



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas - FACE
Departamento de Gestão de Políticas Públicas - GPP

LAÍSSA FARIAS LACERDA

Gestão e Qualidade do Ensino Público: uma análise do ensino
médio em escolas públicas do Distrito Federal

Brasília – DF
Ano 2023

LAISSA FARIAS LACERDA

Gestão e Qualidade do Ensino Público: uma análise do ensino
médio nas escolas públicas do Distrito Federal

Projeto de Monografia a ser
apresentado como trabalho final da
disciplina de “Projeto de Pesquisa”.

Professor/a Orientador/a: Paulo
Ricardo da Costa Reis

Brasília – DF

Ano 2023

SUMÁRIO

1 Introdução	5
1.1 Objetivo geral.....	7
1.2 Objetivos específicos	7
2 Referencial teórico	7
2.1 Gestão Educacional.....	7
2.2 Qualidade na Educação.....	12
2.3 Qualidade e Gestão na/da Educação	15
3 Métodos e técnicas de pesquisa	21
3.1 Classificação da pesquisa	21
3.2 Lócus da pesquisa	21
3.3 Coleta de dados e sujeitos da pesquisa	21
4.1 Apresentação das categorias	26
4.1.1 Categoria Gestão	26
4.1.2 Categoria Avaliação	30
4.2 Discussão dos resultados à luz dos objetivos da pesquisa	35
5 Conclusão	38
6 Referências	39
Apêndice A - Roteiro de Entrevista.....	42

Resumo

O Sistema de Ensino do Distrito Federal, segundo o último censo escolar, possui mais de 657 mil alunos matriculados em sua rede de ensino. Esses estudantes vivem realidades das mais variadas possíveis, são alunos de regiões rurais e urbanas com condições de ensino heterogêneas e histórias de vida singulares, o que implica em uma gama bastante diversa no que diz respeito aos resultados obtidos para auferir a qualidade do ensino ofertado a esses alunos. Dessa forma, essa pesquisa analisou, tendo como parâmetro o principal índice de avaliação da qualidade adotado pela Secretaria de Educação do Distrito Federal, o Ideb, quatro escolas da etapa final da educação básica, as duas primeiras colocadas no ranking do Ideb e as duas últimas colocadas, com o intuito de comparar os modelos de gestão aplicadas entre elas e, guardadas as devidas proporções dessa pesquisa acadêmica, exemplificar um parâmetro inicial de modelo de gestão exitoso e demonstrar como a gestão escolar interfere diretamente na qualidade do ensino.

1 Introdução

O Brasil tem sido alvo de contradições patentes no que diz respeito à qualidade do ensino básico, sobremaneira do ensino público, visto que sua oferta se encontra elencada na Constituição da República Federativa do Brasil, a qual garante em seu Artigo 6º a educação como sendo um direito social, além de previsões mais específicas no artigo 206 sobre os princípios que nortearão a oferta do ensino no Brasil. O inciso VII, por exemplo, afirma que o ensino será ministrado com base, dentre outros aspectos indispensáveis, na garantia de padrão de qualidade; o que notadamente pode não condizer, na prática, com o que está positivado na norma constitucional.

E é justamente sobre o padrão de qualidade do ensino que recai o objetivo primordial dessa pesquisa. O Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é um conjunto de avaliações de larga escala implementado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) que permite a avaliação pelas redes municipais e estaduais da qualidade do ensino por meio de políticas educacionais com base em evidências (BRASIL, 2023). A saber, o portal do INEP afirma em sua página inicial, na seção que trata sobre o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), que as matrizes de referência do Saeb estejam em processo de adaptação para enquadrar-se ao que está determinado na Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Os indicadores para se auferir a qualidade do ensino no Brasil atualmente permanecem sendo o da escala do Saeb que demonstrou no último destaque para o estado do Paraná, o qual obteve a melhor nota em Língua Portuguesa 281,13, mais de 11 pontos à frente da média nacional com apenas 269,79 pontos. Já em Matemática Santa Catarina teve destaque ficando em primeiro lugar em Matemática com 278,84 pontos, contra 262,71 de média nacional. O coeficiente de análise é distribuído em quatro escalas: insuficiente, básico, proficiente e avançado demonstrando em 2021 desempenhos avançados em Português e Matemática, com as respectivas notas 269,54 e 262,37 de média, segundo o portal do próprio Inep.

Segundo o secretário de Educação do estado do Paraná, Renato Feder, a explicação para o desempenho superior na avaliação está diretamente relacionada ao investimento voltado para tecnologia, assim como em uma lei estadual que obriga

o diretor a assistir semanalmente a aula dos professores para orientá-los sobre a prática pedagógica, em matéria publicada no site Portal Paraná, atualizada em junho de 2022.

De acordo com dados do portal Qedu, que utiliza os dados coletados pelo INEP para sintetizar as informações, no que diz respeito aos indicadores do Distrito Federal, sobremaneira para as escolas de ensino médio, que é o objeto de estudo desta pesquisa, no Ibeb o DF quase não avançou no seu desempenho: em 2005 tinha média 3 e mais de quinze anos depois foi para apenas 4,0.

Dessa maneira, tendo demonstrado a baixa qualidade do ensino público no Brasil, visto que se assim não fosse, haveria uma equidade maior no desempenho entre os estados do país nos exames nacionais que auferem a qualidade do ensino.

Segundo Abrucio (2018), historicamente a educação não tem sido tratada como peça estratégica no que diz respeito ao desenvolvimento do Brasil, nem mesmo em seus períodos de notável desenvolvimento social e econômico. Dessa maneira, a pretensa definição de ensino público de qualidade fica adstrita apenas aos documentos oficiais e propagandas do governo. Assim sendo, conforme Abrucio (2018), “hoje propõe-se não apenas a garantia de escola e universidade para crianças e jovens, como também que as unidades educacionais ofereçam ensino de qualidade.” Ainda segundo Fernando Abrucio, para se garantir uma meta complexa tal como esta, diversos fatores incidem sobre esse processo, entre eles, com grande destaque, a questão da gestão. Dessa maneira, como exemplo de um fenômeno que destoia da realidade educacional brasileira o município de Sobral e todo o estado do Ceará são exemplos de esmero no modelo de gestão adotado e de corpo técnico capacitado para o trabalho nas secretarias de educação.

Dentre diversos fatores que incidem sobre a qualidade da educação, a presente pesquisa tem como objetivo responder o seguinte questionamento: como a gestão educacional, enquanto atividade meio, pode interferir na qualidade do ensino médio, etapa do ensino básico brasileiro? Para responder a seguinte pergunta de pesquisa foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.1 Objetivo geral

Analisar as possíveis relações entre gestão e qualidade do ensino em quatro escolas de ensino médio do Distrito Federal.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar e apresentar os quesitos de avaliação da qualidade educacional implementados nos sistemas de ensino do Distrito Federal;
- Identificar quais estratégias de gestão têm sido adotadas pelas escolas públicas com diferentes níveis de desempenho; e
- Identificar como as estratégias de gestão adotadas se relacionam com os quesitos de avaliação da qualidade.
- Identificar se as escolas adotam ou não a Gestão Democrática como forma de superar o modelo centralizador.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão Educacional

Segundo o dicionário Aurélio, gestão é um substantivo feminino. Ato de gerir, gerência, administração. Por sua vez, o Dicionário Online de Português define gestão da seguinte maneira: substantivo feminino. Ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares; administração.

O conceito de gestão aplicada à educação, ou seja, gestão educacional é, segundo a Lei e Diretrizes e Bases da Educação (LDB), um processo pautado na autonomia das instituições de ensino, com elaboração de plano estratégico sempre a partir das demandas particulares de cada comunidade escolar. Dessa forma, a liberdade de um gestor educacional deve abarcar desde os aspectos relacionados ao plano pedagógico, até aqueles ligados a questões financeiras, todavia nunca se afastando das previsões descritas no Artigo 14 da LDB. Dessarte, o gestor

educacional deve pensar nos resultados a serem alcançados pela unidade educacional gerida por ele, por meio de estratégias que visem a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, mas sem pôr de lado questões inerentes à sustentabilidade financeira da instituição.

Para tanto, há dispositivos legais que perpassam o ordenamento jurídico nacional e que trazem uma definição da gestão escolar sob o viés participativo, buscando superar, dessa maneira, a concepção de gestão centralizada e excludente que havia no sistema de ensino tradicional brasileiro: a “Gestão Democrática”. Não importa de que âmbito da gestão educacional se esteja atuando, há sempre espaço para uma configuração participativa voltada para a inclusão de toda a comunidade escolar, quer para que se atribua mais transparência aos processos administrativos e financeiros, quer para que de fato o planejamento pedagógico seja submetido ao crivo dos integrantes dessa comunidade. A ideia de gestão democrática do ensino público, do qual o ensino médio é etapa obrigatória, tem sua origem na Constituição de 1988, em seu Artigo 206 o texto afirma: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei.”. A saber, a LDB em seu artigo 3º, inciso VIII reforça a gestão democrática como sendo um princípio da educação pública: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei, e da legislação dos sistemas de ensino.

