

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Natália Maria Rita Marcondes de Souza**

**PRÁTICAS DA GESTÃO ESCOLAR: relações com  
os resultados do IDEB na educação de 5 escolas  
municipais**

**Taubaté – SP**  
**2025**

**Natália Maria Rita Marcondes de Souza**

**PRÁTICAS DA GESTÃO ESCOLAR: relações com  
os resultados do IDEB na educação de 5 escolas  
municipais**

Dissertação apresentada a Banca de  
Defesa da Universidade de Taubaté,  
como requisito para obtenção do Título de  
Mestre pelo Mestrado Profissional em  
Educação Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Formação Docente  
para a Educação Básica.

Linha Pesquisa: Profissão Docente e  
desenvolvimento profissional.

Orientadora: Profa. Dra. Virgínia Mara  
Próspero da Cunha

**Taubaté – SP**

**2025**

**Grupo Especial de Tratamento da Informação – GETI**  
**Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBi**  
**Universidade de Taubaté - UNITAU**

S729 Souza, Natalia Maria Rita Marcondes de  
Práticas da gestão escolar : relações com os resultados do IDEB na  
educação de 5 escolas municipais / Natalia Maria Rita Marcondes de  
Souza. -- 2025.

101 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Pró-reitoria de  
Pesquisa e Pós-graduação, Taubaté, 2025.

Orientação: Profa. Dra. Virginia Mara Próspero da Cunha,  
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação.

1. IDEB. 2. Formação continuada. 3. Práticas de gestão escolar.  
4. Equipe gestora. I. Universidade de Taubaté. Programa de  
Pós-graduação em Educação. II. Título.

CDD – 370

Dedico este trabalho à minha filha amada Alice, como fonte de inspiração para sua vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me fortalecer em todos os momentos bons e ruins;

A minha educadora de toda vida, que embalou meus sonhos, me abriu portas, me matriculou no curso normal e por toda sua inspiração, incentivo, motivação, fonte de muita superação, minha mãe;

Ao meu pai que mesmo com todo o seu jeitinho sempre se fez presente e me ajudou;

A minha filha Alice por ter me incentivado e por toda sua paciência durante o processo;

Aos amigos da minha turma 23 que nunca soltaram a minha mão;

À Secretaria Municipal de educação de Taubaté pela bolsa de estudos que oportunizou minha permanência no curso de mestrado;

Às professoras Dras. Ana Maria Gimenes Corrêa Calil e Ana Silvia Moço Aparicio, banca avaliadora de Qualificação e Defesa, pelas contribuições construtivas de grande importância, feitas com muito respeito e acolhimento, que enriqueceram minha pesquisa.

Por fim, Profa. Dra. Virgínia Mara Próspero da Cunha, por todo o acolhimento, carinho e parceria no trabalho de orientação;

À UNITAU pela oportunidade.

“Os sonhos não determinam o lugar onde vocês vão chegar, mas produzem a força necessária para tirá-los do lugar em que vocês estão. Sonhem com as estrelas para que vocês possam pisar pelo menos na Lua. Sonhem com a Lua para que vocês possam pisar pelo menos nos altos montes. Sonhem com os altos montes para que vocês possam ter dignidade quando atravessarem os vales das perdas e das frustrações. Bons alunos aprendem a matemática numérica, alunos fascinantes vão além, aprendem a matemática da emoção, que não tem conta exata e que rompe a regra da lógica. Nessa matemática você só aprende a multiplicar quando aprende a dividir, só consegue ganhar quando aprende a perder, só consegue receber, quando aprende a se doar.”

"Pais brilhantes, professores fascinantes", Augusto Cury, Sextante, 2003.

## RESUMO

Uma gestão escolar eficaz pode criar um ambiente favorável para o desenvolvimento integral dos alunos, podendo influenciar no seu processo de aprendizagem. Nesse viés, o estudo em questão explora a relação entre as práticas de gestão escolar e o desempenho dos alunos, medido pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), destacando o papel de uma gestão democrática e participativa. A pesquisa foi realizada em cinco escolas municipais com os melhores resultados no IDEB em uma cidade do Vale do Paraíba, São Paulo, e envolveu a participação de diretores e professores coordenadores dessas instituições. A metodologia adotada foi qualitativa, utilizando a análise de conteúdo para interpretar os dados. A coleta de informações foi feita por meio de formulário e entrevistas semiestruturadas com os gestores escolares, com o objetivo de mapear as práticas de gestão, o envolvimento da comunidade escolar e as estratégias adotadas para melhorar o desempenho escolar dos estudantes. No total, participaram do estudo oito gestores por meio do formulário e cinco por meio da entrevista. Os resultados indicam que a gestão participativa tem uma relação direta com os bons desempenhos no IDEB, destacando a importância da formação continuada de diretores, professores coordenadores e professores como um elemento fundamental para a melhoria do ensino e, conseqüentemente, para a obtenção de melhores resultados educacionais. O estudo revela que práticas de gestão democrática e colaborativa criam um ambiente escolar propício para o desenvolvimento integral dos alunos, refletindo em bons índices de aprendizagem, conforme os resultados obtidos nas escolas investigadas. A sistematização das práticas observadas nas escolas também contribuiu para a construção de um guia de boas práticas, com o objetivo de disseminar as estratégias utilizadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** IDEB; Formação continuada; Práticas de gestão escolar; Equipe gestora.

## **ABSTRACT**

An effective school management can create a favorable environment for the integral development of students, potentially influencing their learning process. In this context, the present study explores the relationship between school management practices and student performance, measured by the Basic Education Development Index (IDEB), highlighting the role of democratic and participatory management. The research was conducted in five municipal schools with the highest IDEB scores in a city in the Vale do Paraíba region, São Paulo, and involved the participation of principals and pedagogical coordinators from these institutions. The methodology adopted was qualitative, using content analysis to interpret the data. Information was collected through questionnaires and semi-structured interviews with school managers to map management practices, the involvement of the school community, and the strategies adopted to improve student academic performance. In total, eight managers participated through the questionnaire and five through interviews. Results indicate that participatory management has a direct relationship with high IDEB performance, emphasizing the importance of continuous training for principals, pedagogical coordinators, and teachers as a fundamental element for improving education and, consequently, achieving better educational outcomes. The study reveals that democratic and collaborative management practices create a school environment conducive to students' holistic development, reflecting in high learning rates, as observed in the investigated schools. The systematization of practices observed in schools also contributed to the construction of a guide of good practices, with the aim of disseminating the strategies used.

**KEYWORDS:** IDEB; School management; Continuing training; Management school practices; School management team.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Pontos importantes para o sucesso dos alunos.....	43
Figura 2- Como o IDEB é calculado? (INEP, 2024).....	49
Figura 3- IDEB referente a Escola 2 do ano de 2021. (INEP, 2021) .....	61
Figura 4- IDEB referente a Escola 3 do ano de 2021. (INEP, 2021) .....	61
Figura 5- IDEB referente a Escola 4 do ano de 2021. (INEP, 2021) .....	62
Figura 6- IDEB referente a Escola 2 do ano de 2023. (INEP, 2023) .....	62
Figura 7- IDEB referente a Escola 3 do ano de 2023. (INEP, 2023) .....	63
Figura 8- IDEB referente a Escola 4 do ano de 2023. (INEP, 2023) .....	63
Figura 9- IDEB referente a Escola 1 do ano de 2023. (INEP, 2023) .....	64
Figura 10- IDEB referente a Escola 5 do ano de 2023. (INEP, 2023) .....	64
Figura 11- Pergunta aos gestores sobre motivação e engajamento.....	73

## **LISTA DE TABELAS E QUADROS**

**Tabela 1** – Resultados de busca com os descritores da pesquisa.

**Quadro 1-** Resultados para o termo de busca 'gestão democrática'

**Quadro 2-** Resultados para o termo de busca 'avaliação em larga escala'

**Quadro 3-** Resultados para o termo de busca 'IDEB'

**Quadro 4-** Resultados para o termo de busca 'IDEB + gestão democrática'

**Quadro 5** – Dimensões da competência gestora

**Quadro 6** – Características do Saeb

**Quadro 7** -Metodologia das fases nas pesquisas.

**Quadro 8** – Caracterização dos participantes do trabalho e das Unidades Escolares.

**Quadro 9** - Organização das Categorias e Indicadores

**Quadro 10** - Projetos Consolidados que impactam diretamente na aprendizagem dos alunos

**Quadro 11** – Sucesso X Desafios da escola.

**Quadro 12** – Fatores que contribuíram para o bom desempenho das escolas no IDEB, segundo a equipe gestora.

## **LISTA DE SIGLAS**

BDTD- Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CAPES- Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAVEX – Comando de Aviação do Exército

CEP/UNITAU - Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

CF - Constituição federal

D – Diretor de Escola

EMEF- Escola Municipal de Ensino Fundamental

HTPC - Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

MPE – Mestrado Profissional em Educação

PC- Professor(a) coordenador(a)

PIBID – Supervisão do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência

PPP – Projeto Político Pedagógico

SciELO- Scientific Eletronic Library

SME - Secretaria Municipal de Educação

SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica

UNITAU – Universidade de Taubaté (SP)

## **SUMÁRIO**

<b>APRESENTAÇÃO</b>	13
<b>1 REALIDADES ESCOLARES, GESTÃO DEMOCRÁTICA E BONS RESULTADOS DO IDEB</b>	19
1.2 Propósito e direcionamentos	25
1.2.1 Objetivo Geral	25
1.2.2 Objetivos Específicos	25
1.3 Estrutura do percurso	26
<b>2 PRESSUPOSTOS E FUNDAMENTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR E BONS RESULTADOS</b>	27
2.1 Panorama de pesquisa na área de gestão escolar	29
2.2 Avaliação externa e gestão democrática	39
2.3 Gestão escolar e democrática	41
2.4 Gestão escolar de qualidade	42
2.5 Formação continuada	46
2.6 Clima organizacional	48
2.7 Índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB)	49
<b>3 JORNADA METODOLÓGICA</b>	52
3.1 Abordagens e processos	54
3.2 Instrumentos de pesquisa	54
3.2.1 Formulário	55
3.2.2 Entrevista semiestruturada	55
3.3 Procedimento para coleta de dados	56

3.4 Participantes da pesquisa	57
3.5 Histórico do IDEB das Unidades Escolares	60
3.6 Procedimento para análise de informações	65
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS ACHADOS</b>	67
4.1 Descobrindo indicadores e categorias	67
4.1.1 A gestão como articuladora: desafios e práticas pedagógicas	70
4.1.2 Formação continuada e desenvolvimento socioemocional	70
4.1.3 Diretrizes pedagógicas e a prática docente	71
4.1.4 Desenvolvimento integral no contexto educacional	71
4.2 Práticas e estratégias para bons resultados	73
<b>5 REFLEXÕES FINAIS</b>	80
<b>REFERÊNCIAS</b>	84
<b>ANEXO</b>	96
a. Permissão para realização da pesquisa	96
b. Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável	97
c. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	99
<b>APÊNDICE</b>	
I.    Formulário online	100
II.   Entrevista semiestruturada	101

## APRESENTAÇÃO

Nasci, fui criada e resido na cidade de Pindamonhangaba. Sou a caçula de quatro irmãos, um meio familiar pequeno, porém com muitos tios e tias. Minha avó paterna teve treze filhos, três meninos e o restante meninas. Todas elas, seguiram a carreira do magistério. Elas moram em outro estado, porém, ao visitar nas férias minhas tias falavam de seus alunos com tanto amor que meus olhos brilhavam e naquela época (infelizmente) o professor era muito respeitado, era praticamente um ídolo. Meu pai sonhava em ser professor de educação física, porém seguiu na carreira de direito e logo após iniciou carreira militar. Sempre fomos muito ligados e sua influência nessa paixão pelo esporte também me cativava. Ele me levava sempre para assistir jogos, competições e ali foi crescendo uma sementinha. Como relata Paulo Freire (1991, p.58):

Ninguém começa a ser educador uma certa terça-feira às quatro da tarde. Ninguém nasce educador ou marcado para ser educador. A gente se faz educador, a gente se forma, como educador, permanentemente, na prática e na reflexão sobre prática.

Ao cursar o ensino fundamental, duas professoras marcaram minha vida escolar e as duas eram professoras de educação física. Elas me fascinavam (de verdade) e alimentaram ainda mais aquela sementinha que meu pai havia “plantado”. Uma lembrança importante foi que meu pai me colocou na natação desde meus quatro anos e eu me apaixonei por esse esporte, aprendi a nadar e depois fui para equipe de competi o, ganhando várias medalhas e me enchendo de memórias afetivas, admirando também meu professor e técnico, com toda sua postura e o que ele conseguia fazer com seus alunos. De acordo com Tardif e Raymond (2000, p.216), essas experiências em nossa “traj t ria antes da profissional, se manifesta em nossas práticas profissionais. Uma boa parte do que os professores sabem sobre o ensino, sobre os papeis do professor e sobre como ensinar, prov m de sua história de vida, principalmente de sua socializa o enquanto alunos.”

Chegando ao final do ensino fundamental foi preciso que eu tivesse minha primeira escolha: cursar o ensino médio ou o “curso normal”, o antigo magistério. Então, graças a força de vontade e garra da minha mãe fui matriculada no Colégio IDESA, uma escola particular de Taubaté. E até hoje agradeço minha mãe por isso. Foram quatro anos de um grande aprendizado, muitas amizades, professores maravilhosos, os quais até hoje tenho contato com alguns.

Talvez as influências mais duradouras e poderosas da academia nos professores sejam aquelas que enriquecem suas imagens do possível: suas visões do que constitui uma boa educação ou de como seria um jovem bem-educado se recebesse o estímulo e as oportunidades apropriadas (Shulman, 2014, p.209).

Ao final do terceiro ano eu já poderia prestar o vestibular, então precisei novamente outra escolha: qual curso iria me inscrever. Não tive dúvida, mas, ao mesmo tempo meu pai me fez questionamentos sobre o futuro, me deixando um pouco na dúvida.... porém fiz minha escolha: cursar Educação Física, afinal amava o esporte e principalmente a natação. Passei em sétimo lugar e segundo lugar feminino no vestibular me deixando muito feliz.

Também foram momentos de muitas descobertas, aprendizados, entretanto, comecei a perceber que não era exatamente o que eu queria, ser apenas professora de educação física. Minhas professoras da faculdade corrigiam minhas avaliações teóricas e me elogiavam muito, dizendo que eu precisava ir fazer pedagogia e então passei alguns anos com muito conflitos, não sabia se parava a faculdade e iniciava outro curso ou se continuava. Então partindo para mais uma escolha decidi continuar. Na mesma data da colação de grau, me inscrevi no curso de licenciatura em Pedagogia. Após o curso de Pedagogia fiz especialização em Gestão Escolar e Direito Educacional.

No último ano do magistério e primeiro ano da faculdade de educação física iniciei como auxiliar de classe em uma escola de educação infantil. Após alguns anos fui trabalhar na unidade do ensino fundamental e médio, a escola, neste período estava sendo vendida. Quando a nova equipe chegou trabalhei por alguns meses, mas, resolvi pedir demissão, estava com muitas demandas da faculdade. Neste meio tempo conheci o novo diretor da escola (outra pessoa marcante na minha vida profissional). Ele não me deixou pedir demissão e disse observar em mim uma profissional promissora, acabei aceitando e fiquei em uma função de auxiliar de coordenação, porém fazia toda a demanda, era apenas eu e ele como diretor da escola na equipe gestora. Apreendi muito, tudo que ele fazia me chamava para que eu pudesse vivenciar e observar. Foi praticamente uma tutoria, uma experiência riquíssima, na qual passei por cinco anos entre a coordenação do ensino fundamental e do ensino médio. Muito do que sei e das experiências que tive devo a ele e a essas vivências, ao seu olhar humano e de certa maneira formativo, onde me deu oportunidade de aprender, de vivenciar. Foi nessa vivência, auxiliando na coordenação de uma escola de ensino fundamental e médio que eu descobri o que eu realmente gostaria de fazer. Um trabalho onde me sentia muito útil

cuidando dos bens mais preciosos que os pais possam ter, isso não tem preço. Administrar situações, conflitos, filtrar, juntando com meu perfil de líder resultou em um objetivo: estudar, me alimentar, ser professora, para futuramente ser uma Gestora de escola (diretora, vice-diretora, coordenadora). Tardif (2000) trata dessa questão ao dizer que:

Do ponto de vista profissional e da carreira, saber como viver numa escola é tão importante quanto saber ensinar na sala de aula. Nesse sentido, a inserção em uma carreira e o seu desenrolar exigem que os professores assimilem também saberes práticos específicos aos lugares de trabalho, com suas rotinas, valores, regras.

Após cinco anos auxiliando na coordenação e aproximadamente 10 anos trabalhando nesta escola pensei em enfrentar novos desafios para caminhar ao sentido de meu objetivo. Prestei concurso para Professora de educação infantil na cidade de Lorena passei em 16º lugar, e fui chamada. Atribui aula em um bairro de periferia, onde foi um desafio. Minha primeira vivência como professora, uma sala de alfabetização. Alunos carentes, apresentando muitas dificuldades, porém, consegui desenvolver um bom trabalho no período em que estive lecionando, talvez tenha mais aprendido do que ensinado. Para Paulo Freire (1996):

Não há como ensinar sem aprender, pois ensinar e aprender são processos que ocorrem a todo momento na relação humana. Sempre aprendemos algo quando ensinamos e ensinamos algo quando aprendemos, pois a relação educativa acontece por meio de uma troca de experiências, saberes e afetos.

Após seis meses fui chamada em um concurso que prestei em Taubaté, cidade bem mais próxima da minha residência e com o salário mais alto. Lá foi uma dinâmica diferente, alunos de classe média e alguns de periferia, aprendi muito com as professoras experientes que estavam naquela escola. Que reforça o que Nóvoa (2022, p.62) diz que “Não é possível aprender a profissão docente sem a presença, o apoio e a colaboração dos outros professores

Aliás tenho essa escola, essas professoras e toda equipe em meu coração até hoje. A diretora foi também um marco em minha vida profissional, extremamente dedicada, olhar assertivo, formativo, conduzia a equipe com maestria. Nesta escola nosso foco era de fato a aprendizagem, as relações socioemocionais, não tinham questões de porcentagem de retenção, cobranças, mas, sim se o aluno de fato estava



aprendendo, se não, modificávamos as estratégias. Já nesta época utilizávamos metodologias ativas. Tínhamos altos índices de aprendizado, a equipe era coesa, a direção democrática e participativa. Foi muito significativo em meu desenvolvimento profissional.

Compactuando com o que diz Roldão (2007, p.27): “O trabalho colaborativo estrutura-se essencialmente como um processo de trabalho articulado e pensado em conjunto, que permite alcançar melhor os resultados visados”.

Por questões de atribuição precisei sair desta escola, fui para uma escola no bairro do Itaim, bem pequena, poucos alunos. Foi uma experiência diferente e interessante. A comunidade era basicamente de filhos(as) de militares, pois fica localizada próximo ao Comando de Aviação do Exército (CAVEX) e alunos que moram no assentamento. A gestão da escola não era tão democrática e participativa, o que me fez querer estudar mais, pois, observava situações que me incomodavam, e ali no dia a dia fui colocando em prática tudo que eu tinha de experiência. E meus colegas professores e a própria diretora me diziam que eu tinha muito perfil para trabalhar na gestão e me incentivavam.

Neste período prestei um concurso para diretor de escola na cidade Campos do Jordão, mas, como tinham poucas vagas, achei que seria apenas uma experiência da prova. Passei em 3º lugar e fiquei muito feliz. Não pensei duas vezes, pedi uma licença sem vencimento de Taubaté e fui para mais um desafio.

Não foi fácil, no início é preciso conquistar a equipe, a comunidade e isso leva tempo. Iniciei um trabalho, mas, em poucos meses fiquei grávida e toda minha vida pessoal e profissional acabou mudando. Uma gravidez solo, em uma cidade longe da rede de apoio e com hiperêmese gravídica. Tomei a decisão (que não foi fácil) de exonerar e voltar para Taubaté.

Foi bem difícil no começo, afinal, o meu sonho de ser uma diretora de escola estava indo embora, mas, por outro lado, o meu sonho de ser mãe estava se tornando realidade e esse foi o meu foco naquele momento. Após o nascimento da minha filha Alice e retorno da licença maternidade, fiquei em sala de aula por seis meses, quando abriu um processo seletivo dentro da secretaria de educação para cargos da gestão como vice-diretor e professor coordenador. Fiz um projeto, apresentei para uma banca e entrei no ano de 2015 para ser vice-diretora de uma escola da Rede Municipal chamada Ernani Giannico. Outro marco, pois, ali trabalhei, vivenciei a gestão por 3 anos. Aprendi

bastante, foram diversas experiências. E desde então estou na gestão escolar, já passei pelo cargo de vice-diretora, diretora e professora coordenadora, função que estou atualmente.

No ano de 2023 fui apresentada a voltar a escola do bairro do Itaim, mas, agora como professora coordenadora, foi um ano muito produtivo e de reconhecimento da comunidade escolar, o que me deixou muito realizada. Para Libâneo (2004), o coordenador pedagógico é aquele que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, estando diretamente relacionado com os professores, alunos e pais. Junto ao corpo docente o coordenador tem como principal atribuição a assistência didática pedagógica, refletindo sobre as práticas de ensino, auxiliando e construindo novas situações de aprendizagem, capazes de auxiliar os alunos ao longo da sua formação.

No ano de 2024 pensando em novos desafios e após 16 anos no ensino fundamental na Prefeitura Municipal de Taubaté mudei para a coordenação da Educação Infantil e no presente momento, posso dizer que estou muito feliz e me realizando com os diferenciais dos pequenos e de professoras muito envolvidas e dedicadas neste processo.

Durante esses 18 anos de Rede Municipal, trabalhando em várias escolas, com diferentes pessoas, personalidades, culturas, consegui perceber o quanto a gestão da escola faz a diferença na organização, na coordenação do trabalho pedagógico, no clima da equipe, na qualidade do ensino e resultados, entre outros.

No ano de 2023, incentivada por uma amiga fiz minha inscrição para o Mestrado profissional em Educação pela Universidade de Taubaté, que já era uma meta muito antiga e por ter vivenciado muitas situações que me inquietavam, decidi ingressar, buscando sempre um olhar reflexivo, aprimoramento de todo meu desenvolvimento, tanto na carreira profissional, quanto na vida pessoal. Conforme explica Huberman (1992, p. 42), nesta fase do desenvolvimento inicia-se a busca pelo novo, desafios diversificados, sair da mesma rotina em busca de práticas variadas e novas descobertas. “Os professores, nesta fase das suas carreiras, seriam, assim, os mais motivados, os mais dinâmicos, os mais empenhados nas equipes pedagógicas ou nas comissões de reforma (oficiais ou selvagens) que surgem em várias escolas.”

