

Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

**Avaliação Crítica do Desempenho Escolar Medido pelo IDEB de 2007 a 2021:
estudo na Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo, Contagem - MG**

Sérgio Mendes Pires

Pedro Leopoldo
2022

Sérgio Mendes Pires

**Avaliação Crítica do Desempenho Escolar Medido pelo IDEB de 2007 a 2021:
estudo na Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo, Contagem - MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial e para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Estratégia em Organizações

Linha de Pesquisa: Gestão em Organizações, pessoas e Inovação.

Orientadora: Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães

Pedro Leopoldo

2022

378.15 M667a	<p>PIRES, Sérgio Mendes</p> <p>Avaliação crítica do desempenho escolar medido pelo IDEB de 2007 a 2021: estudos na Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo / Sérgio Mendes Pires.</p> <p>- Pedro Leopoldo: FPL, 2022.</p> <p>78 p.</p> <p>Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2022.</p> <p>Orientadora: Prof^a. Dr^a. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.</p> <p>1. Gestão Escolar. 2. Educação. 3. Educação Básica. 4. Avaliação da Educação. 5. IDEB. 6. Administração Escolar.</p> <p>I. Título. II. GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues, Orient.</p>
-----------------	---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira
CRB 6 -1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **“AVALIAÇÃO CRÍTICA DO DESEMPENHO ESCOLAR MEDIDO PELO IDEB DE 2007 A 2021: estudo na Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo, Contagem – MG”**.

Nome do Aluno: **Sergio Mendes Pires**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

ELOISA HELENA
RODRIGUES

GUIMARAES:88520641687

Assinado de forma digital por

ELOISA HELENA RODRIGUES

GUIMARAES:88520641687

Dados: 2022.12.12 09:53:09 -03'00'

Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães - Orientadora - FPL Educacional

DOMINGOS ANTONIO

GIROLETTI:08590303004

Assinado de forma digital por DOMINGOS

ANTONIO GIROLETTI:08590303004

Dados: 2022.12.16 06:36:39 -03'00'

Prof. Dr. Domingos Antônio Giroletti - FPL Educacional

Augusta I. J. Fagundes

Profa. Dra. Augusta Isabel Junqueira Fagundes – Faculdade de Sabará

Pedro Leopoldo (MG), 25 de agosto de 2022.

Agradecimentos

A Deus, por me dar vida, força e vigor para poder entender seus propósitos em relação ao conhecimento adquirido durante o Mestrado Profissional e cuidar da minha segurança durante a locomoção até a Fundação Pedro Leopoldo, com coragem para enfrentar este desafio.

Ao meu pai, que partiu sonhando em ver este momento. À minha mãe, que dentro da sua humildade, sempre me apoiou, mesmo de longe.

Às minhas filhas Laís, Elis e Luísa, de quem busco forças para me entusiasmar na busca pelo conhecimento, na garantia da construção de um futuro melhor.

Ao Gean Marisson, que me incentiva o tempo todo, estando sempre ao meu lado, sendo minha inspiração. E aos amigos que me apoiaram na decisão de estudar e me envolver na busca de conhecimento e evolução profissional.

À equipe da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo, nas pessoas de suas dirigentes e de seus profissionais, que colaboraram ativamente para dispor das informações que necessitei.

À minha grande amiga e orientadora, Eloísa Helena, que sempre foi mais que um canal de apoio para a formação de caminhos, construção e finalização desta pesquisa, em uma parceira que se tornou muito especial.

Resumo

Objetivo: Esta dissertação tem como objetivo investigar os determinantes do desempenho gerencial da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo, que atua no acompanhamento do Ensino Fundamental para os Anos Iniciais I na cidade de Contagem - MG. **Relevância/Originalidade:** Por meio de dados divulgados pelo Ministério da Educação e pelo órgão federal Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira, foram apresentadas as ações que levaram a unidade escolar a alcançar as metas definidas para os anos de 2013, 2017 e 2019, demonstrando quais as medidas melhoraram os indicadores da Escola. **Metodologia/abordagem:** foi realizada uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, utilizando o método de Estudo de Caso. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental, entrevistas com os gestores da escola no período analisado e com o diretor financeiro da Secretaria de Educação do município de Contagem e também por meio de questionário dirigido aos servidores da escola. **Principais resultados:** A pesquisa constatou que o diferencial da gestão eficaz está no planejamento que, quando executado de forma integral, se traduz em bons resultados. Constatou-se também que o preparo em gestão para as diretoras é de fundamental importância para garantir o bom andamento das escolas. Outro fator de sucesso na gestão analisada é a independência de atuação das gestoras que foram eleitas para conduzir a unidade escolar por mandatos de 3 anos. **Contribuições sociais/gerenciais:** Esta pesquisa poderá contribuir para o avanço na gestão de escolas públicas ou privadas, visto que aponta caminhos a serem percorridos pelo gerenciamento dos dirigentes que estiverem à frente de uma escola, na construção de uma linha administrativa que funciona e garantirá bons resultados e elevação do IDEB. **Aderência à Linha de Pesquisa:** Esta pesquisa atende aos objetivos de um mestrado profissional. Está inserida na linha de pesquisa Gestão em Organizações, Pessoas e Inovação, no Núcleo de Estudos em Gestão do Conhecimento, Aprendizagem e Inovação – NEGESCOPI do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo. Esse estudo é complementar a outros já desenvolvidos, ou em andamento, sob a orientação da Professora Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães, coordenadora do projeto de pesquisa Gestão da Inovação no Setor Educacional.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Educação Básica; Avaliação da Educação; IDEB.

Abstract

Objective: This dissertation aims to investigate the determinants of managerial performance of the Cândida Rosa do Espírito Santo Municipal School, which operates in the monitoring of the Elementary School for the Initial Years I in the city of Contagem, MG. **Relevance/Originality:** Through data released by the Ministry of Education and the federal agency Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira, the actions that led the school unit to achieve the goals set for the years 2013, 2017 and 2019 were presented, demonstrating which measures improved the School's indicators. **Methodology/approach:** a descriptive research of qualitative nature was carried out, using the Case Study method. Data were obtained through documentary research, interviews with the school's managers in the analyzed period and with the financial director of the Secretariat of Education of the municipality of Contagem, and also through a questionnaire addressed to the school's servers. **Main results:** The research found that the differential of effective management is in the planning that, when fully executed, translates into good results. It was also found that management training for principals is of fundamental importance to ensure the smooth running of schools. Another factor of success in the management analyzed is the independence of the performance of the principals, who were elected to lead the school unit for three-year terms. **Social/Managerial Contributions:** This research may contribute to the advancement of public or private school management, since it points out paths to be followed by the management of the leaders who are in charge of a school, in the construction of an administrative line that works and will guarantee good results and an increase in the IDEB. **Adherence to the Research Line:** This research meets the objectives of a professional master's degree. It is inserted in the research line Management in Organizations, People and Innovation, in the Center for Studies in Knowledge Management, Learning and Innovation - NEGESCOPI of the Professional Masters in Administration of the Pedro Leopoldo Foundation. This study is complementary to others already developed, or in progress, under the guidance of Professor Dr. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães, coordinator of the research project Innovation Management in the Education Sector.

Key words: School management; Basic education; Education Assessment; IDEB;

Sumário

1	Introdução.....	6
2	Referencial Teórico	12
2.1	A organização da educação no Brasil	12
2.2	Sistemas e Índices de avaliação da educação básica.....	17
2.3	– Impactos da educação no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) ...	21
2.4	Estudos sobre o conceito de Gestão Escolar.....	25
2.5	Diretrizes para a gestão escolar.....	29
2.6	Contribuições do Referencial Teórico para a pesquisa	33
3	Metodologia	35
3.1	Caracterização da Pesquisa	35
3.2	Unidade de análise e observação.....	36
3.3	Técnicas de coleta de dados	36
3.4	Síntese da Metodologia.....	39
4	Apresentação e Análise dos Resultados	41
4.1	Caracterização da Escola Cândida Rosa.....	41
4.2	Desempenho da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo nos exames oficiais de 2015, 2017 e 2019	42
4.3	Levantamento histórico do IDEB na Escola Cândida Rosa.....	43
4.4	Comparação dos resultados da escola analisada com outras escolas públicas e privadas da cidade	455
4.5	Descrição dos processos de gestão da escola analisada em seus aspectos pedagógicos, financeiros e de recursos humanos.....	488
4.6	Análise dos Resultados	566
5	Considerações Finais	600
5.1	Contribuições gerenciais da pesquisa	633
5.2	Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.....	655
	Referências.....	666
	Apêndices	699

Lista de Siglas

MEC – Ministério da Educação

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

SEDUC – Secretaria Municipal de Educação

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

ONU – Organização das Nações Unidas

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura

PISA – Programa Internacional de Avaliação de Estudantes

Lista de Figuras

Figura 1 - Cálculo do IDEB	20
Figura 2 - Dimensões do Índice de Desenvolvimento Humano	22
Figura 3 - Tabela comparativa dos indicadores, índices e classificação do desenvolvimento humano no Brasil (1990-2003)	24
Figura 4 - Evolução do IDEB EM Cândida Rosa do Espírito Santo.....	43
Figura 5 - Desempenho em Português e Matemática EM Cândida Rosa do Espírito Santo	44
Figura 6 - Quantitativo de escolas da rede estadual e o alcance dos índices pretendidos no IDEB.....	46
Figura 7 - Quantitativo de escolas que possuem o ensino dos anos iniciais e o alcance dos índices pretendidos no IDEB	47

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Síntese da Metodologia de pesquisa	40
Tabela 2 - Resultados dos IDEBs da Escola Municipal Cândida Rosa.....	43
Tabela 3 - Escolas do Brasil por faixas das notas do IDEB.....	47
Tabela 4 - Caracterização dos funcionários entrevistados	544

1 Introdução

A educação e seus desafios, com a missão de orientar ou conduzir o indivíduo, sempre foi um grande alicerce para a transformação e a evolução social. O termo latino *educatio* abrange a formação do indivíduo em âmbitos intelectual e cultural, proporcionando-lhe as condições para viver em sociedade. Aranha (1997) descreve o homem como um ser social, capaz de interagir e transformar a natureza de forma criativa.