Apesar da LDB não ser taxativa quanto aos critérios que cada sistema de ensino deverá utilizar para pôr em prática as normas da gestão democrática, ela estabelece, no Artigo 14, dois princípios básicos:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes.” (Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 1996)

Além do mais, o artigo 15 fala sobre a autonomia das unidades escolares:

“Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas

gerais de direito financeiro público.” (Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 1996)

Não faltam dispositivos legais que afirmam ser compromisso da coletividade o sucesso da gestão escolar. As diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica (DCNs da educação básica) que dissertam acerca do planejamento curricular das escolas e dos sistemas de ensino em seu artigo 4º, no inciso VIII também inclui a gestão democrática como um princípio:

“As bases que dão sustentação ao projeto nacional de educação responsabilizam o poder público, a família, a sociedade e a escola pela garantia a todos os educandos de um ensino ministrado de acordo com os princípios de: VIII – gestão democrática do ensino público, na forma da legislação e das normas dos respectivos sistemas de ensino.” (DCNs da educação básica, 2013)

Outrossim, o Plano Nacional de Educação (PNE) aprovado em 2014, no artigo 9º, reitera a obrigatoriedade dos sistemas de ensino aprovarem leis específicas que disciplinem a gestão democrática, inclusive estabelecendo prazo de 2 anos para sua implementação:

“Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (Lei n. 13.005/2014)

A saber, a gestão democrática segundo a professora Ilma Passos Veiga (1990), está a serviço da reestruturação de poder da escola a partir da implementação do que ela mesma chamou de socialização da escola. Esse termo advém da implementação da autonomia ao anular a dependência de órgão intermediários que elaboram políticas educacionais a serem executadas pela escola. A busca pela gestão democrática está na ampliação da participação dos atores que compõem os diferentes segmentos da escola. Segundo Marques apud Veiga (1990, p. 21):

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação.

No Distrito Federal, a Lei 4751 de 2012 traz diretrizes a serem implementadas com vistas a garantir a gestão democrática no ensino público por meio dos seguintes princípios:

“I - participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar; II – respeito à pluralidade, à diversidade, ao caráter laico da escola pública e aos direitos humanos em todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal; III – autonomia das unidades escolares, nos termos da legislação, nos aspectos pedagógicos, administrativos e de gestão financeira; IV – transparência da gestão da Rede Pública de Ensino, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros; V – garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, do preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho; VI – democratização das relações pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento; VII – valorização do profissional da educação.”

Assim sendo, a implementação dessa modalidade de gestão estabelece-se como uma tarefa complexa a ser executada por agentes heterogêneos que compõem toda a comunidade escolar, mas que, apesar disso, possuem como objetivo comum: a participação crítica na gestão educacional para a garantia do melhor desempenho possível da instituição a qual integram. Segundo Abrucio (2018), a gestão tem impacto transversal sob a maioria das ações indispensáveis ao aperfeiçoamento da educação brasileira. Abrucio (2018) ainda cita como fatores implementados pela gestão educacional que contribuem para o desenvolvimento da qualidade do ensino aspectos macroinstitucionais como financiamento e apoio federal aos governos subnacionais, avaliações do aprendizado em larga escala –tais como o Saeb/Ideb - atratividade da carreira dos profissionais da educação, bem como regime de colaboração entre estados e municípios.

Outrossim, o autor segue afirmando que no Brasil não se tem uma cultura de formação de gestores educacionais para as carreiras públicas que possam atuar a frente tanto dos sistemas de ensino como nas redes estaduais. Em diversas regiões do país ainda se pode ver o que ele definiu como “patrimonialismo estrito”, manifestado a partir de quadro de pessoal formado por pessoas que possuem pouco conhecimento sobre educação, bem como por governos sem uma estrutura gerencial suficiente para a construção de suas políticas públicas educacionais. Entretanto, em casos menos frequentes, há lugares nos quais existe um corpo de gestão qualificado com burocratas generalistas, no âmbito da União e professores e diretores, de maneira especial, na esfera dos estados e municípios.

Dessa maneira, a gestão escolar é comprovadamente um instrumento indispensável para o bom desempenho educacional. Abrucio cita os trabalhos de José Francisco Soares, Ana Cristina e Cynthia Carvalho como expoentes na análise empírica de dados que comprovam o efeito positivo dos gestores escolares. A saber, um dos principais problemas apontados por Abrucio consiste justamente no fato de professores que são notadamente bem-sucedidos em sala de aula migrarem para funções diretivas sem ter, entretanto, a formação necessária, tampouco vocação para exercer as atribuições de gestão. Para além da troca constante de equipes, devido a aspectos de cunho político, o que ocasiona invariavelmente na descontinuidade do serviço, urge que esses profissionais, mesmo na ausência de uma carreira específica, recebam formação em nível mais profundo de especialização na área de gestão.

Conforme Soares (2004), a administração de qualquer organização está condicionada à identificação dos seus processos internos, assim como os meios de relação entre esses processos e seus produtos ou serviços. Em uma escola, portanto, o principal processo a ser considerado é o de ensino. Todavia, em conformidade com todo o arcabouço teórico da gestão educacional, o sucesso desse resultado tem como via única de aferição a aprendizagem dos alunos, ou seja, diferentemente das demais organizações, o sucesso não depende apenas da escola, mas também de seus alunos. Sendo assim, um sistema de ensino que vise obter sucesso em suas atividades não pode deixar de levar em consideração a qualidade das relações entre professor e aluno, tendo em vista a centralidade relativa da administração educacional diante desses agentes.

educativo. Desse modo, o termo qualidade não está, nessa obra, ligado diretamente ao ato de educar na acepção mais ampla do termo, mas apenas ao campo do empirismo, ou seja, da qualidade da experimentação.

Todavia, no Brasil, foi um de seus maiores discípulo quem mais utilizou-se desse expediente para apontar para a qualidade como um dos objetivos da educação. A saber, a edição de 2020 publicada pelo Inep do periódico EM ABERTO traz um breve relato de como se deu a indispensável participação de Anísio Teixeira no manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, de 1932.

Já nos EUA, essa expressão está diretamente ligada a aspectos voltados para o desempenho, aproveitamento educacional e eficácia. Esses termos trazem em si uma percepção mais desenvolvimentista, baseada no modelo Fordista aplicado à educação como uma manifestação dos ideais capitalistas na escola. (EM ABERTO, 1981).

Na Nova Zelândia, Clarence Edward (1966) trouxe em sua obra “A Qualidade da Educação em Desenvolvimento nos Países” uma demonstração de que um dos problemas da qualidade na educação nos países em desenvolvimento estava ligada à pressão quantitativa em detrimento de uma abordagem qualitativa dos sistemas de ensino. Para ele há três níveis nos quais se pode definir a qualidade da educação: nível de qualidade da sala de aula, o mais simples; o segundo nível seria o da qualidade no mercado, relacionado ao grau de produtividade; e o nível de qualidade dos critérios sociais, nesse nível todos são capazes de julgar o sistema escolar conforme visões particulares a respeito do que cada um almeja da educação para si e para o país. (EM ABERTO, 1981)

Para Adams (1993), a qualidade da educação pode ser percebida sob uma ótica multifocal, onde haveria seis visões possíveis acerca de sua definição, são elas: qualidade como reputação; qualidade como recursos e investimentos; qualidade como processo; qualidade como conteúdo; qualidade como resultados; e qualidade como valor agregado. A partir do final da década de oitenta, Adams sofreu forte influência da definição de qualidade contida em documentos internacionais tais como o documento publicado pelo Banco Mundial “Educação na África Subsariana (1988-1990), bem como pela Declaração Mundial sobre Educação para Todos (1990), os quais a educação tem sua qualidade atribuída ao cumprimento de metas bem definidas.

Em 1995, essa posição é reafirmada pelo Banco Mundial com o lançamento do documento Prioridades e Estratégias para a Educação que traz as prioridades de forma sistematizada para os países em desenvolvimento, com base em estudos e experiências anteriores advindos das mais diversas realidades. Dentre as principais prioridades está o da equidade de acesso à educação pelas minorias antes excluídas do sistema formal de ensino.

No início dos anos 2000, a ONU, por meio do UNICEF e da UNESCO, publicou dois documentos que se tornaram marcos que trouxeram, até então, a definição mais complexa do que vem a ser a qualidade da educação. O documento publicado pela UNICEF, intitulado “Definindo Qualidade em Educação (UNICEF 200), aponta cinco campos que demanda maior atenção: qualidade dos aprendentes; qualidade dos ambientes de aprendizagem; qualidade dos conteúdos; qualidade dos processos; e qualidade dos resultados. Por sua vez, o segundo documento traz uma definição clara do que seria “educação de qualidade”, superando a ambivalência com tom pretencioso já no seu título “Educação para Todos: o Imperativo da Qualidade, (UNESCO, 2005). O centro da discussão desse documento está em superar heranças colonialistas e propor uma abordagem diversa. Para tanto o relatório aponta cinco fatores principais: os alunos e suas diversidades; o contexto nacional, econômico e social; os recursos materiais e humanos; o processo de ensino e aprendizagem; e os resultados e benefícios da educação.

Dessa forma, a problemática da definição do ensino de qualidade deve ser compreendida a partir de uma multiplicidade de fatores e de uma abordagem heterogênea da definição de qualidade na educação no tempo e no espaço, tendo em vista que características regionais, a depender da força cultural adstrita a determinado povo e da sua resistência ao tempo, à influência da modernidade e do quanto uma percepção mais global do fazer pedagógico pode ou não adentrar nessa cultura. (DOURADO; OLIVEIRA 2009)

Muito embora a garantia do padrão de qualidade está prevista nominalmente no ordenamento jurídico nacional, a vagueza com a qual esse tema é abordado nos instrumentos legais não permite uma definição clara do que seria qualidade da educação, possibilitando que esse direito somente seja percebido a partir da prática e dos múltiplos resultados alcançados pelo ensino formal que, só então, podem ser

mensurados, mas sempre como consequência de um ganho que apenas pode ser auferido sob um matiz diverso, e nunca tendo uma definição teórica de desempenho padrão, ou resultado isolado como parâmetro para definir a qualidade da educação.