Durante o mestrado, tive a oportunidade de conhecer professores e profissionais que compartilharam ensinamentos, aprendizados e experiências de vida. Foram dias

felizes e dias de “glória”, com muitas leituras, conhecimento, esforço e acima de tudo dedicação. No processo de construção de conhecimentos em busca do desenvolvimento profissional, obtive diversas reflexões sobre a prática e a relação com o que os autores dizem, questionando inclusive outros aspectos que antes não havia explorado.

Com toda certeza o mestrado me transformou, ampliando meu vocabulário, minhas experiências, estou com um olhar muito mais atento, amplo e com um repertório bem mais vasto, tanto na vida profissional, quanto no pessoal. Foi uma superação! Hoje ao voltar meu olhar para o início do curso, reflito o quanto me desenvolvi passando por diversas situações, na qual muitas achei que não fosse conseguir superar e continuar o curso, mas consegui me superar e o mais importante nunca desisti. Foi a experiência mais desafiante da minha vida acadêmica, conciliando com minha vida profissional, vida pessoal, com as demandas de mãe solo e cuidadora do lar. Que venham novos desafios!

## **1 REALIDADES ESCOLARES, GESTÃO DEMOCRÁTICA E BONS RESULTADOS DO IDEB**

O tema desta pesquisa insere-se na área de concentração das análises e pesquisas desenvolvidas no Grupo de Pesquisa intitulado 'Educação: desenvolvimento profissional, diversidade e metodologias'. Esta pesquisa está vinculada à linha de pesquisa 'Formação Docente e Desenvolvimento Profissional', do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté – MPE UNITAU, junto ao Projeto de pesquisa 'Processos e práticas de formação', cujo objetivo é estudar os processos de formação continuada na perspectiva do desenvolvimento profissional.

A experiência no contexto educacional, em diferentes realidades, grupos e comunidades, evidencia de forma clara o impacto positivo de determinadas habilidades e competências que são desenvolvidas pela equipe gestora na efetividade da gestão escolar. Ao longo de 26 anos de atuação na área educacional, em múltiplas funções e contextos, pude observar que as habilidades de liderança e as práticas de gestão apresentam um papel crucial na melhoria dos processos pedagógicos e no ambiente escolar como um todo. Uma gestão eficaz não é apenas uma questão de organização e controle, ela envolve uma série de decisões estratégicas que influenciam diretamente o clima escolar, as relações interpessoais e, conseqüentemente, os resultados acadêmicos dos alunos.

O conceito de gestão democrática, fundamentado na participação ativa de todos os envolvidos, é um modelo que propõe uma abordagem mais horizontal e colaborativa para a liderança escolar. De acordo com Dewey (1916), uma escola democrática não se limita a transmitir conteúdos, mas se propõe a ser um espaço de desenvolvimento integral, onde todos participam da construção do conhecimento e da tomada de decisões. A prática de gestão democrática envolve não apenas a participação dos alunos no processo de aprendizagem, mas também dos educadores, funcionários, pais e comunidade. Dewey (1916) argumenta que essa participação ativa contribui para a formação de cidadãos críticos e conscientes de seu papel na sociedade, pois a escola se torna um microcosmo da democracia.

Quando orientada por uma perspectiva democrática, a gestão escolar promove um ambiente de colaboração, participação ativa e coesão entre todos os membros da comunidade escolar. Ao permitir que todos – professores, alunos, funcionários e pais – participem de maneira significativa na tomada de decisões, cria-se um espaço onde as

necessidades de todos são consideradas, o que fortalece a confiança mútua e a responsabilidade coletiva. Como afirmam Schmuck & Schmuck (1975), essa abordagem de gestão democratiza o processo de tomada de decisão, o que resulta em maior comprometimento de todos com o sucesso da escola e a qualidade da educação oferecida. A gestão democrática reconhece que a expertise de todos os membros da escola é valiosa e, ao envolver diferentes perspectivas, cria soluções mais eficazes para os desafios enfrentados pela comunidade escolar.

Além disso, a gestão democrática proporciona uma estrutura que valoriza a participação e a colaboração de todos os membros no processo decisório. Essa participação ativa tem um impacto significativo no ambiente escolar, pois fortalece o senso de pertencimento e o compromisso de cada membro com o sucesso coletivo. Ao dar voz aos professores, funcionários e alunos, a gestão democrática cria um ambiente de trabalho mais satisfatório e estimulante, o que, segundo Woods (2005), melhora não apenas as condições de trabalho, mas também o clima escolar. A tomada de decisão compartilhada é vista como um fator motivador para o engajamento de todos os membros da equipe escolar, o que contribui para o desenvolvimento de um ambiente mais inclusivo, onde as diferentes necessidades e perspectivas são levadas em consideração.

A participação ativa da equipe escolar nas decisões fortalece a responsabilidade e o comprometimento de cada membro, além de promover coesão e confiança no ambiente escolar, conceitos discutidos por Dewey (1916) em seu entendimento de escola democrática e cooperativa. Ele observa que o compromisso de todos com as decisões e ações da escola é um dos pilares fundamentais para a criação de um ambiente educacional saudável e produtivo. A escola, quando gerida democraticamente, torna-se um espaço onde as relações entre alunos, professores e gestores são mais horizontais, e todos os membros se sentem parte integrante do processo educacional. A transparência e a prestação de contas, incentivadas por essa abordagem, transformam a escola em um espaço onde cada indivíduo se sente valorizado e reconhecido por suas contribuições, contribuindo assim para a construção de uma cultura de respeito e justiça social.

A gestão democrática, ao adotar a transparência e a prestação de contas como princípios fundamentais, resulta em um ambiente escolar mais justo e equilibrado. Quando as decisões são tomadas de forma transparente, todos os membros da equipe escolar têm a oportunidade de entender os motivos por trás das escolhas feitas pela

gestão, o que fortalece o sentimento de pertencimento e a confiança nas lideranças. A transparência também estimula a responsabilidade individual e coletiva, pois todos os membros sabem o que se espera deles e têm a oportunidade de contribuir ativamente para o sucesso da escola. Além disso, ao promover a abertura nas decisões, a gestão democrática cria uma cultura de feedback constante, onde as críticas construtivas são valorizadas e as melhorias contínuas são priorizadas. Isso é corroborado por Gunter (2001), que destaca a importância da autonomia na gestão democrática, permitindo que os educadores se sintam mais responsáveis por suas práticas e mais motivados a inovar em suas abordagens pedagógicas.

A perspectiva democrática permite que os profissionais da educação tenham maior autonomia e liberdade para inovar e adaptar suas práticas pedagógicas. Essa autonomia é um fator essencial para a criação de um ambiente mais inclusivo, diversificado e flexível, capaz de responder eficientemente às demandas educacionais. Segundo Leithwood (2012), a autonomia no contexto de uma gestão democrática contribui para que os educadores possam moldar suas práticas de acordo com as necessidades dos alunos, sem que isso signifique uma falta de direcionamento ou controle. Pelo contrário, a autonomia dada aos educadores é um reflexo de uma liderança que confia na capacidade dos seus profissionais, o que, por sua vez, motiva-os a buscar melhores resultados para os alunos. Além disso, essa liberdade permite que os profissionais se adaptem rapidamente a novas demandas pedagógicas e inovem em suas abordagens, criando um ambiente mais dinâmico e eficiente para o aprendizado.

No contexto de uma gestão democrática, a participação não se limita apenas aos educadores, mas envolve também os alunos e suas famílias. A gestão escolar que adota uma postura democrática é capaz de criar espaços de diálogo e escuta ativa, onde as necessidades de todos os envolvidos são levadas em consideração. Esse modelo é fundamental para promover a inclusão de todos os alunos, respeitando suas particularidades e garantindo que todos tenham acesso a uma educação de qualidade. Leithwood (2012) argumenta que o envolvimento dos pais e da comunidade nas decisões escolares contribui para o sucesso da escola, pois fortalece o vínculo entre a instituição e as famílias, criando um senso de pertencimento que motiva tanto os alunos quanto seus responsáveis a se comprometerem com o processo educativo.

A liderança distribuída, conceito defendido por Spillane (2006), se alinha perfeitamente a essa visão democrática. Ela sugere que a liderança não deve ser

concentrada em uma única figura de autoridade, mas sim compartilhada entre diversos membros da comunidade escolar. Isso cria uma rede de liderança, onde todos são responsáveis pelo sucesso da escola. A liderança distribuída fortalece a colaboração entre professores, gestores e outros profissionais, promovendo uma abordagem mais integrada e eficaz para lidar com os desafios educacionais. Essa prática de liderança coletiva resulta em um ambiente de trabalho mais colaborativo, onde as decisões são mais fundamentadas e as ações mais bem direcionadas. Quando todos participam ativamente das decisões, a escola se torna mais eficiente em sua gestão, pois as diversas perspectivas e habilidades de cada membro contribuem para o sucesso das ações e estratégias implementadas.

Além disso, a gestão democrática permite que a escola se adapte mais rapidamente às mudanças sociais, culturais e pedagógicas. Em um ambiente educacional em constante transformação, é essencial que a gestão escolar seja flexível e capaz de ajustar suas práticas conforme as novas necessidades dos alunos e da comunidade. A liderança democrática, ao valorizar a participação e o engajamento de todos, facilita essa adaptação, pois promove uma troca constante de informações e ideias entre os membros da equipe escolar. Isso cria uma escola mais ágil, capaz de responder rapidamente às mudanças e desafios, seja na implementação de novas políticas educacionais, seja na adaptação às necessidades individuais dos alunos.

Portanto, a implementação de uma gestão escolar democrática não é apenas benéfica para a organização interna da escola, mas também fundamental para a criação de um ambiente educacional que favoreça o desenvolvimento de todos os seus membros. O envolvimento de todos no processo de tomada de decisões fortalece o trabalho em equipe, aumenta a responsabilidade coletiva e contribui para a construção de uma escola mais justa e eficiente, que seja capaz de responder às necessidades educacionais de seus alunos de maneira mais eficaz e inclusiva. Ao adotar a gestão democrática, a escola não só melhora seu funcionamento, mas também cria um espaço de aprendizado mais justo, colaborativo e transformador, onde todos os envolvidos têm a oportunidade de crescer e contribuir para o sucesso coletivo.

Assim, o presente estudo investiga a relação entre práticas de gestão democrática e os resultados obtidos no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Uma gestão escolar que valoriza a democracia, a participação e o desenvolvimento contínuo de habilidades e competências, tanto individuais quanto coletivas, tende a obter maior

êxito em práticas colaborativas e em decisões compartilhadas, promovendo um clima de trabalho harmonioso e facilitador do desenvolvimento profissional.

A relevância desta pesquisa reside na busca por entender a relação da gestão escolar e sua influência nos resultados alcançados nas avaliações da Educação de cinco escolas municipais. Em um cenário no qual a administração escolar é conduzida de forma democrática e participativa, e onde o gestor se empenha em fortalecer tanto suas próprias habilidades quanto as relações entre os professores, surge um enredo de maior probabilidade de sucesso. Escolas que possuem uma abordagem democrática na gestão parecem colaborar para iniciativas conjuntas, contando com o apoio coletivo. Isso fortalece a coesão e fomenta um ambiente harmonioso. Sob essa perspectiva, cria-se um ambiente propício para o contínuo desenvolvimento profissional e para a conquista de metas que reverberam nas avaliações oficiais, por exemplo, no IDEB. Esta pesquisa apresenta, assim, a via para uma educação de qualidade e progresso sustentável, ao evidenciar as possíveis conexões entre uma gestão democrática eficaz e os resultados concretos na avaliação educacional.

A relação entre a gestão escolar e o IDEB parece relevante, embora possa variar conforme o contexto. Estudos como os de Lück (2009) e Libâneo (2012) sugerem que uma gestão escolar eficaz tende a contribuir para o desempenho dos alunos e para o alcance de metas educacionais, ao promover um ambiente estruturado e estratégias pedagógicas alinhadas às necessidades da comunidade escolar.

Uma boa gestão escolar desenvolve planos estratégicos bem elaborados que incluem metas claras de aprendizado e estratégias para alcançá-las. Segundo Colombo (2004), o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino.

Alocar recursos de forma eficiente, como professores qualificados, materiais didáticos e infraestrutura adequada, também é crucial para o desempenho dos alunos. A gestão poderá promover oportunidades de desenvolvimento profissional para os professores, garantindo que estejam atualizados com as melhores práticas de ensino. Desta maneira Delors (2003, p.160) coloca que:

A qualidade de ensino é determinada tanto ou mais pela formação contínua dos professores, do que pela sua formação inicial. A formação contínua não deve desenrolar-se, necessariamente, apenas no quadro do sistema educativo: um período de trabalho ou de estudo no setor



econômico pode também ser proveitoso para aproximação do saber e do saber-fazer.

Estabelecer uma forte parceria com pais, responsáveis e a comunidade local pode promover um ambiente de apoio ao aprendizado. Para Piaget (2007, p.50) a educação é:

Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais, este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidades.

A gestão pode criar um ambiente acolhedor, seguro e motivador que inspire os alunos a se dedicarem aos estudos. Uma gestão flexível é capaz de identificar as necessidades individuais dos alunos e implementar estratégias para apoiá-los. Estar aberto a novas abordagens de ensino e currículos atualizados pode manter a educação relevante e envolvente. Resolver conflitos de forma construtiva e lidar com desafios de forma proativa contribui para um ambiente educacional saudável. Uma liderança inspiradora e motivadora por parte da gestão pode influenciar positivamente tanto os professores quanto os alunos. Como relata Lück (1996, p 47):

Liderança é o processo de influência desempenhado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização e seus processos.

Portanto, uma gestão escolar competente desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente propício para o aprendizado e, conseqüentemente, o esperado no alcance de um IDEB elevado. Diante disto a pesquisa analisou se de fato isso ocorre.

Para essa pesquisa, o estudo foi realizado em uma amostra de cinco escolas de ensino fundamental na rede municipal de uma cidade do vale do Paraíba, que se destacaram no IDEB. A escolha das escolas foi devido a maior média de pontuação nas últimas duas avaliações.

O município localiza-se a aproximadamente 130 quilômetros da capital do Estado de São Paulo. Esse município possui uma área total de 625,003 km<sup>2</sup> e uma população de 314.924 habitantes, de acordo com o censo de 2019. O sistema educacional local engloba escolas municipais, estaduais e privadas, porém este estudo será conduzido exclusivamente com diretores e professores coordenadores de escolas municipais. Essa

rede municipal de ensino é composta por 70 escolas de Educação Infantil, 57 escolas de Ensino Fundamental e 5 unidades de Ensino Médio.

É conhecido que atualmente os gestores escolares enfrentam diversos desafios, incluindo a ausência ou insuficiência de formação continuada. Diante desse cenário, esta pesquisa busca responder ao seguinte problema: **os resultados mais destacados do IDEB de cinco escolas municipais estão diretamente vinculados às práticas e diferenciais dos gestores?**

## **1.2 Propósito e direcionamentos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Investigar a influência do papel da gestão escolar nos resultados positivos obtidos no Ideb por cinco escolas municipais dos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analisar os índices do IDEB, em um recorte dos anos de 2021 e 2023, das escolas da rede municipal de uma cidade do Vale do Paraíba;
- Pesquisar a participação da equipe gestora em cinco escolas municipais que alcançaram os maiores índices do Ideb nos anos de 2021 e 2023;
- Examinar as atividades realizadas por essas escolas voltadas às práticas pedagógicas de professores e gestores;
- Elaborar um guia de boas práticas de gestão baseado nas estratégias aplicadas pelas escolas que obtiveram alto desempenho.

Alcançar os objetivos propostos exige uma abordagem organizada e baseada em análises qualitativas, permitindo não apenas compreender os dados do IDEB, mas também identificar os fatores que contribuíram para os desempenhos mais elevados. Sendo necessário aplicar formulários e entrevistas semiestruturadas com os gestores. A investigação busca compreender o papel da liderança na construção de um ambiente escolar voltado à aprendizagem, identificando práticas de gestão que contribuíram diretamente para os bons resultados obtidos. Buscando compreender como o trabalho pedagógico é estruturado, qual o grau de colaboração entre equipe gestora e professores e quais estratégias são adotadas para promover o aprendizado efetivo dos alunos. Concluindo com a síntese prática dos achados da pesquisa que é a elaboração do guia.

### 1.3 Estrutura do percurso

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, além da apresentação inicial, referências e anexos, organizados por uma trajetória lógica de compreensão do tema pesquisado — a relação entre gestão escolar democrática e os bons resultados obtidos por algumas escolas no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

A Apresentação contextualiza a trajetória acadêmica e profissional da pesquisadora e as motivações em relação ao tema da pesquisa.

O Capítulo 1 – Realidades escolares, gestão democrática e bons resultados do IDEB apresenta o propósito central do estudo e os direcionamentos que guiam a investigação, incluindo o objetivo geral e os objetivos específicos.

O Capítulo 2 – Pressupostos e fundamentação da gestão escolar e bons resultados constitui a revisão de literatura. Nele, são abordados os principais referenciais teóricos sobre gestão escolar, avaliação externa, gestão democrática, formação continuada, clima organizacional e o próprio IDEB, compondo o arcabouço teórico que sustenta a análise do trabalho.

O Capítulo 3 – Jornada metodológica descreve os caminhos metodológicos adotados. São detalhados a abordagem qualitativa utilizada, os instrumentos de coleta de dados (formulário e entrevista semiestruturada), os procedimentos adotados, o perfil dos participantes, perfil das escolas envolvidas e o histórico delas analisadas quanto ao desempenho no IDEB, além do método de análise das informações coletadas.

O Capítulo 4 – Análise e interpretações dos achados apresenta os resultados da pesquisa. Inicia com a identificação dos indicadores e categorias emergentes e segue com a análise das práticas e estratégias adotadas pelas equipes gestoras das escolas que obtiveram bons desempenhos, discutindo de forma crítica os achados da investigação.

Por fim, o Capítulo 5 – Considerações finais retoma os principais resultados da pesquisa, refletindo sobre suas implicações para a prática da gestão escolar e propondo sugestões para a formação de gestores e o fortalecimento das ações voltadas à melhoria da qualidade da educação. A lista de referências ao final do trabalho reúne as fontes utilizadas ao longo da pesquisa, garantindo a sustentação teórica e a credibilidade dos argumentos apresentados.

## **2 PRESSUPOSTOS E FUNDAMENTAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR E BONS RESULTADOS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais fundamentos teóricos que sustentam esta pesquisa, por meio da revisão de literatura relacionada à gestão escolar, avaliação externa da educação básica e suas inter-relações com a melhoria da qualidade do ensino. A revisão parte do levantamento de estudos, artigos e produções acadêmicas que abordam as práticas de gestão, o papel do gestor escolar, a importância da formação continuada e a construção de ambientes educacionais colaborativos e eficazes.

Com base em autores que discutem a gestão democrática, a liderança educacional e os desafios contemporâneos enfrentados pelas escolas públicas, busca-se compreender de que forma a atuação da equipe gestora pode influenciar diretamente os resultados escolares, inclusive no desempenho aferido por instrumentos como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

A revisão de literatura, portanto, estabelece o pano de fundo teórico que fundamenta as análises desenvolvidas ao longo desta dissertação, contribuindo para a compreensão crítica e contextualizada do fenômeno investigado.

A gestão escolar, no contexto da educação básica no Brasil, é um campo multidimensional que requer análise sob diversas perspectivas teóricas e legais. Este capítulo apresenta uma revisão da literatura que subsidia a compreensão do papel da gestão escolar, articulando o referencial teórico de autores clássicos da área e a legislação educacional vigente.

Autores como Lück (2009) destacam que a gestão escolar eficiente é aquela que integra aspectos administrativos, pedagógicos e humanos, priorizando práticas que favoreçam a aprendizagem e a inclusão. Para Libâneo (2004) e Paro (2001), a gestão democrática emerge como uma dimensão indispensável, orientando a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional, como professores, alunos e a comunidade escolar. Oliveira (2010) e Carapeto (2006) enfatizam o impacto da formação continuada na qualificação dos gestores, salientando que o fortalecimento das práticas escolares está diretamente ligado ao aperfeiçoamento de suas competências. Nesse sentido, Gatti (2010) reforça a necessidade de articulação entre teoria e prática na formação dos profissionais da educação, destacando que o desenvolvimento profissional é essencial para a superação dos desafios encontrados nas escolas públicas.

A base legal para a gestão escolar no Brasil está ancorada em documentos oficiais, como a CF de 1988, que assegura a educação como um direito fundamental, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n.º 9.394/1996, que define os princípios de gestão democrática na educação básica. O Projeto Político-Pedagógico (PPP), citado por autores como Libâneo (2004), é um instrumento essencial para a organização do trabalho escolar, refletindo as diretrizes legais e os objetivos educacionais específicos de cada unidade.

O conceito de gestão democrática encontra em Freire (1996) um alicerce fundamental. Freire defende a participação crítica e ativa dos sujeitos no processo educativo, destacando que a escola deve ser um espaço de diálogo e emancipação. Tardif (2002) e Sant'Anna (2004) complementam essa visão ao discutirem a centralidade das relações interpessoais e da ética na gestão, ressaltando que o envolvimento coletivo é vital para a construção de uma escola de qualidade.

No cenário atual, os gestores enfrentam desafios como a escassez de recursos, a necessidade de melhorar os índices de desempenho, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), e a formação de equipes pedagógicas coesas. Segundo Nóvoa (1992), o gestor deve atuar como um líder pedagógico, capaz de inspirar mudanças e promover práticas que favoreçam o aprendizado e a inclusão.

Este capítulo está estruturado de forma a apresentar, inicialmente, um panorama das pesquisas na área de gestão escolar, com base em diversas fontes acadêmicas que abordam o tema central da dissertação. Em seguida, foi realizado um aprofundamento sobre a relação entre avaliação externa e gestão democrática, reconhecendo essas dimensões como fundamentais e complementares para a promoção de uma educação de qualidade.

Na sequência, são discutidos os conceitos de gestão escolar e gestão democrática, destacando seus significados, princípios e papéis no contexto educacional. Posteriormente, o texto aborda a gestão escolar de qualidade, entendida como a capacidade de liderança da equipe diretiva para promover um ambiente de aprendizagem eficaz.