Diante do cenário histórico da importância da educação para o ser humano, esta pesquisa toma como pressuposto que uma boa administração escolar vem ao encontro de anseios históricos do ser humano, como a busca pelo conhecimento que valorize a vida em sociedade, as pessoas e seus saberes. Assim, pode-se afirmar que onde há uma escola de qualidade se encontrará também uma geração com um futuro promissor.

Essa é a ênfase de muitos estudos sobre a relação entre o nível de escolaridade e o desenvolvimento de um país e de sua população (Menezes Filho, 2007; Biondi & Felício, 2008; Loyola, 2017). Tais estudos mostram que o aumento do nível de escolaridade tem impactos diversos, como a redução da criminalidade, o aumento salarial, o planejamento familiar otimizado, entre outros benefícios a nível individual e coletivo. Assim, garantir qualidade e acessibilidade a uma educação de bom nível a um maior número de pessoas é um desafio constante para o Brasil. Diante desse contexto, constata-se a importância de se estudar e compreender os mecanismos dos sistemas educacionais brasileiros bem-sucedidos, para que se possa, a partir desse entendimento, ter subsídios para melhorar a qualidade da educação ofertada para a população.

Aranha (1997, p.19) afirma que “é importante estudar a educação sempre no contexto histórico geral, para se observar a concomitância entre as suas crises e do sistema social”. Assim, espera-se que esta pesquisa colabore com o crescimento e o avanço da gestão das escolas, que são desafiadas a contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas.

Reconhecendo o valor da educação para o ser humano, a ONU, Organização das Nações Unidas (<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>, recuperado em 15, maio, 2022), em seu objetivo de desenvolvimento sustentável número 4, expressa que os governos devem “assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, além de promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”. É notório que a palavra qualidade ocupe um papel principal no corpo da proposta da ONU, entendendo-se que a educação de qualidade é aquela que atinge os objetivos de ensino e aprendizagem.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) também defende que os governos ofereçam doze anos de educação gratuita e de qualidade. Afirma ainda que “a educação básica para todos depende de um compromisso político e de uma vontade política, respaldados por medidas fiscais adequadas e ratificados por reformas na política educacional e pelo fortalecimento institucional” (Declaração Mundial sobre Educação para todos, Art. 8º § 1º, Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>, recuperado em 17, maio, 2022).

A ideia de que a educação oferecida para todos seja de qualidade é a condição estabelecida pelas grandes instituições e comprovada em países que avançaram graças aos investimentos aplicados na área. Com o engajamento na formação humana e no desenvolvimento social, cultural e econômico, a educação se tornou um dos mais fortes pilares dos governos. “Com a necessidade da construção de uma nova escola voltada para as mudanças e inovações, [que] deverá contar com um projeto que tenha a participação de todos os envolvidos” (Braga, 2009, p.12).

Nessa vertente, a Constituição Brasileira de 1988 garantiu a todo cidadão brasileiro, em seu Artigo 205, a Educação Pública gratuita: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Constituição Federal, 1988, Art. 205).

Como se nota, é premissa que a educação transforma, quando é vista como proposta de governo, quando os professores e equipes se encontram motivados e quando se

leva essa motivação aos alunos. Uma educação dentro desse cenário, além de bons resultados nas avaliações oficiais, traria ao país avanços sociais consideráveis.

A fim de viabilizar esse projeto de educação, é de fundamental importância que aqueles que ocupam cargos diretivos nas unidades escolares estejam engajados e preparados para desempenharem suas tarefas. De acordo com a atual legislação, existem três caminhos para escolha de dirigentes escolares: por indicação, eleição ou processo de seleção. Visando regular e tornar mais transparente esse processo, a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE, 2014) prevê a efetivação da gestão democrática da Educação, por meio de processos de seleção que combinem critérios técnicos e consulta à comunidade escolar; prevê, também, a aplicação de uma prova nacional específica para o cargo de diretor.

No entanto, o que se pode observar, na maioria das vezes, é que se exige dos candidatos a esses cargos formação na área pedagógica, mas não necessariamente experiência em área administrativa: grande parte dos profissionais diretivos são lotados na própria unidade escolar, formados em sua maioria na área pedagógica ou em alguma outra licenciatura. Assim, corre-se o risco de que pessoas que administram recursos públicos consideráveis e que lideram um grande número de pessoas não estejam preparadas para exercerem cargos de tamanha responsabilidade.

Com a precariedade do ensino e das escolas, com o aumento das críticas pelos defensores de uma educação de qualidade e com o país apresentando baixos indicadores internacionais, o ministério da educação inicia a avaliação de escolas e governos municipais e estaduais através do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Criado em 2007 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia do Ministério da Educação e Cultura (MEC), o IDEB postula como missão melhorar e acompanhar a evolução da educação no Brasil.

A lógica da criação do Índice foi estabelecer as metas e obter avanços por meio da mensuração do aprendizado dos alunos e, conseqüentemente, do comprometimento da gestão escolar e de seus professores. As avaliações são realizadas com base no censo escolar com a progressão de ano dos alunos, avançando na série e conforme

resultado do Sistema de Avaliação da Educação Básica e da Prova Brasil (aplicada aos alunos) a cada dois anos, o que confere notas em uma escala de 0 a 10 às unidades escolares, aos seguimentos escolares da educação básica e ao ensino médio. A nota do IDEB sintetiza dois conceitos: a aprovação escolar e o aprendizado em português e matemática.

Segundo o INEP, a meta dos gestores escolares e governantes é atingir a nota 6 até 2022, tomando como base os resultados das avaliações das escolas em países que fazem parte da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), quando se aplica a metodologia do IDEB em seus resultados educacionais. O valor 6,0 foi obtido pelos países que ficaram entre os 20 mais bem colocados do mundo. Mais precisamente, a meta do governo federal é de que a nota média da Educação no Brasil seja igual ou superior a 6,0, até o ano de 2022. Aquelas escolas que obtiverem nota superior devem continuar crescendo e aquelas que estiverem abaixo, devem se esforçar para alcançar o que foi proposto (<http://portal.inep.gov.br/educacao-basica/ideb/metlas>, recuperado em 06, agosto, 2020).

Na busca por atingir a meta proposta pelo Governo, a Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo, situada na cidade de Contagem, Minas Gerais, vem se destacando entre as escolas da Rede do Município pelos bons resultados obtidos no IDEB.

Mesmo em meio ao conhecido cenário caótico enfrentado pela educação brasileira, este trabalho buscará descrever o modelo de gestão que fez a escola citada se tornar referência de promoção humana por meio da educação na cidade em que está localizada. Assim, a pergunta que norteará a pesquisa aqui proposta é: Quais os fatores responsáveis pelo avanço da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo nos IDEBs de 2015, 2017 e 2019?

A presente investigação será desenvolvida na Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo devido aos resultados que essa escola tem alcançado nas avaliações governamentais. Busca-se, com este trabalho, fortalecer a defesa de que as escolas públicas devem buscar uma gestão voltada para o desenvolvimento social dos alunos e da comunidade em que estão inseridas.

Serão levantados os dados da evolução histórica das notas do IDEB da unidade escolar desde a sua criação pelo governo federal até a última medição aferida e divulgada pelo Ministério da Educação.

Para responder à pergunta proposta, foram delineados os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Identificar os fatores da gestão da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo responsáveis pelo seu avanço educacional nos IDEBs de 2015, 2017 e 2019.

Objetivos específicos:

1. descrever o desempenho da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo nos exames oficiais – IDEBS de 2015, 2017 e 2019;
2. comparar os resultados da escola analisada com os de escolas públicas e privadas da mesma regional e de demais regionais da cidade;
3. descrever os processos de gestão da escola analisada em seus aspectos financeiros, gestão de recursos humanos e pedagógicos.

A fim de atingir os objetivos propostos, será realizada uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, utilizando o método de Estudo de Caso. Os dados serão obtidos por meio de pesquisa documental, entrevistas com os gestores da escola no período analisado e questionário dirigido aos servidores da escola.

Este estudo mostra-se relevante, uma vez que a Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo apresenta resultados acima do proposto pelo Ministério da Educação nas últimas aferições do IDEB, por meio da Prova Brasil aplicada aos alunos do 5º ano e índice de aprovados. Esta análise irá avaliar o desempenho do modelo de gestão que direciona a condução dos trabalhos e garante os resultados obtidos por seus alunos, mantendo os melhores indicadores da rede municipal da cidade de Contagem, antes mesmo do período a ser analisado no recorte temporal em tela.

