLENGES FOR SCHOOL ADMINISTRATORS TO ATTAIN OBJECTIVES AND INDEXES IN BASIC EDUCATION

ABSTRACT: A bibliographic survey on academic productions, namely theses and dissertations, has been undertaken with regard to challenges faced by school administrators to meet aims and indexes in basic education. A review of the literature through a survey of theses and dissertations, published between 2005 and 2018, has been undertaken from databases of the Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) and Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), to analyze what has been researched on the theme. Current qualitative research showed that administrators have the function of leadership as a daily challenge. The articulation of time of the school board is required for the improvement of educational planning, engaging the family with the teaching and learning processes and teachers' articulation for quality and students' better performance. In other words, they have to make them understand that the school is co-responsible for the personal results of each student. The democratic administration proved to be the best way for school administration since it comprehends students, school board, family and community.

KEYWORDS: External evaluation; Indexes and objectives; School administration.

INTRODUÇÃO

Compreendemos que a conquista de um ensino de qualidade na escola pública passa necessariamente por seus profissionais e, de modo bastante salutar, de um gestor com boa formação, comprometido com a construção de uma escola que garanta a qualidade para todos. Qualidade essa que, ao nosso ver, é traduzida pela

* Mestranda em Ciências do Movimento Humano – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil. E-mail: leticia.magni@hotmail.com.

** Graduada em Educação Física Licenciatura pela Faculdade Adventista de Hortolândia e Educação Física Bacharelado pela Faculdade Adventista de Hortolândia (FAH), Brasil.

aprendizagem satisfatória dos seus alunos, alcance de metas estabelecidas e satisfação dos profissionais que a fazem.

Sobre o papel de liderança do gestor escolar nas unidades escolares, Vidal e Vieira (2019) pontuam que mesmo não havendo estudos determinantes e contundentes sobre o tema, e nem políticas de formação de gestores no que se refere à liderança, o tema aparece em alguns estudos como fator importante na obtenção dos resultados, bem como os aspectos relacionados à gestão democrática. Para as autoras, “a formulação e busca de implementação do princípio da ‘gestão democrática’ nas escolas públicas teria forte associação com a dimensão política da liderança escolar e, portanto, significativa imbricação com o tema” (p. 16).

Entendemos que fatores relativos à liderança como flexibilidade, alteridade e gestão de pessoas são imprescindíveis para que o gestor possa evidenciar suas atitudes para dar lugar às prioridades que se fazem necessárias ao desenvolvimento das ações, minimizando as dificuldades inerentes ao cotidiano escolar para que, assim, possa chegar ao objetivo desejado.

A gestão nas escolas públicas não se ocupa do espaço despendido por profissionais isolados, mas uma equipe em esforço, em diversas situações, onde se planeja e se executa o trabalho, como bem afirmam Vieira e Vidal (2019, p. 19):

Nas redes públicas, a gestão escolar vai se instituindo e se configurando como um modelo de múltiplas dimensões – pedagógica, administrativa, financeira, recursos humanos, resultados, clima escolar, etc. – que será efetivado pelo diretor escolar ou por um núcleo de pessoas a quem cabe a gestão da escola.

Assim, à proporção que esta tarefa aumenta, se faz necessário o empenho de outros profissionais para chegar a uma situação de satisfação na gestão, tornando necessário o desenvolvimento de processos especiais para a aplicação e envolvimento organizado em proveito da tarefa do grupo.

Apesar dos esforços para o atendimento ao princípio da gestão democrática, o poder local ainda exerce forte influência na condução de profissionais ao cargo de gestor e muitos profissionais da área desconhecem o papel da liderança, uma vez que “a docência tem se revelado como percurso predominante para tornar-se diretor” (VIEIRA; VIDAL, 2019, p. 124). Nesse mesmo sentido, Chiavenato (2008) afirma que atuar é conduzir os liderados para que contribuam voluntariamente, a fim de alcançar os objetivos em prol de uma organização, no entanto, o poder ainda é visto como símbolo de autoritarismo e não de autoridade como deve ser.

A liderança como meio de estrutura interna da escola vem sendo teoricamente aceita, mas, na prática, não é marcante sua popularidade, de forma que alguns entendem sua importância, seus benefícios, contudo, sua rejeição ainda é notável. Um gestor faz a diferença em uma escola, seja para bons ou maus resultados.

A produção dos dados e informações obtidas com as avaliações tem por objetivo subsidiar a elaboração de políticas e ações educacionais desde o mais macro, como o governo federal, até o mais micro, como a gestão das escolas. No entanto, produzir índices satisfatórios, em um contexto de crise estrutural do sistema educacional, expõe não somente a fragilidade do próprio sistema, como também dos seus agentes como gestores e equipe pedagógica, daí a necessidade de pesquisas e estudos que venham trazer a realidade das unidades escolares, os desafios e esforços daqueles que, diariamente, trabalham para a constante melhoria.