O capítulo também trata da formação continuada, enfatizando sua importância essencial para o desenvolvimento profissional de gestores e professores, contribuindo para o aprimoramento de suas práticas e conhecimentos. Em seguida, é explorado o

tema do clima organizacional, ressaltando como ele é moldado pela cultura da escola e sua relevância para o fortalecimento das relações interpessoais e institucionais.

Por fim, o capítulo encerra com a apresentação do IDEB — explicando o que é, por que foi criado, seus objetivos e o modo como é calculado —, estabelecendo uma base importante para a análise proposta nos capítulos seguintes.

2.1 Panorama de pesquisa na área de gestão escolar

O processo de pesquisa iniciou com a realização de buscas em diversas fontes acadêmicas, com o objetivo de coletar materiais relevantes que se relacionem com o tema abordado nesta dissertação.

Foram acessados a biblioteca virtual Scielo, o Banco de Dissertações do MPE-UNITAU, o Portal de Periódicos da CAPES e o Banco digital de Teses e Dissertações. As buscas foram limitadas às pesquisas realizadas nos últimos cinco anos (2019-2023) a fim de filtrar os estudos mais atuais, e foram consideradas as 5 primeiras páginas de cada fonte acadêmica, visando a seleção dos artigos mais relevantes da área. Foram considerados apenas artigos científicos publicados em português, para preservar um padrão de estudos que tratam do mesmo sistema educacional.

Os temas utilizados como descritores para a busca foram: ‘gestão democrática’, ‘avaliação em larga escala’, ‘IDEB’, ‘gestão democrática + IDEB’.

Tabela 1 – Resultados de busca com os descritores da pesquisa

DESCRITORES	SciELO	UNITAU	CAPES	BDTD	TOTAL
Gestão democrática	41	4	1.789	411	2.245
Avaliações em larga escala	110	0	694	92	896
IDEB	45	0	396	107	548
Gestão democrática + IDEB	2	0	16	2	20

Elaborado pela autora (2024)

Dos trabalhos encontrados (Tabela 1) foram selecionados 45 que atendiam a temática do trabalho. A seguir, descreveremos os artigos selecionados para cada termo de busca.

Quadro 1- Resultados para o termo de busca 'gestão democrática'

TÍTULO E AUTORIA	BASE DE DADOS	TIPO DE PESQUISA
Gestão democrática na escola e o papel do gestor escolar	Scielo	Artigo

Silveira & Coelho (2018)		
Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas Sarmiento & Menegat (2020)	SciELO	Artigo
Grêmios estudantis e gestão escolar democrática nas sociedades de controle. Santos & Cervi (2022)	SciELO	Artigo
A gestão democrática nos sistemas municipais de ensino do Paraná: uma análise a partir dos conselhos municipais de educação. Flach (2020)	SciELO	Artigo
As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. Souza (2019)	SciELO	Artigo
Gestão democrática do ensino público na educação básica: dimensões comuns e arranjos institucionais sinalizadores em bases normativas de sistemas municipais de ensino. Nardi (2018)	SciELO	Artigo
Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. Oliveira & Vasques-Menezes (2018)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
A gestão democrática das escolas como referencial político, educativo e simbólico: entrevista com o professor Licínio Lima. Amaral (2018)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo (Dossiê temático)
Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola. Brenner & Ferreira (2020)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
Projeto político-pedagógico da escola: o elemento essencial do trabalho do coordenador pedagógico. Brisolla & Dutra (2019)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo (Dossiê temático)

Mediação escolar e clima organizacional. May <i>et al.</i> (2021)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
Democratização da gestão escolar: mecanismos de participação na escola. Mota <i>et al.</i> (2021)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
Gestão democrática da escola: autonomia compartilhada pela participação social. Júnior & Castro (2021)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
A relação escola-comunidade na perspectiva da gestão democrática. Nunes (2021) <a href="https://mpe.unitau.br/wp-content/uploads/dissertacoes/2021/Lilian-Flavia-Anoroze-Nunes.pdf">https://mpe.unitau.br/wp-content/uploads/dissertacoes/2021/Lilian-Flavia-Anoroze-Nunes.pdf</a>	Banco de Dissertações do MPE – Unitau.	Dissertação
Gestão democrática e participação das juventudes. Bôas (2018) <a href="https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFJF_5a4ee86e6d16754cb2ddb182aa3b712a">https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFJF_5a4ee86e6d16754cb2ddb182aa3b712a</a>	Banco digital de Teses e Dissertações	Dissertação
Gestão democrática: em contextos de desafios à escola pública. Pedrazzi (2023) <a href="https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP_974b2f1c3bc5b57ab17a22bce35f4da2">https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP_974b2f1c3bc5b57ab17a22bce35f4da2</a>	Banco digital de Teses e Dissertações	Dissertação
Desafios da gestão democrática na educação em uma cidade do interior de São Paulo. Rodrigues (2021) <a href="https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP_a34eb1ea48d576627e6ddca744caad6e">https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP_a34eb1ea48d576627e6ddca744caad6e</a>	Banco digital de Teses e Dissertações	Dissertação

Elaborado pela autora (2024)

Quanto aos resultados de busca referentes ao descritor 'gestão democrática' em todas as plataformas, foram selecionados 13 artigos e 4 dissertações (Quadro 1) que se adequavam ao tema.



Os artigos destacam a gestão democrática como fundamental para promover inclusão, diálogo e participação nas escolas. Silveira & Coelho (2018) e Sarmento & Menegat (2020) concordam sobre o papel do gestor como articulador da democracia escolar, seja nos desafios cotidianos ou, até mesmo, em políticas públicas. Santos & Cervi (2022) e Flach (2020) enfatizam a participação em instâncias como grêmios estudantis e conselhos de educação, ressaltando seu papel na formação cidadã e na implementação de políticas democráticas.

Nardi (2018) e Souza (2019) discutem as bases legais e institucionais da gestão democrática, destacando desigualdades em sua aplicação. May *et al.* (2021) e Brenner & Ferreira (2020) apontam que o clima organizacional positivo é essencial para fomentar o diálogo e a cooperação na escola. Brisolla & Dutra (2019) destacam o projeto político-pedagógico como elemento central para alinhar práticas escolares aos princípios democráticos.

Júnior & Castro (2021), Mota *et al.* (2021) e Nunes (2021) exploram a autonomia compartilhada, os mecanismos de participação e a relação escola-comunidade, enquanto Bôas (2018) chama atenção para a inclusão das juventudes nos processos decisórios. Por fim, Pedrazzi (2023) e Rodrigues (2021) discutem os desafios da gestão democrática em contextos de desigualdade e limitações políticas.

Os estudos convergem ao apontar que a gestão democrática depende tanto de políticas públicas quanto de práticas cotidianas inclusivas e colaborativas, mas destacam diferentes desafios e enfoques para sua efetivação.

**Quadro 2-** Resultados para o termo de busca 'avaliação em larga escala'

TÍTULO E AUTORIA	BANCO DE DADOS	TIPO DE PESQUISA
A controvérsia sobre avaliações em larga escala no Brasil: continuum argumentativo. Ribeiro & Sousa (2023)	SciELO	Artigo
Uso das avaliações de larga escala na formulação de políticas públicas educacionais. Basso <i>et al.</i> (2022)	SciELO	Artigo
O contexto da consolidação das avaliações em larga escala no cenário brasileiro. Lima & Gandin (2019)	SciELO	Artigo

Processos de invisibilização na avaliação em larga escala. Welter & Werle (2020)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
Resultados de pesquisas sobre as políticas de avaliação em larga escala em educação e seus impactos na escola. Fernandes & Nazareth (2018)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
Gestão escolar e avaliação em larga escala: realidades, possibilidades e desafios. Sawicki & Pagliarin (2018)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
Avaliação em larga escala no Brasil. Costa <i>et al.</i> (2019)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
Política educacional e a avaliação em larga escala como elemento de regulação da educação. Cely <i>et al.</i> (2019)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
Caminhos trilhados em três décadas de avaliação em larga escala no Brasil. Fritsch & Vitelli (2021)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
Avaliação em larga escala e seus efeitos na gestão escolar: a concepção dos diretores Miranda <i>et al.</i> (2020)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
A avaliação em larga escala e suas implicações na prática docente. Silva <i>et al.</i> (2018)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo
Avaliação em larga escala: implicações para a prática pedagógica no ensino fundamental. Brito & Carvalhêdo (2021)	Portal de Periódicos da CAPES.	Artigo

Elaborado pela autora (2024)

Quanto aos resultados de busca referentes ao descritor ‘avaliação em larga escala’, foram selecionados 12 artigos (Quadro 2). Tais artigos discutem as avaliações em larga escala no Brasil, abordando suas implicações para as políticas educacionais, a gestão escolar e a prática docente. Ribeiro & Sousa (2023) exploram a controvérsia em

torno dessas avaliações, destacando argumentos que vão desde sua relevância para o monitoramento educacional até as críticas sobre seu impacto limitado em práticas pedagógicas. Basso *et al.* (2022) analisam como essas avaliações influenciam a formulação de políticas públicas, ressaltando sua importância como ferramenta de diagnóstico, embora com limitações na contextualização das desigualdades regionais.

Lima & Gandin (2019) abordam a consolidação das avaliações em larga escala no Brasil, enfatizando seu papel no cenário político-educacional. Já Welter & Werle (2020) alertam para processos de invisibilização decorrentes dessas avaliações, apontando que elas frequentemente ignoram particularidades escolares e sociais. Fernandes & Nazareth (2018) analisam os impactos dessas políticas na escola, identificando tanto contribuições para a gestão quanto efeitos adversos, como a priorização de resultados em detrimento de processos pedagógicos.

Sawicki & Pagliarin (2018) exploram as possibilidades e desafios da gestão escolar frente às avaliações em larga escala, destacando a necessidade de integrar os resultados ao planejamento pedagógico de forma significativa. Costa *et al.* (2019) e Cely *et al.* (2019) reforçam que essas avaliações são frequentemente utilizadas como instrumentos de regulação educacional, com implicações diretas para a autonomia escolar e o direcionamento das práticas pedagógicas.

Fritsch & Vitelli (2021) traçam um panorama das três décadas de avaliações em larga escala no Brasil, discutindo avanços e limitações. Miranda *et al.* (2020) investigam a percepção de gestores escolares, apontando que muitos reconhecem o potencial das avaliações para identificar lacunas educacionais, mas criticam a falta de suporte para implementar melhorias práticas. Silva *et al.* (2018) e Brito & Carvalhêdo (2021) analisam os impactos na prática docente, enfatizando como as avaliações podem levar à padronização do ensino, afetando a autonomia pedagógica.

Em síntese, os artigos apontam para uma compreensão comum sobre o papel central das avaliações em larga escala como instrumentos de diagnóstico e regulação, mas destacam desafios como a descontextualização, os processos de invisibilização e os efeitos adversos na prática pedagógica e na gestão escolar. Esses estudos reforçam a necessidade de uma abordagem mais equilibrada, que considere as especificidades locais e promova melhorias educacionais efetivas.

**Quadro 3-** Resultados para o termo de busca 'IDEB'

TÍTULO E AUTORIA	BASE DE DADOS	TIPO DE PESQUISA
O IDEB e a atuação docente na perspectiva da autorregulação. Pessin & Deps (2020)	Scielo	Artigo
Qual é o grau de incerteza do IDEB e por que isso importa? Travitzki (2020)	Scielo	Artigo
Variáveis que influenciaram o IDEB do ensino fundamental das redes públicas municipais paulistas em 2017. Crozatti (2021)	Scielo	Artigo
Nexos entre gestão, avaliação e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas públicas. Vasconcelos <i>et al.</i> (2020)	Portal de Periódicos da CAPES	Artigo
Utilização do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) pelos gestores escolares. França <i>et al.</i> (2022)	Portal de Periódicos da CAPES	Artigo
Formação continuada e resultados no IDEB: o que dizem os questionários contextuais de diretores e professores do SAEB/2017. Gomes & Vidal (2021)	Portal de Periódicos da CAPES	Artigo
Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB): revisão sistemática da literatura. Soares <i>et al.</i> (2020)	Portal de Periódicos da CAPES	Artigo
Gestão da escola e os resultados do IDEB: apropriação e usos de dados educacionais. Farias & Magalhães (2018)	Portal de Periódicos da CAPES	Artigo
Uma visão sobre o IDEB, suas aplicações e resultados. Fillipin <i>et al.</i> (2020)	Portal de Periódicos da CAPES	Artigo

Práticas de gestão do conhecimento como variáveis intervenientes nos resultados do IDEB. Freitas (2020) <a href="https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNICESU-1_4b7f0c8974b5e9c9865529da85dd52d8">https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNICESU-1_4b7f0c8974b5e9c9865529da85dd52d8</a>	Banco digital de Teses e Dissertações	Dissertação
Desenvolvimento da educação?: narrativas de educadores sobre o IDEB Coronado (2018) <a href="https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNITAU_16947315309aeed4075b4fdf41bb71f5">https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNITAU_16947315309aeed4075b4fdf41bb71f5</a>	Banco digital de Teses e Dissertações	Dissertação
Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB): investimento ou boas práticas de gestão – Análise comparativa entre os estados da federação. Gonçalves (2022) <a href="https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/IDP-1_a9b435f38d107e18513ba2db9322180f">https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/IDP-1_a9b435f38d107e18513ba2db9322180f</a>	Banco digital de Teses e Dissertações	Dissertação

Elaborado pela autora (2024)

Em referência ao descritor 'IDEB', foram selecionados, também, 9 artigos e 3 dissertações (Quadro 3). Nesse caso, os artigos analisados exploram o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) sob diversas perspectivas, destacando suas implicações na gestão escolar, na prática docente e na formulação de políticas educacionais. Pessin & Deps (2020) discutem o papel do IDEB na autorregulação docente, enfatizando como os indicadores podem orientar reflexões sobre práticas pedagógicas, enquanto Travitzki (2020) questiona a confiabilidade do índice, destacando sua margem de incerteza e os possíveis impactos dessa imprecisão em políticas educacionais.

Crozatti (2021) analisa variáveis que influenciaram o IDEB nas redes municipais paulistas em 2017, apontando fatores socioeconômicos como determinantes importantes, alinhando-se ao estudo de Vasconcelos *et al.* (2020), que examina a relação entre gestão escolar, avaliação e os resultados do IDEB, destacando o papel da liderança escolar. França *et al.* (2022) complementam essa discussão ao analisar como gestores utilizam o IDEB para planejar ações e monitorar desempenhos, evidenciando a necessidade de capacitação para a leitura e uso dos dados.

Gomes & Vidal (2021) trazem à tona o impacto da formação continuada de professores e gestores nos resultados do IDEB, com base nos questionários contextuais do SAEB. Soares *et al.* (2020), por sua vez, realizam uma revisão sistemática da literatura, sintetizando avanços e limitações do índice em termos de política educacional e planejamento escolar. Já Farias & Magalhães (2018) investigam como os dados do IDEB são apropriados pelas escolas, destacando usos estratégicos, mas também apontando para riscos de distorções nas práticas educativas.

Fillipin *et al.* (2020) e Freitas (2020) abordam a gestão do conhecimento como fator interveniente nos resultados do IDEB, sugerindo que práticas organizacionais eficazes podem potencializar os indicadores. Coronado (2018) explora narrativas de educadores sobre o IDEB, revelando tensões entre a pressão por resultados e os reais objetivos educacionais. Por fim, Gonçalves (2022) realiza uma análise comparativa entre estados brasileiros, discutindo se os resultados do IDEB são fruto de investimentos financeiros ou de boas práticas de gestão.

Dessa forma, os artigos reconhecem o IDEB como uma ferramenta relevante para monitorar e planejar a educação, mas apontam limitações como incertezas metodológicas, o impacto desigual de variáveis externas e o risco de priorização excessiva de resultados em detrimento de práticas pedagógicas mais amplas. Esses estudos reforçam a necessidade de contextualizar o uso do índice, integrando-o a estratégias que considerem a complexidade dos desafios educacionais brasileiros.

**Quadro 4-** Resultados para o termo de busca 'IDEB + gestão democrática'

TÍTULO E AUTORIA	BASE DE DADOS	TIPO DE PESQUISA
A contribuição do IDEB para o estudo do papel da democratização da escola pública na melhoria da qualidade do ensino. Riscal & Riscal (2018)	Portal de Periódicos da CAPES	Artigo
Gestão democrática como condição de qualidade: forma de provimento do diretor escolar nas redes municipais brasileiras e a relação com indicadores e resultados educacionais de 2015.	Portal de Periódicos da CAPES	Artigo

Uma análise do IDEB em quatro escolas públicas do DF como subsídios para as ações da gestão democrática e a efetivação do projeto político pedagógico. Alvim (2020) <a href="https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNB_5a0a77bca4ff8f2b1565234cd9fff077">https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNB_5a0a77bca4ff8f2b1565234cd9fff077</a>	Banco digital de Teses e Dissertações	Dissertação
Ações da gestão escolar como fator relevante para o desempenho no IDEB: estudo de caso da gestão e da governança de uma escola pública do Distrito Federal. Rodrigues (2023) <a href="https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/ENAP_a2822b10f874655171392ba44a84256f">https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/ENAP_a2822b10f874655171392ba44a84256f</a>	Banco digital de Teses e Dissertações	Dissertação

Elaborado pela autora (2024)

Por fim, quanto ao descritor 'IDEB', foram selecionados, 2 artigos e 2 dissertações (Quadro 4). Com essa perspectiva, os artigos exploram a relação entre o IDEB, a gestão democrática e a qualidade do ensino nas escolas públicas. Riscal & Riscal (2018) destacam o papel do IDEB como ferramenta para avaliar a democratização da escola pública, apontando como a participação coletiva pode contribuir para a melhoria da qualidade educacional. Alvim (2020) reforça essa perspectiva ao analisar o IDEB em quatro escolas públicas do Distrito Federal, evidenciando como a gestão democrática e a implementação do projeto político-pedagógico impactam diretamente os resultados educacionais.

Rodrigues (2023) aprofunda essa discussão ao investigar a gestão e governança de uma escola pública do Distrito Federal, identificando ações específicas da liderança escolar que contribuíram para o bom desempenho no IDEB. Por outro lado, o estudo de Alvim (2020) também reflete sobre as limitações da gestão democrática quando não há apoio institucional suficiente para sua efetivação plena.

Os estudos apontam que o IDEB não apenas mede o desempenho educacional, mas também reflete a qualidade da gestão escolar e da democratização. Eles reforçam a importância de práticas participativas e da implementação de projetos pedagógicos

integrados como fatores essenciais para melhorar tanto os indicadores quanto a experiência educacional nas escolas públicas brasileiras.

A diminuição gradativa do número de artigos com o decorrer da especificidade dos termos aponta uma necessidade de novos estudos que explorem e abordem a possível relação entre a gestão democrática e os bons resultados em avaliações como o IDEB.

## **2.2 Avaliação externa e gestão democrática**

A avaliação externa e a gestão democrática são dimensões essenciais e complementares para a promoção de uma educação de qualidade. Enquanto a avaliação externa fornece indicadores concretos para diagnosticar o desempenho das escolas e subsidiar o planejamento estratégico, a gestão democrática garante a participação ativa da comunidade escolar na construção coletiva de decisões e projetos. Autores como Libâneo (2002) e Soares (2007) destacam que essa articulação fortalece tanto a eficiência técnica quanto o compromisso com a inclusão e a cidadania, assegurando que as ações sejam fundamentadas em evidências e legitimadas por todos os envolvidos. Assim, a integração dessas dimensões contribui para uma escola mais equitativa, colaborativa e socialmente comprometida com o desenvolvimento pleno dos estudantes.

A avaliação externa consiste no processo de análise do sistema educacional realizado por instituições ou órgãos externos à escola, como governos, agências reguladoras ou instituições de pesquisa, com objetivo principal de aferir a qualidade da educação oferecida, identificar pontos fortes e áreas que demandam melhorias e orientar a formulação de políticas públicas no setor educacional.

Por outro lado, a gestão democrática refere-se ao modelo de administração das instituições educacionais que privilegia a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo, incluindo estudantes, professores, pais, funcionários e a comunidade local. Esse modelo busca assegurar a transparência, a inclusão, a pluralidade de ideias e opiniões e a corresponsabilidade nas decisões escolares, promovendo uma gestão colegiada e participativa.

A relação entre a avaliação externa e a gestão democrática é marcada por uma complementaridade que potencializa o desenvolvimento escolar. A avaliação externa, ao oferecer dados objetivos sobre os resultados educacionais, contribui para a gestão democrática ao fornecer informações concretas que podem subsidiar as decisões da



comunidade escolar. Esses dados permitem identificar fragilidades e orientar a definição de estratégias de melhoria de forma mais fundamentada e colaborativa. Além disso, a avaliação externa pode evidenciar lacunas na gestão democrática, como a ausência de participação efetiva de determinados atores no processo decisório.

Por sua vez, a gestão democrática influencia a avaliação externa ao promover uma cultura de diálogo e transparência, facilitando a compreensão e a apropriação dos resultados da avaliação por toda a comunidade escolar. Esse modelo de gestão estimula a mobilização dos diferentes segmentos da comunidade para refletir sobre os resultados obtidos e definir, de forma coletiva, estratégias que contribuam para a superação dos desafios identificados. Dessa maneira, a gestão democrática e a avaliação externa estabelecem uma relação de reciprocidade, em que cada uma fortalece a outra na construção de uma educação de qualidade, inclusiva e transformadora.

Portanto, a avaliação externa e a gestão democrática são duas dimensões complementares da educação, que se fortalecem mutuamente. A avaliação externa fornece informações objetivas sobre a qualidade da educação, enquanto a gestão democrática promove a participação e o engajamento de todos os envolvidos na melhoria contínua do sistema educativo. Como afirmam Santos, Viscarra e Soligo (2021, p. 33):

A gestão da educação e suas práticas assumem um importante papel em conduzir os indicadores da avaliação em larga escala, não para o sentido da competitividade, mas para repensar práticas curriculares, que possam fortalecer a qualidade educacional a partir de um trabalho conjunto, entre as escolas e as secretarias de educação.

Escolas que se destacam no IDEB geralmente apresentam desempenho acadêmico superior à média, refletido em resultados significativamente melhores nas avaliações educacionais. Esse desempenho é um indicativo de que a instituição conta com um corpo docente qualificado e proporciona uma educação de alta qualidade aos seus alunos. Além disso, escolas com bons resultados no IDEB costumam possuir infraestrutura adequada e acesso a recursos educacionais essenciais, como laboratórios bem equipados, bibliotecas, salas de aula amplas, tecnologia da informação e outros materiais necessários para um ensino eficaz. Esses fatores estruturais podem influenciar positivamente o desempenho dos estudantes.