Para a escola, a investigação ora proposta poderá tornar mais claras as ações gerenciais que levaram ao sucesso acima da média entre as escolas do município;

para as escolas da região, será uma oportunidade de conhecer, de forma sistemática, as ações que fazem da EM Cândida Roda do Espírito Santo um caso de sucesso na rede municipal de Contagem.

Estudos que discutem práticas de gestão bem-sucedidas, por sua vez, são relevantes em todas as áreas. Focado especialmente para a área da gestão escolar, este trabalho pretende identificar os fatores de sucesso na gestão da escola em análise e propor um modelo prático de gestão escolar que, de forma simplificada, possa servir como orientação para outras escolas que buscam atingir as metas propostas, em busca de uma sociedade que avance nos índices sociais e econômicos.

Para o pesquisador, que tem experiência na área de gestão de setores ligados à educação pública, trata-se de uma oportunidade de aprofundamento sobre temas relacionados à educação e à gestão escolar.

Assim, esta Dissertação está organizada da seguinte forma: inicialmente tem-se esta Introdução, que apresenta a contextualização e o problema de pesquisa; o Referencial Teórico, em que se postulam as discussões relacionadas ao tema proposto; a Metodologia, que descreve os passos para a realização da pesquisa; a Apresentação e Análise dos resultados, nos quais se discutem aspectos concernentes ao que foi coletado e encontrado entre os dados; as Considerações Finais sobre a pesquisa, na qual se incluem as contribuições gerenciais do estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas. Encerra-se este texto com as Referências consultadas e os Apêndices necessários ao trabalho.

2 Referencial Teórico

Este capítulo explicita os conceitos e teorias que servem como plataforma de sustentação teórica desta dissertação. Inicialmente, são feitas breves considerações sobre o cenário da educação no Brasil, especialmente no que se refere aos movimentos que atuaram em defesa de uma população alfabetizada e pela expansão do ensino gratuito, com a missão de promover o desenvolvimento social, intelectual e humano no país. Em seguida, são descritos os sistemas e índices de avaliação da educação brasileira e os impactos da educação em índices internacionais de avaliação, como o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano). Finalmente, o foco deste capítulo desloca-se para os sistemas e mecanismos de gestão escolar no Brasil.

São abordadas, no presente capítulo, pesquisas que apresentam dados que ~~es~~ comprovam a existência de modelos de gestão comprometidos com o planejamento de gastos do dinheiro público de forma que elevem os indicadores de uma rede educacional inteira. Um exemplo é a cidade de Sobral, município que se tornou referência internacional em educação.

Esta investigação levanta discussões com base nas críticas à educação e ao estudo, tema de outros pesquisadores, tais como Gonzaga (2013), que estabeleceu um debate profícuo em torno do padrão de qualidade da educação, apresentando a lacuna aberta na discussão do modelo de gestão escolar no Brasil, voltando o olhar para os processos escolares. Em seguida, apresenta-se um panorama do processo de criação de leis em defesa de uma gestão da educação para aprimoramento de resultados, focando-se nos mecanismos de avaliação do ensino, como o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação) para mensurar o grau de evolução das escolas, municípios e estados.

2.1 A organização da educação no Brasil

Com o foco na formação humana e no desenvolvimento social, cultural e econômico, a educação se tornou um dos mais fortes pilares dos governos e países no mundo. No Brasil, o governo provisório de Getúlio Vargas criou, em 14 de novembro de 1930,

o Ministério da Educação e Saúde pública, tendo o mineiro Francisco Campos como o primeiro ministro da Educação. Em 1932 foram criadas as secretarias de educação dos estados. No ano de 1942, com o rompimento da escola alemã no sul do Brasil, o país começa a assumir o ensino e seu formato, havendo a partir daí a nacionalização do ensino (Aranha, 1997).

A Constituição de 1946 reconheceu a competência do Estado para legislar sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Entre 1948 e 1961, ocorreram vários debates no Congresso Nacional sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEM), cujo projeto inicial foi elaborado por uma comissão instituída por Clemente Mariani (Melo & Machado, 2016). Nesse período, houve “numerosas campanhas com participação popular que reivindicavam a ampliação e a melhoria do atendimento escolar para que, de fato, o direito constitucional ‘a educação é um direito de todos’ fosse consolidado” (Aranha, 1997, p. 204). Finalmente, em 1961, a LDBEM foi sancionada.

Nos anos que se seguiram, a referida Lei passou por algumas modificações e foi reformulada e substituída pela Lei n. 9.394/1996, com o intuito de oferecer uma educação igualitária e promover avanços educacionais (Aranha, 1997). Mas foi somente a partir do final da década de 1980, com a promulgação da Constituição Federal (em 1988), que a educação como direito fundamental ganha status constitucional, garantindo a todo cidadão brasileiro uma educação pública gratuita e de qualidade (Santos, 2019).

A sociedade, a partir deste novo momento, começa a exigir mudanças no âmbito da educação. Postulou-se que o debate em torno da temática, daí para frente, seria permanente, no sentido de luta pela democracia da educação, com uma escola que fosse capaz de, sim, ensinar as primeiras letras, mas que não tivesse aí seu fim (Aranha, 1997). Deu-se, assim, o início das cobranças pela formação do homem e direito à escola, desde o primeiro ano até a sua conclusão.

Cerqueira (2018) levanta questões relativas à LDB, como uma série de benefícios à sociedade e a abertura de caminhos para políticas de governo que pudessem serem implementadas, como o FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do

Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério), substituído pelo FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação), o PROUNI (Programa Universidade para Todos) e o ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), programas e propostas em caráter nacional que visam ao fortalecimento da gestão escolar e educacional dos estudantes.

O Brasil faz parte de um grupo de países que medem a qualidade e a evolução educacional, avaliando assim seu próprio desenvolvimento. O Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) a cada três anos faz um comparativo pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) do contexto de aprendizagem dos alunos, analisando o panorama dentro e fora da escola, além de poder estabelecer comparações entre países. Para Fontanive (2020), entre outros cientistas, ao se analisar o desempenho do Brasil no Pisa, é possível apontar que são claras as relações entre o desempenho acadêmico dos estudantes e os fatores sociais e econômicos nas habilidades e competências adquiridas pelos alunos na sua trajetória escolar.

A autarquia do Ministério da Educação Brasileiro, o INEP, apresenta dados do PISA desde a sua primeira edição, no ano 2000, e a análise histórica explicita que, em 2013, o país ficou em 38º lugar entre os 44 participantes. O INEP atribui os baixos resultados obtidos pela avaliação brasileira a não priorização do governo em relação às políticas educacionais. No ano de 2018, o resultado apontou uma queda por fatores sociais, identificando a escola como um ambiente negativo ao aprendizado dos alunos, principalmente aos de baixa renda.

Por seu turno, Lima (2019) ressalta a importância da qualidade de ensino para a obtenção de resultados, como a melhoria dos alunos em disciplinas como Matemática. A pesquisa apresenta a relação da realização do PISA como base para mensurar as políticas públicas através da educação. Em 2019 o Brasil perdeu colocação no ranking internacional. Conforme publicação no site do MEC (<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/33571>, recuperado em 20, abril, 2021), o país obteve na avaliação dos alunos uma média de 401 pontos em ciências, quando a média mundial do programa foi de 493.

Com a missão de melhorar e acompanhar a evolução da educação no Brasil e estabelecer indicadores, em 2007 foi criado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

A criação desse novo Índice visava propor metas e obter avanços na área educacional em solo brasileiro. As avaliações são realizadas a cada dois anos e conferem notas em uma escala de 0 a 10. A nota do IDEB sintetiza dois conceitos: a aprovação escolar e o aprendizado em português e matemática. Segundo o INEP, a meta dos gestores escolares e governantes é atingir a nota 6 até o ano de 2022, tomando como base a nota das avaliações das escolas em países que fazem parte da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), quando se aplica a metodologia do IDEB em seus resultados educacionais.

A nota 6,0 foi obtida pelos países que ficaram entre os 20 mais bem colocados do mundo. Mais precisamente, a meta do governo federal é de que a nota média da Educação no Brasil seja igual ou superior a 6,0, no período já mencionado. Como já se postulou, as instituições que obtiverem nota superior devem continuar crescendo e as que estiverem abaixo do valor esperado devem buscar alcançar o índice proposto.

Portanto, é consenso que o desenvolvimento das cidades, estados e países passa fortemente por uma educação de qualidade e que seja bem gerida. Arroteia (2008) ressalta a importância da análise dos custos com a educação e seus reflexos no desenvolvimento econômico, em termos quantitativos e qualitativos. Isso significa que, se os investimentos forem pequenos, os resultados também o serão. O autor ainda alerta para o fato de que preocupações meramente quantitativas nessa área podem levar a resultados aquém dos esperados.

Nessa mesma linha, para Oliveira, Oliveira e Moraes (2016), o capital humano de um país, que gera riquezas, é formado principalmente pela escola. Assim, um país que pretende se desenvolver em todas as áreas (e não apenas economicamente) deve buscar desenvolver esse capital humano por meio de políticas públicas que incentivem e promovam uma educação de qualidade.