Nesse sentido, torna-se importante o papel da direção da escola e sua capacidade de liderar professores da comunidade, na busca de soluções para os desafios, sempre almejando novas práticas pedagógicas para atender alunos em diferentes aprendizagens e contextos. A produção de pesquisas nesse sentido subsidia outras práticas, uma vez que levanta exemplos de como os diretores vêm, Brasil afora, superando as dificuldades e avançando na melhoria dos indicadores.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo geral fazer um levantamento bibliográfico das produções acadêmicas, em formato de teses

ou dissertações, sobre os desafios enfrentados por gestores escolares no alcance de metas e indicadores da Educação Básica.

2 METODOLOGIA

Para desenvolvimento deste estudo foi realizado um levantamento bibliográfico para buscar subsídios que contribuam na investigação sobre os desafios enfrentados por gestores escolares no alcance de metas e indicadores. Foram consideradas teses e dissertações publicadas entre os anos de 2005 e 2018 na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A pesquisa foi realizada a partir dos descritores “Gestão Escolar”; “Avaliação Externa”; “Indicadores Escolares”. As dissertações e teses foram revisadas, buscando-se discorrer sobre as metas e indicadores

da Educação Básica e os desafios dos gestores nesse processo. No trabalho utilizamos o método qualitativo, que envolve o estudo de opiniões, perspectivas e preocupações.

3 RESULTADOS

A partir das pesquisas selecionadas para este estudo, verificamos que o enfoque nos desafios do gestor no alcance de metas e indicadores da educação básica ainda é escasso, abordando, principalmente, os usos dos resultados pela gestão escolar para melhoria da qualidade da educação. A partir do levantamento realizado no CAPES podemos selecionar 10 Dissertações de Mestrado e 1 Tese de Doutorado. Enquanto na BDTD foram selecionadas 12 Dissertações de Mestrado e 3 Teses de Doutorado. No total, portanto, revisamos 22 dissertações e 4 teses, estando as referidas obras apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Descrição das dissertações e teses

(Continua)

Título	Autor (ano)	Instituição de Ensino	Natureza do Trabalho
Avaliação Como Instrumento De Melhoria Da Qualidade Da Alfabetização: Uma Análise da Experiência do Programa Alfabetização na Idade Certa (PAIC)	Alves (2010)	Universidade Federal do Ceará	Dissertação de Mestrado
Os efeitos do prêmio escola nota dez nos processos pedagógicos das escolas premiadas de Sobral e das apoiadas de Caucaia no ano de 2009	Araújo (2009)	Universidade Federal do Ceará	Dissertação de Mestrado
Gestão escolar e seus resultados nos atuais indicadores de avaliação do ensino	Campos (2016)	Universidade Federal Fluminense	Dissertação de Mestrado
Gestão escolar: ações que desencadeiam a melhoria do IDEB no estado do Maranhão	Carreiro (2016)	Pontifícia Universidade Católica de Campinas	Dissertação de Mestrado
A organização do trabalho pedagógico em uma escola pública com alto IDESP	Cosso (2013)	Universidade Estadual de Campinas	Dissertação de Mestrado
Percepções e usos das avaliações externas em larga escala no contexto da avaliação institucional participativa na Rede Municipal de Ensino de Campinas	Ferrarotto (2018)	Universidade Estadual de Campinas	Tese de Doutorado
Gestão da escola, qualidade do ensino e avaliação externa: desafios na escola	Garcia (2010)	Universidade Estadual Paulista “Julio De Mesquita Filho”	Dissertação de Mestrado
Indicadores de qualidade de ensino: estudo em escola destaque no Ideb	Klauck (2012)	Universidade Federal da Grande Dourados	Dissertação de Mestrado
O olhar do gestor escolar sobre o índice de desenvolvimento da educação básica	Laurentino (2013)	Universidade Federal de Alagoas	Dissertação de Mestrado

(Conclusão)