Essas escolas frequentemente têm um corpo docente engajado e comprometido com o sucesso educacional dos alunos, o que é um aspecto crucial para os bons resultados no IDEB. A participação ativa da comunidade escolar, incluindo pais e responsáveis, também desempenha um papel relevante no processo de aprendizagem.

Quando há um forte apoio da comunidade, as escolas tendem a alcançar melhores índices no IDEB. Além disso, muitas dessas escolas adotam práticas pedagógicas inovadoras e eficazes, como metodologias de ensino diferenciadas, uso de tecnologia em sala de aula, atividades práticas e extracurriculares. Essas abordagens pedagógicas contribuem diretamente para o aprimoramento do aprendizado e o sucesso acadêmico dos alunos, resultando em um desempenho destacado nas avaliações educacionais.

### **2.3 Gestão escolar e gestão democrática**

A gestão escolar refere-se à administração e organização de uma instituição de ensino, ela desempenha um papel crucial na criação de um ambiente propício para o aprendizado dos alunos, na coordenação de recursos, na definição de políticas e na promoção de uma cultura educacional positiva.

Para Libâneo (2012, p.293)

A organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados.

A gestão democrática na escola é um modelo de administração escolar que promove a participação ativa e a tomada de decisões compartilhadas entre todos os membros da comunidade escolar, incluindo diretores, coordenadores, professores, funcionários, pais, responsáveis e alunos.

Para Lück (1996, p.37):

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Esse modelo se baseia nos princípios da democracia, como igualdade, participação, transparência e responsabilidade, e visa criar um ambiente escolar mais inclusivo, colaborativo e responsivo às necessidades de todos os envolvidos. Buscando criar um ambiente de aprendizado inclusivo e participativo, onde todos os envolvidos tenham voz e influência nas decisões que afetam a escola. Isso ajuda a fortalecer o compromisso com a qualidade da educação, a aumentar o engajamento da comunidade escolar e a promover uma cultura de respeito e responsabilidade.

A equipe técnico administrativa tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e promoção do seu desenvolvimento. (Lück, 2013, p.7)

A citação de Lück (2013) destaca a importância da equipe técnico-administrativa nas escolas, enfatizando que sua função principal é coordenar e orientar os esforços para garantir que a unidade escolar atenda às necessidades dos alunos e promova seu desenvolvimento. Isso implica que essa equipe desempenhe um papel fundamental na gestão escolar, atuando em diversas áreas, como: Planejamento e Organização; Suporte aos educadores; Gestão de recursos; Avaliação e monitoramento; Comunicação e relacionamento colaborativo.

## **2.4 Gestão escolar de qualidade**

A gestão escolar de qualidade é a habilidade de liderança de uma equipe diretiva, que tem como objetivo principal promover um ambiente de aprendizagem eficaz e voltado para o desenvolvimento integral e a excelência dos alunos. Essa gestão deve ser capaz de coordenar todas as atividades administrativas e pedagógicas, criando um ambiente propício para o ensino e a aprendizagem, sendo capaz de estabelecer metas claras e realistas, definindo objetivos e estratégias para alcançá-los.

O significado da gestão escolar Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (Lück, 2009, p.24)

Também é responsável por tomar decisões baseadas em evidências, utilizando dados e informações relevantes para melhorar os processos educacionais. Além disso, uma boa gestão escolar envolve a participação ativa de toda a comunidade escolar, incluindo pais, estudantes, corpo docente e funcionários. Promove o diálogo aberto e a parceria entre todos os envolvidos, visando garantir a qualidade do ensino e o sucesso dos alunos.

Uma gestão escolar de qualidade também se preocupa com a formação e o desenvolvimento profissional dos professores e demais funcionários, promovendo um ambiente de trabalho estimulante e colaborativo, ela é comprometida com a inclusão e a

diversidade, garantindo o acesso e a participação de todos os alunos, respeitando suas diferenças e necessidades individuais. Sendo assim, uma gestão escolar de qualidade é aquela que tem como objetivo principal promover a melhoria contínua da educação, buscando a excelência acadêmica e o desenvolvimento integral dos alunos, por meio de uma liderança eficaz, participação ativa da comunidade escolar e um ambiente de aprendizagem propício.

A gestão democrática tem seus conceitos baseados no compartilhar de decisões, com intenção de buscar uma educação de qualidade, com transparência e corresponsabilidade. Neste aspecto, caracteriza-se por privilegiar a partilha de poder e a integração das ações pedagógicas, administrativas e políticas da escola. (Riscal; Luíz, 2016, p.15)

A citação acima aborda a gestão democrática como um modelo que se fundamenta na partilha de decisões, visando a construção de uma educação de qualidade. Esse conceito é essencial para promover um ambiente escolar mais inclusivo e participativo.

A partir da experiência, pudemos observar que alguns pontos são importantes para uma gestão escolar de qualidade (Figura 1) e, conseqüente, sucesso dos estudantes são:

**Figura 1-** Pontos importantes para o sucesso dos alunos



Elaborado pela autora, 2024

A liderança eficaz é fundamental para uma gestão escolar bem-sucedida. Isso envolve a direção do diretor da escola, que define metas, estabelece políticas e orienta a equipe para alcançar os objetivos educacionais. A liderança desempenha um papel crucial na criação do clima organizacional. Um líder eficaz deve inspirar confiança, promover uma visão compartilhada e apoiar a equipe em seus esforços.

Desenvolver um plano estratégico, como o projeto político pedagógico da escola é crucial para orientar as ações da instituição de ensino em longo prazo. Isso inclui definir metas educacionais, identificar áreas de melhoria e criar estratégias para alcançar esses objetivos.

Administração de recursos, envolvendo a gestão de recursos financeiros, humanos e físicos da instituição.

A gestão escolar também se relaciona com a definição do currículo escolar, a seleção de materiais didáticos, a programação de aulas e a avaliação do desempenho dos alunos. É importante garantir que o ensino seja de alta qualidade e atenda às necessidades dos alunos. Também envolve a coleta de dados sobre o desempenho dos alunos e a análise desses dados para identificar áreas que precisam de melhoria. Isso ajuda a ajustar as estratégias educacionais e a medir o progresso em direção às metas estabelecidas.

A colaboração com pais, responsáveis e a comunidade local são de grande importância. Isso pode incluir reuniões, conselhos participativos, entre outros eventos escolares para promover um ambiente de apoio à educação. Garantir que a escola seja um lugar seguro e inclusivo para todos os alunos é uma responsabilidade importante da gestão escolar. Isso inclui a prevenção do bullying, a promoção da diversidade e a criação de políticas de segurança eficazes.

Aos responsáveis pela gestão escolar devem criar um ambiente estimulador dessa participação, processo esse que se efetiva a partir de algumas ações especiais como descreve Lück (2012, p.20):

Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação; promover um clima de confiança; valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços; estabelecer demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas; desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

A gestão escolar eficaz envolve tomar decisões informadas com base em dados e evidências. Isso ajuda a garantir que as políticas e práticas da escola sejam fundamentadas em informações sólidas, sendo também uma tarefa desafiadora que exige habilidades de liderança, organização e comunicação. Uma gestão escolar eficaz desempenha um papel fundamental no sucesso educacional dos alunos e na criação de um ambiente de aprendizado positivo. Segundo Falsarella (2021), as dimensões da competência gestora (Quadro 5) são:

**Quadro 5 – Dimensões da competência gestora**

1	<b>Política</b>	Relativa à capacidade relacional de comunicação e de articulação com diferentes atores e instituições.
2	<b>Ética</b>	Referentes aos valores presentes na prática da gestão e que são referência para os atores escolares.
3	<b>Teórica</b>	Determinada pelo domínio dos fundamentos conceituais relativos à educação.
4	<b>Técnica</b>	Referente ao domínio de procedimentos metodológicos e administrativos de gestão.

Elaborado pela autora (2024), segundo Falsarella (2021)

As dimensões da competência gestora incluem aspectos fundamentais que um gestor educacional deve desenvolver para liderar de forma eficaz.

## 2.5 Formação continuada

A formação continuada é de extrema importância para gestores escolares por diversos motivos, pois contribui significativamente para o aprimoramento de suas habilidades e conhecimentos, bem como para o desempenho eficaz de suas funções, proporciona aos gestores uma base sólida de conhecimento e habilidades, o que melhora sua capacidade de tomar decisões informadas e estratégicas. Isso é essencial para lidar com desafios e oportunidades em constante evolução. Como coloca Falsarella (2021, p.150):

Tendo em vista que o desenvolvimento profissional é um processo que ocorre durante toda a vida de trabalho, cresce a importância e a necessidade da formação continuada. Ainda que a formação inicial possa acontecer com boa qualidade, será sempre necessária a atualização dos conhecimentos frente à dinâmica de transformações da sociedade contemporânea.

A educação está em constante evolução, com mudanças nas práticas pedagógicas, nas políticas educacionais e nas tecnologias educacionais. A formação continuada permite que os gestores escolares se mantenham atualizados sobre essas mudanças e adaptem suas abordagens de acordo, pode também desenvolver habilidades de liderança, comunicação, resolução de conflitos e tomada de decisões que são cruciais para o sucesso na função de gestor.

Gestores em constante formação têm a capacidade de identificar as necessidades de desenvolvimento profissional de sua equipe de educadores e oferecer oportunidades

de capacitação relevantes. Isso, por sua vez, beneficia a qualidade do ensino. Podendo incluir o desenvolvimento de habilidades de comunicação e engajamento com os pais, responsáveis, alunos e a comunidade em geral. Relações fortes com esses grupos são fundamentais para o sucesso da escola.

Carapeto (2006) reflete sobre a interdependência entre a formação continuada e a gestão educacional, destacando a importância e necessidade de uma abordagem integrada para promover a qualidade da educação.

Os gestores escolares frequentemente enfrentam desafios complexos, como questões de disciplina, inclusão de alunos com necessidades especiais, orçamentos restritos e muito mais. A formação continuada oferece ferramentas e estratégias para enfrentar esses desafios de maneira eficaz.

Quando os gestores escolares demonstram um compromisso com a formação continuada, isso pode influenciar positivamente toda a escola, promovendo uma cultura de aprendizado e melhoria contínua entre os funcionários e os alunos.

Segundo Paro (2016), a formação para capacitação dos educadores é fundamental, podendo assim garantir que a escola cumpra sua função social, respeitando os princípios da equidade e democracia. Ele argumenta que a formação continuada tem que estar relacionada à prática cotidiana dos gestores e professores, promovendo diálogos, momentos de trocas de experiências e análises de forma coletiva de todos os desafios enfrentados na unidade escolar. O processo deve ser construído em conjunto com toda a comunidade escolar.

As políticas educacionais podem mudar ao longo do tempo, e os gestores escolares precisam estar cientes dessas mudanças e garantir que a escola esteja em conformidade com elas. A formação continuada ajuda a manter a escola alinhada com as políticas educacionais atuais.

A formação continuada também oferece oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional dos gestores, ajudando-os a crescer como indivíduos e a se tornarem líderes mais eficazes. Ela é fundamental para garantir que eles estejam bem-preparados para liderar eficazmente uma instituição de ensino, em um ambiente educacional em constante mudança. Isso contribui para a qualidade da educação, o desenvolvimento profissional da equipe, o sucesso dos alunos e a construção de uma escola mais eficaz e responsiva às necessidades da comunidade escolar. A formação

continuada é de extrema importância não somente para o gestor, mas também para toda comunidade escolar. Como coloca Falsarella (2021, p.149):

Ao conceber a escola como um centro de experiências educativas como foco principal na aprendizagem, consideramos que todos aqueles que interagem com os alunos (professores, diretores, coordenadores pedagógicos, cozinheiras, pessoal da limpeza, secretárias, vigias e, também, pais e pessoas da comunidade) são sujeitos de formação continuada nos mais diversos aspectos. A formação continuada é entendida desde a vivência da gestão democrática (via conselho de escola, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil e outras instâncias coletivas) até a formação específica de professores.

Essa colocação acima enfatiza a importância de conceber a escola como um espaço dinâmico de experiências educativas, onde a aprendizagem é o foco central. Nesse sentido, a formação continuada da gestão escolar é essencial para a melhoria da qualidade educacional, uma vez que permite aos gestores aprimorarem suas práticas e estarem constantemente atualizados sobre novas abordagens e desafios no contexto educacional. Segundo Vera Placco (2008), a formação continuada da gestão escolar é um processo que visa capacitar os gestores para que possam articular as demandas pedagógicas, administrativas e comunitárias, promovendo a transformação e o desenvolvimento das instituições educacionais.

Dessa forma, a formação contínua se torna uma ferramenta fundamental para que os gestores possam liderar de maneira mais eficaz e adaptada às necessidades da escola e de seus alunos.

## **2.6 Clima organizacional**

O clima organizacional na escola refere-se ao ambiente emocional, social e psicológico que existe dentro da instituição de ensino. Ele é moldado pela cultura da escola, pelas relações interpessoais entre os membros da comunidade escolar e pela percepção que os funcionários, professores, alunos e pais têm da escola como um local de trabalho e de aprendizado. Moro (2004) afirma que o clima organizacional da escola é um fator crucial para o desenvolvimento das relações entre os membros da comunidade escolar, impactando diretamente no processo de ensino-aprendizagem e no alcance dos objetivos educacionais. Alguns elementos-chave do clima organizacional na escola:



A cultura da escola inclui os valores, crenças e normas que definem a identidade da instituição. Uma cultura escolar positiva promove a colaboração, o respeito mútuo, o comprometimento com a aprendizagem e a busca pela excelência.

Uma comunicação eficaz é fundamental para um clima organizacional saudável. Isso envolve a abertura para o diálogo, a escuta ativa e a transmissão de informações de maneira clara e transparente. As relações entre os membros da comunidade escolar são fundamentais. O respeito, a cooperação e a empatia nas interações entre funcionários, professores, alunos e pais contribuem para um clima mais positivo. A inclusão de todos os envolvidos na tomada de decisões e na vida escolar promove o engajamento e o sentimento de pertencimento. Isso pode incluir a participação de alunos em conselhos estudantis como o grêmio por exemplo, a consulta aos pais sobre políticas escolares e a colaboração de funcionários em decisões importantes. Um ambiente que promove o bem-estar emocional e social é fundamental. Isso envolve o fornecimento de apoio emocional para lidar com o estresse e os desafios, bem como a promoção de um ambiente livre de bullying e discriminação.

Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional para professores e funcionários é importante para o crescimento e a motivação da equipe. Isso pode incluir treinamentos, workshops e a busca por aprimoramento contínuo. Um clima organizacional saudável incentiva a inovação e a busca pela melhoria contínua. Isso significa estar aberto a novas ideias, experimentar novas abordagens pedagógicas e buscar constantemente maneiras de melhorar o desempenho da escola.

Como afirma Lück (2022, p.31):

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem-feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos.

A escola deve ter estratégias eficazes para lidar com conflitos, seja entre membros da equipe, entre alunos ou com os pais. Uma abordagem construtiva para resolver disputas é fundamental. Um clima organizacional positivo na escola não apenas melhora o ambiente de trabalho para os professores e funcionários, mas também tem um impacto direto na experiência de aprendizado dos alunos. Um ambiente escolar acolhedor, colaborativo e respeitoso promove o engajamento dos alunos, a motivação para

aprender e o sucesso acadêmico. Portanto, a criação e a manutenção de um clima organizacional saudável são objetivos cruciais para qualquer instituição de ensino.

## 2.7 Índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB)

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado em 2007 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) com o objetivo de medir a qualidade do aprendizado no Brasil e estabelecer metas para a melhoria do ensino. Esse indicador nacional possibilita o monitoramento da qualidade da educação por meio de dados concretos, permitindo à população e à comunidade escolar se mobilizarem em busca de melhorias no sistema educacional.

O cálculo do IDEB é baseado em dois componentes principais: a taxa de rendimento escolar, representada pelos índices de aprovação, e as médias de desempenho em avaliações realizadas pelo Inep – em que a soma da prova de Língua Portuguesa e Matemática é somado, dividido por dois e, posteriormente, multiplicado pela taxa de aprovação (Figura 2).

**Figura 2-** Como o IDEB é calculado?

### Como é calculado o Ideb?

Com base no aprendizado dos alunos: a soma de português e matemática dividido por dois, multiplicado pelo taxa de aprovação que resulta na nota do Ideb.

$$\frac{(\text{Por.} + \text{Mat})}{2} \times \text{Taxa de Aprovação} = \text{Ideb}$$

(INEP, 2024)

As metas do IDEB são estabelecidas de forma diferenciada para cada escola e rede de ensino, considerando suas especificidades. No entanto, o objetivo final é que todas as instituições alcancem a média de 6 pontos, equivalente ao desempenho educacional observado em sistemas de ensino de países desenvolvidos. O IDEB, portanto, não apenas funciona como um termômetro da qualidade educacional, mas também como um instrumento estratégico para nortear políticas públicas e ações voltadas à melhoria contínua da educação no Brasil.

Os dados de aprovação são obtidos anualmente por meio do Censo Escolar, enquanto as médias de desempenho são extraídas da Prova Brasil, para escolas e municípios, e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), conforme mostra o quadro 6, para estados e o país, aplicados a cada dois anos.

**Quadro 6 – Características do Saeb**

<b>Saeb</b>
A primeira aplicação ocorreu em 1990.
É aplicado de dois em dois anos.
Avalia as habilidades em língua portuguesa (foco em leitura) e matemática (foco na resolução de problemas).
Avalia estudantes de 5º e 9º anos do ensino fundamental e estudantes do 3ºano do ensino médio.
Avalia alunos da rede pública e da rede privada de escolas localizadas nas áreas urbanas e rurais.
A avaliação é amostral, ou seja, apenas parte dos estudantes brasileiros dos anos avaliados participam da prova.
Por ser amostral, oferece resultados de desempenho apenas para o Brasil, regiões e unidades da Federação.
Todos os alunos do Saeb farão uma única avaliação

Fonte: Calegari e Pereira (2013, p.32)

O IDEB se apresenta como uma ferramenta crucial para a avaliação e o aprimoramento da educação no Brasil. Ao estabelecer metas diferenciadas para cada escola e rede de ensino, o índice reconhece as particularidades e desafios enfrentados por diferentes contextos educacionais, promovendo uma abordagem mais justa e inclusiva. O objetivo de alcançar a média de 6 pontos, alinhado aos padrões de países desenvolvidos, reflete a aspiração de elevar a qualidade do ensino brasileiro a patamares mais elevados.

Além de atuar como um medidor da qualidade educacional, o IDEB orienta a formulação de políticas públicas e ações estratégicas, incentivando a melhoria contínua e a busca por soluções que atendam às necessidades específicas de cada instituição. Assim, o IDEB não apenas mede o desempenho, mas também impulsiona um movimento coletivo em prol de uma educação mais eficaz e equitativa, fundamental para o desenvolvimento social e econômico do país.

Visando comprovar a relação entre as boas práticas de gestão, a importância da formação continuada da gestão escolar e os bons resultados no IDEB, será aplicada a metodologia de coleta de dados, seguida pela análise dos resultados obtidos.

### 3 JORNADA METODOLÓGICA

Este capítulo apresenta os caminhos percorridos na construção metodológica da pesquisa, detalhando as escolhas feitas para alcançar os objetivos propostos. A investigação adotou uma abordagem qualitativa, por entender que este método permite uma compreensão aprofundada, valorizando a interpretação dos significados, contextos e experiências vivenciadas pelos sujeitos envolvidos.

A pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva, pois busca investigar e compreender as práticas de gestão escolar que contribuíram para os altos índices de desempenho no IDEB em determinadas escolas da rede municipal de uma cidade do Vale do Paraíba. O caráter exploratório se justifica pela necessidade de conhecer mais a fundo sob a perspectiva proposta — a relação entre liderança escolar, práticas pedagógicas e resultados educacionais. Já o aspecto descritivo refere-se à intenção de apresentar de forma detalhada as estratégias utilizadas pelas equipes gestoras e pedagógicas nas unidades escolares analisadas.

A escolha pelo método qualitativo também se alinha ao objetivo de captar a complexidade dos processos educativos, indo além dos números e buscando compreender os significados atribuídos às ações e decisões dos gestores escolares. Para isso, foram utilizados instrumentos como formulários e entrevistas semiestruturadas, possibilitando uma leitura crítica e contextualizada da realidade investigada.

Assim, este capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados, os critérios de seleção das escolas e participantes, os instrumentos de coleta e análise de dados, bem como os aspectos éticos envolvidos na realização da pesquisa. A proposta desta pesquisa foi investigar se os gestores das escolas influenciaram os resultados exitosos do IDEB nos anos 2021 e 2023 em escolas do ensino fundamental de uma rede municipal de ensino e como foi esse processo conforme o quadro a seguir.

**Quadro 7** -Metodologia das fases nas pesquisas

<b>Fases da pesquisa</b>	<b>Descrição</b>
Caracterização dos participantes	Seleção de cinco diretores e cinco professores coordenadores das escolas que tiveram a média mais alta nas duas últimas edições do IDEB.
	Elaboração de um formulário com 28 questões, abordando trajetória acadêmica e profissional;

Formulário <i>online</i>	informações sobre a escola; práticas de gestão; desafios e soluções; fatores de sucesso; feedback e perspectivas futuras. Foi utilizado o Google Forms para facilitar a participação.
Entrevistas	Realização de entrevistas semiestruturadas com os cinco gestores que aceitaram em participar desta fase.
Análise de dados	Utilização da abordagem de Análise de Conteúdo, o formulário e entrevista foram analisados de modo a compreender pontos da gestão que possam garantir o sucesso no IDEB.
Procedimentos Éticos	Submissão do estudo ao Comitê de Ética em Pesquisa da UNITAU para assegurar a proteção e dignidade dos participantes e Elaboração de formulário de consentimento livre e esclarecido

Elaborado pela autora (2024)

O sucesso de uma escola no IDEB é resultado de uma interação complexa entre diversos fatores, indo além da atuação da gestão escolar. Conforme Lück (2009), a gestão eficaz desempenha um papel fundamental ao criar um ambiente colaborativo, motivador e transparente, porém, não age isoladamente. A qualidade do ensino e o desempenho dos alunos são influenciados também por aspectos pedagógicos, socioeconômicos e culturais.

O sucesso de uma escola no IDEB depende de diversos fatores além da gestão escolar eficiente. A qualidade do corpo docente (Libâneo, *et al.* 2012), um currículo atualizado (Sacristán, 2000; Brasil, 2018), infraestrutura adequada (Lück, 2009; Soares, 2004) e políticas públicas que incentivem investimentos na educação (Brasil, 2018) são essenciais. Além disso, o engajamento da comunidade (Paro, 2010) e a avaliação contínua do ensino (Soares, 2004) fortalecem o aprendizado. Quando esses fatores são trabalhados de forma integrada, contribuem significativamente para a melhoria da qualidade educacional.