Discutindo especificamente sobre a educação básica, Cardoso e Giroletti (2018) afirmam que a educação nesse nível de ensino deve ser pensada, considerando-se toda a estrutura necessária para a formação humana e também o seu entorno. A escola não pode pensar apenas no projeto de ensino, mas também no projeto de formação que envolve formar as pessoas para que sejam capazes de conduzir a própria vida, ou seja, para que se tornem senhores de si (Cardoso & Giroletti, 2018).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional explicita o que seriam os deveres do Estado com vistas a uma educação de qualidade. Segundo o artigo 4º da LDBEN (http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf, recuperado em 23, setembro, 2021) o Estado deve garantir a todos os cidadãos brasileiros:

- I - ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;
- II - progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio;
- III - atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino;
- IV - atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade;
- V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;
- VI - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;
- VII - oferta de educação escolar regular para jovens e adultos, com características e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo-se aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola;
- VIII - atendimento ao educando, no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;
- IX - 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.

Assim, pensar a educação para o desenvolvimento do país significa, também, pensar nos seus impactos no cotidiano das pessoas, garantindo a todos as condições de

acesso à educação, como as descritas no Artigo 4º. Em conformidade com o estabelecido na LDBEN, além de garantir o acesso e a permanência na escola, o Estado deve cuidar em oferecer uma educação de qualidade. Em busca dessa qualidade, foram criados vários mecanismos de avaliação da educação, cujo objetivo é aferir a qualidade do ensino e, ao mesmo tempo, oferecer subsídios para a elaboração de políticas públicas.

A política de avaliação brasileira é considerada hoje uma das mais abrangentes e eficientes do mundo. Nessa política incluem-se diferentes programas, tais como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – SAEB, o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, o Exame Nacional de Cursos – ENC, posteriormente, substituído pelo Exame Nacional de Desempenho do Ensino Superior – ENADE, o Exame Nacional de Certificação de Jovens e Adultos – ENCEJA, o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES, a Prova Brasil e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB. Em conjunto, “estes sistemas, ao lado da Avaliação da Pós-Graduação da CAPES – o mais antigo sistema de avaliação do país no setor educação –, configuram um macrossistema de avaliação da qualidade da educação brasileira” (Castro, 2009, p. 5).

Na próxima seção, serão apresentados e discutidos alguns desses sistemas, especialmente aqueles que avaliam o desempenho da educação básica.

2.2 Sistemas e Índices de avaliação da educação básica

Criado em 2007 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o mecanismo de mensuração da educação básica, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi a forma encontrada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) para aferir e acompanhar o resultado da gestão escolar, avaliando a educação pública e privada. Na avaliação de Castro (2019), a implantação de sistemas de avaliação educacional avançou significativamente nos últimos 15 anos, em todos os níveis e modalidades de ensino.

Em todos esses níveis de avaliação, o objetivo do governo é verificar se as metas estipuladas para o desenvolvimento das escolas, estados e municípios, expressas pelo IDEB, estão sendo cumpridas. Quanto ao Brasil, que trabalha com a meta de se chegar aos 6 pontos até 2022, fica evidente a necessidade de se ter boa gestão nas escolas e no planejamento das secretarias de educação para atingirem esse índice, o qual possibilitaria avanço social e um melhor desempenho no desenvolvimento da educação brasileira.

Apresentado pelo INEP, a autarquia do Ministério da Educação, a meta nacional norteia todo o cálculo das trajetórias intermediárias individuais do IDEB para o Brasil, unidades da Federação, municípios e escolas, a partir do compartilhamento do esforço necessário em cada esfera para que o País atinja a média almejada no período definido (Castro 2019).

Para se medir os resultados da educação básica no país, utiliza-se a PROVA BRASIL, atual SAEB (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica), que é a base do cálculo do IDEB e sua posterior divulgação). Criada no ano de 2005, a Prova Brasil tinha como objetivo acompanhar o desempenho das escolas, municípios e estados, estabelecendo assim à média nacional de avaliação do ensino. O Ministério da Educação, diante dos mecanismos de cobranças por uma educação mais eficiente, melhor e que promova avanços, entendeu naquele momento que as metas fossem lançadas e as notas apresentadas publicamente, de forma que todo cidadão brasileiro, além de verificar o grau de ensino nas escolas, pudessem também conhecer, com relação aos governos, seus investimentos e o comprometimento para melhores resultados (Castro 2019, p.11).

Eram avaliados, em tempos pretéritos, os alunos do 4º e 8º ano através da Prova Brasil; hoje, alunos do 5º e 9º ano são avaliados de dois em dois anos, tendo como fundamento a mensuração do aprendizado dos alunos das redes pública, privada e também os resultados que retratam os investimentos dos governos na área e a força da administração escolar. Além disso, são conduzidos a responderem questões relativas à sociedade e condições de trabalho os professores e diretores de escolas, que também acabam por serem avaliados (Castro 2019).

O MEC, considerando as notas apuradas no SAEB e as informações do censo escolar, realizado todos os anos pelo INEP, acompanha de perto a evolução ou o retrocesso da educação, podendo assim analisar como se encontra a situação nas diversas regiões do Brasil. Os governos têm plena condição de se reavaliarem, entendendo o que foi acerto e o que foi erro, visualizando onde está localizada a parte frágil do desenvolvimento social e promover a valorização dos seus profissionais da educação.

Mesmo que os valores atingidos pelas escolas se tornem públicos para todos, nas próprias escolas, cidades e estados, os resultados, sendo satisfatórios ou não, comumente não são muito divulgados. Entretanto, as escolas particulares, que, em sua maioria são bem avaliadas, têm por costume fazer suas campanhas de marketing atreladas aos resultados do IDEB.

É explícito que a eleição de dirigentes escolares na rede pública, com uma linha pedagógica independente de cada município e o poder de gestão das unidades escolares, favorece a democratização e a boa administração interna, livre e sem interferência. Daí se pode garantir o bom resultado na administração escolar. Oliveira (2002) avalia que, com o modelo conjuntural da globalização e da abertura do mercado mundial, a educação passa a ter uma condição muito relevante ao conquistar, neste período, a condição de liberdade para fazer gestão dentro do seu espaço escolar. Sendo assim, a conquista de notas e prêmios que conferem a qualificação do ensino, poderão ser aferidos pelo esforço da administração, da equipe local, dos professores, pedagogos e dirigentes.

Com base nos aprendizados em português, matemática e no nível de aprovação dos alunos é que se apura o resultado, podendo ir de numa escala de 0 a 10, conforme já se mencionou. A forma de se calcular o IDEB é padrão para todas as escolas e reflete a realidade educacional, trazendo a apresentação dos desafios por meio dos números alcançados. O cálculo do IDEB é feito com base na soma das notas de português e matemática dividida por dois e multiplicada pela taxa de aprovação (obtidos a partir do censo escolar).

A Figura 1 ilustra como o índice é calculado.

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

Figura 1
Cálculo do IDEB

Fonte: IDEB/INEP (<https://novo.gedu.org.br/brasil>, recuperado em 10 abril, 2021).

Como ilustra a Figura 1, o IDEB reúne dois conceitos importantes para a qualidade da educação. O primeiro deles considera o desempenho dos alunos nas provas de português e matemática no SAEB. Sabendo-se que o indicador varia de 0 a 10, quanto maior próximo de 10, considera-se que foi maior o aprendizado. O segundo indicador refere-se à taxa de aprovação das escolas, aferida pelo Censo Escolar, coordenado pelo INEP, e que reúne importantes informações estatísticas sobre a educação brasileira.

A análise dos resultados das avaliações é considerada uma oportunidade para uma gestão democrática das escolas, pois, por meio dela, “a escola e a comunidade em geral param para se ver, se enxergar e repensar seu projeto pedagógico” (Oliveira & Vazques-Menezes, 2018, p. 887). Nesse sentido, o resultado da avaliação oferece subsídios para a elaboração, o monitoramento e o aprimoramento de políticas educacionais com base em evidências.

No entanto, não se poderia encerrar essa seção sem considerar as críticas a que está sujeito esse sistema de avaliação. Soares e Xavier (2013), em estudo sobre os pressupostos educacionais e estatísticos do IDEB, apontam que o sistema tem suas limitações, entre as quais:

1. apenas os alunos presentes na escola no dia dos testes são considerados;
2. a proficiência em matemática tem mais peso do que a proficiência em leitura;
3. o exame assume substituições questionáveis entre os diferentes componentes;
4. há a inadequação de se utilizar a metáfora da nota escolar para analisar o IDEB;
5. os resultados naturalizam baixos desempenhos de muitos alunos;
6. o IDEB é bastante correlacionado ao nível socioeconômico da escola;

7. o IDEB não considera aspectos que têm impacto sobre a qualidade do ensino, como a valorização dos profissionais e a infraestrutura da escola;
8. o IDEB dá algumas indicações sobre qualidade, mas ele não sinaliza claramente o que precisa ser melhorado.

Apesar dessas críticas, Soares e Xavier (2013, p. 921) avaliam que “o mais importante é transformar o IDEB em um primeiro passo para o processo de reflexão interna nas escolas, na busca de melhores e mais efetivas práticas pedagógicas que vão permitir aos seus alunos aprender o que precisam para uma vida digna e feliz”.

A partir da discussão desenvolvida nesta seção, procurou-se evidenciar a importância das avaliações oficiais como instrumento de gestão escolar e um primeiro passo na busca por uma escola que esteja mais consciente do seu papel de promoção social. Uma gestão atenta aos resultados das avaliações saberá articular a comunidade envolvida com vistas a “uma gestão escolar democrática em que a coletividade possa se manifestar através da participação efetiva nas decisões e ações da escola” (Oliveira & Vazques-Menezes, 2018, p. 887).