A saber, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em seu Título III, Do Direito à Educação e do Dever de Educar, no inciso IX fala brevemente sobre os “padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem definido como custo aluno qualidade. Nesse sentido a Universidade Federal do Paraná desenvolveu uma plataforma chama SIMAQ, Simulador de Custo Aluno Qualidade a qual possui 4 pressupostos básicos definidos a partir das principais teorias educacionais e dispositivos legais que impactam a gestão e o financiamento das escolas para a promoção de uma educação de qualidade. Conforme Camargo *et al.* (INPE 2006), reafirmam a complexidade da definição do que vem a ser educação de qualidade, tendo em vista que esse conceito engloba invariavelmente: *custeio adequado, valorização dos sujeitos, aspectos pedagógicos e aquisição dos saberes.*

No âmbito distrital, o Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), com vigência até 2060, tem como prioridade a oferta de educação de qualidade. A saber, o (PEDF) apoia-se no (Ideb) como parâmetro para traçar estratégias de promoção da educação de qualidade e, conforme publicação veiculada no próprio site da Secretaria de Educação, tirar o Distrito Federal da posição preocupante no ranking nacional da 13ª posição entre as melhores escolas que ofertam o ensino médio.

2.3 Qualidade e Gestão na/da Educação

A qualidade do ensino básico atualmente é avaliada a partir de um prisma capitalista da relação de trabalho pautada na produtividade, eficácia, eficiência e resultados quantitativos, segundo a dimensão que trata sobre a qualidade como valor agregado definido pela Universidade Federal do Paraná, segundo dados constantes no Simulador de custo-aluno qualidade (SIMCAQ). A gestão educacional, por sua vez, pode ser classificada em Gestão Democrática, em Gestão Participativa e em Gestão Privada, quando se referir a instituições educacionais particulares. Com relação a isso, o Plano Distrital de Educação (PDE) uma política de estado que estabelece diretrizes, metas e estratégias para ser executado pelos gestores

educacionais, materializado por meio do documento tido como referência para o planejamento das ações pedagógico-administrativas da Secretaria de Educação do Distrito Federal, tendo como objetivo a unificação das políticas educacionais do Distrito Federal de maneira harmônica com o Plano Nacional de Educação, estabelece em sua diretriz de número VII a promoção do princípio da gestão democrática da educação Pública do Distrito Federal, com participação efetiva da comunidade escolar e local nos conselhos escolares, com a participação dos profissionais de educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

Dessa maneira, a análise da gestão educacional como catalizadora da qualidade do ensino público, será feita a partir da definição de gestão democrática. Assim sendo, tendo em vista a complexidade de se formatar uma estratégia de gestão educacional garantindo a participação de tantos atores sociais e de suas perspectivas heterogêneas, há de se pensar em meios que tornem essa tarefa mais objetiva possível. Desse modo, a análise de exames de larga escala em âmbito nacional e distrital se faz indispensável para que se demonstre de modo concreto como a gestão educacional irá interferir positivamente ou não no desempenho dos alunos, demonstrando, portanto, se o desempenho da instituição de ensino na etapa da educação básica em estudo é de fato de qualidade ou não.

Além disso, o nível de complexidade também pode ser definido por meio de quatro características bem delimitadas, o porte da escola, o número de turnos de funcionamento, a complexidade das etapas ofertadas pela escola e o número de etapas e modalidades ofertadas pela instituição de ensino, mencionadas na Nota Técnica nº 040/2014 do INEP. Muito embora haja uma estruturação complexa de análise de informações, que leve em conta as variáveis apresentadas, por meio de softwares para interpretação desses dados, a presente pesquisa não se limitará a essa tecnicidade, tendo em vista que o próprio INEP a definiu como sendo apenas parte de uma estrutura mais complexa quando se pensa em gestão escolar.

Para além desses indicadores, a gestão democrática definida como “garantia de participação da comunidade no cotidiano escolar, na gestão dos recursos financeiros e no acompanhamento bem como na avaliação das ações pedagógicas”, mencionada no Artigo 39 da Lei 4751/12, tem como princípio a descentralização do poder de decisão sobre a instituição de ensino, ou seja, é o gestor de cada escola o responsável por mediar as decisões de toda a comunidade escolar tendo em vista

as particularidades de cada setor que a compõe; tornando, pois, a análise das estratégias de gestão uma tarefa de cunho bastante específico no que diz respeito ao desempenho de seus alunos. Dessa forma, uma boa gestão educacional é aquela que parte das dificuldades existentes em determinada comunidade, independentemente da realidade vivida em outras regiões, e possibilita aos alunos uma posição equânime em relação ao desenvolvimento de suas competências e habilidades. É partir de uma situação adversa, com os recursos materiais e humanos disponíveis, e proporcionar o melhor ambiente para que os alunos obtenham o melhor desempenho possível dentro de sua realidade.

Segundo Freitas (2009), a gestão educacional demonstra-se como uma estratégia de melhoria da educação básica à medida que se propõe a agir efetivamente nos mais variados âmbitos da instituição a partir da análise dos índices de desempenho e qualidade do ensino inferiores ao de países desenvolvidos. O IDEB é um dos parâmetros levados em conta para determinar a qualidade da educação segundo o Plano de Desenvolvimento da Educação, mas há também indicadores internacionais da qualidade de ensino como o PISA que deve ser levado em consideração para a tomada de decisão por parte dos estados, bem como dos gestores educacionais que compõem os respectivos sistemas de ensino.

Embora Libâneo (2001) compreenda que a forma de organização dos sistemas de ensino esteja intimamente ligada aos aspectos ideológicos e políticos para a formação de uma cultura mercadológica do ensino, voltada majoritariamente para uma atividade de consumo, assim como à análise da qualidade da educação a partir da gestão escolar, ele não pretende ir além do que está posto nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o ensino básico. Saviani (2009) reconhece na figura do gestor escolar alguém responsável por delinear os caminhos que a instituição de ensino deve seguir para superar o ensino deficitário ofertado na Educação Básica.

A gestão no ensino público, como reiteradamente demonstrado, pauta-se pela gestão democrática, uma abordagem crítica que teve início nos anos oitenta com a reformulação do curso de pedagogia segundo Libâneo (2001). Esse conceito constitucional foi abordado no Plano Nacional de Educação (PNE), que em sua meta de número 19 apenas o demonstra de modo geral, não estabelecendo critérios e procedimentos específicos sobre como se dará nos sistemas de ensino de todo o país a definição de gestão democrática. Para alguns críticos que esperavam um

maior detalhamento desse assunto foi frustrante, todavia, para Arelaro e Jacomini e Carneiro (2016) essa falta de parâmetros bem definidos para a qualificação do que vem a ser gestão democrática manifesta-se em um mecanismo que atribui liberdade para as instituições de ensino aplicarem os meios que lhe aprouver segundo a demanda de cada comunidade. Tal liberdade se materializa por meio de oito estratégias, quais sejam:

1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regule a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Para tanto, é necessário que se analise, dentre vários aspectos que compõem a gestão democrática nas escolas, aqueles indicados por Libâneo (2001), como primordiais são: as concepções de organização e gestão escolar; a estrutura organizacional da escola; os elementos que constituem o processo organizacional. No que diz respeito às concepções de organização e gestão escolar, é necessário que se entenda duas dimensões desse conceito, uma que se relaciona diretamente à atividade científica e outra de cunho sociopolítico.

A primeira, atrelada ao que Libâneo (2001) chamou de científico racional dá maior enfoque à estrutura organizacional da escola, estruturando-a por meio de organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização e planos de ação feitos de cima para baixo; modelo mais recorrente na organização escolar.

A segunda baseada no enfoque crítico de cunho sociopolítico, uma percepção mais progressista da educação pública, dá mais enfoque à intencionalidade e às interações que acontecem entre elas no contexto sociopolítico. Portanto, a organização escolar não é vista como sendo um arranjo dotado de neutralidade, mas sim um meio de agir no mundo real a partir de uma concepção crítica da função social que a escola possa desenvolver, segundo a orientação ideológica principalmente dos professores, diretores e demais membros que compõem a comunidade escolar em razão da formação dos alunos.

Dessa maneira, a gestão democrática nas escolas tende a ser mais orgânica ao proporcionar maior participação dos atores sociais nas decisões que envolvem a escola. As decisões coletivas, portanto, permitem que cada membro admita sua parcela de responsabilidade no trabalho escolar. Tal percepção de gestão não exclui elementos objetivos, tendo em vista que a função da escola não foge aos seus objetivos sociais e políticos em relação à formação ideológica no que diz respeito ao ensino formal; é justamente esse fenômeno que Maurício Tragtenberg (1989) definiu como “participacionismo”.

A estrutura organizacional interna de uma instituição escolar deve estar prevista em regime escolar, ou em legislação específica estadual ou municipal. Ela pode ser representada por meio de organograma que disponha a relação entre os órgãos internos que compõem o ente, sua disposição hierárquica, bem como suas

relações externas (Figura 1). Tal estrutura varia de acordo com a dimensão do ente, a quantidade de seus membros e complexidade das relações dos departamentos internos e suas relações com os externos. Abaixo está disposto uma estrutura organizacional básica.