Título	Autor (ano)	Instituição de Ensino	Natureza do Trabalho
Política de resultado e bonificação: um estudo de caso em três escolas da coordenadoria distrital 3 do estado do Amazonas	Lima (2015)	Universidade Federal de Juiz de Fora	Dissertação de Mestrado
Aprendendo a marchar: os desafios da gestão municipal do ensino fundamental e da superação do “analfabetismo escolar”	Maia (2006)	Universidade Federal do Ceará	Tese de Doutorado
Avaliação em larga escala: repercussões do IDEB na visão dos diretores de escolas da rede estadual de Goiás	Melo (2018)	Universidade Federal de Goiás	Dissertação de Mestrado
Fatores de eficácia associados à gestão escolar e sua relação com os resultados de desempenho da escola	Miranda (2012)	Universidade Federal de Juiz de Fora	Dissertação de Mestrado
Gestão Escolar e indicadores de qualidade: o que podemos aprender com a escola CAIC Madezatti, em São Leopoldo	Oliveira (2015)	Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Dissertação de Mestrado
A Prática do Coordenador Pedagógico. Limites e Perspectivas	Pires (2005)	Universidade Estadual de Campinas	Dissertação de Mestrado
Municípios de pequeno porte do Estado de São Paulo: relações entre indicadores de desempenho e material curricular	Pissaia (2016)	Universidade Estadual Paulista “Julio De Mesquita Filho”	Tese de Doutorado
A avaliação no processo de ensino e aprendizagem e a articulação com os resultados do IDEB: um estudo com professores dos anos iniciais da rede municipal de ensino de Santa Maria/RS	Ramos (2018)	Universidade Franciscana	Dissertação de Mestrado
A gestão escolar e o uso de resultados das avaliações externas: um estudo na rede pública municipal de ensino de Cruzeiro do Sul / Acre	Reis (2017)	Universidade Federal do Acre	Dissertação de Mestrado
O contexto escolar em análise: as práticas do Gestor Escolar e as mudanças no cotidiano escolar Ano 2014	Reis (2015)	Universidade de Taubaté	Dissertação de Mestrado
Intenções e Ações em uma Escola Pública de Ensino Fundamental à luz do IDEB	Rosa (2011)	Universidade Estadual do Ceará	Dissertação de Mestrado
IDESP: índice de desenvolvimento da educação do Estado de São Paulo e a gestão escolar: um estudo de caso exploratório	Santos (2012)	Universidade Católica de Santos	Dissertação de Mestrado
Colégio Barão de Aiuruoca: um caso de sucesso na gestão da educação pública	Silva (2012)	Universidade Federal de Juiz de Fora	Dissertação de Mestrado
Performatividade e subjetividade na gestão escolar	Sousa (2016)	Universidade Federal de São Paulo	Dissertação de Mestrado
O programa de intervenção pedagógica em duas escolas estaduais de Juiz de Fora: sucessos e entraves	Teixeira (2013)	Universidade Federal de Juiz de Fora	Dissertação de Mestrado
Políticas de Avaliação Externa no cotidiano da escola: um olhar sobre a gestão escolar no Maciço de Baturité – CE	Vasconcelos Filho (2014)	Universidade Estadual do Ceará	Dissertação de Mestrado
Educação em valores: solução para a violência e indisciplina na escola?	Zechi (2014)	Universidade Estadual Paulista “Julio De Mesquita Filho”	Tese de Doutorado

Fonte: Organizado pela autora a partir do levantamento bibliográfico realizado no CAPES e no BDTD.

A partir do levantamento podemos compreender o momento em que se situa o fenômeno, a práxis dialógica da ação comunicativa nos espaços de deliberações, assim nos colocar em contato direto com o material já escrito sobre o assunto. De posse do referencial bibliográfico, os resultados dessas pesquisas foram considerados, bem como procedeu-se a leitura seletiva dos capítulos, artigos, textos que contribuiriam com esta investigação. Houve uma primeira aproximação com o material, mas outras se procederão em momentos distintos na tentativa de explicar alguma informação não compreendida ou se realizar comparações entre autores. Os resultados encontrados pelos autores nas pesquisas selecionadas são discutidos na seção a seguir.

4 DISCUSSÕES

A partir da leitura das dissertações e teses selecionadas, constatamos que as estratégias utilizadas pelos gestores de escolas públicas brasileiras vão de encontro aos desafios para melhoria dos indicadores da educação básica e alcance de metas, percebendo-se a liderança daqueles que conseguem melhores resultados, visto que precisa envolver além do seu trabalho burocrático, o trabalho de gestão de pessoas, não só de funcionários em prol da melhoria da qualidade, mas também de alunos, e que, provavelmente, seja sua tarefa mais árdua.

Klauck (2012), em sua Dissertação de Mestrado, analisou as estratégias utilizadas por uma escola destaque no *ranking* do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), tendo em vista verificar qual o diferencial de suas ações, na percepção da própria escola. Os seus resultados demonstraram que os fatores que mais influenciam nos indicadores de qualidade são externos e independentes das ações da gestão escolar, isso porque são referentes ao nível socioeconômico dos alunos e ao de escolarização dos pais, bem como a presença destes na vida escolar de seus filhos, além do prestígio da escola.