Considerando que o Ideb é um índice importante na avaliação da educação no país, na próxima seção serão feitas algumas considerações sobre o impacto desse índice no cálculo do IDH dos países.

2.3 – Impactos da educação no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) foi lançado pela ONU no início da década de 1990 e tem como objetivo verificar o nível de desenvolvimento de um país, utilizando alguns indicadores de desempenho. A partir da criação do IDH, o caráter social ganhou relevância na mensuração de desenvolvimento humano, combinando três componentes básicos: a longevidade, a educação e a renda, tornando-se uma valiosa fonte de informações e um guia para todas as pessoas e organismos públicos e privados na definição de políticas públicas e investimentos entre as nações (Scarpin & Slomski, 2007; Dalberto, Ervilha, Bohn, & Gomes, 2015).

A Figura 2 apresenta esquematicamente as Dimensões consideradas no Índice de Desenvolvimento Humano



Figura 2

Dimensões do Índice de Desenvolvimento Humano

Fonte: Relatório do desenvolvimento Humano (2013)

Na Figura 2, estão explicitados os indicadores que compõem cada uma das dimensões avaliadas. Na dimensão longevidade, considera-se o indicador esperança de vida à nascença e, posteriormente, o índice de esperança de vida. Na dimensão conhecimento (Educação), são verificadas as taxas de alfabetização e as taxas de escolaridade (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Superior) apresentando-se a média de anos de estudo de um adulto. Questões como evasão escolar, taxas de repetência e demais aspectos que podem influenciar o setor da educação, bem como a eficiência das políticas educacionais, também são avaliados. Finalmente, a dimensão renda considera a renda *per capita* dos cidadãos de um país, considerando a variável Rendimento Nacional Bruto (RNB).

A incorporação dos componentes longevidade e educação considera que o progresso de um país ou município não pode ser medido apenas pela renda de seus cidadãos, mas também pela disponibilidade e, especialmente, pela qualidade dos serviços prestados em saúde e educação. Scarpin e Slomski (2007) acrescentam que aspectos como as condições de trabalho, a garantia de direitos legais e políticos; a liberdade para conduzir relações sociais e pessoais, a estrutura das relações familiares e entre os gêneros podem promover ou dificultar outros aspectos da atividade humana; por isso, devem ser considerados quando se mede o índice de desenvolvimento de um país, região ou município.

No que se refere especificamente à dimensão educação, após a criação do IDH, vários países, entre eles o Brasil, buscaram aumentar não só o acesso à escola, mas também a qualidade do ensino. No entanto, no Brasil, esse esforço não tem sido suficiente para elevar a posição do país no IDH: em 2018, o país ocupou uma das piores posições na América Latina e foi rebaixado entre 189 países, caindo da posição 78 para a posição 79, tendo como principal causa a estagnação da educação. Sobre esse aspecto, Rodrigues, Faroni, Santos e Ferreira (2020) avaliam que uma das razões para desse quadro seria a má gestão, especificamente a corrupção na aplicação dos recursos públicos. Segundo a autora, os municípios que possuem o menor IDH foram os mais suscetíveis à corrupção, conforme dados analisados pela Controladoria Geral da União.

O Brasil vem oscilando no quesito educação nos relatórios do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) em alguns anos, levemente para cima, e, em outros, para baixo. A oscilação tem sido uma característica frequente nas aferições do IDH, verificadas entre os anos de 1990 a 2003, não apresentando, porém, variações significativas ao longo desse período.

O grau de sensibilidade, por exemplo, da expectativa de vida ou da taxa de alfabetização às oscilações da conjuntura econômica de um determinado país num dado ano a outro, é muito pequeno. Entretanto, quando se analisa a evolução dos indicadores sociais no longo prazo, as variações se tornam relevantes (Oliveira, 2006).

A tabela PNUD, apresentada na Figura 3, descreve o desempenho do Brasil no IDH de 1990 a 2003.

Relatórios (RDH)			Indicadores, Índices e IDH do Brasil								
Ano dos relatórios	ranking do Brasil	Número de Países	Esperança de vida (anos)	Índice de Saúde	Taxa de alfabetização (%)	Taxa de matrículas (%)	Índice de Educação	PIB Real (US\$ PPC)		Índice de Renda	IDH do Brasil
								per capita	per capita ajustado		
1990 ²	80°	130	65,0	0,650	78,0	-	0,740	4.307	-	0,963	0,784
1991 ³	60°	160	65,6	0,645	78,5	3,3*	0,726	4.620	4.620	0,905	0,759
1992 ⁴	59°	160	65,6	0,645	81,1	3,9*	0,623	4.951	4.851	0,952	0,739
1993 ⁵	70°	173	65,6	0,645	81,1	3,9*	0,623	4.718	4.718	0,924	0,730
1994 ⁶	63°	173	65,8	0,680	82,1	4,0*	0,637	5.240	5.142	0,953	0,756
1995 ⁷	63°	174	66,3	0,688	81,9	70	0,779	5.240	5.142	0,943	0,804
1996 ⁸	58°	174	66,5	0,692	82,4	72	0,789	5.500	5.500	0,909	0,796
1997 ⁹	68°	175	66,4	0,690	82,7	72	0,791	5.362	5.362	0,872	0,783
1998 ¹⁰	62	174	66,6	0,693	83,3	72	0,795	5.982	5.982	0,938	0,809
1999 ¹¹	79°	174	66,8	0,700	84,0	80	0,830	6.480	-	0,700	0,739
2000 ¹²	74°	174	67,0	0,700	84,5	84	0,840	6.625	-	0,700	0,747
2001 ¹³	69°	162	67,5	0,710	84,9	80	0,830	7.037	-	0,710	0,750
2002 ¹⁴	73°	173	67,7	0,710	85,2	80	0,830	7.625	-	0,720	0,757
2003 ¹⁵	65	175	67,8	0,710	87,3	95	0,900	7.360	-	0,720	0,777

Figura 3

Tabela comparativa dos indicadores, índices e classificação do desenvolvimento humano no Brasil (1990-2003)

Fonte: Relatório desenvolvimento humano (PNUD 1990-2003).

Os fatores analisados são a esperança de vida ao nascer, a taxa de alfabetização de adultos, taxa combinada de matrículas e PIB per capita. Os dados mostram que, em relação ao indicador educação, os índices variaram de 0,623 (índice mais baixo, em 1992 e 1993) a 0,900 em 2003, o que é considerado um bom índice.

Ao longo dos anos, de acordo com dados da ONU publicados no Relatório de Desenvolvimento Humano 2020 - 2021, a falta de avanços na educação é o que afeta o desempenho do IDH brasileiro. O período esperado para que as pessoas fiquem na escola estagnou-se em 15,4 anos desde 2016. A média de anos de estudo foi de 7,8 anos em 2018 para 8 anos em 2019 e 8,1 em 2020, um progresso considerado muito tímido e aquém do que seria esperado para um país que está em um nível considerado alto no PNUD.

Esse cenário sugere que a corrupção e também a má gestão decorrem da atuação dos agentes públicos e, por conseguinte, acarretam sérios prejuízos para a educação pública brasileira. Dessa forma, mostra-se relevante identificar os aspectos que favorecem a conduta desonesta e antieconômica dos agentes públicos na aplicação dos recursos federais destinados ao ensino básico (Rodrigues et al., 2020). No âmbito da educação, uma gestão eficiente pode ser entendida como um sistema que agrega

peessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (Libâneo, 2007, p. 324). Nesse formato, avalia-se que uma gestão escolar eficiente, mesmo em um cenário desfavorável, pode influenciar os resultados das avaliações oficiais.

A discussão desenvolvida neste capítulo até aqui buscou demonstrar a importância de se estar atento às avaliações da educação promovidas pelos órgãos competentes dos governos, pois esses dados podem e devem ser considerados para o planejamento das atividades escolares, em todos os âmbitos. Devido à importância da Gestão Escolar no desempenho das escolas nas avaliações oficiais, nas próximas seções será discutida a evolução do conceito de gestão escolar no Brasil, com base principalmente na pesquisa de Oliveira e Vazques-Menezes (2018). Também serão explicitados os mecanismos de uma gestão comprometida com a articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, bem como ações para a implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas.

2.4 Estudos sobre o conceito de Gestão Escolar

O conceito de *Gestão escolar* tem sido discutido por diversos autores ao longo dos anos (Santos-Filho, 1998; Oliveira, 2002; Libâneo, 2007; Braga, 2009; Oliveira & Vasquez-Menezes, 2018, entre outros). Em todos esses estudos, considera-se que esse conceito está fortemente atrelado aos contextos social e político e, em virtude desse fato, várias alterações nas concepções do termo podem ser observadas ao longo dos anos.

Originária do latim, *gestione*, a palavra gestão, segundo o Dicionário Aurélio (1998), significa *ato de gerir, gerência, administração*. Quando relacionada aos estudos de administração, traz em seu bojo a concepção de Fayol (1916), para quem a gestão seria um conjunto de princípios relacionados às funções de planejar, organizar, dirigir e controlar uma companhia, com o fim de alcançar resultados.

Inicialmente direcionado mais aos aspectos administrativos da função, o termo ganhou novas conotações a partir das mudanças nas legislações relativas à educação

ocorridas no final do século XX e início do século XXI. Especificamente, a Constituição Cidadã, de 1988, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996, enfatizaram a importância de uma gestão escolar democrática, a fim de se alcançarem os objetivos propostos nesses documentos para a educação no Brasil. Essas mudanças, como se buscará demonstrar, centram-se nos aspectos pedagógicos e políticos do conceito (Oliveira & Vasquez-Menezes, 2018).