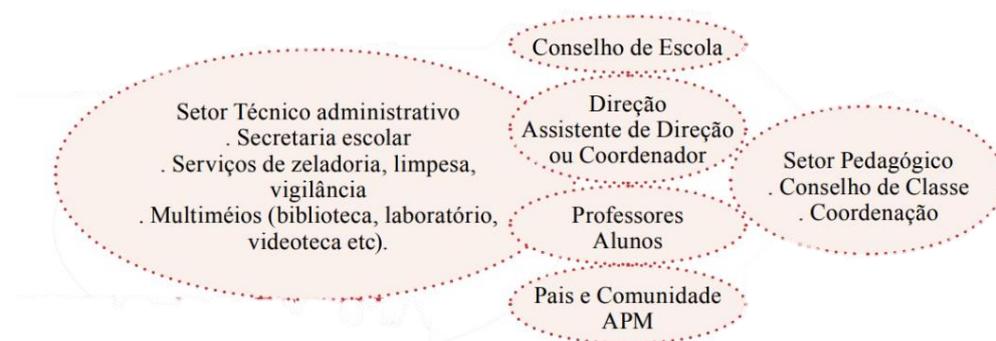


Figura 1 – Estrutura organizacional escolar

Fonte: Libâneo (2001).

Os elementos constitutivos do sistema, por sua vez, são instrumentos de ação com a finalidade de atingir os objetivos escolares. São eles: planejamento, organização, direção/coordenação, formação continuada e avaliação. O planejamento é o processo de antecipação de decisões prevendo-se o que se deve fazer para atingir os objetivos explícitos nessa etapa. A organização, por sua vez, é a atividade de racionalizar os recursos para oportunizar as condições de realização do planejamento. Já a direção/coordenação está centrada no esforço coletivo do pessoal da escola. A formação continuada é a capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da escola tendo em vista a realização de suas atribuições com o máximo de competência e eficácia. E, por fim, a avaliação que tem o intuito de comprovar a qualidade do funcionamento da escola. Neste último elemento, cabe ressaltar que, basicamente, há dois grades exames de larga escala internos que são utilizados pelos sistemas de ensino para auferir a qualidade de uma instituição escolar pública o IDEB e o Enem. Além do indicador internacional de qualidade para a avaliação dos resultados escolares o Pisa.

3 Métodos e técnicas de pesquisa

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa teve como intenção avaliar a gestão educacional nas escolas de ensino médio do Distrito Federal. Assim sendo, a natureza descritiva dos objetos de pesquisa permite que critérios amplamente difundidos nesta área do conhecimento possam ser comparados às características da gestão pública não apenas enquanto método, mas sim na sua práxis diária com todas as dimensões que possibilitam ou não uma vivência da teoria.

Desse modo, optou-se pela realização de uma pesquisa de abordagem qualitativa. Segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2009), utilizar a natureza qualitativa como base do estudo é prescrito quando o objetivo da pesquisa é obter respostas para temas mais específicos, utilizando de crenças, valores e atitudes.

3.2 Lócus da pesquisa

Para análise das estratégias de gestão educacional das escolas que obtiveram melhor desempenho e aquelas com desempenho insatisfatório no Ideb, o qual - muito embora utiliza-se do expediente quantitativo em seus resultados, implica, invariavelmente, em uma correspondência qualitativa das aprendizagens nas diversas áreas do conhecimento por parte dos alunos. Ademais, o Ideb é um dos principais indicadores que avaliam a qualidade do ensino público no Distrito Federal e que podem apoiar os processos de gestão educacional segundo o Plano Estratégico do Distrito Federal publicado em 2019 pela Secretaria de Educação. Assim, a pesquisa limitou-se a comparar quatro escolas de ensino médio, a partir desse indicativo, ocupantes da primeira e segunda posição no ranking do Ideb-DF e da última e penúltima posição no ano de 2020.

3.3 Coleta de dados e sujeitos da pesquisa

Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista estruturado previamente, em a sua aplicação cuidou-se de apresentar aos entrevistados a finalidade da pesquisa, a relevância da sua contribuição na condição de

entrevistado, o tema da pesquisa, a natureza do projeto e as perguntas contidas no roteiro utilizado para a realização da entrevista.

O roteiro da entrevista foi estruturado a partir de 12 perguntas, das quais as duas primeiras tem relação comparativa entre os indicadores de avaliação da qualidade da educação em escala nacional com aqueles utilizados pela Secretária de Educação do Distrito Federal; somadas a essas, as próximas cinco questões confrontam o modelo de gestão democrática com o modelo clássico de gestão centrado em uma figura hierarquicamente reconhecida como o detentor das tomadas de decisão; e, para finalizar, mais cinco questões com o intuito de averiguar a possibilidade das estratégias de gestão educacional utilizadas nas instituições de ensino terem como parâmetro para sua implementação os índices de larga escala, a avaliação de qualidade feita pela Secretária de Educação do Distrito Federal ou se algum parâmetro interno se sobressai em relação aos já citados, tendo sua autonomia confirmada em contra posição aos demais processos de gestão.

As visitas nas escolas para realização das entrevistas iniciaram-se em abril de 2023. A primeira escola visitada foi a melhor colocada do ranking e a entrevista, com duração de mais de uma hora, foi realizada com o vice-diretor. A partir das respostas do entrevistado foi possível identificar quais métodos de gestão foram implementados na prática e em que medida segundo a própria fala dos entrevistados, eles interferiram diretamente no resultado final da instituição educacional na prova Saeb, tendo em vista que o Ideb utiliza os resultados dessa prova como uma das fontes de publicação de seus índices avaliativos.

Esta primeira entrevista desenvolveu-se de modo bastante cortês e acolhedora. O gestor demonstrou-se desde o início até o término da entrevista muito solícito e transparente. Além disso, disponibilizou a documentação referente às reuniões pedagógicas e fez questão de explicar como o resultado do Ideb impactava na tomada de decisão quanto aos critérios de gestão educacional para o período subsequente à publicação do índice da escola no exame. Também explicou como as atribuições eram divididas entre os servidores que compõem aQ equipe gestora e como funciona, de modo geral, as rotinas do dia em uma escola e de que maneira elas impactam nas atribuições de cada setor da instituição. Outrossim, a transparência quanto ao processo de coleta de dados pôde ser percebida, sobremaneira, quando da apresentação das perguntas, ao respondê-las o gestor

admitia sem constrangimento que os conceitos eram aplicados de modo que não houvesse o conhecimento prévio dos processos de gerenciamento, sem muita noção de que a aplicação da teoria estaria sendo realizada.

A segunda coleta de dados deu-se na escola que ocupa a penúltima posição do ranking, com o diretor da escola, que de forma bastante educada prontificou-se a responder o questionário. Durante a visita foi possível observar que a escola enfrenta problemas estruturais, tendo em vista que funciona em uma instalação provisória desde 2009. No entanto, apesar das dificuldades quanto a instalação, a equipe gestora tem demonstrado que o bem-estar dos alunos é garantido, segundo o próprio diretor, na medida do possível, tendo em vista a precariedade das instalações da escola que foi inaugurada com a promessa de demolição, tão logo fosse construída as instalações permanentes. Esta entrevista, diferentemente da primeira, foi bastante sucinta, não houve um direcionamento do que se pretendia obter do gestor, após a leitura do questionário, o entrevistado, de certo modo, conduzia sua resposta conforme sua própria noção de relevância sobre o conteúdo abordado, de modo que a quantidade de material auferido nesta entrevista, diferentemente da primeira, foi bastante diversa.

Ainda no mesmo mês de abril, ocorreu a coleta de dados na escola que ocupa a segunda posição do ranking. O diretor da escola fez o atendimento inicial e preferiu, por questões organizacionais internas, direcionar a entrevista para ser respondida pela vice-diretora, que foi bastante solícita e demonstrou-se muito calma para responder o questionário. Nesse caso, exemplificou também por meio de documentação como o calendário escolar era organizado de acordo com os exames aplicados pela Secretaria de Educação, bem como em relação à prova do Saeb, não obstante, não com o mesmo protagonismo percebido quando da entrevista da primeira escola, mas há sim uma estruturação mais complexa que na escola anterior.

A quarta e última entrevista seria realizada na escola que ocupa a última posição do ranking, porém houve resistência por parte do vice-diretor para participar da pesquisa. A escola possui um modelo cívico militar, o vice diretor após tomar conhecimento do roteiro da entrevista, se recusou a participar sem que existisse uma autorização expressa da Secretaria de Educação do GDF. Ao final da primeira visita presencial na Escola, o vice-diretor remarcou uma segunda visita e, ainda

assim, não se dispôs a realizar a entrevista. Diante desse contexto, não foi possível realizar a coleta de dados nessa escola, que ocupa a última posição do Ideb entre as escolas de ensino médio do Distrito Federal.