Esses fatores, quando integrados e trabalhados de forma conjunta, podem contribuir significativamente para que uma escola alcance um bom desempenho no IDEB, refletindo uma educação de qualidade e um compromisso com o desenvolvimento dos alunos.

### 3.1 Abordagens e processos

Trata-se de uma pesquisa qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, buscando assim as particularidades e o interesse e valorização das experiências individuais dos participantes. De acordo com Creswell (2014, p.49):

A pesquisa qualitativa começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa de investigação, a coleta de dados em um contexto natural sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou a apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança.

A pesquisa qualitativa busca se aprofundar nas questões e não em resultados estatísticos. A entrevista semiestruturada é importante para o recolhimento de dados descritivos na linguagem do próprio entrevistado. As entrevistas oportunizaram a interpretação das respostas pela pesquisadora. Minayo (2011, p.626) ressalta a importância da pesquisa qualitativa:

O percurso analítico e sistemático, portanto, tem o sentido de tornar possível a objetivação de um tipo de conhecimento que tem como matéria prima opiniões, crenças, valores, representações, relações e ações humanas e sociais sob a perspectiva dos atores em intersubjetividade. Desta forma, a análise qualitativa de um objeto de investigação concretiza a possibilidade de construção de conhecimento e possui todos os requisitos e instrumentos para ser considerada e valorizada como um construto científico.

O uso de ferramentas como entrevistas semiestruturadas é essencial, pois facilita a coleta de dados mais próximos da realidade dos envolvidos, permitindo uma análise mais precisa e contextualizada. Esse método é valioso para entender complexidades que não podem ser capturadas apenas por métodos quantitativos.

### 3.2 Instrumentos de Pesquisa

Inicialmente, foi realizado um formulário *online*, a fim de coletar informações básicas e técnicas sobre os participantes. O formulário foi composto por 28 perguntas. Em seguida, foi realizada uma entrevista semiestruturada, técnica qualitativa amplamente utilizada em pesquisas que buscam compreender as percepções, experiências e opiniões dos participantes de maneira mais aprofundada. A entrevista

semiestruturada se caracteriza por um roteiro com questões previamente definidas, mas que permite flexibilidade na abordagem, possibilitando que o entrevistador ajuste as perguntas de acordo com a dinâmica da conversa e as respostas fornecidas pelos participantes.

### **3.2.1 Formulário**

O formulário é uma ferramenta de pesquisa estruturada que visa coletar informações de forma sistemática, permitindo a análise de dados de maneira eficiente. Por meio de perguntas fechadas ou abertas, possibilita a obtenção de respostas objetivas ou subjetivas, dependendo dos objetivos da pesquisa.

Primeiramente, foi desenvolvido e aplicado um formulário *online* com o objetivo de coletar dados relevantes sobre os participantes. Ele foi elaborado de forma a reunir informações tanto básicas quanto técnicas, permitindo um levantamento inicial detalhado do perfil dos indivíduos.

Entre os dados coletados, buscou-se identificar aspectos gerais, como idade, gênero e nível de formação, bem como informações técnicas relacionadas à experiência e conhecimentos específicos na área de interesse, como por exemplo as práticas pedagógicas.

### **3.2.2 Entrevista semiestruturada**

Uma entrevista semiestruturada é um método de coleta de dados em pesquisa, que envolvem a obtenção de informações de pessoas por meio de perguntas e conversas direcionadas.

Sobre esse instrumento, discorrem Brito e Feres (2011, p.242):

Proporcionam ao entrevistador uma oportunidade de esclarecimentos, junto aos segmentos momentâneos de perguntas e respostas, possibilitando a inclusão de roteiros não previstos, sendo esse um marco de interação mais direta, personalizada, flexível e espontânea. Cumprem um papel estratégico na previsão de erros, por ser uma técnica flexível, dirigida e econômica que prevê, antecipadamente, os enfoques, as hipóteses e outras orientações úteis para as reais circunstâncias da investigação, de acordo com a demanda do entrevistado, propiciando tempo para a preparação de outros instrumentos técnicos necessários para a realização, a contento, da entrevista.

A entrevista semiestruturada começa com um conjunto de perguntas padrão predefinidas que o entrevistador faz a todos os entrevistados. Essas perguntas são projetadas para abordar os principais tópicos ou áreas de interesse da pesquisa. Embora



haja um conjunto de perguntas padrão, o entrevistador tem liberdade para adaptar a entrevista às respostas e aos insights do entrevistado. Isso permite que a conversa seja mais natural e que os tópicos relevantes possam ser explorados com mais profundidade.

Essa abordagem permite que o entrevistador aprofunde as respostas, obtenha informações contextualizadas e compreenda melhor as perspectivas e experiências dos entrevistados, uma vez que, como as perguntas são mais amplas, essa modalidade produz uma variedade de respostas e *insights* sobre o tema.

Os dados coletados em entrevistas semiestruturadas são analisados qualitativamente, o que significa que os pesquisadores procuram padrões, tendências e temas emergentes nas respostas dos entrevistados.

### **3.3 Procedimentos para Coleta de Dados**

Devido à natureza envolvendo seres humanos na pesquisa ela foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (CEP-UNITAU), que tem a finalidade maior de defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. O projeto foi apresentado com o nº 80145024.0.0000.5501.

Após aprovação, por meio do termo declaração de infraestrutura, foi solicitada autorização junto à secretaria municipal de educação responsável pela escola (Anexo I). Em seguida, um convite de maneira formal foi realizado aos gestores das escolas selecionadas. Neste momento foi explicado detalhadamente como seria a participação de cada um e como seriam realizadas as entrevistas. Foi enfatizado a garantia do sigilo de suas identidades e da possibilidade de abandonar a pesquisa, os riscos e benefícios que ela iria propor e que nenhum custo seria ofertado aos participantes.

Foi realizado um contato com os diretores e professores coordenadores para verificar o interesse e a disponibilidade em participar do estudo. Na ocasião, foram fornecidas informações sobre a pesquisa, esclarecimentos sobre os objetivos e as condições de realização da observação do formulário e das entrevistas. Após a aceitação voluntária dos gestores, foi exposto aos mesmos o cronograma, com agenda definida *a priori* (dentro dos prazos previstos em agenda do MPE).

Após o aceite, foi enviado um formulário online com o objetivo de realizar a coleta de dados essenciais sobre os participantes. Esse instrumento de pesquisa foi estruturado para abranger informações gerais, como dados de formação, bem como aspectos

técnicos relacionados às competências e experiências dos respondentes. A aplicação do mesmo teve como finalidade reunir subsídios para a caracterização detalhada do público-alvo, fornecendo uma base sólida para análises mais aprofundadas e garantindo a relevância dos dados para os objetivos do trabalho acadêmico.

Em seguida, foi realizada uma entrevista *online* que foi gravada, sendo um recurso fundamental para garantir a originalidade e fidedignidade das respostas. O procedimento de coleta de dados implicou num cuidado para estabelecer um protocolo formal a todos os participantes de modo a manter a fidedignidade dos dados que serão coletados. Os dados se manterão guardados por cinco anos.

### **3.4 Participantes da pesquisa**

Os participantes desta pesquisa são membros das equipes gestoras de cinco escolas municipais que obtiveram a média das notas mais altas, nas duas últimas edições, nos anos 2021 e 2023. O diretor e o professor coordenador como participantes da pesquisa deram-se ao fato de serem eles os principais responsáveis pelo direcionamento pedagógico das ações nas unidades escolares.

Dos 10 gestores convidados para o estudo, apenas 8 responderam o formulário e 5, a entrevista. Os participantes possuem idades entre 41 e 62 anos, predominando o sexo feminino. Os gestores possuem formação acadêmica sólida, com todos os participantes tendo ensino superior completo e a maioria com pós-graduação, incluindo especializações, mestrado e, em alguns casos, múltiplas licenciaturas. Destaca-se ainda a presença de formações voltadas para a gestão escolar, alfabetização e áreas pedagógicas específicas. O tempo de atuação na função atual varia entre 2 e 8 anos, o que indica tanto profissionais com experiência consolidada quanto outros em início de trajetória na liderança escolar. De modo geral, o perfil dos participantes evidencia um grupo com formação diversificada, experiência prática e inserção em realidades escolares distintas, o que enriquece a análise das estratégias de gestão implementadas nas escolas com melhor desempenho no IDEB.

As escolas participantes desta pesquisa apresentam perfis variados quanto à localização geográfica, porte, etapas de ensino atendidas e composição da equipe gestora, refletindo a diversidade da rede municipal de ensino.

A Escola 1, situada na zona rural, é de pequeno porte e atende aproximadamente quatro turmas, do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental. Sua clientela é composta majoritariamente por alunos da área rural, com características de uma comunidade mais

restrita e com vínculos sociais mais próximos. A equipe gestora é enxuta, formada por um diretor e uma professora coordenadora, o que reforça a necessidade de uma atuação mais polivalente e próxima da realidade dos estudantes.

A Escola 2, localizada na zona central da cidade, é reconhecida como uma escola tradicional e de grande porte. Atende alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e também do Ensino Médio. Por seu tamanho e posição central, recebe uma clientela heterogênea, abrangendo diferentes perfis socioeconômicos. Sua equipe gestora é composta por um diretor, dois vice-diretores e dois professores coordenadores, o que possibilita uma gestão mais compartilhada e estruturada.

A Escola 3 está localizada em um bairro com fácil acesso tanto à região central quanto às cidades vizinhas, o que contribui para a diversidade do seu corpo discente. É uma escola de grande porte, que atende alunos desde o 1º ano do Ensino Fundamental até o Ensino Médio e a Educação de Jovens e Adultos (EJA). Essa abrangência exige da gestão e dos profissionais grande flexibilidade e capacidade de articulação com diferentes faixas etárias e necessidades educacionais.

A Escola 4, também situada na zona central, com acesso facilitado à Via Dutra, atende alunos da Educação Infantil ao 5º ano do Ensino Fundamental. A clientela é composta principalmente por crianças em fase de alfabetização, o que demanda práticas pedagógicas voltadas ao desenvolvimento inicial da aprendizagem. A equipe gestora conta com uma diretora, uma vice-diretora e duas professoras coordenadoras, favorecendo o acompanhamento pedagógico mais próximo das salas de aula.

A Escola 5, localizada em um bairro de fácil acesso, é de pequeno porte e atende turmas do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. Sua clientela é formada majoritariamente por estudantes residentes na própria região, e o contexto escolar exige atenção especial às práticas de alfabetização e ao fortalecimento dos vínculos com a comunidade local. A equipe gestora é composta por uma diretora, uma vice-diretora e uma professora coordenadora, atuando de forma colaborativa para garantir um ambiente educacional acolhedor e eficaz.

Em resumo, as escolas analisadas atendem perfis diversos de estudantes, desde a zona rural até áreas centrais urbanas, e abrangem diferentes etapas da educação básica. Essa diversidade contribui para o enriquecimento da análise sobre a atuação das equipes gestoras e os impactos de suas práticas no desempenho escolar, especialmente nos indicadores de qualidade como o IDEB.

Os participantes da pesquisa tiveram os nomes ocultados, sendo identificados por siglas indicando suas funções. Utilizou-se a sigla D (a) para diretor(a) e PC para professor(a) coordenador (a).

**Quadro 8 – Caracterização dos participantes do trabalho e das Unidades Escolares**

Participante	Escola	Quantidade de alunos atendidos	Idade e Sexo	Formação acadêmica	Cargo	Tempo na UC
D1	<b>ESCOLA 1</b> Zona Rural, porte pequeno, atendimento de 4 salas, 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental. Equipe gestora composta por 1 Diretor e 1 Professora Coordenadora.	Aproximadamente 100	43 anos Masculino	Licenciatura em Pedagogia. Especialização em Alfabetização e Gestão.	Diretor	8 anos
PC1	<b>ESCOLA 1</b> Zona Rural, porte pequeno, atendimento de 4 salas, 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental. Equipe gestora composta por 1 Diretor e 1 Professora Coordenadora.	Aproximadamente 100	50 anos Feminino	Pós-graduada (não especificado)	Professora Coordenadora	3 anos
D2	<b>ESCOLA 2</b> Zona central, considerada uma escola 'tradicional' na cidade. Porte grande, atendimento do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e Ensino Médio. Equipe gestora composta por 1 Diretor, 2 Vice-diretores e 2 Professores Coordenadores.	Aproximadamente 1200	62 anos Feminino	Licenciatura em Ciências Biológicas, Pedagogia e Educação Física. Pós-graduada em Genética e Metodologia do Ensino de Física e Química.	Vice-diretora	5 anos
PC2	<b>ESCOLA 2</b> Zona central, considerada uma escola 'tradicional' na cidade. Porte grande, atendimento do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e Ensino Médio. Equipe gestora composta por 1 Diretor, 2 Vice-diretores e 2 Professores Coordenadores.	Aproximadamente 1200	41 anos Feminino	Licenciatura em Letras, Pedagogia e História. Especialização em Língua Inglesa e Mestrado em Linguística aplicada.	Professora Coordenadora	4 anos
D3	<b>ESCOLA 3</b> Bairro de fácil acesso às cidades vizinhas e região central. Escola de grande porte, atendimento do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, Ensino Médio e EJA. Equipe gestora composta por 1 Diretora, 2 Vice-diretores, 3 Professores Coordenadores e 1 Coordenador de Esportes.	Aproximadamente 1100	48 anos Feminino	Pós-graduada (não especificado)	Diretora	3 anos
D4	<b>ESCOLA 4</b> Zona central, fácil acesso a Via Dutra. Atendimento da Educação Infantil ao 5º ano do Ensino Fundamental. Equipe gestora composta por 1 Diretora, 1 Vice-diretora e 2 Professoras Coordenadoras.	Aproximadamente 680	51 anos Feminino	Mestre em Desenvolvimento Humano	Diretora	5 anos
PC4	<b>ESCOLA 4</b> Zona central, fácil acesso a Via Dutra. Atendimento da Educação Infantil ao 5º ano do Ensino Fundamental. Equipe gestora composta por 1 Diretora, 1 Vice-diretora e 2 Professoras Coordenadoras.	Aproximadamente 680	45 anos Feminino	Superior completo (não especificado).	Professora Coordenadora	2 anos
D5	<b>ESCOLA 5</b>	Aproximadamente 300.	48 anos Feminino		Diretora	2 anos

	Bairro de fácil acesso às cidades vizinhas e região central. Escola de porte pequeno. Atendimento do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. Equipe gestora composta por 1 Diretora, 1 Vice-diretora e 1 Professora Coordenadora.			Pós-graduada (não especificado).		
PC5	<b>ESCOLA 5</b> Bairro de fácil acesso às cidades vizinhas e região central. Escola de porte pequeno. Atendimento do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. Equipe gestora composta por 1 Diretora, 1 Vice-diretora e 1 Professora Coordenadora.	Aproximadamente 300.	61 anos Feminino	Licenciatura em Pedagogia, Pós-graduada em Alfabetização em diferentes linguagens.	Professora Coordenadora	2 anos

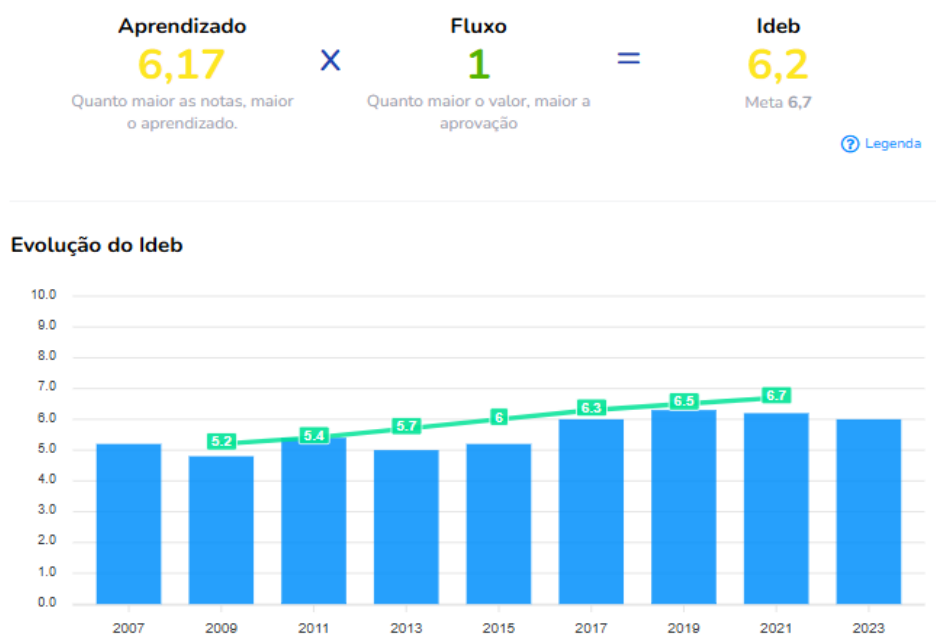
Elaborado pela autora (2024)

A diferenciação entre os membros do mesmo grupo se fez por números, sendo que a dupla gestora da mesma unidade escolar recebeu o mesmo numeral. As escolas também estão identificadas por números (Quadro 8).

Dessa caracterização inicial, realizada através de um formulário *online*, estavam disponíveis para a realização da entrevista semiestruturada os Diretores: D1, D2, D3, D4 e a professora Coordenadora: PC4.

### 3.5 Histórico do IDEB das Unidades Escolares

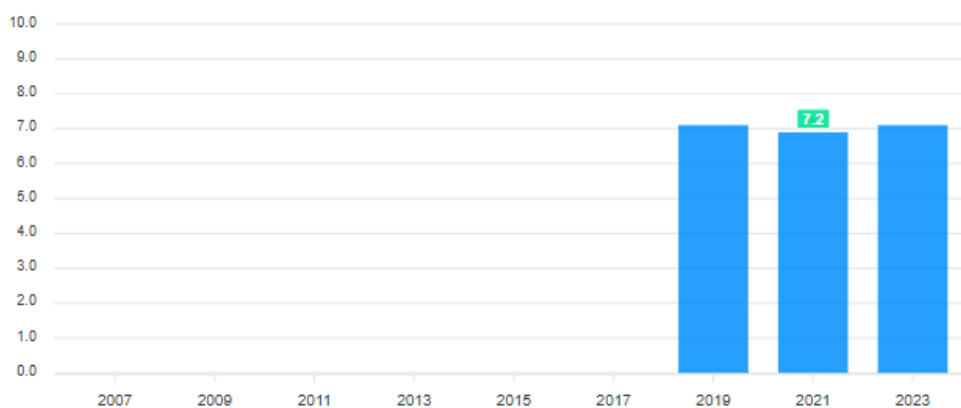
Ao analisar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) das escolas em que os participantes atuam, percebe-se uma tendência de crescimento nos últimos anos. Em particular, ao observar os índices de 2021 das Escolas 2, 3 e 5 (Figuras 3, 4 e 5), com valores de 6,2, 6,7 e 6,9, respectivamente, e compará-los aos resultados de 2023 das mesmas instituições, que alcançaram 6,0, 6,9 e 7,1 (Figuras 6, 7 e 8), nota-se um esforço contínuo em manter e ampliar essa trajetória ascendente.

**Figura 3-** IDEB referente a Escola 2 do ano de 2021.

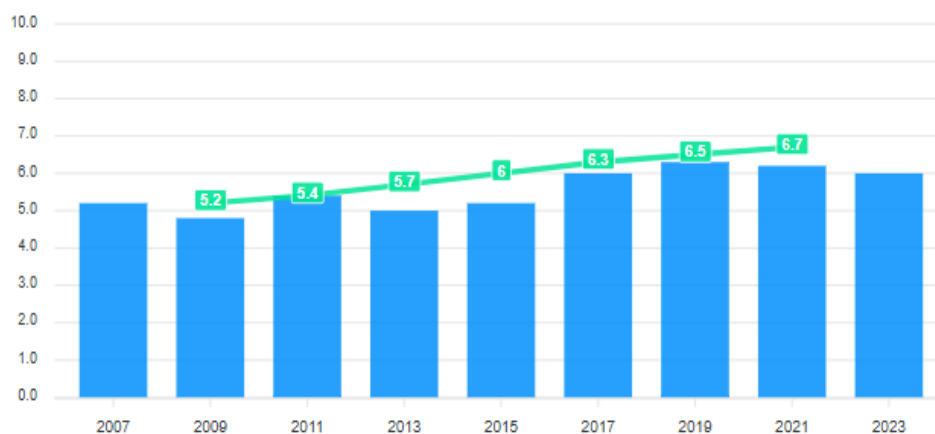
Fonte: (INEP, 2021)

**Figura 4-** IDEB referente a Escola 3 do ano de 2021.

Fonte: (INEP, 2021)

**Figura 5-** IDEB referente a Escola 4 do ano de 2021.**Evolução do Ideb**

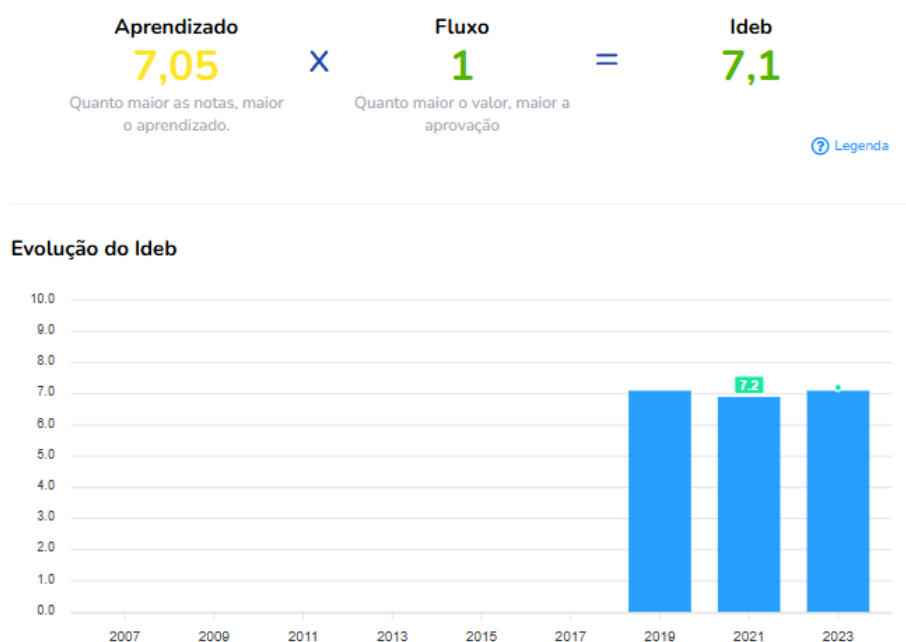
Fonte: (INEP, 2021)

**Figura 6-** IDEB referente a Escola 2 do ano de 2023.**Evolução do Ideb**

Fonte: (INEP, 2023)

**Figura 7-** IDEB referente a Escola 3 do ano de 2023.

Fonte: (INEP, 2023)

**Figura 8-** IDEB referente a Escola 4 do ano de 2023.

Fonte: (INEP, 2023)

Devido a Pandemia de covid-19 no ano de 2021, a Escola 1 não conseguiu alcançar número suficiente de alunos para que a nota do SAEB fosse divulgada. A Escola 5 não participou do IDEB do ano de 2021 por ter sido fundada após a data, porém, na



avaliação de 2023, as duas Escolas já apresentam resultados satisfatórios que alcançaram, por sua vez, 6,8 (Figura 9) e 7,3 (Figura 10).