No que diz respeito às ações do gestor para direcionar a escola no caminho positivo, o autor evidenciou a prevalência da gestão democrática,

conseguindo alcançar uma participação razoável da comunidade no ambiente escolar, elevando o compromisso dos professores e a satisfação dos alunos, enfatizando a comunicação e interação do gestor com os demais funcionários, alunos e familiares. Klauck (2012) detalha:

A direção e coordenação pedagógica consideram que os principais indicadores de qualidade da escola são o comprometimento da coordenação, dos professores, a parceria escola e família, a cobrança de responsabilidade de alunos e pais e o comprometimento dos professores com a Escola. Os fatores mais destacados pelos professores foram o trabalho em equipe, a articulação entre os profissionais da escola, o compromisso dos pais e professores e a prática disciplinar adotada. Entre os pais de alunos os indicadores de qualidade apontados foram: exigência e disciplina escolares, altas expectativas de pais e professores, apoio dos pais no processo educativo, dedicação e bom desempenho dos professores (KLAUCK, 2012, p. 127).

Assim, podemos constatar como uma das ações estratégicas do gestor escolar, a gestão de pessoas com liderança, de modo a buscar o comprometimento de todos os envolvidos no processo, além de promover o trabalho em equipe, com a participação dos pais sendo peça-chave nesse processo.

Alves (2010), por sua vez, identificou que os resultados dos indicadores de qualidade da Educação Básica estão diretamente relacionados ao nível socioeconômico dos alunos, sendo fundamental que a análise dos indicadores passe a considerar esse fator. Para o autor, trata-se de um desafio constante do gestor elevar o valor do indicador em decorrência de fatores externos. Todavia, esses problemas estão sendo driblados por aqueles que buscam a melhoria da infraestrutura das escolas e o número de funcionários em compatibilidade com o de alunos, oferecendo atividades diversificadas e articulando professores de forma a se comprometer com os resultados do processo de ensino e aprendizagem.

De acordo com a pesquisa realizada por Barbosa e Mello (2015), foi verificado que o trabalho do gestor é fundamental na melhoria dos indicadores de qualidade, sendo necessário que ele acompanhe os resultados para que, a partir deles, aponte um rumo à equipe escolar, corrigindo distorções, colocando em destaque seu papel como articulador.

No caso do coordenador escolar, na pesquisa realizada por Pires (2005), verificou-se que cabe ao gestor lidar com os desafios gerados pela crise da educação. Além de refletir sobre as mudanças na escola, sendo um fator para o crescimento e o desenvolvimento da escola. As pesquisas de Laurentino (2013), Lima (2015), Melo (2018) e Miranda (2012) também verificaram resultados semelhantes.

Gelatti e Marquezan (2013), analisando sobre as ações desenvolvidas pela gestão escolar para melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, dos indicadores da educação básica, perceberam que a gestão democrática é o melhor caminho, com as ações sendo vivenciadas e planejadas por toda a comunidade escolar. Durante a pesquisa os autores puderam constatar:

Com base nas pesquisas bibliográficas realizadas e nos relatos dos sujeitos da pesquisa, relacionando também com os dados do Ideb desta escola, verificou-se qual é o papel dos gestores escolares, especialmente da equipe diretiva, no planejamento e execução das ações, atividades e projetos que facilitam a aprendizagem escolar de seus alunos. Observou-se que todos se sentem engajados, motivados, instigados a estimular as crianças e adolescentes no processo de construção de conhecimentos interdisciplinares. É possível afirmar, com base nos relatos das gestoras entrevistadas, que as pessoas que atuam nesta escola praticam uma gestão democrática e participativa, o que contribui de forma bastante significativa para uma efetiva educação de qualidade (GELATTI; MARQUEZAN, 2013, p. 61).

Nesse sentido, entendemos que a participação da família é fator fundamental nesse processo de melhoria da qualidade na educação. Acreditamos que sua participação pode auxiliar no entendimento dos pontos falhos, com uma percepção de fora das ações que estão sendo realizadas pela equipe.

Verificamos durante o estudo que as relações dentro da escola também exercem influência nos resultados. Zechi (2014), em sua Tese de Doutorado, demonstrou que o relacionamento respeitoso entre a equipe escolar e os alunos é fator fundamental para alcance de metas e melhoria dos indicadores, sendo o gestor o articulador desse processo:

As iniciativas escolares estão voltadas para conseguir um relacionamento respeitoso entre alunos e entre estes e seus professores e, também, para a formação de valores morais considerados mais relevantes e urgentes para a formação da identidade moral e ética discente. Entretanto, os métodos adotados nos projetos nem sempre se constituem como meios democráticos pautados no respeito mútuo e na justiça. Também foi verificada uma ausência de formação docente para a realização dos projetos e uma grande carência de experiências que se confirmem como projetos positivos. [...] A escola deve se comprometer efetivamente com a reorientação de valores, de modo a contribuir para a formação de personalidades éticas. Para tanto, torna-se necessário investir na qualidade da formação dos docentes (ZECHI, 2014, p. 7).

No que diz respeito aos elevados níveis de repetência e o abandono escolar, verificamos que são indicadores de que, em grande parte, as escolas possuem dificuldades para trabalhar a diversidade e implantação da política de inclusão.