Indubitavelmente, as escolas visitadas demonstraram postura heterogênea em relação à receptividade para a entrevista, bem como prestaram informações, do ponto de vista quantitativo, muito diversas. A saber, a primeira colocada no Ideb possui uma estrutura padrão para as escolas da rede pública de ensino, chamando atenção, no que diz respeito a aspectos ambientais, a limpeza e organização do fluxo de pessoas. Além disso, foi bastante receptiva e não poupou informações no momento de responder o questionário, além de se dispor a disponibilizar material complementar para que fosse possível uma verificação mais detalhada de tudo quanto foi dito na entrevista. Já a escola que ocupa a penúltima posição no ranking do Ideb, funciona em uma instalação provisória desde 2009, portanto, o diretor tem feito adaptações frequentes para que comporte a oferta de aulas para o ensino médio, tendo em vista que foi inaugurada para atender apenas o ensino fundamental. O diretor, por sua vez, quando da entrevista, foi bastante educado, no entanto respondeu os itens do questionário com maior concisão, não gerando, assim, a quantidade de material exploratória que pudesse se comparar com o que foi coletado na entrevista da escola que ficou em primeiro lugar.

Por sua vez, a escola que ocupa a segunda posição possui uma estrutura maior em relação à primeira e à última colocada. No que diz respeito ao andamento da entrevista, a vice-diretora foi bem solícita e respondeu o questionário objetivamente, sem demonstrar pressa, mas também não ofereceu material complementar sobre as estratégias de gestão implementadas na escola que fizeram com que a instituição de ensino figurasse entre as primeiras colocadas no ranking. Já a última colocada do ranking possui uma estrutura flagrantemente melhor que as demais, com estacionamento amplo, skate-parque, quadra poliesportiva coberta, dois pavimentos, entretanto, dificultou o quanto pode a realização da entrevista para a coleta dos dados.

3.4 Análise e tratamento dos dados

Para a análise de dados optou-se pela técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2011), a definição de análise de conteúdo abrange um conjunto de técnicas de análise das comunicações tanto em relação ao que foi relatado em entrevistas, como em análises a partir da observação apenas. Procuram, por sua vez, adquirir indicadores de conhecimentos relacionados com a produção e recepção de mensagens.

A autora Bardin (2011) também mostra que a utilização dessa técnica pode ser dividida em três fases, que são elas: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise é uma fase de organização, onde existe um procedimento de trabalho com técnicas flexíveis e definidas. Segundo Bardin (2011) nessa etapa, ocorre uma introdução aos documentos que serão analisados, a escolha deles, a formulação de hipóteses e a preparação do material.

A exploração do material começa com a escolha da unidade de codificação pelos métodos disponíveis e depois ocorre a classificação das categorias dos documentos em blocos, que, para Bardin (2011) essas categorias devem manter um padrão de qualidade no qual cada elemento deve pertencer a apenas uma categoria.

Dessa forma, as categorias a serem analisadas serão a gestão, a qualidade na educação no ensino médio e as avaliações em larga escala como fatores de aferição da qualidade do ensino público.

Quadro 1- Características Gerais das Escolas

	Primeira do Ranking	Segunda do Ranking	Penúltima do Ranking
Modalidade	Ensino Médio e Educação Especial	Ensino Médio e Educação Especial	Ensino Médio, Educação Especial e EJA
Nº de alunos	481	1.021	1.245
Nº de professores	34	30	50
Gênero dos entrevistado	Vice Diretor: Masculino	Vice Diretora: Feminina	Diretor: Masculino

Fonte: QEdu.org.br

4 Análise e Discussão

4.1 Apresentação das categorias

4.1.1 Categoria Gestão

A gestão, segundo a LDB é pautada, sobretudo, na autonomia dos gestores no que diz respeito à tomada de decisão dos diversos processos que envolvem as rotinas de uma escola. Desse modo, a autonomia descrita na Lei vai desde a liberdade para nortear os recursos que a escola recebe do Estado, bem como para decidir sob aspectos pedagógicos segundo a demanda de cada sistema de ensino.

A partir das entrevistas, o que se pode notar é que muito embora, na prática, a primeira e a segunda colocada tenham demonstrado desempenho satisfatório nos exames de larga escala, há um desconhecimento sobre a compreensão metodológica dos processos de gerenciamento. Dessa maneira, as tomadas de decisão por parte da equipe gestora tanto da primeira colocada do ranking, quanto da segunda colocada são feitas, de certa maneira, sem prévio conhecimento metodológico dos processos de gerenciamento como os próprios vice-diretores confirmaram em entrevista.

O vice-diretor da primeira do ranking deu algumas declarações, quando questionado sobre quais princípios da gestão pública têm sido implementados na gestão escolar democrática da instituição, sobre o curso ofertado pela Secretaria de Educação para os professores eleitos para cargos de diretor e vice-diretor que:

“depois de um ano num curso desse [...] as discussões são mais de natureza filosófica e social do que do que exatamente de gestão. Aí a gente sai com dificuldade, porque eu não sou formado em gestão, eu sou um professor, sou um professor de física, então, estou na gestão. [...] Eu fiz realmente um curso durante um ano, mas o curso –aproveitou-se muito pouco- [...] esse nível de organização dos processos das ciências gerenciais, realmente, a gente tem muito pouco. Quais são as ferramentas que me permitem definir e acompanhar uma gestão estratégica? Isso era uma coisa para um curso de gestão e não tem isso. O curso é muito superficial, é muito politizado, até falei isso na avaliação final, te ajuda muito pouco. Senti falta de ferramentas de gestão, ferramentas tanto de coletas, como ferramentas que te ajudam a definir estratégias e acompanhar as estratégias. A gente faz isso aqui, mas de forma rudimentar, eu diria, mas isso aí não é bom para um processo de gestão para uma instituição.” Uma parte do impacto do baixo rendimento está aí, o fato dos processos gerenciais serem muito frágeis. “A formação continuada dos gestores é um problema na Secretaria? É grave. E a inicial também, porque a continuada praticamente não existe e a inicial, esse curso que é obrigado a fazer, esse

curso de gestão, ele é muito equivocadamente, totalmente equivocadamente, a gente vai lá porque é obrigado a fazer, ou você faz o curso, ou então vai ter que ser exonerado. Mas o curso é ministrado por pessoas que não entendem de gestão e é altamente politizado [...] eles acham que a gestão democrática vai resolver todos os males da educação e ela tá aí há bastante tempo e não tem surtido um efeito positivo.

Já na escola que ocupa a penúltima posição, a gestão, na dimensão democrática, é implementada, mas tão somente por meio da mera representação da comunidade escolar no escrutínio que elege o diretor e vice-diretor que, a partir de então, assume o processo gerencial da escola. No entanto, segundo o próprio diretor da instituição, há um engessamento imposto por meio do vínculo com a Secretaria de Educação. A única dimensão que pode ser observada em relação à gestão democrática mencionada pelo diretor que incluía os demais atores integrantes da comunidade escolar foi referente ao controle financeiro, realizado pelo Conselho Fiscal.

Por sua vez, em relação ao que a equipe gestora da segunda colocada no ranking compreende como aplicação possível da gestão democrática, a própria vice-diretora afirma que:

“não se pode confundir gestão democrática com falta de gestão. Ter um gerenciamento forte e eficaz na escola e ouvindo os professores, aí sim a gente tem um gerenciamento eficaz. Tanto a escola que tem uma gestão autoritária acaba emperrando os processos, quanto a direção que não gerencia, que abdica da sua função de gerenciar, e aí você acaba não tendo uma eficácia. Porque a gerência tem que ser atuante e democrática no sentido de ouvir os pares a partir disso, mas não deixar de gerenciar”.

Dessa forma, a gestão democrática na instituição tem sido aplicada por meio da delegação a partir da gestão de equipes competentes por processos distintos, todavia que trabalham de forma integrada. Assim sendo, a distribuição das atribuições permite uma atuação mais eficaz de cada setor. A saber, o gerenciamento pedagógico fica sob responsabilidade da vice-diretora, ao passo que a gestão administrativo-financeira fica a cargo do diretor.

No que diz respeito à participação da comunidade escolar no processo de gestão, foi criado um canal direto para comunicação com os pais e com os alunos por meio de grupos distintos em aplicativos de mensagem instantânea, além do atendimento presencial por meio de demanda livre e das reuniões em que decisões

importantes para o cotidiano acadêmico são levantadas para que a comunidade escolar opine de maneira aberta e participe das decisões. Além do mais, a participação dos professores, enquanto atores do processo de ensino-aprendizagem, é assegurada nas reuniões pedagógicas, as quais suas demandas são ouvidas pela equipe gestora.

Já no que diz respeito ao Projeto Político e pedagógico da escola, quando perguntado a respeito do público ser um fator decisivo para a estruturação desse projeto, a gestora explicou que, muito embora a escola esteja situada em uma região favorecida do ponto de vista econômico, a maioria dos alunos atendidos pela instituição residem em regiões administrativas mais afastadas do centro. Segundo ela, apenas 16% dos alunos moram nas imediações da escola, 80% são de regiões administrativas periféricas e 4% residem no entorno de Brasília. Após a divulgação dos resultados dos exames de larga escala, a equipe gestora alterou aspectos importantes no que diz respeito à gestão dos processos escolares. A saber, estratégias para combater o baixo desempenho de duas turmas de terceiro ano, cujos alunos obtiveram níveis de aproveitamento insatisfatório, além de estratégia para combater a evasão escolar, definida pela direção como “busca ativa”, em que um dos departamentos da equipe de coordenação procura os alunos com maior índice de faltas e posteriormente os responsáveis, caso o aluno persista em faltar às aulas após esse contato e, em último caso, as faltas são informadas ao Conselho Tutelar.

O quadro 1, abaixo, apresenta um resumo das informações referentes à categoria gestão conforme os dados coletados nas entrevistas.