**Figura 9-** IDEB referente a Escola 1 do ano de 2023.



Fonte: (INEP, 2023)

**Figura 10-** IDEB referente a Escola 5 do ano de 2023.



Fonte: (INEP, 2023)

A análise dos dados do IDEB revela um panorama positivo nas escolas em que os participantes desta pesquisa atuam, com uma tendência geral de crescimento ou manutenção de bons resultados ao longo dos últimos ciclos avaliativos. Os gráficos analisados evidenciam o compromisso das equipes gestoras com a melhoria da qualidade da educação, mesmo diante de desafios como os impostos pela pandemia de Covid-19.

Escolas como a 2, 3 e 5 demonstraram um desempenho consistente, com variações discretas que indicam estabilidade e continuidade nas ações pedagógicas. Já as Escolas 1 e 5, que não tiveram resultados divulgados ou participação no IDEB de 2021, apresentaram em 2023 índices satisfatórios — 6,8 e 7,3, respectivamente — o que reforça o esforço recente dessas unidades em consolidar boas práticas de ensino e gestão.

De forma geral, os gráficos refletem a efetividade das estratégias adotadas pelas escolas, sugerindo que a atuação das equipes gestoras, aliada ao trabalho pedagógico contínuo, tem sido determinante para os avanços observados nos indicadores educacionais. Esses resultados reforçam a importância de manter políticas escolares alinhadas com práticas de gestão participativa, foco no ensino-aprendizagem e formação continuada.

### **3.6 Procedimento para análise das informações**

Para a análise das informações, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo de Bardin (2011), definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A análise foi feita em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretados.

Segundo Bardin (2011), de posse dos dados significativos, serão propostas inferências (dedução de maneira lógica dos dados fornecidos pelo grupo) e interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas.

Por fim, partindo-se da compreensão de que os pesquisados são sujeitos históricos e construtores deste estudo, assumiu-se diante deles a postura de responsabilidade, respeito e ética profissional que transcende o contexto da pesquisa.

Os resultados das entrevistas estão explicitados no próximo tópico, apresentando uma análise detalhada das percepções e experiências dos participantes em relação à temática investigada. As respostas foram categorizadas conforme os eixos definidos na análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões, convergências e particularidades nas falas dos entrevistados. Além disso, busca-se evidenciar como as estratégias e práticas mencionadas pelos participantes se relacionam com os referenciais teóricos adotados no estudo, contribuindo para a construção de um panorama mais amplo sobre a influência da gestão escolar no desenvolvimento da prática docente. Dessa forma, os achados não apenas ilustram a realidade vivenciada pelos sujeitos da pesquisa, mas também possibilitam reflexões sobre caminhos e desafios para o aprimoramento das práticas educacionais.

## **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÕES DOS ACHADOS**

### **4.1 Descobrimos indicadores e categorias**

Este capítulo apresenta o processo de identificação e organização e das categorias e indicadores que emergiram da análise dos dados coletados ao longo da pesquisa. Em estudos qualitativos, categorias são temas ou eixos de significado que surgem a partir da interpretação dos discursos dos participantes ou observações realizadas. Elas representam dimensões centrais do estudo investigado e permitem estruturar a compreensão dos dados de forma coerente e aprofundada.

Já os indicadores funcionam como elementos mais específicos dentro de cada categoria, sendo manifestações concretas, comportamentos, práticas ou evidências observadas que sustentam e ilustram cada eixo temático. A definição desses indicadores é fundamental para validar a análise, pois eles tornam visíveis as ações e estratégias relatadas ou identificadas na prática das escolas pesquisadas.

Assim, este capítulo tem como objetivo apresentar e discutir as categorias construídas a partir do material empírico, bem como os indicadores que as compõem. Essa organização contribui para revelar os aspectos mais relevantes das práticas de gestão e das experiências pedagógicas que influenciam positivamente os resultados educacionais, especialmente em contextos de destaque no IDEB.

A primeira fase consistiu na leitura do material coletado. Nessa etapa, identificou-se expressões-chave, temas recorrentes e elementos de relevância que pudessem indicar sentidos importantes nas falas dos participantes. Foi um momento essencial para o reconhecimento de padrões iniciais e para a formulação de hipóteses interpretativas. Em seguida, foi feita a exploração do material, momento em que foi realizado o recorte e codificação das informações. As falas foram organizadas em trechos significativos que traziam conteúdos relevantes para os objetivos da pesquisa. Esses registros foram agrupados em indicadores temáticos, os quais serviram de base para a formação das categorias analíticas. Por fim, na etapa de tratamento dos resultados e interpretação, os dados organizados foram analisados baseado no referencial teórico e nos objetivos do estudo. Através desse processo emergiram as principais categorias, que refletem dimensões centrais da prática de gestão escolar e sua relação com os resultados obtidos no IDEB, tais como: a gestão como articuladora entre práticas pedagógicas, a importância da formação continuada e do desenvolvimento socioemocional, a relação

entre diretrizes pedagógicas e a prática docente, e o desenvolvimento integral no contexto educacional.

Assim, a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), possibilitou não apenas uma leitura aprofundada dos discursos dos participantes, mas também a construção de categorias consistentes, capazes de sustentar a interpretação dos dados e ampliar a compreensão sobre o papel da gestão escolar nos bons resultados educacionais.

O formulário inicial foi composto por 28 perguntas. A entrevista semiestruturada foi conduzida de forma remota, por meio de chamada via aplicativo WhatsApp, com gravação autorizada pelos participantes. Dos 8 respondentes que manifestaram interesse em avançar para essa etapa, 5 participaram efetivamente da entrevista, sendo identificados como D1, D2, D3, D4 e PC4, conforme caracterização prévia apresentada neste estudo (Quadro 8, página 59).

A análise de conteúdo, com base em Bardin (2011), permitiu identificar quatro categorias centrais, resultantes das etapas de pré-análise e exploração do material coletado. Essas categorias constituem o ponto de partida para a interpretação dos dados, conforme os quadros apresentados. A análise das categorias que emergem das entrevistas nos fornece uma organização escolar que busca atender às demandas educacionais em várias frentes, com destaque à colaboração, formação contínua dos educadores e o desenvolvimento integral dos alunos.

A partir da análise dos dados coletados nesta pesquisa, foi possível identificar elementos recorrentes nas falas e práticas dos gestores escolares, os quais revelam aspectos fundamentais da gestão educacional e suas relações com os resultados obtidos. Para sistematizar esses achados, os indicadores observados foram organizados em categorias que representam os principais focos de reflexão e ação das equipes gestoras.

O Quadro 9 a seguir apresenta a organização desses indicadores e categorias, permitindo uma leitura mais clara das conexões entre os desafios enfrentados pelas escolas, as práticas adotadas, e os caminhos encontrados para promover uma gestão pedagógica mais eficaz. Cada categoria sintetiza um conjunto de elementos inter-relacionados que emergiram ao longo da pesquisa, destacando-se como temas centrais: a atuação da gestão como articuladora entre as práticas pedagógicas, a formação continuada com foco no desenvolvimento socioemocional, a relação entre diretrizes

pedagógicas e prática docente, e a promoção do desenvolvimento integral dos estudantes.

Essa estruturação contribui para aprofundar a compreensão sobre os fatores que influenciam positivamente os resultados educacionais e fortalece a reflexão sobre o papel da gestão escolar na construção de uma educação mais participativa, sensível às realidades institucionais e voltada para a aprendizagem significativa.

**Quadro 9 - Organização das Categorias e dos Indicadores**

<b>Categorias</b>	<b>Indicadores</b>
Desenvolvimento integral no contexto educacional  1) A gestão como articuladora: desafios e práticas pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldades de articulação entre as práticas pedagógicas e gestão escolar</li> <li>- Falta de espaços de formação continuada no âmbito escolar</li> <li>- Relação entre diretrizes institucionais e necessidades individuais</li> <li>- Importância da colaboração entre os membros da equipe gestora</li> </ul>
2) Formação continuada e desenvolvimento socioemocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de formação específica para lidar com demandas socioemocionais</li> <li>- Foco em estratégias para atender as particularidades de cada instituição</li> <li>- Reflexão sobre os impactos da pandemia no ambiente escolar</li> <li>- Importância da avaliação contínua das ações formativas</li> </ul>
4) Diretrizes pedagógicas e a prática docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conexão entre as diretrizes pedagógicas da instituição e a formação docente</li> <li>- Apoio institucional para a construção de projetos pedagógicos</li> <li>- Integração entre professores, gestores e comunidade escolar</li> <li>- Desafios na implementação de propostas inovadoras</li> </ul>

5) Desenvolvimento integral no contexto educacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção do desenvolvimento integral através de ações formativas</li> <li>- Reconhecimento das experiências individuais e coletivas dos educadores</li> <li>- Abordagens integradoras entre competências socioemocionais e outras áreas</li> </ul>
---	---

Elaborado pela autora (2024)

#### 4.1.1 A gestão como articuladora: desafios e práticas pedagógicas

A categoria gestão como articuladora, segundo os relatos, desempenha um papel essencial como articuladora entre práticas pedagógicas e responsabilidades administrativas. Uma das participantes (D4), por exemplo, enfatiza que:

*O trabalho engajado da equipe gestora interfere muito também no resultado da avaliação”, destacando a importância de uma gestão que não só administra, mas também facilita o alinhamento entre as necessidades da comunidade escolar e os objetivos educacionais. Ela ainda reforça que “todos estavam empenhados com as ações, junto à comunidade.*

#### 4.1.2 Formação continuada e desenvolvimento socioemocional

Já a formação continuada dos professores e o desenvolvimento socioemocional são aspectos cruciais apontados nas entrevistas, especialmente após o cenário desafiador vivido durante a pandemia. A Diretora D3, ao mencionar os simulados e plantões de dúvidas, destaca a relevância de preparar os alunos não apenas para o conteúdo acadêmico, mas também emocionalmente:

*A gente prepara sim, durante os últimos quatro, cinco meses antecedentes. A gente planeja, a gente faz simulado, a gente prepara os alunos, eles [a equipe] explicam, tanto para a comunidade, quanto para o aluno, como é composta essa avaliação, quantas questões, fazemos simulados, tranquilizamos os alunos, falamos sobre isso. Preparamos nossos alunos, professores, comunidade para esse momento importante, porque ele vai traçar um número que resulta como qualificação para nosso ensino.*

Essas ações ajudam a preparar os estudantes para enfrentar os desafios, promovendo uma abordagem mais humanizada e integrativa. A preparação para as avaliações externas, segundo os participantes, envolve muito mais do que o conhecimento técnico; é um processo que inclui o cuidado com o bem-estar emocional dos alunos.

#### **4.1.3 Diretrizes pedagógicas e a prática docente**

A conexão entre diretrizes pedagógicas e a prática docente também aparece como uma categoria importante. A participante D4 ressalta que o planejamento estratégico da escola para a mobilização comunitária teve um impacto significativo nos resultados do IDEB, mostrando como a integração entre objetivos institucionais e a prática diária dos professores contribui para o sucesso educacional. Além disso, PC4 observa que ações sistemáticas, como o acompanhamento de habilidades específicas e a definição de metas, ajudam a alinhar as práticas pedagógicas com as necessidades da comunidade escolar.

#### **4.1.4 Desenvolvimento integral no contexto educacional**

O desenvolvimento integral dos alunos emerge como um ponto central nas práticas pedagógicas. Como enfatizado por D4, conhecer a comunidade com a qual estamos lidando, os nossos alunos, as dificuldades da comunidade, para garantir um aprendizado mais significativo. A abordagem holística, que considera o aluno como um ser completo, incluindo suas experiências individuais e sociais, é fundamental para promover uma educação mais significativa. A integração da família, professores e gestão escolar é vista como indispensável para criar um ambiente acolhedor e que fomente o crescimento tanto acadêmico quanto emocional dos estudantes.

Essa educação completa envolve desde apoio socioemocional, controle da infraestrutura, até projetos que impactam diretamente na aprendizagem dos alunos (Quadro 10), como o REDES, Recurso, Ensino Integral, Grêmio estudantil, Escola de atletas e Recomposição de aprendizagem.

O quadro a seguir apresenta um panorama das principais iniciativas desenvolvidas nas cinco escolas participantes da pesquisa, evidenciando ações que contribuem diretamente para a melhoria da qualidade educacional e o fortalecimento do ambiente escolar. Os elementos destacados – como aula do programa redes, atendimento do projeto recurso, ensino em tempo integral, grêmio estudantil, entre outros – revelam o compromisso das unidades escolares em oferecer experiências formativas mais completas, promovendo não apenas o desenvolvimento acadêmico, mas também social e emocional dos estudantes. Além disso, ações específicas, como o projeto Escola de Atletas e as estratégias de recomposição da aprendizagem, mostram como cada



escola busca atender às demandas específicas de sua realidade, ampliando o alcance e a efetividade de suas práticas pedagógicas e de gestão.

**Quadro 10** - Projetos Consolidados que impactam diretamente na aprendizagem dos alunos

ESCOLA 1	ESCOLA 2	ESCOLA 3	ESCOLA 4	ESCOLA 5
Redes Recurso Ensino Integral Grêmio estudantil	Redes Recurso Ensino Integral Grêmio estudantil	Redes Recurso Ensino Integral Grêmio estudantil Escola de Atletas	Redes Recurso Ensino Integral Grêmio estudantil Recomposição de aprendizagem	Redes Recurso Ensino Integral Grêmio estudantil Recomposição de aprendizagem

Elaborado pela autora (2024), segundo Projeto Político Pedagógico das unidades escolares

O Programa Redes é destinado aos estudantes dos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental que necessitam de suporte nos componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática. Nesse programa, os estudantes são atendidos pelos docentes no período contraturno, oferecendo reforço individualizado para melhorar seu desempenho.

O Projeto de Recurso abrange as turmas de AEE – Atendimento Educacional Especializado. Nessas turmas, os estudantes são atendidos no contraturno pela professora especialista, que também acompanha outros alunos em sala de aula regular. Esse acompanhamento contempla orientações destinadas aos docentes e às famílias, além do desenvolvimento conjunto de atividades flexibilizadas, em parceria com a coordenação pedagógica e os professores.

Já o Projeto Integral oferece uma oportunidade para que os alunos permaneçam na escola no período contrário ao regular, participando de atividades voltadas para o desenvolvimento de aptidões culturais, teatrais, esportivas, entre outras.

O Projeto de Recomposição da Aprendizagem tem como objetivo superar as defasagens no aprendizado dos alunos, utilizando como base os resultados das avaliações internas e externas para planejar intervenções pedagógicas específicas.

O Programa Escola de Atletas e Formação Integral - tem a missão de desenvolver um novo conceito nas concepções de ensino aprendizagem, formação de jovens atletas e parcerias entre as Secretarias de Educação e Esportes e Lazer, buscando detectar novos talentos esportivos e inseri-los em um novo modelo de escola – a Escola de

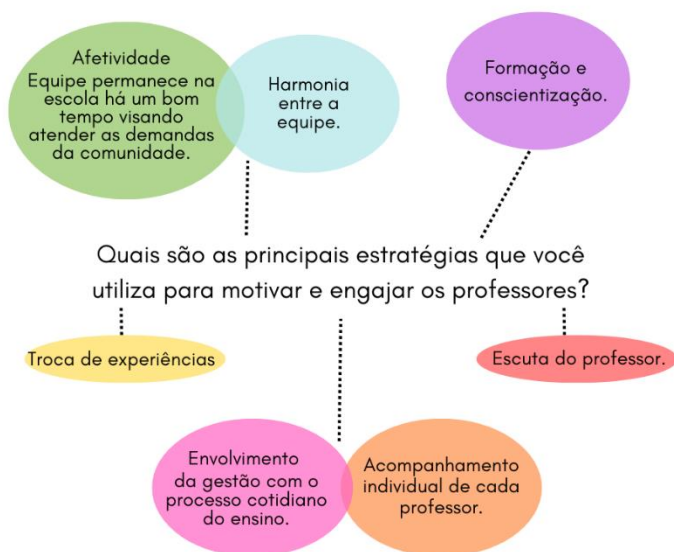
Atletas, onde suas capacidades cognitivas, psicológicas, motoras, fisiológicas e socioculturais são abordadas e exploradas na busca da formação de um indivíduo preparado e capaz de desempenhar suas funções, tanto esportivas quanto acadêmicas com a mesma competência.

Por fim, o Grêmio estudantil onde o plano de trabalho no corrente ano, baseia-se em acompanhar o processo de desenvolvimento dos projetos ocorridos nas unidades escolares bem como no integral e vislumbrar novas oportunidades de atuação de seu protagonismo infantil nos conselhos e principalmente no que tange as suas contribuições nas tomadas de decisões inclusive no investimento financeiro dos recursos da APM. Todas essas categorias explicitam que o sucesso não depende de uma ação específica e sim de um conjunto de boas práticas que resultam em bons resultados.

## 4.2 Práticas e estratégias para bons resultados

Apesar do sucesso ser resultado de um conjunto de boas práticas, quando os entrevistados foram questionados sobre estratégias centrais, isto é, quais ações eles consideravam como mais importantes para acompanhar e motivar os professores as respostas obtidas foram variadas, mas convergentes quanto à importância do suporte contínuo aos docentes e da realização de reuniões de HTPC (Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo) (Figura 11). Esses achados corroboram a perspectiva de Libâneo (2004), que destaca o papel do gestor escolar na criação de espaços de reflexão coletiva, essenciais para a qualificação da prática docente e a melhoria da qualidade educacional.

**Figura 11-** Pergunta aos gestores sobre motivação e engajamento



Fonte: Questionário elaborado pela autora referente a estratégias de motivação docente

A imagem evidencia a participação ativa da gestão no cotidiano da escola como um fator motivador para os professores. O envolvimento dos gestores no processo de ensino demonstra uma postura de apoio e valorização da prática docente, o que pode contribuir para o fortalecimento do vínculo entre equipe gestora e professores. A formação e conscientização também são destacadas como estratégias fundamentais, apontando para a necessidade de investir continuamente na qualificação dos profissionais da educação. Dessa forma, percebe-se que a motivação dos professores não depende apenas de incentivos externos, mas também da construção de um ambiente escolar que favoreça a valorização profissional, a colaboração e a autonomia docente.

Além do acompanhamento dos professores, o acompanhamento do desempenho acadêmico dos alunos, segundo os participantes, ocorre prioritariamente através dos documentos preenchidos pelos docentes, além de reuniões como o Conselho de Classe e conversas pontuais com os professores. Esse resultado evidencia a relevância do monitoramento contínuo e sistemático do desempenho acadêmico, alinhando-se à perspectiva de Lück (2009), que ressalta a importância do planejamento e da avaliação como pilares fundamentais para a gestão escolar eficaz.

Inclusive, a manutenção da equipe escolar é algo mencionado com muita importância pelos gestores, assim como dito por D3:

*... mas é a longo prazo, a partir de dois, três anos, que você consegue traçar, fazer um levantamento, traçar ações, fazer um plano de ação e se armar de estratégias para que realmente haja desenvolvimento e aprendizagens significativas.*

Essa estabilidade possibilita que a equipe conheça seu público e atue de maneira mais assertiva em relação aos pontos fortes e desafios a serem superados.

Para mais do planejamento e monitoramento contínuo, os participantes destacam a comunicação e envolvimento com os pais e/ou responsáveis e a comunidade como parte essencial para o *feedback* e desenvolvimento integral dos estudantes. Esta ocorre através de inúmeros meios, sendo realizada através de atendimentos presenciais e redes sociais. Segundo a participante D2:

*Todo resultado positivo que ocorre nas avaliações externas referentes à nossa unidade escolar se dá pela ação coesa de gestão, coordenação, professores e funcionários junto aos nossos alunos e ainda a busca ativa e a busca da família estar sempre junto na orientação e no apoio das crianças.*

Essa prática reforça a visão de Paro (2001), que destaca a importância da interação entre escola e comunidade como elemento indispensável para o desenvolvimento integral dos estudantes e a construção de uma educação democrática e participativa.

Comunidade, equipe escolar são importantes, mas ainda, alguns participantes destacam a importância do aluno como protagonista dentro da escola, como explicitado por D1:

*...a recomposição da aprendizagem, do projeto REDES, das salas de recurso e, associado a isso, o sucesso se dá também pela clientela, nós temos excelentes alunos e essa turma em particular, que teve o nosso maior IDEB, era uma turma bem pequena, com apenas 13 alunos, e todos bem acima da média.*

A partir das entrevistas realizadas com os gestores das escolas participantes desta pesquisa, foi possível identificar práticas e projetos considerados essenciais para o alcance de bons resultados educacionais, bem como os principais desafios enfrentados no cotidiano escolar. As iniciativas destacadas revelam o compromisso com o fortalecimento das competências fundamentais dos alunos, o desenvolvimento socioemocional, o protagonismo estudantil, a valorização dos profissionais da educação e o envolvimento das famílias e da comunidade escolar.

Entretanto, paralelamente a essas ações, os gestores apontam uma série de obstáculos que impactam diretamente a qualidade do trabalho pedagógico, como limitações estruturais, escassez de recursos humanos e materiais, dificuldades na construção de relações interpessoais e a pressão constante dos prazos e imprevistos.

O quadro a seguir apresenta de forma sintetizada essas iniciativas e projetos bem-sucedidos, em contraponto com os desafios enfrentados pelas unidades escolares, oferecendo uma visão clara sobre as tensões e potencialidades vividas no contexto da gestão educacional.