Embora as palavras *gestão* e *administração* muitas vezes sejam tratadas como sinônimas, autores que discutem o conceito no âmbito da educação defendem que elas traduzem diferentes concepções. Para Santos Filho (1998), por exemplo, a palavra administração, quando se refere à educação, indica uma concepção mais técnica e fragmentada, baseada no poder e na autoridade. Devido a essa visão, o autor prefere o termo *gestão escolar*, que traduz melhor o conceito de compartilhamento de ideias e participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola.

Nessa mesma linha, Libâneo (2007) avalia que o termo *gestão escolar* é o mais adequado quando se associa à escola, pois, na visão sociocrítica do autor, nesse processo agregam-se pessoas que consideram “o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões” (Libâneo, 2007, p. 324).

Em estudo bibliográfico sobre o conceito de Gestão Escolar, Oliveira e Vasquez-Menezes (2018) realizaram um levantamento das pesquisas sobre o tema em artigos e teses de 2005 a 2015, publicados no Brasil e no exterior, utilizando as bases de dados do SciELO e o portal de periódicos da CAPES. Após a aplicação dos critérios de seleção definidos para a pesquisa, foram selecionados 86 artigos (56 nacionais e 31 internacionais) e 15 teses (13 nacionais e duas internacionais), totalizando 101 produções no período, o que evidencia um aumento do interesse pelo tema a partir de 2005 (Oliveira & Vasquez-Menezes, 2018).

Considerando essa amostra, o estudo de Oliveira e Vasquez-Menezes (2018) buscou identificar os temas mais recorrentes nas publicações selecionadas, chegando a quatro categorias centrais: gestão escolar democrática e autonomia; gestão, gerência

e qualidade da educação; perfil do diretor escolar, formação e reestruturação da função, e formas de escolha de diretores nas escolas.

Os estudos agrupados na primeira categoria – gestão escolar democrática e autonomia – focam especialmente nas alterações observadas nos sistemas de gestão escolar a partir da instituição da gestão democrática na educação defendida na Constituição de 1988, na LDB de 1996 e nos Planos Nacionais, Estaduais e Municipais de educação. Na discussão sobre essa categoria, Oliveira e Vasquez-Menezes (2018, p. 892) apontam que “o debate está em torno de se conquistar uma autonomia pedagógica e do fato de que essa vem se apresentando nos sistemas educacionais brasileiros de forma centralizada, o que impede o crescimento e a identidade pedagógica de cada escola”. Os estudos sobre o tema apontam que a gestão escolar requer a participação da sociedade, que deve assumir responsabilidades e compartilhar as decisões, em um esforço de construir uma autonomia organizacional e pedagógica das escolas.

Couto (2016) avalia que a gestão estratégica pode levar qualquer escola ao sucesso. Muitas são as que estão empenhadas em viver uma nova realidade, se adaptando e se adequando às novidades do setor administrativo, mesmo que ainda exista grande resistência nas instituições.

Na segunda categoria, identificada no *corpus* da pesquisa de Oliveira e Vasquez-Menezes (2018) - gestão, gerência e qualidade da educação -, os estudos tratam dos temas relativos à administração escolar, ao uso dos recursos financeiros recebidos pelas escolas e às formas de avaliação (internas e externas) a que estão submetidas. O foco das discussões recai mais uma vez sobre a questão da qualidade de educação que se busca no sistema escolar brasileiro, especialmente no que se refere às avaliações externas, que podem, segundo os estudos, “tanto contribuir para a formação de um modelo de escola mais eficaz, (...) quanto ter um efeito segregador, em função dos resultados da avaliação virem a se tornar uma forma competitiva, transformando-se em *rankings* de escolas” (Oliveira & Vasques-Menezes, 2018, p. 893). Os estudos agrupados nessa categoria defendem que a eficiência da gestão influencia positivamente na qualidade da educação. Nesse modelo, a avaliação institucional reveste-se, também, de particular importância para uma gestão

democrática, visto que proporciona à escola e à comunidade a oportunidade de avaliar, refletir e repensar o seu projeto pedagógico.

A busca por um novo modelo de gestão na educação também é defendida por Braga (2009, p.12), que sugere que se utilizem padrões com “parâmetros da ‘modernização’ do Estado e da sociedade”, assegurando a equidade e a qualidade do ensino. Entende-se que essa modernização implica em um tipo de quebra de barreiras culturais para a implementação da proposta para uma administração escolar moderna, visando uma nova filosofia de trabalho e gestão.

Diante das circunstâncias de desvalorização da educação e na busca pela qualidade do ensino, o administrador educacional passa a ser o coordenador de diferentes componentes do sistema. Acaba por ter o desafio da garantia de valores, de modo que “a plena realização de indivíduos seja efetivada” (Braga, 2009, p. 29).

A terceira categoria - perfil do diretor escolar, formação e reestruturação da função – agrega discussões sobre a reestruturação do perfil ideal do gestor frente às novas demandas introduzidas pelas legislações mais atuais sobre a educação. Entre essas demandas, segundo a percepção de Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 894), destacam-se “as competências necessárias, a formação exigida e mais adequada, e os novos desafios trazidos a essa função”. No levantamento feito pelas autoras, constata-se que as pesquisas sobre o perfil do diretor escolar apontam que seria desejável que esse profissional demonstre ter as competências pedagógica, técnica e política, devidamente orientadas por um viés democrático, que busque uma forma de gestão em conjunto com a comunidade escolar.

Finalmente, na quarta categoria - formas de escolha de diretores nas escolas -, Oliveira e Vasques-Menezes (2018) assinalam que os estudos sobre o tema concentram as discussões e análises sobre as modalidades de escolha dos diretores e das implicações dessas escolhas nos processos pedagógicos e democráticos das escolas. As autoras afirmam que muitos pesquisadores defendem a validade da eleição para diretores; outros, questionam essa modalidade. No entanto, a maioria concorda que uma forma mista de gestão, que permita a participação da comunidade em forma de conselho, se configuraria melhor como uma gestão democrática.

Concluindo as discussões desta seção, destaca-se que as formas de gestão escolar têm se modificado ao longo do tempo e de acordo com o contexto sociopolítico do país. Ainda que a legislação vigente aponte para a necessidade de uma gestão democrática e participativa, um longo caminho ainda deve ser trilhado para que esse modelo dê frutos que se traduzam em efetiva qualidade de ensino e não apenas em melhores índices nas avaliações externas.

Couto (2016), ao discutir a qualidade da educação com foco em escolas particulares, avalia que a gestão escolar precisa construir parâmetros que visem à eficiência e à qualidade de ensino, com vistas a alcançar bons resultados. Entende-se que o planejamento de ações e atividades seja permanente, constante, prático, dinâmico e que, indiferente das ações realizadas, cada etapa deve ser cuidadosamente pensada considerando o contexto em que a escola está inserida. O autor destaca, ainda, que a escola deve oferecer aos seus alunos uma educação inovadora e de qualidade; nesse sentido, apresenta algumas diretrizes que podem ser aplicadas tanto em escolas públicas como em escolas particulares. Essas diretrizes são discutidas na próxima seção.

2.5 Diretrizes para a gestão escolar

Trata-se de um modelo de gestão estratégica que tenha foco nos serviços da instituição de educação, observando permanentemente as exigências dos novos cenários. Mesmo entendendo as dificuldades de promoção de mudanças no panorama educacional, a meta é acompanhar o tempo, as atualizações e os processos, sabendo que as escolas são resistentes as mudanças. Assim, existe a necessidade de os funcionários e colaboradores de uma escola entenderem que estão constantemente sendo avaliados pelos indicadores internos e externos (Couto, 2016).

O problema enfrentado pelas administrações escolares é a falta de renovação do modelo de gestão, que, além de se esgotar, se torna deficiente, não respondendo mais aos anseios da sociedade. Entende-se que a escola de hoje é diferente da escola do passado, pois exige o acompanhamento neste tempo e também da realidade vindoura. Sendo assim, os gestores precisam adequar-se, visto que

a função do gestor é gerenciar o futuro. A escola tem que evoluir se atualizando conforme o novo tempo: qual o diferencial da sua escola para os pais? Para os alunos? Para os professores e técnicos? Qual ênfase que a gestão da escola tem apontado no projeto pedagógico?... A gestão exige permanentemente a melhor tomada de decisão para a organização... A eficiência na gestão acumula conhecimentos que devem ser compartilhados com aqueles que fazem a organização (Campos, 2011, p.74).

A escola poderá estar em excelente localização, mas terá dificuldade na captação de alunos se não tiver a qualidade almejada pelos pais. Alguns requisitos serão observados, como: conteúdo ministrado, presença de equipamentos para facilitar e enriquecer a aprendizagem, a presença de excelentes professores – atualizados, motivados, bem pagos, etc. Serão questões observadas pelos pais quanto à eficácia do ensino. Além do mais, é percebido o ritmo de uma escola desde o rigor da organização até ao nível das aulas. Como um organismo vivo, sua renovação deverá sempre ser criativa, repensada sistematicamente para que tenha qualidade e atenda à legislação (Campos, 2011, p.78, 79).