Quadro 2 – Resumo sobre a gestão escolar na visão dos entrevistados

Entrevistado	Concepção sobre gestão	Importância atribuída à gestão	Gestão idealizada	Gestão praticada	Estratégias/ações de gestão adotadas na Escola
Vice-diretor da primeira colocada no ranking	Possui uma concepção baseada nas experiências e não na teoria	Alta	Pautada na teoria e na prática, não apenas em uma dessas dimensões.	Concepção empírica em sobreposição à teórica.	Reuniões pedagógicas frequentes, acompanhamento individual e preventivo dos alunos com baixo desempenho.
Diretor da penúltima colocada no ranking	A principal concepção está ligada a uma gestão democrática.	Alta	Pautada na teoria e na prática, não apenas em uma dessas dimensões.	Concepção empírica em sobreposição à teórica.	Gestão participativa quanto aos investimentos e decisões de cunho pedagógico.
Vice-diretora da segunda escola mais bem ranqueada.	Possui uma concepção baseada nas experiências e não na teoria	Alta	Pautada na equidade, na impessoalidade e na transparência.	Pautada em uma avaliação para que se aplique a parte funcional da teoria. Nem democrática de mais, nem centralizada de mais.	Participação dos professores nas reuniões pedagógicas, canal direto de comunicação com pais e alunos.

Fonte: dados da pesquisa.

4.1.2 Categoria Avaliação

A escola primeira colocada no ranking utiliza como parâmetros avaliativos de forma objetiva tanto as que são propostas pela Secretaria de Educação, bem como meios próprios de avaliar o desempenho dos alunos. Apesar de haver inconsistências no calendário de aplicação das provas por parte da Secretaria, esse mecanismo avaliativo não é posto de lado pela instituição por considerá-lo importante, tendo em vista que esses dados são analisados para a possível criação de políticas educacionais com o objetivo de sanar as deficiências que porventura venham a ser identificadas.

Além disso, segundo o gestor da instituição, a avaliação diagnóstica aplicada pela Secretaria de Educação é muito bem elaborada no que tange aos objetos a serem avaliados, de modo que as questões se apresentam bem “calibradas” quanto aos objetivos de aprendizagem. Os relatórios desenvolvidos pela Subsecretaria de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação (SUPLAV) a partir do desempenho demonstrado na prova diagnóstica, para o gestor, são muito bons, os gráficos são intuitivos, de modo que, a primeira vista já se percebe onde se encontram os problemas apontados por meio da avaliação. Além do mais, há também na instituição uma preocupação com a realização da prova do SAEB, embora o vice-diretor tenha percebido que o desempenho nos exames de larga escala não são bem vistos na própria Secretaria de Educação, por criticarem uma visão conteudista dos processos educacionais, ele entende que esses resultados são frutos de um trabalho sério ao qual o demérito esteja em, por exemplo, não ter sido consultado por órgão oficial algum que faça parte da Secretaria de Educação para uma possível aplicação desse modelo de gestão pedagógica exitoso. Outrossim, a instituição aplica uma prova diagnóstica com base em questões calibradas, com vistas a avaliar competências preordenadas para um melhor diagnóstico das habilidades dos estudantes.

Já a penúltima colocada utiliza-se da prova do SAEB como parâmetro avaliativo apenas a partir das duas últimas etapas do programa, haja vista que a avaliação era feita tendo como foco as escolas de ensino fundamental, apenas a partir de 2017 que a prova do Saeb foi estendida para o ensino médio, tendo em vista que as gestões anteriores nunca conseguiram realizar a aplicação da prova por

não conseguirem o quantitativo mínimo dos alunos para realizá-la. Além disso, o diretor da escola informou sobre a aplicação de uma avaliação institucional diagnóstica feita anualmente, todavia, não soube informar de modo preciso o nome da avaliação, o mês de aplicação –se ocorria no início ou no final do ano- e nem deu maiores detalhes sobre quais competências especificamente essa prova intentava avaliar. Por sua vez, a segunda escola melhor ranqueada aplica a avaliação diagnóstica desenvolvida pela própria Secretaria de Educação que, muito embora não tenha cumprido o calendário com pontualidade, é avaliado pela gestão educacional como sendo uma ferramenta válida para instrução inicial dos trabalhos na escola. Outrossim, a instituição tem aplicado a prova do SAEB como mecanismo avaliativo de suas práticas pedagógicas bem como para analisar o desempenho dos alunos.

4.1.3 Categoria Qualidade

No que diz respeito à qualidade presente tanto nos processos gerenciais, como no resultado final auferido por meio dos exames diversos da escola que ocupa o primeiro lugar do ranking entre as escolas públicas de ensino médio do Distrito Federal, com 6.2, o vice-diretor entende que esse quesito está presente inicialmente na percepção por parte da diretoria que a equipe deve cumprir com responsabilidade o critério de representatividade da vontade imposta pela comunidade escolar por meio do voto na chapa eleita. É, na verdade, conseguir, a partir dos recursos disponíveis, implementar as melhores estratégias levando sempre em conta os anseios daqueles que os elegeram, partindo de em um espectro prático, para que a gestão participativa seja vivenciada de fato, mas sem pôr em risco a qualidade do ensino. É, sobretudo, não deixar a qualidade dos serviços ofertados à comunidade escolar ser afetada em nome de sua participação e tomar, em contrapartida, as melhores decisões para a qualidade do ensino.

Além disso, um exemplo de estratégia adotada consiste no fato de a escola ter uma cultura de incentivar os alunos a participarem de feiras científicas e culturais diversas para que eles tenham capacidade de organizar esses saberes em forma de estudos metodológicos, com o intuito de fazer dessas experiências uma vivência valorativa para sua formação enquanto alunos do ensino básico.

Outrossim, os exames de larga escala são instrumentos reais para o desenvolvimento de políticas pedagógicas que visem a qualidade do ensino da

instituição. Muito embora a equipe gestora tenha percebido uma certa desvalorização em seu trabalho no que diz respeito ao desempenho dos alunos na prova do SAEB, por exemplo, - apesar da escola figurar muito bem no ranking do IDEB, não foi procurada por nenhuma outra escola que pertença ao Sistema de Ensino Público do Distrito Federal, e nem tampouco pela Secretaria de educação, tendo em vista que ela conseguiu um desempenho muito superior em relação a escola posicionada imediatamente posterior a ela. Segundo ele, uma abordagem educacional que intente a construção efetiva do saber e, de modo fático, demonstre-se exitosa quanto ao desempenho dos alunos, deixando a partir de seus resultados que a escola de fato conseguiu cumprir seu papel de fornecer educação pública de qualidade é definida pela própria Secretaria de Educação, de maneira pejorativa, como sendo conteudista e, portanto, não é bem vista pelo sistema de ensino público de modo geral. Sendo assim, para ele, o que é definido erroneamente pela teoria educacional como “conteudismo” tem sido uma estratégia de sucesso visível para essa escola e seus alunos.

Dessa forma, a equipe da escola melhor ranqueada entende que esse resultado é fruto de um trabalho sistematizado, portanto, levam esses índices muito a sério para traçar estratégias com o intuito de aumentar sua performance nos índices de qualidade da educação. A saber, eles figuravam no Brasil, antes da pandemia, entre as quinhentas melhores escolas de ensino médio, e estão atualmente entre as 80 melhores em âmbito nacional. Dessa forma, a equipe gestora entende que trabalhar em função dos exames de avaliação tais como o SAEB, conseqüentemente se está trabalhando em função do PAS, do Enem e, por sua vez, está trabalhando em função do conhecimento, da formação do aluno. Conforme ele mesmo afirma, a instituição de ensino tem como princípio desenvolver em seus alunos o sentimento de pertencimento a uma experiência exitosa. Isso faz com que o aluno se sinta capaz para atuar na vida e essa sensação perpassa, indubitavelmente, por sua experiência escolar.

Além do mais, a escola criou um sistema próprio chamado Educ, o qual o aluno pode baixar e instalar no próprio aparelho celular para que ele mesmo e a família tenham acesso ao desempenho dos alunos nos exames aplicados durante todo o ano letivo. Por meio desse sistema o aluno tem acesso aos conteúdos que ele tem demonstrado maior dificuldade nas avaliações. Há um campo para cada tipo

de avaliação onde os gráficos de desempenho ficam disponíveis para que ele mesmo gerencie e organize seus estudos. Ademais, ao acessar os relatórios gerados no sistema, a escola faz um controle de quais alunos demonstram menor aproveitamento por matéria e cria uma lista com esses alunos para que possam atendê-los individualmente com o intuito de sanar essa defasagem no aprendizado que cada aluno tem demonstrado durante o ano letivo.

Para além disso, a equipe gestora disponibilizou o arquivo das reuniões - intitulado O SAEB e o IDEB por que nos interessa? - que foram feitas para traçar estratégias no sentido de demonstrar para os alunos a importância de se fazer a prova do SAEB tais como: envolvimento do professor, do aluno e da família; ligação para os pais solicitando a participação ativa dos estudantes; mobilização dos professores para falar com os alunos sobre a importância da prova do SAEB; pontuação extra aos alunos que realizaram a prova; ausência de atividades avaliativas na semana de aplicação da prova; valorização da participação dos alunos com apoio logístico e um lanche especial. E após a divulgação dos resultados da prova, um outro constando as ações tomadas com base nos índices de desempenho demonstrados no exame.