**Quadro 11 – Sucesso X Desafios da escola**

Iniciativas e projetos que essenciais para o sucesso da escola	Desafios enfrentados na unidade escolar
Projetos que intensificam o contato dos alunos com as habilidades mais básicas a serem desenvolvidas, como leitura, escrita, produção, cálculos e resoluções de situação-problema.	Construir condições mínimas necessárias para o trabalho dos professores.
Engajamento da equipe gestora com toda a equipe escolar.	Imprevistos e prazos curtos.
Projetos que promovam o protagonismo estudantil.	Estrutura do prédio e falta de material.

Projetos pedagógicos e socioemocionais.	Falta de professores.
Projetos de valorização dos profissionais.	Equipe gestora insuficiente para lidar com os dois segmentos.
Envolvimento da comunidade escolar.	Adquirir confiança e respeito.
Envolvimento das famílias com os projetos educacionais.	Relações interpessoais.
Protagonismo dos alunos.	Situações-problema.

Elaborado pela autora (2025)

Apesar das dificuldades, os gestores revelam os principais fatores que possibilitaram o sucesso no IDEB, sendo eles, principalmente, o comprometimento dos professores e da comunidade escolar, tal como o empenho e dedicação dos estudantes (Quadro 12). Essas ações são destacadas através das falas, principalmente, da gestora D3:

*As notas elevadas apresentadas no IDEB dessa Unidade Escolar são resultadas de uma parceria muito grande entre comunidade, família, professores, alunos e índice de frequência positivo. (D3)*

Esse comprometimento da equipe, de acordo com um dos participantes, foi parte resultante da formação dos professores e a disponibilização de recursos para que eles realizassem aulas diversificadas e simulados para a preparação dos alunos (Quadro 12). Inclusive, como explicitado por D1, mesmo com a realidade da zona rural que, muitas vezes, é estereotipada, essa parceria está presente e garante bons frutos:

*Gostaria de agradecer a oportunidade em participar desse projeto, de poder estar respondendo essas questões e explicando um pouco melhor qual é a nossa realidade aqui na zona rural. [...] os nossos alunos demonstram seu potencial, nossa equipe se compromete com esses resultados e o que a gente, no final de tudo isso, é uma escola de qualidade.*

**Quadro 12** – Fatores que contribuíram para o bom desempenho das escolas no IDEB, segundo a equipe gestora

<b>Fatores que contribuíram para o bom desempenho da escola no IDEB</b>
Foco na aprendizagem dos alunos, controle da frequência e permanência nos projetos de intensificação no trabalho com as habilidades.
Comprometimento do corpo docente no processo de ensino aprendizagem.
Comprometimento de professores e empenho dos alunos.
Formação dos professores e disponibilização de recursos.
Dedicação dos professores, equipe gestora, alunos e pais.
Envolvimento dos professores e comunidade escolar.

Engajamento dos docentes, família e projetos (REDES e AEE). Olhar atento e permanente da gestão.

Elaborado pela autora (2025)

Como já abordado, os bons resultados vieram através desse conjunto de hábitos, sendo eles a escuta ativa dos alunos, controle de frequência deles, a participação ativa, dedicação, preparação e aplicação de simulados, reuniões com os pais e práticas de motivação para os estudantes. Através da preparação por meio de simulados, foi possível realizar um diagnóstico e um acompanhamento de habilidades que estavam defasadas, segundo explicitado por PC4 que revela uma das estratégias: Acompanhamento de questões de menor acerto e plano de ação com as metas a serem alcançadas para a unidade escolar.

A permanência de uma equipe escolar ao longo dos anos também se mostra como um fator essencial para o desenvolvimento de ações pedagógicas contínuas e eficazes, refletindo diretamente no desempenho dos alunos, especialmente quando avaliados por instrumentos como o IDEB. A formação de uma equipe estável permite um acompanhamento mais aprofundado das necessidades dos estudantes, além de possibilitar a implementação de estratégias pedagógicas mais adequadas, alinhadas com as características específicas de cada turma e comunidade escolar.

A participante D2 enfatiza a importância dessa estabilidade ao afirmar que o trabalho da equipe gestora nas demandas pedagógicas é fundamental, desde que a equipe gestora faça um trabalho conjunto, de união, um trabalho coeso. Este comentário destaca que a colaboração entre os membros da equipe gestora e os professores é crucial para alcançar resultados educacionais satisfatórios. A estabilidade da equipe permite uma maior coesão nas ações pedagógicas e facilita o planejamento a longo prazo, essencial para o desenvolvimento dos alunos.

De fato, conforme relatado pelo participante D1, Faz toda a diferença nós termos tempo para projetar a longo, médio prazo os nossos planejamentos de gestão. E é claro que isso faz diferença na qualidade do ensino. O tempo de permanência dos gestores e educadores dentro de uma mesma unidade escolar cria uma base sólida de conhecimentos, que favorece tanto a construção de estratégias pedagógicas mais assertivas quanto a manutenção de um ambiente de aprendizagem mais estável e produtivo. A continuidade da equipe permite o acompanhamento preciso do desempenho dos alunos e o desenvolvimento de intervenções pedagógicas mais eficazes.

Estudos em supervisão escolar reforçam essa perspectiva. De acordo com Libâneo (2002), a qualidade educacional está diretamente ligada à eficácia do trabalho coletivo na escola, sendo que a gestão escolar desempenha um papel central na criação de um ambiente de aprendizagem saudável e produtivo. Alves (1985) também destaca que a supervisão contínua das práticas pedagógicas, aliada à estabilidade da equipe, possibilita um acompanhamento constante da evolução dos alunos, resultando em melhores desempenhos nas avaliações externas, como destacado por D1:

*O meu papel, enquanto gestor, é de oportunizar, diante do planejamento feito junto aos professores, para que todos os alunos sejam atingidos, para que as famílias tenham um amplo conhecimento sobre essas avaliações e os processos que nós desenvolvemos para otimizar o desempenho dos alunos nessas avaliações.*

No entanto, é importante ressaltar que o IDEB, embora seja considerado um instrumento justo para avaliar o desempenho dos alunos, não é isento de críticas. O participante D1 reconhece suas limitações ao afirmar que acredito que, neste momento, seja um instrumento mais justo. Porém, claro, como todo outro instrumento, ele possui falhas. De fato, muitos questionam a capacidade do IDEB de refletir a totalidade do processo educacional, já que ele é baseado em apenas uma avaliação externa, aplicada sob condições que podem ser desconhecidas pelos alunos e distantes da realidade vivenciada nas escolas.

Apesar dessas limitações, os participantes concordam que o IDEB é um parâmetro importante para medir a qualidade da educação básica. A participante D2 destaca que, embora o IDEB seja um instrumento justo, atualmente temos muitos desafios a vencer e esses desafios englobam 'N' situações das quais muitas vezes a própria escola não tem alcance para resolver. Esses desafios incluem questões como a falta de recursos, a diversidade das condições socioeconômicas dos alunos e as desigualdades educacionais regionais, que muitas vezes interferem diretamente no desempenho dos alunos nas avaliações.

Em suma, o sucesso das escolas, como afirmado pelos participantes, é resultado de uma série de ações integradas e colaborativas, que incluem a permanência da equipe escolar, o planejamento contínuo, o envolvimento das famílias e a implementação de programas de apoio aos alunos com dificuldades. Esse trabalho conjunto, focado em estratégias pedagógicas consistentes e na colaboração entre todos os membros da comunidade escolar, é o que possibilita os bons resultados no IDEB e no desenvolvimento integral dos alunos.

*Quem já teve a possibilidade de vivenciar a experiência de participar de um grupo em que a colaboração predomina, sabe que um grupo forte é capaz de grandes atos, de mudar para melhor a realidade externa e de operar mudanças significativas no mundo interno. (Falsarella, p. 196, 2021).*

Esse esforço coletivo, fundamentado em estratégias pedagógicas sólidas, destaca-se pela colaboração ativa de todos os membros da comunidade escolar. Como apontado pela participante PC 4, qualquer sucesso na escola depende das ações conjuntas de todos, tanto corpo docente, equipe gestora, comunidade e Secretaria de Educação. Esse alinhamento é essencial para alcançar não apenas bons resultados no IDEB, mas também o pleno desenvolvimento dos estudantes em suas múltiplas dimensões.



## 5 REFLEXÕES FINAIS

A presente investigação analisou como o papel da gestão escolar influencia os resultados positivos obtidos no IDEB por cinco escolas municipais, nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental. Os dados analisados, referentes aos índices do IDEB de 2021 e 2023, associados às falas das equipes gestoras de escolas com os melhores desempenhos, evidenciam a relevância de práticas e estratégias específicas que resultaram em avanços significativos no desempenho educacional. Um dos aspectos mais destacados na pesquisa foi a permanência prolongada da equipe gestora e dos educadores em uma mesma unidade escolar, o que contribuiu para a construção de um planejamento pedagógico contínuo e alinhado às necessidades da comunidade escolar. Esse fator emergiu como elemento central para a consolidação de práticas eficazes e, conseqüentemente, para a melhoria dos resultados educacionais, configurando-se como uma categoria fundamental nos achados deste estudo.

Outro ponto relevante identificado foi a formação de uma equipe coesa e a promoção de um clima organizacional positivo, elementos que reforçam o papel estratégico da gestão na criação de ambientes favoráveis ao ensino e à aprendizagem. A formação continuada de professores e gestores mostrou-se indispensável para o aprimoramento das práticas pedagógicas e para a eficiência da gestão escolar. Estratégias como a aplicação de simulados e preparações específicas para avaliações externas contribuíram de forma significativa para alinhar as competências dos alunos às exigências das matrizes avaliativas, refletindo diretamente nos resultados obtidos. Além disso, o trabalho colaborativo entre gestores, professores, famílias e a comunidade escolar foi determinante para criar uma rede de apoio e engajamento que sustentou o processo educativo. A mobilização da comunidade, as ações integradas e o uso de ferramentas de comunicação fortaleceram o senso de pertencimento e consolidaram o compromisso de todos os envolvidos com a qualidade da educação.

As práticas dos gestores evidenciaram ainda características diferenciadas, como a capacidade de liderar de forma inspiradora, motivando equipes e alunos, além de planejar estrategicamente ações voltadas para a melhoria contínua do ensino. Demonstraram, também, um foco constante nos resultados, por meio do monitoramento de indicadores e da tomada de decisões fundamentadas em dados, bem como a abertura para a adoção de novas metodologias que enriqueceram o processo de ensino-aprendizagem. Essas ações reforçam a importância de uma gestão participativa, que

integra a comunidade escolar nas tomadas de decisão, promovendo um ambiente colaborativo e inovador.

Os dados revelaram que o sucesso dessas escolas não está vinculado a ações isoladas, mas sim a uma gestão comprometida, colaborativa, sensível às necessidades do seu contexto e atenta aos indicadores. Práticas como o planejamento contínuo, o uso de dados para a tomada de decisões, a formação continuada e o fortalecimento do vínculo com a comunidade escolar foram determinantes para os avanços observados. Além disso, a abertura para novas metodologias e o foco no processo de aprendizagem demonstram que a inovação, quando aliada ao compromisso com a educação pública de qualidade, pode gerar impactos profundos e duradouros.

Os achados desta pesquisa demonstram que os resultados exemplares no IDEB estão intrinsecamente relacionados ao papel do gestor escolar e às suas práticas estratégicas. O estudo reafirma que uma gestão eficiente, pautada em planejamento contínuo, formação continuada e engajamento coletivo, é capaz de transformar a qualidade da educação oferecida e promover avanços significativos no desempenho escolar.

Durante o processo desta pesquisa e os caminhos percorridos por mim pela educação foi muito importante perceber na prática como a postura, as relações, o comprometimento, a diversidade das estratégias, a busca por formações, o saber a importância e manter a interação entre comunidade faz muita diferença na qualidade da educação. Em todas as cinco escolas, os gestores demonstraram conhecimento e comprometimento, deixando explícito a preocupação com os alunos, com a qualidade do ensino, resultando assim em um ambiente educacional mais enriquecedor e eficaz. Essa dedicação dos gestores, aliada à colaboração da comunidade, contribuiu para a criação de um espaço onde os alunos se sentem valorizados e motivados a aprender. A diversidade de estratégias utilizadas nas escolas também permitiu atender às diferentes necessidades dos estudantes, promovendo uma educação mais inclusiva e adaptada às realidades de cada um. Assim, fica evidente que a qualidade da educação nessas escolas está intrinsicamente ligada ao envolvimento de todos os atores envolvidos no processo educativo e principalmente da condução do gestor, que administra todo o percurso.

As contribuições de documentos oficiais e a coleta de dados por meio de entrevistas e formulário complementam a análise teórica, oferecendo um alicerce

empírico que sustenta a investigação. O cruzamento das perspectivas dos autores citados com as informações obtidas nas unidades escolares permite uma compreensão mais ampla e aprofundada do papel da gestão escolar na qualidade da educação municipal. A literatura e os documentos analisados reforçam que a gestão escolar eficaz depende de uma combinação de fundamentos teóricos, políticas públicas bem estruturadas e práticas contextualizadas, voltadas para a transformação e o aprimoramento das condições educacionais.

A elaboração de um guia de boas práticas, como produto final desta pesquisa, nasce da escuta atenta das experiências vividas nas escolas participantes e visa contribuir com outras instituições que buscam fortalecer sua gestão e melhorar seus resultados educacionais. Mais do que apresentar modelos prontos, esse guia propõe caminhos possíveis, inspirados em realidades concretas e adaptáveis a diferentes contextos escolares.

Assim, a pesquisa conclui que o papel do gestor escolar é decisivo para o alcance de resultados educacionais positivos, demonstrando que a integração entre liderança, planejamento estratégico e engajamento comunitário constitui um alicerce fundamental para o sucesso no IDEB e para a melhoria contínua da qualidade educacional.

Esta pesquisa reafirma a importância da figura do gestor escolar como liderança pedagógica, articuladora e mobilizadora de sua comunidade. Quando a gestão é feita com intencionalidade, escuta, planejamento e envolvimento coletivo, ela se torna capaz de transformar desafios em oportunidades e construir, junto com professores, alunos e famílias, uma educação pública mais justa, inclusiva e de qualidade. A trajetória percorrida neste estudo confirma que o protagonismo da gestão escolar é essencial para garantir uma escola viva, comprometida com a aprendizagem e com o futuro de seus estudantes.

Diante de tudo o que foi vivenciado e analisado ao longo desta pesquisa, meu olhar sobre a gestão escolar se ampliou, se aprofundou e, sobretudo, se humanizou. Antes, a gestão me parecia mais centrada em organização, liderança e cumprimento de metas. Hoje, compreendo que ela vai muito além: é sobre criar vínculos, ouvir com empatia, construir pontes entre diferentes vozes da comunidade escolar e, acima de tudo, liderar com propósito.

Caso eu venha novamente assumir uma direção escolar, meu olhar se voltará, antes de mais nada, para as pessoas — professores, alunos, famílias e equipe de apoio.

Entendi que a base de uma gestão eficaz está no relacionamento humano, no cultivo de confiança e pertencimento. O foco estará, portanto, não apenas em resultados, mas em processos, nas histórias por trás dos números, no clima que se vive dentro da escola. Quero ser uma gestora que caminha junto, que inspira, que escuta e que transforma com e através do coletivo.

Essa vivência também me fez refletir sobre a formação necessária para os gestores escolares. Acredito que ela precisa ir além dos aspectos técnico-administrativos. Deve contemplar temas como inteligência emocional, liderança participativa, mediação de conflitos, comunicação não violenta, gestão democrática, inclusão, justiça social e práticas pedagógicas inovadoras. O gestor precisa ser preparado para ser um formador de equipes, um articulador de saberes e um promotor de cultura escolar positiva — e para isso, ele também precisa de espaço de escuta, formação continuada e apoio institucional.

Quanto à tensão vivida pelas equipes gestoras, entendi que ela é real, constante e muitas vezes invisibilizada. A pressão por resultados, a sobrecarga de funções e a necessidade de responder a múltiplos atores (secretaria da educação, comunidade, equipe interna) acabam gerando um desgaste que impacta diretamente na qualidade da gestão. Para aliviar essa tensão, acredito que precisamos construir uma cultura de cuidado mútuo, onde o gestor também seja cuidado. Isso passa por dividir responsabilidades, fortalecer o trabalho em equipe, criar momentos de escuta e apoio emocional, garantir tempo para planejamento e, sobretudo, valorizar a formação e o bem-estar de quem ocupa essa função tão estratégica na escola.

Concluindo, saio desta pesquisa com a certeza de que a gestão escolar é um ato profundamente humano e transformador. Ela não acontece sozinha nem se sustenta na autoridade. Ela floresce quando há diálogo, quando há compromisso coletivo e quando o foco é, genuinamente, o desenvolvimento integral de cada aluno e de cada profissional da escola. O meu olhar, agora, vai na direção da escuta ativa, da formação consciente e da construção de uma escola onde todos sintam que pertencem — e que vale a pena sonhar juntos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, N. L. A importância da liderança escolar para a qualidade da educação. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 34, p. 42-58, 1985.

ALVIM, M. **Uma análise do IDEB em quatro escolas públicas do DF como subsídios para as ações da gestão democrática e a efetivação do projeto político-pedagógico**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

AMARAL, L. A gestão democrática das escolas como referencial político, educativo e simbólico: entrevista com o professor Licínio Lima. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 34, p. 99-112, 2018.

BASSO, G.; *et al.* Uso das avaliações de larga escala na formulação de políticas públicas educacionais. **Revista Brasileira de Políticas Educacionais**, v. 24, p. 98-112, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011

BÔAS, R.. **Gestão democrática e participação das juventudes**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 18 nov. 2024.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n.º 9.394/1996**. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF: MEC, 2018.

BRITO Jr., A.F, FERES Jr., N. Utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Revista Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

BRITO, M.; CARVALHÊDO, J.. Avaliação em larga escala: implicações para a prática pedagógica no ensino fundamental. **Revista de Avaliação Educacional**, v. 29, p. 120-135, 2021.

BRENNER, C.; FERREIRA, P.. Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola. **Revista Educação em Questão**, v. 48, p. 123-145, 2020.

BRISOLLA, L.; DUTRA, L. Projeto político-pedagógico da escola: o elemento essencial do trabalho do coordenador pedagógico. **Revista Brasileira de Educação**, v. 24, p. 257-275, 2019.

BRUNO, M. G.; LIMA, L. P. Educação e políticas públicas: A formação continuada dos professores e o impacto no desempenho escolar. **Revista de Educação e Sociedade**, v. 22, n. 2, p. 89-104, 2020.

CALEGARI, D.; PEREIRA, M. F. **Planejamento e estratégia das escolas**: O que leva as escolas a ter alto desempenho. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CARAPETO, N. S. **Formação continuada e gestão da educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CELY, M.; *et al.* Política educacional e a avaliação em larga escala como elemento de regulação da educação. **Revista de Políticas Públicas e Educação**, v. 41, p. 121-139, 2019.

COSTA, E.; *et al.* Avaliação em larga escala no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 34, p. 44-57, 2019.

COSTA, M. A.; SILVA, T. R. Liderança pedagógica e a gestão escolar no contexto contemporâneo. **Revista de Estudos e Pesquisas em Educação**, v. 33, n. 4, p. 231-245, 2019.

COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional**: uma nova visão. Artmed, 2004.

CORONADO, J. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB): investimento ou boas práticas de gestão** – Análise comparativa entre os estados da federação. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, 2018.

CORONADO, J. **Desenvolvimento da educação?: narrativas de educadores sobre o IDEB.** 2018. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNITAU\\_16947315309aeed4075b4fdf41bb71f5](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNITAU_16947315309aeed4075b4fdf41bb71f5).

CRESWELL, J. W.. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: Escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre : penso, 2014.

CROZATTI, R. Variáveis que influenciaram o IDEB do ensino fundamental das redes públicas municipais paulistas em 2017. **Revista Brasileira de Avaliação Educacional**, v. 34, p. 45-58, 2021.

DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir. 8. ed. - São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2003.

DEWEY, J. **Democracy and Education: An introduction to the philosophy of education**. New York: Macmillan, 1916.

FALSARELLA, A. M.. **Cotidiano escolar e atuação do gestor**: Contribuições sobre o tema. 1. ed. Curitiba: Appris, 2021.

FARIAS, R.; MAGALHÃES, P.. Gestão da escola e os resultados do IDEB: apropriação e usos de dados educacionais. **Revista Brasileira de Gestão Escolar**, v. 22, p. 99-112, 2018.

FERNANDES, P.; NAZARETH, L.. Resultados de pesquisas sobre as políticas de avaliação em larga escala em educação e seus impactos na escola. **Revista Brasileira de Avaliação Educacional**, v. 35, p. 44-61, 2018.

FILLIPIN, J.; *et al.* Uma visão sobre o IDEB, suas aplicações e resultados. **Revista Brasileira de Políticas Educacionais**, v. 26, p. 78-90, 2020.

FLACH, L. A gestão democrática nos sistemas municipais de ensino do Paraná: uma análise a partir dos conselhos municipais de educação. **Educação & Sociedade**, v. 41, p. 321-338, 2020.

FRANÇA, C.; *et al.* **Utilização do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) pelos gestores escolares**. Revista de Gestão e Avaliação Educacional, v. 31, p. 112-124, 2022.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: Saberes necessários à prática educativa. 31. ed. São Paulo: Paz e terra, 1996.

FREIRE, P. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 1991.



FREITAS, F. **Práticas de gestão do conhecimento como variáveis intervenientes nos resultados do IDEB.** 2020. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNICESU-1\\_4b7f0c8974b5e9c9865529da85dd52d8](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNICESU-1_4b7f0c8974b5e9c9865529da85dd52d8).

FRITSCH, F.; VITELLI, V.. Caminhos trilhados em três décadas de avaliação em larga escala no Brasil. **Revista Brasileira de Educação Básica**, v. 23, p. 68-85, 2021.

GATTI, B. A. Formação de professores no Brasil: características e problemas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1355-1379, out.-dez. 2010.

GOMES, F.; VIDAL, J. Formação continuada e resultados no IDEB: o que dizem os questionários contextuais de diretores e professores do SAEB/2017. **Revista Brasileira de Política Educacional**, v. 27, p. 109-122, 2021.

GONÇALVES, B. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB): investimento ou boas práticas de gestão – Análise comparativa entre os estados da federação.** 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, 2022.

GUNTER, H. **Leadership and Education: A critical review of the literature.** London: Falmer Press, 2001.

HUBERMAN, M. **O ciclo de vida profissional dos professores.** In: NÓVOA, A. (Org). *Vidas de professores.* 1. ed. Porto: Porto, 1992.