Entre as contribuições deixadas para as escolas da rede privada pode-se abstrair algumas que também são observadas nas escolas públicas por se tratarem de questões semelhantes: promover no início do ano uma feira de livros didáticos e paradidáticos usados, diminuir o número de eventos que necessitam da contribuição dos pais, ter uma proposta pedagógica focada, com metodologia bem definida, professores bem qualificados, formação contínua dos professores, realizar eventos de formação de pais, desenvolver projetos criativos, no endomarketing, ter um sistema de atendimento e telemarketing da escola para pais e alunos, desenvolver comunicação eletrônica com os pais, ter um portal da escola virtual, alunos e pais serem recepcionados pelo diretor na entrada da escola, tornar os colaboradores responsáveis pelo sucesso da instituição (Campos, 2011).

Apontado como uma ferramenta inteligente para a gestão escolar, o planejamento estratégico deve ser elaborado com participação e cooperação daqueles que fazem a vida da escola. O entusiasmo e a dedicação pela excelência também serão a marca de um gestor, visto que “a gestão é a alma da escola” (Campos, 2011, p.82).

O planejamento também é apontado por Couto (2016) como uma ação permanente indiferente do contexto, seja da mais simples até a mais complexa dentro de uma unidade escolar. Postula ainda que o planejamento estratégico deverá responder com

clareza à pergunta “Onde a instituição se encontra no momento?”, cuja resposta será a análise da situação interna da instituição. O segundo questionamento é “Como chegar?”, apontando os valores e ações que deverão ser construídos para atingir os objetivos almejados, apresentando o caminho que se pretende traçar rumo a eles. Assim, o planejamento irá definir o serviço a ser ofertado em determinada escola, com compromisso acerca do cumprimento do que foi planejado, oferecendo uma educação inovadora e de qualidade (Couto, 2016).

A atuação competente do diretor também é um ponto a ser evidenciado (Couto, 2016), pois esse profissional deverá ser altamente preparado para lidar com pessoas, sendo o principal pilar para a construção da instituição escolar, imbuído da missão de lidar com os colaboradores, que são dotados de sonhos, percepções, relacionamentos, sentimentos e projetos de vida. Quando a gestão de pessoas tem a sensibilidade de ter uma boa relação com os envolvidos em algum tipo de processo, isso criará uma fonte de recursos inteligentes para a organização.

Princípios e valores são levantados para que uma escola seja enquadrada pela gestão, observando e aplicando na postura profissional de quem constrói a administração escolar com compromisso, como: excelência, postura ética, formação para a vida em sociedade, acolhimento, disciplina, respeito à individualidade, busca do conhecimento, transcendentalidade, inovação e responsabilidade socioambiental.

Pereira (2008) trata a nova reforma gerencial com um passo à frente da reforma burocrática, adotando novas formas de controle ou responsabilização, estabelecendo assim três patamares: 1) administração por resultados ou objetivos; 2) competição administrativa visando à excelência e 3) responsabilidade social. Tais abordagens serão capazes de propiciar a efetiva ação dos gestores que buscam resultados no serviço público.

Sobre a avaliação interna, Lima (2007) já apontava que o diferencial de qualidade da avaliação está no tipo de mudança que ela promove. A autoavaliação é um evento interno da organização, sistematizada e compartilhada com todos os servidores e compreende a avaliação das práticas de gestão e resultados da organização. É uma reflexão da organização sobre si mesma (Filardi, Freitas, Irigaray, & Ayres, 2016).

A pesquisa de Filardi et al. (2016) sobre a implantação de um sistema de gestão pública na Fiocruz apresenta algumas situações muito típicas de setores públicos, trazendo um reflexo de anos no Brasil. Observando as resistências e barreiras na implantação de novas propostas, verifica-se que alguns governos tendem a buscar a política de resultados, mas ainda com deficiências, uma vez que, por impedimento de forças políticas, algumas ações não são efetivadas.

Alguns fundamentos precisam ser cada vez mais consistentes para o aprimoramento do modelo de gestão, tais como os que sustentam a excelência para a potencialização da avaliação da gestão (Filardi et al., 2016).

Filardi et al. (2016) compreendem que através de um programa de qualidade é possível efetuar muitas mudanças em setores diversos; por mais que exista resistência em sua aplicação, tem-se o desafio da sua consolidação na cultura organizacional. O autor também sugere que outras instituições públicas busquem ferramentas e mecanismos que garantam o resultado e a qualidade da sua gestão.

Com as novas regras e leis que buscam o aprimoramento da educação no Brasil, foram criadas várias fontes de recursos para que as metas fossem atingidas, dando condições para que a gestão escolar atinja bons resultados e o país siga a caminho da evolução do conhecimento para o desenvolvimento social.

Com uma diretriz dos Tribunais de Contas dos estados, abriu-se a possibilidade de que repasses para as escolas sejam feitos pelos estados ou municípios. A proposta consiste em um plano de trabalho que é construído entre escolas e secretarias de educação; assim, a unidade escolar recebe os recursos necessários para a administração do espaço em que se pressupõe que aconteça a construção do futuro de milhares de crianças.

Nesse cenário, o Tribunal de Contas de Minas Gerais lançou, no dia 26 de setembro de 2017, pelo portal TC Educação, um aplicativo para dar mais transparência à aplicação dos recursos pelas escolas, com o fornecimento de dados dos repasses financeiros para a educação local. O acompanhamento do programa vai desde a auditoria dos caixas escolares até a verificação de salários, infraestrutura, a fiscalização do transporte e merenda.

Em Contagem, o Decreto mais antigo era o nº 928, sendo reformulado, em 2018, pelo Decreto Municipal nº 409, hoje vigente. O documento municipal é a diretriz local para a aplicação dos recursos nas boas práticas educativas, além de distribuir de forma igualitária os recursos conforme o cálculo *per capita* por número de alunos em toda a rede municipal. Cada unidade escolar recebe conforme o quantitativo de matriculados. Daí a necessidade de se formar e ter grandes e experientes gestores, que recebem títulos e selos pelos trabalhos prestados.

Os estados e municípios tem a obrigatoriedade de repassar 25% das suas receitas correntes líquidas à educação. O percentual de um quarto dos recursos oriundos dos impostos, como ISS, IPTU, ICMS e outros são aplicados, obrigatoriamente, na gestão educacional pública, conforme Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101, de 04/05/2000. Legislações como o Fundeb, que foi criado pela Emenda Constitucional nº 53/2006, regulamentado pela Lei nº 11.494/2007 e pelo Decreto nº 6.253/2007, garantem recursos para salários do magistério e servidores da educação, além de investimentos no desenvolvimento do aluno e da unidade escolar.

2.6 Contribuições do Referencial Teórico para a pesquisa

Neste capítulo, além da análise dos estudos sobre gestão escolar (Oliveira & Vasquez Meneses, 2018), foram discutidos os conceitos relacionados à organização da educação no Brasil, com foco nos modelos de gestão pública (Filardi et al., 2016) e nas novas formas de gerir os recursos, tanto financeiros quanto humanos e pedagógicos em escolas públicas e privadas (Campos, 2011; Couto 2016).

Também foram apresentadas discussões sobre a busca da qualidade no ensino como forma de aumentar a qualidade de vida das populações. Para isto, segundo Oliveira (2002), é necessário garantir a autonomia dos gestores escolares para a busca de melhores resultados.

Postulou-se também que as regras de implementação de mecanismos de gestão com vistas ao avanço educacional podem encontrar resistência ao inovar (Couto, 2016; Filardi et al., 2016) mesmo que sejam planejadas para trazer benefícios e melhorias a todos os segmentos escolares.

As discussões propostas por esses autores constituem-se no marco teórico desta pesquisa e forneceram elementos para a metodologia a ser utilizada, que será apresentada no próximo capítulo.

3 Metodologia

Neste capítulo serão apresentados os elementos caracterizadores da pesquisa, descritas as unidades de análise e observação e explicitados os instrumentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente estudo define-se como descritivo, o qual, segundo Trivinõs (1987), objetiva descrever fatos e fenômenos de determinada realidade, com abordagem qualitativa. Conforme Minayo (2002, p. 21), lida com “o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

A abordagem utilizada é a qualitativa. As pesquisas desenvolvidas nesse modelo podem descrever a complexidade, hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais. Podem, também, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (Oliveira, 2002).

Quanto à natureza, caracteriza-se por ser aplicada, tendo como propósito gerar conhecimentos sobre uma realidade, voltados à solução de problemas específicos, envolvendo fatos e interesses locais (Fonseca, 2002). A esta investigação interessam os processos de gestão que contribuem, em certa medida, para o bom desempenho da escola analisada nos processos de avaliação a que está submetida.

Finalmente, utiliza-se o método de estudo de caso, buscando identificar os fatores da gestão da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo, os quais foram responsáveis pelo seu avanço educacional nos IDEBs de 2015 e 2017, 2019.

Segundo Fonseca (2002), um estudo de caso caracteriza-se pela análise de diversos agentes como um programa, uma instituição ou uma pessoa, por exemplo. Caracteriza-se por focar em particularidades de determinada situação, no intuito de desvendar o que há nela de mais relevante. A escolha pelo estudo de caso deveu-se às características desse método de pesquisa que viabilizam a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, no contexto em que ocorrem (Yin, 2010), sendo, assim, coerentes a esta dissertação.