O Quadro 2 apresenta ações que podem conduzir a bons resultados, conforme verificado na Tese de Doutorado de Zechi (2014).

Quadro 2. Ações que podem conduzir a bons resultados em redução dos níveis de repetência e abandono escolar

Produzir conhecimento sobre os alunos	Buscando conhecê-los para além dos dados formais, constantes dos registros no sentido de conhecer: seu grupo familiar; seu grupo social; seus grupos de amizade; suas referências culturais (acesso aos bens culturais e aos meios de comunicação); suas habilidades artísticas, manuais, esportivas, físicas e intelectuais; o tipo de trabalho que realiza em casa ou fora dela; as transgressões pelas quais foi encaminhado ao juizado de menores ou conselho tutelar etc. Suas dificuldades concretas e sua trajetória escolar anterior.
Produzir conhecimento sobre os atos considerados indesejáveis	Praticados pelos alunos nas escolas, buscando distinguir “atos de violência” (contra a moral e integridade física de pessoas, contra a ética e as normas de convivência social) de “atos de indisciplina” (divergências contra as normas escolares, avaliação, postura de professores, respostas indesejadas (mal educadas), com objetivo de definir ações que possam ser assumidas pela própria escola, mas com ajuda de outras instituições sociais.
Buscar parcerias	Com o conselho tutelar, organizações não governamentais, grupos culturais, movimento de jovens, igrejas, polícia, para ajudar na solução dos problemas referentes aos “atos de violência” na escola, cujas ações fogem de sua competência.

Fonte: Organizado pela autora a partir de Zechi (2014).

Enfocando no papel do gestor escolar, Teixeira (2013) verificou que no âmbito da escola pública, além de ser um líder democrático, tem também a responsabilidade de atuar como coordenador junto à equipe e às ações pedagógicas, sendo capaz de socializar as decisões e acatar as da maioria, descentralizar as ações e delegar responsabilidades. Sua função envolve, também, ter compromisso claro com a educação, evidenciando-se esse compromisso nas propostas que garantem a permanência do aluno na escola, não condicionada apenas aos programas de Governo Federal ou Municipal (como merenda escolar e Bolsa Família), mas às ações que propiciem a necessidade e a satisfação dos alunos que estão na escola.

É importante mencionar que o Plano Nacional de Educação (PNE) traz subitens para as metas traçadas que consistem em ações estratégicas para alcance das mesmas. Apesar de o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) ter sido criado em 1998, pelo então Presidente Fernando Henrique Cardoso, em regime de

experimentação, ele só foi lançado oficialmente no país em 24 de abril de 2007, e atinge todos os níveis e modalidades da educação nacional, com o propósito de inserir um ensino equitativo e de qualidade. Salientamos que trata-se de um plano de governo de cunho executivo, constituído de 40 programas de ação junto às escolas públicas estaduais e municipais de todo o país.

Podemos constatar que é muito importante que a instituição tenha uma proposta de educação que contemple esse universo. E que os sujeitos envolvidos no processo percebam as transformações e subsidiem meios para que o ensino não seja apenas uma transmissão de conteúdos pelo professor, ou a realização e resolução de exercício de memorização pelo aluno, mas seja, de fato, uma aquisição significativa de saberes.

Na pesquisa realizada por Campos (2013) foi destacado que o IDEB é um desafio para os gestores escolares, por considerarem não somente os resultados dos alunos na avaliação, mas também a evasão e a repetência dos alunos. Como um dos principais desafios apontados pelo autor tem-se o fator tempo para preparar um planejamento, além da errônea crença de que o aluno precisa estudar especificamente para a avaliação externa, na verdade trata-se de avaliar o que o aluno já deveria ter aprendido no ano letivo, não fazendo-se necessário, portanto, esse preparo exclusivo.

Pesquisas como as de Santos (2012), Silva (2012) e Sousa (2016) demonstram que o profissional docente é responsável pelo processo de ensino-aprendizagem, que ocorre em diferentes instituições educativas formais. Com isso, faz-se importante que os gestores estejam atentos para o comprometimento dos mesmos, sempre que necessário, os direcionando na melhoria de seus resultados.

Cosso (2013) verificou em sua pesquisa que os anseios do corpo gestor em relação às avaliações externas são fundamentados nas falhas encontradas nas mesmas. Falhas estas que podem ser citadas como o fato de não considerarem diferenças regionais entre as crianças e adolescentes e ter como base

uma prova realizada em um dia específico, com seu resultado podendo ser influenciado por fatores externos como problemas familiares ou questões estruturais. De acordo com os resultados encontrados pela autora, os desafios em alcançar as metas e os indicadores da educação básica acabam por influenciar negativamente na qualidade do ensino, isso porque precisam tanto se preocupar em melhorar os índices da escola, que a qualidade de ensino de fato é deixada de lado.