JÚNIOR, A. C. S.; CASTRO, G. Gestão democrática da escola: autonomia compartilhada pela participação social. **Revista Educação e Sociedade**, v. 44, p. 45-67, 2021.

LEITHWOOD, K. Leadership for learning: How leadership influences student learning. **Educational Leadership**, v. 70, n. 1, p. 1-11, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **A educação escolar e a gestão democrática**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: Políticas, estrutura e organização**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, M.; GANDIN, L. O contexto da consolidação das avaliações em larga escala no cenário brasileiro. **Revista de Educação e Pesquisa**, v. 37, p. 85-100, 2019.

LÜCK, H. *et al.* **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões de Gestão Escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Ação integrada: Administração, Supervisão e Orientação educacional**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: estratégia e ação global e coletiva no ensino**. In: FINGER, Almeri Curitiba, 1996.

LÜCK, H. Liderança em gestão escolar. **Séries cadernos de gestão**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, p.31 2022.

MAY, V.; *et al.* Mediação escolar e clima organizacional. **Revista Educação e Psicologia**, v. 19, p. 15-30, 2021.

MINAYO, M. C. S. **Análise qualitativa**: teoria, passos e fidedignidade. 2011.

MIRANDA, A.; *et al.* Avaliação em larga escala e seus efeitos na gestão escolar: a concepção dos diretores. **Revista Brasileira de Gestão Educacional**, v. 18, p. 87-105, 2020.

MOTA, N.; *et al.* Democratização da gestão escolar: mecanismos de participação na escola. **Revista Brasileira de Educação**, v. 26, p. 135-152, 2021.

NARDI, R.. Gestão democrática do ensino público na educação básica: dimensões comuns e arranjos institucionais sinalizadores em bases normativas de sistemas municipais de ensino. **Revista de Educação Pública**, v. 25, p. 45-66, 2018.

NÓVOA, A. **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

NÓVOA, A. **Escolas e professores**: Proteger, Transformar, Valorizar, p.62, 2022.

NUNES, L. F. A.. **A relação escola-comunidade na perspectiva da gestão democrática**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2021.

MORO, José. **O clima organizacional nas escolas: aspectos e desafios para a gestão escolar**. São Paulo: Editora Cortez, 2004.

OLIVEIRA, D. A. Gestão democrática da educação: atualidade e desafios. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. spe, p. 679-692, dez. 2010.

OLIVEIRA, H. J. de; VASQUES-MENEZES, T. M. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, p. 15-34, 2018.

PARO, V. H.. **Educação como prática democrática**. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, V. H. **Educação e democracia**: a gestão democrática da escola pública. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PEDRAZZI, T. **Gestão democrática**: em contextos de desafios à escola pública. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), 2023.

PESSIN, A.; DEPS, A. **O IDEB e a atuação docente na perspectiva da autorregulação**. *Revista Brasileira de Educação e Psicologia*, v. 22, p. 45-58, 2020.

PIAGET, J. **Para onde vai à educação?** Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007.

PLACCO, Vera. "A formação de gestores escolares e os desafios da gestão educacional". **Revista Brasileira de Educação**, v. 13, n. 39, p. 76-88, 2008.

REINERT, M.. ALCESTE: Um método estatístico e semiótico de análise de dados textuais. **Cahiers de l'analyse des données**, Paris, v. 4, n. 2, p. 187-198, 1990.

RIBEIRO, C.; SOUSA, J. A controvérsia sobre avaliações em larga escala no Brasil: continuum argumentativo. **Revista Brasileira de Avaliação de Políticas Públicas**, v. 19, p. 23-42, 2023.

RIBEIRO, C.; SOUSA, J. A controvérsia sobre avaliações em larga escala no Brasil: continuum argumentativo. **Revista Brasileira de Avaliação de Políticas Públicas**, v. 19, p. 23-42, 2023.

RISCAL, J. R.; LUIZ, M. C.. **Gestão democrática e análise de avaliações em larga escala**: o desempenho de escolas públicas no Brasil. 1. ed. São Carlos: Pixel, 2016.

RISCAL, G.; RISCAL, E.. A contribuição do IDEB para o estudo do papel da democratização da escola pública na melhoria da qualidade do ensino. **Revista de Gestão e Educação**, v. 25, p. 101-115, 2018.

RODRIGUES, M. **Desafios da gestão democrática na educação em uma cidade do interior de São Paulo**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), Araraquara, 2021.

RODRIGUES, J. S. **Ações da gestão escolar como fator relevante para o desempenho no IDEB: estudo de caso da gestão e da governança de uma escola pública do Distrito Federal**. 2023. Dissertação (Mestrado em Governança e Desenvolvimento) – Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, DF, 2023.

ROLDÃO, M. Colaborar é preciso: questões de qualidade e eficácia no trabalho dos professores. **Revista Noesis**, n.º 71, p. 27, 2007.

SACRISTÁN, J. G. **O currículo**: uma reflexão sobre a prática. São Paulo: Penso, 2000.

SANT'ANNA, G. J. **Gestão escolar participativa**. São Paulo: Cortez, 2004.

SANTOS, A. P. D; VISCARRA, S. P.; SOLIGO, V. **Indicadores e práticas de gestão democrática no âmbito da educação básica municipal e as avaliações em larga escala**. 1. ed. Curitiba: CRV, 2021.

SANTOS, A. I.; CERVI, G. M. Grêmio estudantil e gestão escolar democrática nas sociedades de controle. **Pro-Posições**, v. 33, p. 1-15, 2022.

SARMENTO, T.; MENEGAT, M. Gestão democrática da escola pública: participação e desafios. **Roteiro**, v. 45, e23370, 2020.

SAWICKI, V.; PAGLIARIN, F. Gestão escolar e avaliação em larga escala: realidades, possibilidades e desafios. **Revista de Administração Escolar**, v. 25, p. 54-72, 2018.

SCHMUCK, R. A.; SCHMUCK, P. A. **Group processes in the classroom: A casebook for teachers and counselors**. San Francisco: Jossey-Bass, 1975.

SHULMAN, L. S. Conhecimento e ensino: fundamentos para a nova reforma. **Cadernos Cenpec**. Nova série, v. 4, n. 2, p.209, 2014.

SILVA, J.; *et al.* A avaliação em larga escala e suas implicações na prática docente. **Revista de Educação Brasileira**, v. 33, p. 99-112, 2018.

SILVA, M. L.; COSTA, P. F. O papel da comunidade escolar no sucesso educacional: Um estudo de caso nas escolas públicas. **Educação e Práticas Sociais**, v. 8, n. 3, p. 56-71, 2020.

SILVEIRA, R. B.; COELHO, T. C. Gestão democrática na escola e o papel do gestor escolar. **Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 3, n. 2, p. 1-13, 2018.

SOARES, J. F. Indicadores educacionais no Brasil: o que mostram e o que escondem? **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 88, p. 1155-1177, 2004.

SOARES, T.; *et al.* Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB): revisão sistemática da literatura. **Revista de Educação Brasileira**, v. 25, p. 32-50, 2020.

SOARES, J. F.. Melhora do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 130, p. 135-160, jan./abr. 2007.

SOUZA, D. P. A gestão escolar e a qualidade do ensino: A eficácia das práticas pedagógicas no Brasil. **Revista Brasileira de Política Educacional**, v. 17, n. 1, p. 15-33, 2018.

SOUZA, A. S.. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 35, p. 97-114, 2019.

SPILLANE, J. P. **Distributed leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.

TARDIF, M.; RAYMOND, D. Saberes, tempo e aprendizagem do trabalho no magistério. **Educação e Sociedade**, Campinas: UNICAMP, n. 73, dez, 2000.

TRAVITZKI, S.. Qual é o grau de incerteza do IDEB e por que isso importa? **Revista de Políticas Educacionais**, v. 24, p. 67-78, 2020.

VASCONCELOS, M.; *et al.* Nexos entre gestão, avaliação e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas públicas. **Revista Brasileira de Administração Escolar**, v. 35, p. 82-94, 2020.

WELTER, K.; WERLE, C.. Processos de invisibilização na avaliação em larga escala. **Revista de Estudos Educacionais**, v. 28, p. 15-32, 2020.

WOODS, P. A. **Democratic leadership in education**. London: Sage Publications, 2005.



## ANEXOS

### a- Permissão para realização da pesquisa.



Universidade de Taubaté  
Autarquia Municipal de Regime Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. nº 78.924/76  
Recredenciada pelo CEE/SP  
CNPJ 45.176.153/0001-22

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação – PRPPG  
Rua Visconde do Rio Branco, 210 | Centro | Taubaté-SP  
(12) 3625-4217 | prppg@unitau.br

Ofício nº SPG 012608/2023

Taubaté, 13 de dezembro de 2023.

Prezada Senhora

Vimos por meio deste, solicitar permissão para a realização da pesquisa para dissertação de mestrado, pela aluna Natália Maria Rita Marcondes de Souza, do Curso de Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté, trabalho a ser desenvolvido nos anos de 2023/2025, intitulada “PRÁTICAS DA GESTÃO: relações com os resultados do IDEB na educação municipal”, sob orientação da Profa. Dra. Virginia Mara Prospero da Cunha.

O estudo será realizado com a equipe gestora (diretores e professores coordenadores), situando-se nas entrevistas sobre a gestão escolar, democrática e suas relações com os resultados do IDEB nas duas últimas avaliações. O objetivo é analisar a influência do papel da gestão escolar em resultados exitosos com a média das notas mais altas do IDEB nos anos 2019 e 2021, em escolas do ensino fundamental. Também formar um clube dos gestores, com encontros formativos de forma colaborativa com os participantes, que possa ser implementado na rede.

Para tal, serão realizadas entrevistas através do Google Forms com 4 diretores e 4 professores coordenadores participantes da pesquisa, e visita as escolas participantes para apreciação de documentos.

Será mantido o anonimato da instituição e dos gestores. O resultado da pesquisa será enviado para os gestores participantes e à secretaria de educação do município. A divulgação do trabalho ocorrerá em publicação de artigos em periódicos, participação em seminários, simpósios e congressos.

Ressaltamos que o projeto de pesquisa passará por análise e aprovação do comitê de ética em pesquisa da Universidade de Taubaté.

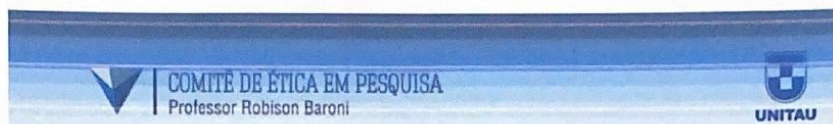
Certos de que poderemos contar com vossa colaboração, colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade de Taubaté, no endereço Rua Conselheiro Moreira de Barros, 203, CEP 12010-080, telefone (12) 3622-4005, ou com a aluna Natália Maria Rita Marcondes de Souza, telefone (12) 982680208.

No aguardo de sua resposta, aproveitamos a oportunidade para renovar nossos protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

Prof. Dra. Juliana Marcondes Bussolotti  
Coordenadora do Mestrado em Educação

**Ilma. Sra. Profa. Dra. Suellen Patareli Miragaia**  
**Secretária de Educação do Município de Taubaté**  
**Praça Oito de Maio, 37 – Centro.**

**b- Termo de compromisso do pesquisador responsável****ANEXO II TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL**

Eu, Natália Maria Rita Marcondes de Souza, pesquisadora responsável pelo projeto de pesquisa intitulado **"PRÁTICAS DA GESTÃO: RELAÇÕES COM OS RESULTADOS DO IDEB NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL"** comprometo-me dar início a este projeto somente após a aprovação do Sistema CEP/CONEP (em atendimento ao Artigo 28 parágrafo I da Resolução 510/16 e XI.2 item A ou da Resolução 466/12). Em relação à coleta de dados, eu, pesquisadora responsável, asseguro que o caráter de anonimato dos participantes desta pesquisa será mantido e que as suas identidades serão protegidas.

As fichas clínicas e/ou outros documentos não serão identificados pelo nome.

Mantereí um registro de inclusão dos participantes de maneira sigilosa, contendo códigos, nomes e endereços para uso próprio.

Os Termos assinados pelos participantes serão mantidos em confiabilidade estrita, juntos em um único arquivo, físico ou digital, sob minha guarda e responsabilidade por um período mínimo de 05 anos.

Asseguro que os participantes desta pesquisa receberão uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; Termo de Assentimento (TA, quando couber), Termo de Uso de Imagem (TUI, quando couber) e TI (Termo Institucional, quando couber).

Comprometo-me apresentar o relatório final da pesquisa, e os resultados obtidos, quando do seu término ao Comitê de Ética - CEP/UNITAU, via Plataforma Brasil como notificação.

O sistema CEP-CONEP poderá solicitar documentos adicionais referentes ao desenvolvimento do projeto a qualquer momento.

Estou ciente que de acordo com a Norma Operacional 001/2013 MS/CNS 2.2 item E, se o Parecer for de pendência, terei o prazo de 30 (trinta) dias, contados a partir da emissão na Plataforma Brasil, para atendê-la. Decorrido este prazo, o CEP terá 30 (trinta) dias para emitir o parecer final, aprovando ou reprovando o protocolo.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

**Nome e assinatura do Pesquisador Responsável**



interesse de profissionais, instituições, pesquisadores e fundamentar estudos em outras áreas do conhecimento no que diz respeito ao presente objeto de pesquisa. Contudo, os principais benefícios do presente estudo poderão se apresentar somente ao final da dissertação, quando as conclusões estiverem devidamente escritas e fundamentadas.

**Garantias e indenizações:** fica garantido o direito às indenizações legalmente estabelecidas aos indivíduos que, por algum motivo, sofrerem qualquer tipo de dano pessoal causado pelos instrumentos ou técnicas de coleta de dados. Os participantes têm o direito de serem informados a respeito dos resultados parciais e finais da pesquisa; para isso, a qualquer momento do estudo, terão acesso aos pesquisadores responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de suas dúvidas.

**Esclarecimento de dúvidas:** a investigadora é mestranda da Turma 2023 do Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté (SP), Natália Maria Rita Marcondes de Souza, residente no seguinte endereço: Rua São Bento do Sapucaí, 594, apt 13 C Alto do Cardoso – Pindamonhangaba/SP, podendo também ser contatada pelo telefone (12) 982680208, inclusive por intermédio de chamadas a cobrar. A pesquisa será desenvolvida sob a orientação da Profª. Drª Virgínia Mara Prospero da Cunha, o qual pode ser contatada pelo telefone (12) 99724-0321. A supervisão da presente pesquisa será feita pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, situado na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Bairro: Centro, Taubaté-SP, no telefone: (12) 3625-4217. A presente pesquisa não acarretará quaisquer tipos de ônus e/ou despesas aos participantes, sendo os dados coletados por meio do aplicativo zoom, em horário condizente com as disponibilidades dos mesmos. Da mesma forma fica aqui esclarecido que a participação no presente estudo é em caráter voluntário, não havendo nenhum tipo de pagamento pela sua participação no mesmo, ficando excluídas as indenizações legalmente estabelecidas pelos danos decorrentes de indenizações por danos causados pela pesquisadora. As informações serão analisadas e transcritas pela pesquisadora, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. O anonimato será assegurado em todo processo da pesquisa, bem como no momento das divulgações dos dados por meio de publicação em periódicos e/ou apresentação em eventos científicos. O depoente terá o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo. A sua participação dará a possibilidade de ampliar a compreensão sobre as demandas formativas dos gestores acerca das competências e habilidades socioemocionais.

Rubricas: pesquisador responsável mmx participante \_\_\_\_\_

#### Consentimento pós-informação

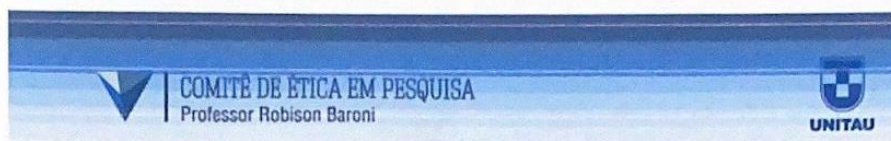
Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa: "PRÁTICAS DA GESTÃO: RELAÇÕES COM OS RESULTADOS DO IDEB NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL", de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações sobre a pesquisa e me retirar da mesma sem prejuízo ou penalidade.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Taubaté, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) participante

### c- Termo de consentimento livre e esclarecido



#### ANEXO V – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Pesquisa:** “PRÁTICAS DA GESTÃO: RELAÇÕES COM OS RESULTADOS DO IDEB NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL”

**Orientador:** Profa. Dra. Virgínia Mara Prospero da Cunha

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

**Informações sobre a pesquisa:**

**Título do Projeto:** “PRÁTICAS DA GESTÃO: RELAÇÕES COM OS RESULTADOS DO IDEB NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL”

**Objetivo da pesquisa:** Analisar a influência do papel da gestão escolar em resultados exitosos com a média das notas mais altas do IDEB nos anos 2019 e 2021, em escolas do ensino fundamental, de uma rede municipal de ensino.

**Coleta de dados:** a pesquisa terá como instrumentos de coleta de dados entrevistas, as quais serão aplicadas junto a oito gestores (4 diretores e 4 professores coordenadores) das escolas municipais de Taubaté – SP que atendem ao Ensino Fundamental. Para a coleta, será utilizado o aplicativo google forms, ocorrendo, portanto, de forma remota.

**Destino dos dados coletados:** a pesquisadora será o responsável pelos arquivos (previamente autorizada pelos participantes) coletados por meio de entrevista, permanecendo de posse dos mesmos por um período não inferior a 5 (cinco) anos, quando, então os arquivos serão destruídos. Os dados originais serão guardados, tomando-se todo o cuidado necessário para garantir o anonimato dos participantes. As informações coletadas no decorrer da pesquisa, bem como os conhecimentos gerados a partir dos mesmos não serão utilizadas em prejuízo das pessoas ou da instituição onde a pesquisa será realizada. Os dados coletados por meio das entrevistas e grupos de discussão serão utilizados para a dissertação a ser apresentada ao Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté (SP), bem como para divulgar os dados por meio de publicações em periódicos e/ou apresentações em eventos científicos.

**Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa:** o possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão se sentir desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação pessoal solicitada pelo pesquisador, por meio das entrevistas e grupo de discussão. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam-lhes garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa; de deixar de responder qualquer pergunta que ache por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de oferecer a cada um dos participantes e à comunidade acadêmica maiores informações e conhecimentos acerca dos aspectos que compõem demandas formativas dos gestores participantes acerca do desenvolvimento de competências e habilidades socioemocionais. Cabe aqui ressaltar também que, pelo aspecto interdisciplinar que se pretende abordar no presente estudo, os conhecimentos gerados por meio da pesquisa poderão despertar



## APÊNDICE - Roteiro

Todos os dados fornecidos serão totalmente sigilosos e será garantido o anonimato. Não existem respostas corretas ou erradas. Por favor, leia com bastante atenção os enunciados das perguntas.

### I. Perguntas formulário online:

1. *Aceita participar?*
2. *Idade*
3. *Gênero*
4. *Formação acadêmica (graduação e pós-graduação)*
5. *Tempo de experiência como docente*
6. *Tempo de experiência como diretor (a) ou professor coordenador (a)*
7. *Função que ocupa e tempo de experiência na escola atual*
8. *Outras experiências profissionais na área da educação (descrição breve, se houver)*
9. *Nome da escola*
10. *Localização*
11. *Nível de ensino oferecido*
12. *Número total de alunos*
13. *Número total de professores*
14. *Como é a infraestrutura da escola*
15. *Quais são as principais estratégias que você utiliza para motivar e engajar os professores?*
16. *Como você acompanha o desempenho acadêmico dos alunos?*
17. *Qual é sua abordagem/participação para a formação contínua dos professores?*
18. *Como é feita a comunicação e o envolvimento com os pais/responsáveis e a comunidade?*
19. *Que tipo de projeto ou iniciativa você considera fundamental para o sucesso da escola?*
20. *Em linhas gerais, quais foram os maiores desafios enfrentados por você enquanto diretor(a) ou professor coordenador (a) nessa escola?*
21. *Você considera que houve mudanças significativas na escola durante sua gestão? Se sim, quais?*
22. *Na sua opinião, quais foram os principais fatores que contribuíram para o bom desempenho da escola no IDEB?*
23. *Como a equipe pedagógica foi envolvida nesse processo de melhoria dos indicadores educacionais?*

24. *Existe alguma prática inovadora que você ou alguém da equipe gestora implementou e que acredita ter sido decisiva para os bons resultados?*
25. *Houve algum tipo de suporte da Secretaria de Educação ou algum outro órgão?*
26. *Você gostaria de acrescentar alguma informação ou comentário?*
27. *Poderia participar de uma entrevista (online) individual para discutir mais sobre suas experiências?*
28. *Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, favor deixar seu número para contato.*

## **II. Entrevista semiestruturada:**

1. *Como foi seu ingresso na função que ocupa hoje? Passou por alguma seleção (indicação, apresentação de projeto etc.) Fale um pouco sobre isso.*
2. *Há quanto tempo está nesta unidade escolar? Você acha que o tempo na mesma unidade escolar faz diferença nos avanços pedagógicos? Fale um pouco sobre isso.*
3. *Você considera o trabalho da Equipe Gestora importante (nas demandas pedagógicas principalmente)? Qual a composição equipe, em sua opinião para uma escola de sucesso, que apresenta notas elevadas em avaliações externas? Esta unidade, com relação a composição da equipe está próxima, longe ou nesse nível? Fale sobre isso.*
4. *Na equipe de professores desta unidade escolar existe uma rotatividade ou os professores se mantem no ano letivo? Esses profissionais, em sua maioria são estatutários ou eventuais? Trabalham, em sua maioria apenas nesta rede ensino?*
5. *Em sua opinião o que gera a permanência e a saída das pessoas da equipe (gestora e professores) nesta unidade escolar? Fale um pouco sobre isso.*
6. *Você sabe o que é o IDEB e como compõe sua nota? O que você acha deste instrumento? Justo, injusto? Fale um pouco sobre isso*
7. *Existe alguma proposta para professores e alunos na “preparação” da realização das avaliações externas? Como esta proposta é elaborada? Qual é o seu papel nestes momentos? Os alunos são preparados de alguma maneira específica para este momento? Favor descrever tudo o que a escola faz com relação a isso.*
8. *Com relação aos alunos que apresentam dificuldades. Como são feitas as intervenções pedagógicas? Existe reforço ou outro projeto na unidade escolar? Fale um pouco sobre isso.*
9. *A que você atribui as notas elevadas apresentadas no IDEB desta unidade escolar? Quem são, em sua opinião os envolvidos no sucesso deste processo? Fale um pouco sobre isso.*
10. *Gostaria de acrescentar algo?*