Entre diversas ações para garantir a qualidade de ensino estão: manter as aulas extras de Matemática e Língua Portuguesa; trabalhar os resultados do IDEB ainda no ano corrente; utilizar questões das versões anteriores do SAEB em sala de aula e nas provas. Analisar os relatórios do INEP nas coordenações para levantar as fraquezas e os conteúdos que os alunos mais dominam; elaborar estratégias pedagógicas para suprir as habilidades e competências não desenvolvidas pelos estudantes; envolver os estudantes no processo de superação das dificuldades; e manter a disciplina e o ritmo de estudo dos estudantes. Assim sendo, as estratégias de gestão exemplificadas acima, implicam diretamente na qualidade dos resultados apresentados pela instituição educacional. Haja vista a taxa de rendimento por etapa escolar da instituição publicada no portal Qedu.org, vinculado à fundação Lemann, sendo a de reprovação apenas 0,2%, a de abandono 0,3% e a de aprovação 99,5%, além dos percentuais de aprendizado de 88% em Português e 32% em Matemática. Outrossim, o bom desempenho dos alunos nos exames para o ingresso no universo acadêmico, o que objetivamente implica na formação de mão de obra qualificada e competitiva para mercado de trabalho. Segundo dados anteriores à pandemia do

Sindicato dos Professores do Distrito Federal (SINPRO), em 2019 43% dos estudantes dessa escola passaram nas avaliações do Programa de Avaliação Seriada da UNB (PAS), dos 162 estudantes que fizeram o exame 66 passaram com notas elevadas na primeira chamada para a Universidade de Brasília e em outras instituições superiores, além de obter média superior às demais escolas públicas do Distrito Federal no ENEM, 568,92. Outrossim, a escola foi convidada para participar em 2023 do projeto ‘Empreendedor do Futuro’ promovido pelo SEBRAE-DF, além disso, os alunos, após participarem da Feira Científica do Instituto Movimento Científico da Amazônia (MOCAM), voltado para alunos da educação básica e da educação superior, ganharam o direito de levar suas ideias para a Colômbia e para Londres no ano de 2023.

Já na escola que ocupa o penúltimo lugar do ranking, a prova do IDEB também é utilizada como meio para implementar estratégias que tenham com o objetivo de aumentar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, entretanto, só nas duas últimas versões da prova se conseguiu o quantitativo mínimo de alunos para a realização da prova, tendo em vista que nas gestões anteriores o exame não era visto com o protagonismo que a atual gestão entende ter. Além disso, a qualidade reside no fato de a equipe gestora promove reformas constantes na infraestruturas para promover um ambiente salubre tendo em vista a promoção da atividade docente e, conseqüentemente, para que os alunos disfrutem dessas melhorias.

Por exemplo, recentemente foi feita uma obra nas salas de aula para a instalação de isolamento termoacústico. A menção de melhorias nas dependências da escola justifica-se devido ao fato de ela funcionar em uma estrutura precária que, inicialmente, foi inaugurada a título provisório, mas que se tornou permanente. Portanto, esse critério não poderia deixar de figurar entre os aspectos que denotam a qualidade, nesse caso específico. Assim sendo, o desempenho desta instituição de ensino no ranking do Ideb com apenas 3,1 é percebido em outros indicadores como os do portal Qedu.org, que utiliza os dados do INEP para sintetizar os dados, já mencionado anteriormente. Segundo o Qedu.org, as taxas de rendimento desta escola são as seguintes: taxa de reprovação 24%, taxa de abandono 0% e taxa de aprovação 76%. Já no que diz respeito aos dados publicados pelo portal sobre aprendizado, em Língua Portuguesa a taxa é de 36% e em Matemática de apenas

4%. Esses índices refletem também em outros exames de larga escala com o Enem, com média 497, o que sem dúvida implica em maior dificuldade para ingresso na universidade, bem como em desvantagem frente a um mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo.

Por sua vez, a escola que ocupa a segunda posição entre as escolas públicas de ensino médio, no ranking do Ideb, com nota 5, tem como parâmetro inicial de qualidade de ensino o controle dos aspectos disciplinares, para que a educação não fique refém do mal comportamento dos alunos e assuma o seu lugar de protagonismo devido. Segundo a própria vice-diretora, *“uma coisa que favorece muito a melhora pedagógica dos processos é a parte disciplinar, ela tá bem-organizada”*. Inclusive, esse é um dos fatores pelos quais os pais de outras regiões administrativas matriculam seus filhos na escola. Outrossim, como estratégia adotada para que a qualidade do ensino fosse otimizada, a escola, com o intuito de disponibilizar pessoal para atividades ligadas diretamente aos processos educacionais, terceirizou o serviço de impressão, tendo em vista que essa atribuição não demanda conhecimento específico na docência, para que a disposição dos materiais didáticos fosse feita sem que isso implicasse na perda de um profissional de educação. Além disso, após a pandemia, o uso da ferramenta digital google sala de aula foi continuado de modo que os professores pudessem disponibilizar conteúdos extra no intuito de dar um maior suporte aos alunos com defasagem de aprendizado. Os resultados da gestão educacional dessa escola, por sua vez, invariavelmente implicam no desempenho de seus alunos em exames para o ingresso na universidade tais como o PAS e o Enem, ambos já mencionados anteriormente. A média dessa instituição no Enem é de 530. Por sua vez as taxas de rendimento publicadas no portal Qedu.org são as seguintes: taxa de reprovação 6,2%, abandono 1,8% e aprovação 92%. Não estão disponíveis no site os índices de aprendizagem dessa instituição.

4.2 Discussão dos resultados à luz dos objetivos da pesquisa

A partir das visitas às escolas e entrevistas com os representantes da direção, de um modo geral, pode-se inferir que a gestão educacional, muito embora seja uma atividade meio, indiscutivelmente interfere, de forma positiva ou negativa, na qualidade do ensino. Haja vista ser a equipe de gestão pedagógica que traça as

estratégias de atuação dos professores, interfere, por exemplo, na decisão de quais parâmetros de avaliação da qualidade do ensino serão adotados pela escola, de que forma essa participação se dará em exames de larga escala, até mesmo com que importância os alunos perceberão sua participação na realização dessas provas.

Dessa forma, fica evidente que os quesitos de avaliação da qualidade educacional adotados pelas escolas entrevistadas, tanto no âmbito nacional com no local, é o mesmo, tendo em vista que o Ideb é um indicador federal, tido como o principal mecanismo para diagnosticar a qualidade do ensino das instituições de ensino médio do Distrito Federal conforme o Plano Estratégico do Distrito Federal, no eixo educação, com vigência de 2019 até 2060. Além disso, fica a cargo da equipe gestora decidir sobre a participação dos alunos em eventos de cunho estadual e nacional tais como olimpíadas de matemática, feiras de ciência, campeonatos de robótica e etc. como meio de valorização dos diversos saberes aprendidos durante o ensino formal; exemplos menos complexos de indicadores da qualidade do ensino, comparando-se com a prova do Saeb, todavia, que possuem seu grau de importância. Desse modo, o protagonismo da gestão educacional está para além de simplesmente fornecer condições de realização das aulas expositivas e manutenção das edificações escolares.

A saber, é por meio de critérios pautados na gestão educacional que os diretores decidirão em quais setores serão aplicados os recursos discricionários destinados à sua escola, e a partir do conhecimento sobre gestão educacional que a direção toma suas decisões de modo a não comprometer a disponibilidade de materiais didáticos solicitados pelos professores para possibilitar que as aulas se desenvolvam da maneira mais dinâmica possível. É por meio do domínio dos conceitos de gestão educacional, por exemplo, que a equipe gestora descentraliza as atribuições dentro da escola para que as decisões não fiquem centralizadas na figura do diretor, mas também não sejam pulverizadas de modo que não seja possível designar um responsável imediato por elas.

Dentre as principais estratégias de gestão educacional utilizadas pelas escolas visitadas, a primeira colocada demonstra maior preparo do seu corpo docente para a realização da prova Saeb, esclarecendo a importância da realização da prova e fazendo com que os alunos entendam, segundo fala do próprio vice-diretor, que eles pertencem a um projeto educacional exitoso e que, portanto, devem

realizar o exame com o maior cuidado e dedicação que eles puderam. Além disso, a semana de realização da prova é inteiramente dedicada para a preparação dos alunos, sendo vetado pela coordenação pedagógica a aplicação de quaisquer testes concorrentes. Outrossim, é preparado um lanche especial no dia de aplicação da prova do Saeb para aflorar o sentimento de pertencimento nos alunos, de modo que eles se percebam como parte importante desse processo. Já na escola que ocupa a segunda posição, tem-se uma estratégia, por parte da equipe gestora, que é funcional, embora, não reflita a importância da realização da prova com o devido enfoque. A vice-diretor adota como estratégia a aplicação do exame do Saeb de forma surpresa, tendo em vista que, segundo ela mesma, caso os alunos saibam da realização da prova, o nível de abstenção se eleva drasticamente. O diretor da escola que ocupa a penúltima posição do ranking do Ideb não deu informações mais detalhadas a respeito de qual estratégia ele utiliza para a aplicação da prova Saeb. Das duas estratégias adotadas pelos entrevistados, evidentemente, a da escola mais bem ranqueada demonstrou-se mais eficaz e obviamente a que obtém os melhores resultados. Portanto, a via do esclarecimento em relação ao objetivo que se pretende alcançar com a realização da prova do Saeb além de ser a que rendeu melhores frutos, demonstra ser a mais bem elaborada, aquela que melhor representa o que se pode conseguir quando se traça estratégias de gestão inventiva e com objetivos bem delimitados do ponto de vista prático.