A instituição, n rtv, deve bur dntfr ndd dos rfr e m l nntr soluções u rzm um trblh educacional d uldd. Esse é um trabalho que pode ser desenvolvido pelo rdndr dgóg, u já r, dnt dt nár, m um função d gtr m brçã seus papéis essencialmente dgóg, conforme verificado em pesquisas como a de Pissaia (2016), Ramos (2018), Reis (2017) e Reis (2015).

Em sua pesquisa realizada em um município cearense, Vasconcelos Filho (2014) identificou que as avaliações externas trazem consigo desafios aos gestores escolares como o elevado nível de pressão na busca do cumprimento das metas estabelecidas. Além disso, destacou que a primazia pelas disciplinas avaliadas, através dos testes padronizados, pode causar limitações na aprendizagem em componentes curriculares não avaliados e tensão entre professores.

A partir da pesquisa realizada, constatamos dificuldades na compreensão das políticas e na interpretação dos resultados alcançados pelas escolas também foram identificadas na pesquisa como desafios enfrentados pelos gestores. Assim, dentre os desafios apresentados verificamos destaque nas tensões e pressões para o alcance de resultados, bem como a necessidade de articular todas as ações considerando a comunicação com professores, alunos e comunidade.

Na pesquisa realizada por Maia (2006), apontou-se como motivação para o município de Sobral (CE) sobressair nos indicadores de qualidade o fato de utilizar seus resultados como base para corrigir os erros e falhas, resultando em um processo qualitativamente diferenciado. O autor destaca como impasse no alcance de metas e indicadores nas escolas

a relação com professores, ressaltando as propostas de ação pedagógica e a instituição de mecanismos de remuneração diferenciada e de procedimentos de avaliação de desempenho profissional e premiação de professores.

Por sua vez, Ferrarotto (2018) verificou como um dos principais desafios da escola a manutenção dos eleitos para a Comissão Própria de Avaliação (CPA) até o final de cada ano letivo, informando imprevistos, fazendo com que nem mesmo consigam seguir a risca seu estatuto. Assim, ressalta que os desafios estão voltados para manutenção de um planejamento durante todo o ano que levem ao alcance das metas e indicadores. Garcia (2010, p. 6) nesse mesmo sentido verificou que:

Enquanto a equipe gestora planeja o trabalho de acordo com as competências avaliadas externamente visando o alcance das metas propostas, os professores assumem uma posição contrária com ensino voltado para as necessidades dos alunos e, segundo os professores, os índices da avaliação externa não indicam a qualidade na e da escola.

Desse modo, alinhar os objetivos do corpo gestor e corpo docente também tem sido um desafio verificado nas pesquisas. De acordo com Carreiro (2015), um dos principais desafios pode ser entendido como enraizado na cultura da educação brasileira, onde o fracasso do aluno é visto como culpa dele e não da escola, além de que atribuem a dificuldade de aprendizagem à situação de pobreza. Com isso, o autor cita o município de Sobral (CE) como exemplo, já que representou um dos melhores resultados de qualidade da educação do Brasil, mesmo sendo suas escolas públicas permeadas por crianças pobres. Vale ressaltar que a pesquisa de Vasconcelos Filho (2014) também evidenciou que a pobreza da região do Maciço de Baturité (CE) também não representou obstáculo na busca da qualidade da educação na escola pública.

Como exemplo de gestão, Oliveira (2015, p. 6) cita uma atuação atrelada a uma rotina dinâmica e

participativa, dando aos professores maior autonomia no desenvolvimento de suas aulas:

[...] preocupando-se em permitir que o corpo docente instrumentalize os alunos para a vida, buscando formar cidadãos conscientes de seu papel na sociedade. Com esse foco também a escola – que não tem preparação específica para as avaliações externas das quais participa (como o IDEB) – acaba tendo destaque nos índices.

Assim, verificamos que é necessário que o gestor se coloque em uma posição ativa no processo de ensino e aprendizagem dos alunos, contando com o coordenador escolar para auxiliar os professores em sua prática pedagógica, mostrando que podem agir para resultados mais satisfatórios frente aos seus alunos. Nesse âmbito, cabe a ressalva de Araújo (2016) sobre as escolas nota dez e os efeitos dos prêmios em suas atividades:

A partir da fusão de horizontes, concluiu-se que os processos pedagógicos das escolas premiadas de Sobral e das apoiadas de Caucaia são reorientados pelo teste padronizado do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – Alfa, direcionando o que, como e para que ensinar. Contudo, observou-se que esses processos são mais bem elaborados, sistematizados e monitorados em Sobral, incidindo determinantemente sobre o conteúdo curricular a ser ensinado e sobre a maneira como devem ser trabalhados na escola, objetivando que os alunos alcancem os melhores resultados. Na visão dos diretores e dos professores das escolas premiadas e das apoiadas, foi comum considerar o Prêmio Escola Nota Dez como uma iniciativa propositiva que vem gerando uma movimentação no cotidiano das instituições educativas em torno da melhoria do desempenho escolar. Também se constatou que os

dois estratos de escolas, no período da cooperação técnico-pedagógica, empreenderam práticas de gestão e pedagógicas que repercutiram de maneira eficaz na melhoria da proficiência do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – Alfa. Apesar disso, faz-se a ressalva de que as escolas em condição de apoiadas tendem a realizar as boas práticas de gestão e pedagógicas somente no período em que estão recebendo a cooperação técnico-pedagógica das instituições parceiras, não adequando por completo a cultura escolar replicada em suas escolas. Outro achado da pesquisa foi atestar que o Prêmio Escola Nota Dez possibilita a aquisição de materiais didáticos e de bens tecnológicos, investimentos na parte pedagógica e estrutural das escolas, viabilizando inovações nas práticas docentes; corrobora para elevar a motivação dos professores na realização do trabalho docente e viabiliza o incremento das práticas de sala de aula em decorrência do intercâmbio entre as escolas parceiras. Por fim, verificou-se que a prática de bonificação adotada pelo Prêmio Escola Nota Dez, por ser uma política que usa a avaliação externa para responsabilizar fortemente os atores educacionais pelos resultados escolares, tende, por um lado, a estimular e a provocar mudanças positivas no trabalho docente; por outro lado, tende a pressionar o corpo docente a alcançar as metas, causando tensões e desgastes nas relações intra e interpessoais no contexto escolar.

Assim, essas premiações podem apresentar-se como uma via de mão dupla, com os resultados positivos sobressaindo nesse processo. Verificamos, por fim, que o coordenador pedagógico assume uma posição importante nesse processo, sendo possível descrevê-lo como uma ponte de articulação, tanto com a Direção da escola, quanto com os professores.

5 CONCLUSÃO

O estudo realizado demonstrou que mudanças ao longo dos anos vêm transformando a educação e a gestão e demonstrando a sua preocupação com o desempenho escolar e conseqüentemente com a qualidade do ensino, percebendo-se que o gestor, apesar de não ser o único responsável pelos resultados, é o principal articulador nesse processo.

Destacando-se os desafios enfrentados pelos gestores foi possível identificar o tempo insuficiente para um planejamento educacional, o engajamento da família no processo de ensino e aprendizagem dos alunos e a articulação dos professores para melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Verificamos que quando a família não colabora ou acompanha, ocorrem vários casos e fatores que dificultam o aprendizado dos educandos. Nesses casos a questão econômica não interfere, pois o que realmente as crianças necessitam é de tempo de qualidade, entre as realizações das tarefas, entrega de boletins e o diálogo entre a equipe pedagógica.

Nesse sentido, ao final deste estudo constatamos que os gestores possuem como desafio diário a sua atuação como líder, sendo necessária articulação do tempo do corpo escolar para melhoria do planejamento educacional, a busca pelo engajamento da família no processo de ensino e aprendizagem e a articulação dos professores em busca da qualidade e da melhoria de desempenho dos alunos, fazendo-os entender que a escola é corresponsável pelos resultados pessoais de cada aluno.

A gestão democrática foi evidenciada como um dos melhores caminhos a serem seguidos pelo gestor escolar, já que abrange a articulação com alunos, corpo escolar, família e comunidade. A sua implementação em uma escola representa a interação entre os diversos segmentos da comunidade escolar visando o melhor aprendizado e a formação de cidadãos conscientes de seus deveres e direitos.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. S. **A Avaliação como instrumento de melhoria da qualidade da alfabetização: uma análise da experiência do programa alfabetização na idade certa (PAIC)**. 2010. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Educação, Fortaleza, CE.
- ARAÚJO, K. H. **Os efeitos do prêmio escola nota dez nos processos pedagógicos das escolas premiadas de Sobral e das apoiadas de Caucaia no ano de 2009**. 2016. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Humanidades, Programa de Pós-Graduação em Educação, Fortaleza, CE.
- BARBOSA, J. M. S.; DE MELLO, R. M. A. V. Plano de desenvolvimento da educação e gestão escolar: uma visão integrada. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, v. 16, n. 3, p. 217–224, 2015.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução às teorias e aos métodos**. Porto: Porto Ed., 1997.
- CAMPOS, M. S. **Gestão escolar e seus resultados nos atuais indicadores de avaliação do ensino**. 2013. Dissertação (Mestrado) – UFF, Niterói, RJ.
- CARREIRO, F. B. **Gestão escolar: ações que desencadeiam a melhoria do IDEB no estado do Maranhão**. 2016. 159f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP.
- CARVALHO, M. E. P. **Relações entre família e escola: Caderno de pesquisa 2003**. [s.l.; s.n.], 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo. Makron Books do Brasil, 2008.
- COSSO, D. C. M. **A organização do trabalho pedagógico em uma escola pública com alto IDESP**. 2013. 252f. Dissertação (mestrado) –

Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP.