Logo, pode-se observar a importância de se estabelecer critérios de gestão educacional bem definidos para nortear os processos educacionais quando se pretende lograr êxito na atividade pedagógica. As escolas mais bem ranqueadas utilizaram-se do expediente de avaliação dos resultados obtidos em exames de larga escala para lançar mão de novas estratégias, tais como o desenvolvimento de um aplicativo, acompanhamento individual por área de defasagem dos conteúdos, telefonema para as famílias dos estudantes comunicando sobre a importância da realização dos exames, etc. que possibilitariam um melhor desempenho das aprendizagens para os anos seguintes. Um bom projeto de gestão educacional, por exemplo, não foi observado nas escolas que ocupava as últimas posições do ranking, comprovando com isso que a gestão educacional deve ser uma política de estado e não apenas ser enxergada como sendo um curso de complementação

obrigatório para que os diretores eleitos sejam empossados em uma função comissionada.

5 Conclusão

A pesquisa demonstrou, em consonância com o que afirma Soares (2004) sobre a falta de uma cultura de gestão educacional, que, muito embora os gestores, de modo patente, não reconheçam a teoria em muitas de suas práticas diárias, a gestão das escolas com os melhores resultados no Ideb é desenvolvida a partir de um comprometimento dessa equipe com a qualidade do aprendizado dos alunos, o que invariavelmente reflete em seus resultados nos exames de larga escala.

Em suma, as escolas que obtiveram melhores desempenhos no Ideb, principal mecanismo de medição da qualidade da educação adotado pela Secretaria de Educação do Distrito Federal, demonstraram um arranjo organizacional mais complexo de gestão em comparação com as demais. Haja vista a criação de um aplicativo desenvolvido pela própria escola mais bem ranqueada para acompanhamento dos alunos com defasagem. Demonstrou-se visível o distanciamento dos resultados das escolas que tinham meios de demonstrar detalhadamente sua rotina de gestão com aquelas que mencionavam apenas superficialmente o arranjo das atribuições da equipe gestora na rotina das instituições de ensino, beirando o improvisado das tomadas de decisão, sem nenhuma sistematização desses processos.

A pesquisa, portanto, aponta para a existência, inclusive a partir da quantidade de material gerado nas entrevistas, de uma correspondência entre a qualidade da gestão das escolas e as respectivas posições no ranking do principal mecanismo de medição da qualidade das escolas do sistema público de ensino no Distrito Federal, o Ideb. Pôde-se perceber a facilidade e transparência com a qual todas as informações requeridas no questionário foram obtidas das escolas mais bem ranqueadas, seja por conta de uma evidente organização das instituições que ocupam as melhores posições, ou tão somente pela eficiência dos gestores em comparação com as demais. Dessa maneira, ao deixar claro o não direcionamento das perguntas que compunham o questionário das entrevistas no corpo desse trabalho, o que se pretendia era justamente comprovar o engajamento da equipe

gestora com os aspectos relacionados à administração da escola conforme a necessidade de esclarecimento de cada entrevistado.

O que se conclui a partir dessa “liberdade interpretativa” do questionário por parte dos entrevistados foi justamente o reflexo das atribuições desenvolvidas sistematicamente por cada um deles. O trabalho dos gestores, pois, que tinham uma rotina administrativa mais bem sistematizada e, conseqüentemente, com melhores resultados, manifestou-se na complexidade das respostas obtidas nos questionários ao qual foram submetidos.

Entretanto, embora Soares (2004) afirme não haver uma cultura nos sistemas de ensino do Brasil voltada para a gestão educacional de qualidade, tendo em vista a presença de professores exercendo atribuições de gestão, sem que de fato se tenha identificação com essa atividade, no Distrito Federal o desempenho da escola mais bem ranqueada entre as que serviram de parâmetro avaliativo para a pesquisa é tão somente uma possibilidade de modelo de gestão exitoso entre tantos outros possíveis.

Desse modo, atentando-se para a limitação de uma pesquisa acadêmica a título de graduação apenas, o presente trabalho demonstrou o protagonismo que a gestão educacional pode ter na qualidade dos resultados da educação pública do Distrito Federal, sobremaneira, para o ensino médio, etapa final da educação básica do Brasil. As pesquisas posteriores a essa poderão partir do princípio de que os resultados individuais de cada escola pertencente a um sistema de ensino tem relação íntima com a forma com a qual a equipe gestora entende a importância teórica e prática da Gestão Educacional como área do conhecimento corresponsável pela qualidade da educação.

6 Referências

ADAMS, D. **DEFINING EDUCATIONAL QUALITY**. Arlington: Institute for International Research, 1993.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento**. Mimeo. Brasília: Unesco, 2010

ADORNO, T. W. Educação após Auschwitz. In ADORNO, T. W. **Educação e emancipação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 119-138.

ABRUCIO, Fernando. **Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas**, [S. l.], p. 1-34, 2010.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. Pioneira Ed, 2000.

ARANDA, Maria *et al.* Monitoramento e Avaliação dos Planos Decenais de Educação: a produção do conhecimento no Brasil. **Monitoramento e Avaliação dos Planos Decenais de Educação: a produção do conhecimento no Brasil**, [S. l.], p. 1-21, 15 fev. 2023.

BANCO MUNDIAL. A educação na África Subsaariana: **medidas de política para ajustamento, revitalização e expansão**. Washington, DC, 1990. (Estudo de Política Geral do Banco Mundial).

BARBOSA, José; MELLO, Rita. **Plano de Desenvolvimento da Educação e Gestão Escolar: Uma Visão Integrada**, [s. l.], 2015.

Base Nacional Comum Curricular. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113415.htm> . Acessado em: 10/01/2023.

BRASIL. Constituição (1998) **Constituição da República Federativa do Brasil**.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; SANTOS, C.A. **A qualidade da educação: conceitos e definições**, Brasília: INEP. 2007.

Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/qualidade/>> . Acessado em: 13/12/2022.

Em Aberto – **Qualidade na/da Educação**/ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. V.1, n. 1, (nov. 1981) .- Brasília: O Instituto, 1981.

Em Aberto – **Sistema de Avaliação da Educação Básica(Saeb): 25 anos**/ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. V.1, n. 1, (nov. 1981) .- Brasília: O Instituto, 1981.

FRITSCH E OLIVEIRA, Ricardo e Alexandre. **QEdu Paraná**. 2021. Disponível em: <<https://qedu.org.br/uf/41-parana/ideb>> . Acessado em: 12/07/2023.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>>. Acessado em: 12/01/2023.

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Ministério da Educação. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>> . Acessado em: 19/06/2023.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9.493/1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm> Acessado em: 16/12/2022.

LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: **LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.**

Ministério da Educação. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-INEP.** Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acessado em: 04/07/2021.

OLIVEIRA, Ana; CARVALHO , Cynthia. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil**, [S. l.], p. 1-18, 2018.

OLIVEIRA, R. P.; ARAÚJO, G, C. **Qualidade do Ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. Revista Brasileira de Educação.** Rio de Janeiro, n 28. 2005.

Plano Distrital de Educação-PDE. Disponível em: <<https://www.educacao.df.gov.br/pde-2/>> . Acessado em: 11/01/2023.

Plano Nacional de Educação – Lei nº 13.005/2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 18/12/2022.

SEGTTTO, Catarina; EXNER, Marina; ABRUCIO, Fernando. **Gestores Escolares como Gerentes de Nível de Rua: Tipologia de Diretores em Escolas Municipais Brasileiras**, [S. l.], p. 1-18, 2021.

Simulador de custo aluno qualidade

<https://www.simcaq.c3sl.ufpr.br/quality>. Acessado em: 11/07/2023

Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb>>. Acessado em: 11/01/2023.

SOARES, José. **O EFEITO DA ESCOLA NO DESEMPENHO COGNITIVO DE SEUS ALUNOS1**, [S. l.], p. 1-22, 2004.

Apêndice A - Roteiro de Entrevista

1 – O procedimento que avalia a qualidade de educação implementado pela Secretaria de Educação do Distrito Federal tem pontos concordantes com os quesitos avaliados pelo Ideb?

Se sim, quais são?

2 – Há uma abordagem da Secretaria de Educação objetiva na forma de avaliação da qualidade de ensino desta instituição?

3 - A gestão democrática tem sido implementada de fato nas decisões da gestão escolar ou o diretor como figura central no processo de gestão demonstra-se um ator eficaz na gestão desta instituição?

4 – De que maneira a comunidade escolar tem seu direito de participação na gestão assegurado?

5 – Como as estratégias de direcionamento de atribuições são efetivadas sem que a gestão democrática venha a ser prejudicada?

6 – Quais princípios da administração pública têm sido implementados na gestão escolar democrática nesta escola.

7 – Quais as principais medidas nos níveis tático e estratégico tem favorecido o trabalho dos professores em sala de aula?

8 – As estratégias de gestão desta instituição têm como pressupostos os índices de avaliação oficial?

9 – Há características indispensáveis da comunidade escolar que interfira diretamente no projeto político pedagógico da escola?

10 – Os resultados dos programas de avaliação oficial de larga escala têm sido utilizados como parâmetros estratégicos de mudança na gestão desta instituição?

11 – Quais estratégias de gestão educacional foram implementadas ou modificadas após os resultados dos exames de larga escala tais como o enem?

12 - Há algum parâmetro de qualidade adotado internamente pela instituição educacional que não somente os exames oficiais do estado? Se sim, quais?