FERRAROTTO, L. **Percepções e usos das avaliações externas em larga escala no contexto da avaliação institucional participativa na Rede Municipal de Ensino de Campinas.** Campinas: [s.n.], 2018.

FRANCO, C. O SAEB: Potencialidades, problemas e desafios. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17, p. 127–132, 2001.

GARCIA, A. L. **Gestão da escola, qualidade do ensino e avaliação externa: desafios na escola.** 2010. 97f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, SP.

GELATTI, L.; MARQUEZAN, L. I. Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação. **Regae – Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 2, n. 4, 2013.

KLAUCK, G. A. C. **Indicadores de qualidade de ensino: estudo em escola destaque no IDEB.** 2012. Dissertação (Mestrado em educação) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MT.

LIBANEO, J. C. **A Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009. p. 47–69.

LAURENTINO, V. M. S. **O olhar do gestor escolar sobre o índice de desenvolvimento da educação básica.** 2013. 129f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Universidade Federal de Alagoas, Maceió.

LIMA, R. M. S. **Política de resultado e bonificação: um estudo de caso em três escolas da Coordenadoria Distrital 3 do Estado do Amazonas.** 2015. 124f. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade

Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

MAIA, M. **Aprendendo a marchar: os desafios da gestão municipal do ensino fundamental e da superação do “analfabetismo escolar”.** 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE.

MELO, V. P. S. **Avaliação em larga escala: repercussões do IDEB na visão dos diretores de escolas da rede estadual de Goiás.** 2018. 182f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO.

MIRANDA, J. A. A. **Fatores de eficácia associados à gestão escolar e sua relação com os resultados de desempenho da escola.** 2012. 143f. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação – CAEd, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

OLIVEIRA, A. S. **Gestão escolar e indicativos de qualidade: o que podemos aprender com a Escola CAIC Madezatti, em São Leopoldo?** 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

PIRES, E. D. P. B. **A prática do coordenador pedagógico: limites e perspectivas.** 2005. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, SP.

PISSAIA, V. H.; BRANDAO, C. F. **Municípios de pequeno porte: uma análise preliminar quanto à pesquisa de informações básicas educacionais municipais?** 2015. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista – UNESP, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília. SP.

RAMOS, C. B. **A avaliação no processo de ensino e aprendizagem e a articulação com os resultados do Ideb: um estudo com professores dos anos iniciais da rede municipal de ensino de Santa Maria/**

RS. 2018. 112f. Dissertação (Mestrado acadêmico em ensino de humanidades e linguagens) – Universidade Franciscana, Santa Maria, RS.

REIS, M. G. S. **A gestão escolar e o uso dos resultados das avaliações externas:** um estudo na rede pública municipal de ensino de Cruzeiro do Sul/Acre. 2017. Dissertação (Mestrado em educação) – Universidade Federal do Acre.

REIS, R. A. **O contexto escolar em análise:** as práticas interdisciplinares e as mudanças no cotidiano escolar. (GEPI). Programa de Pós-Graduação em Educação/Currículo–Linha de pesquisa: interdisciplinaridade: PUC–SP, 2015.

ROSA, M. P. **Intenções e ações em uma escola pública de ensino fundamental à luz do IDEB.** 2011. Dissertação (Mestrado em educação) – UES, Rio de Janeiro, RJ.

SANTANA, S. S.; GOMES, R. S.; BARBOSA, J. S. O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. **Cadernos da Pedagogia**, v. 6, n. 11, p. 62–73, 2012.

SANTOS, M. L. F. dos. **IDESP: índice de desenvolvimento da educação do Estado de São Paulo e a gestão escolar:** um estudo de caso exploratório. 2012. 143f. Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Santos, Santos, SP.

SILVA, T. R. B. **Colégio Barão de Aiuruoca:** um caso de sucesso na gestão da educação pública. 2012. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação – CAEd, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

SOUSA, F. L. de. **Performatividade e subjetividade na Gestão Escolar.** 2016. 204f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Paulo, Guarulhos, SP.

TEIXEIRA, R. M. **O Programa de intervenção pedagógica em duas escolas estaduais de Juiz de Fora:** sucessos e entraves. 2013. 105f. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação – CAEd, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

VASCONCELOS FILHO, J. O. **Políticas de avaliação externa no cotidiano da escola:** um olhar sobre a gestão escolar no Maciço de Baturité – CE. 2014. Dissertação (Mestrado Acadêmico). Universidade Estadual do Ceará. Centro de Educação. Fortaleza, CE.
ZECHI, J. A. M. **Educação em valores:** solução para a violência e indisciplina na escola? 2014. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente, SP.

Recebido em: 16/04/2020

Aceito em: 25/05/2020