3.2 Unidade de análise e observação

A unidade de análise é a Escola Municipal Cândida Rosa, localizada no município de Contagem – Minas Gerais. A escola atende cerca de 400 alunos e fica localizada na regional Riacho, nas proximidades da Rodovia Fernão Dias, entre bairros de classe média e vilas de periferia. Em seu entorno existem outras escolas municipais e ainda escolas estaduais e privadas que não atingiram a meta do IDEB nos três períodos analisados nesta pesquisa.

A unidade de observação consiste nos processos de gestão da escola, especialmente no que se refere ao formato utilizado pela gestão para garantir o bom funcionamento da escola em todas as áreas. Esse formato foi implementado há mais de uma década e tem predominado até hoje como forma administrativa da escola, sendo conhecido por todos os funcionários. A carta de autorização para a realização da pesquisa encontra-se no Apêndice A.

3.3 Técnicas de coleta de dados

A fim de alcançar os objetivos propostos, os dados desta investigação foram levantados por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionário.

A pesquisa documental, de acordo com Godoy (1995, p. 21), “representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas”. Neste trabalho foram utilizados dados publicados no site do Ministério da Educação e Autarquias. As consultas a essas publicações tiveram como

objetivo analisar as condições educacionais aferidas a cada biênio, tanto para a Escola Cândida Rosa como para outras que serão analisadas. Pode-se ainda aplicar, no presente trabalho, os valores que as instituições atingiram e o que nelas se elevou ou se rebaixou com os resultados alcançados. Foram analisados também dados relativos a outras escolas públicas e particulares da mesma região, a fim de se estabelecer uma comparativo dos desempenhos dessas escolas no mesmo período.

Para fortalecimento da pesquisa, buscou-se também obter dados da Secretaria Municipal de Educação relativos ao valor e à forma do repasse escolar, números de alunos nos anos de 2013, 2015 e 2017, e o formato da relação pedagógica do município com suas escolas, para um comparativo entre escolas com mesmo seriado na cidade.

Ainda como forma de apresentar os dados históricos da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo, levantou-se desde o início do processo do IDEB até as últimas avaliações os dados publicados pelos órgãos governamentais como o próprio Ministério da Educação e a autarquia do governo federal INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira responsável pela aplicação das provas e acompanhamento geral dos resultados, além de dados publicados pela organização educacional Qedu.

Os dados coletados referem-se à aplicação *per capita* dos recursos conforme o número de alunos, se os repasses são padrão para todas as escolas da cidade ou se existe diferencial entre uma e outra. Com relação à definição dos alunos que estudam na escola, se são selecionados, se fazem teste ou prova, ou se a definição é pelo zoneamento local e ainda se houve algum tratamento pedagógico diferenciado a eles aplicado. Ainda será averiguada a condição de ocupação dos profissionais na instituição de ensino, como é feito o processo de recrutamento de seus professores, pedagogos e servidores em geral e como se dá ao dirigente da unidade a promoção da ocupação ao cargo responsável por fazer a gestão.

Para a obtenção desses dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Diretor Financeiro da SEDUC ao longo de 30 anos. Devido ao tempo de trabalho do entrevistado na Secretaria de Educação da cidade, considera-se que ele tem pleno

conhecimento sobre a realidade do funcionamento escolar e da caixa escolar do município. O roteiro dessa entrevista encontra-se no Apêndice B.

Esses apontamentos fornecidos pela Secretaria de Educação foram necessários para uma análise aprofundada, para que esta proposta apresente o diferencial da gestão, fazendo um paralelo com outras unidades escolares com a mesma condição administrativa e que tiveram retração nas avaliações do IDEB, ao contrário da Escola Cândida Rosa.

Por seu turno, o histórico das características das gestões no período analisado foi descrito com base em entrevistas com a atual diretora e com a diretora da gestão passada. Essa abordagem teve como objetivo identificar as estratégias utilizadas pela administração escolar, que durante anos vêm se traduzindo em bons resultados para a escola analisada.

As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador, no dia 07 de fevereiro de 2022, nas dependências da escola Cândida Rosa e seguiram os cuidados recomendados por Manzine (2012) quanto às questões da linguagem e o planejamento cuidadoso do roteiro, que está disponível no Apêndice C. Os três entrevistados, o diretor financeiro da SEDUC e as duas diretoras assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se encontra no Apêndice D. Os termos assinados encontram-se em poder do pesquisador.

Outro instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário semiestruturado, respondido por 6 funcionários que atendessem aos seguintes critérios: estar atuando na escola desde 2013 em cargos que lhes possibilitem transitar entre o administrativo e pedagógico, ou seja, que tenham uma visão clara sobre os fatores de sucesso da escola analisada.

Os questionários foram aplicados por meio da plataforma Google Forms pela condição remota (on-line). Após o contato pessoal do pesquisador com os funcionários que atendiam aos critérios estabelecidos solicitando a participação na pesquisa, o questionário ficou disponível por 15 dias. O roteiro do questionário aplicado encontra-se no Apêndice E.

O questionário, segundo Vieira (2009), é o instrumento de coleta de dados mais adequado quando se deseja aprofundar a abordagem qualitativa e para cruzamento de dados. Segundo a autora, ele garante a padronização e a comparação dos dados entre os indivíduos entrevistados, possibilitando, desse modo, o aumento da velocidade, bem como a precisão dos registros, o que propicia maior facilidade no processamento dos dados de uma pesquisa (Vieira, 2009).

Tanto os questionários quanto as entrevistas e solicitações de informações na Secretaria Municipal de Educação buscaram elucidar e fornecer as informações relevantes para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Retratada como uma colcha de retalhos por Mendes e Miskulin (2017), a técnica da análise de conteúdo utiliza a estratégia de examinar várias partes para se chegar ao todo. Ao discutir essa proposta, as autoras sugerem que, como pedaços de tecido costurados, assim seriam “a questão de investigação e os objetivos, o referencial teórico adotado, a transparência dos procedimentos metodológicos para a constituição dos dados e os procedimentos de análise dos dados” (Mendes & Miskulin, 2017, p. 1044).

Bardin (2011) apresenta o método para análise de dados em algumas etapas: na pré-análise, juntam-se e organizam-se todas as informações coletadas para um melhor desenvolvimento e compreensão da pesquisa. O termo de codificação é colocado para se enumerarem documentos, entrevistas ou outra informação e serem tratados como um recorte de pertinência. A autora também propõe tratar os dados fazendo-se a devida categorização, verificando cada informação com sua expressividade e ainda ressalta a importância da relação emissor/receptor, tratada como inferência nas mensagens (significação e código) se apoiando nos mecanismos da comunicação para a análise dos dados e conteúdo.

3.4 Síntese da Metodologia

Para fins de elucidação, apresenta-se, por meio da Tabela 1, a síntese da metodologia delineada para esta pesquisa.

Tabela 1
Síntese da Metodologia de pesquisa

Objetivos específicos	Autores	Instrumento de coleta de dados	Técnicas de análise de dados
1. Descrever o desempenho da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo nos exames oficiais dos 4 anos correspondentes aos anos de 2013 a 2017 (anos em que aconteceram as avaliações do IDEB de 2015, 2017 e 2019);	Documentos do INEP que apresentam os resultados do IDEB	Análise documental	Análise de conteúdo (Bardin, 2011)
2. Comparar os resultados da escola analisada com os de escolas públicas e privadas da mesma regional e das demais regionais da cidade;	Documentos do INEP que apresentam os resultados do IDEB	Análise documental Entrevista com o diretor da Seduc	Análise de conteúdo (Bardin, 2011)
3. Descrever os processos de gestão da escola analisada em seus aspectos financeiros, gestão de recursos humanos e pedagógicos.	Campos (2011), Couto (2016); Filardi et al., (2016); Oliveira e Vasquez Meneses, (2018).	Questionário Entrevistas semiestruturadas com as diretoras	Análise de conteúdo (Bardin, 2011)

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Os resultados obtidos por meio dos dados coletados são apresentados e discutidos no próximo capítulo.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os fatores da gestão da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo responsáveis pelo seu bom desempenho nos IDEBs de 2015, 2017 e 2019, além do levantamento histórico sobre todo o período de existência das aplicações do IDEB. Assim, neste capítulo, são apresentados e analisados os dados da pesquisa, à luz dos objetivos específicos definidos para alcançar esse objetivo geral.

Inicialmente, faz-se uma caracterização da Escola Cândida Rosa e descreve-se o seu desempenho nas avaliações oficiais realizadas no período de 2015, 2017 e 2019, com base nos documentos disponíveis nos sites oficiais (MEC, INEP). Em seguida, buscou-se comparar os resultados da escola analisada com os de escolas públicas e privadas da mesma regional e de demais regionais da cidade, buscando entender que fatores influenciam o bom desempenho da Escola nos exames oficiais.

Finalmente, procedeu-se à descrição dos processos de gestão da escola analisada em seus aspectos financeiros, de recursos humanos e também pedagógicos. Essa discussão foi feita com base nos dados obtidos por meio de entrevistas com as duas últimas gestoras e com o diretor financeiro da Secretaria de Educação do município que atuou em todo o período compreendido nesta pesquisa, e nas respostas dos funcionários ao questionário proposto.

4.1 Caracterização da Escola Cândida Rosa

Segundo informações disponíveis na Secretaria de Educação de Contagem, a Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo foi criada em 17 de dezembro de 1964 e recebeu esse nome em homenagem à senhora Cândida Rosa do Espírito Santo, que foi uma figura tradicional e atuante no meio social e religioso da cidade de Contagem, avó do então prefeito da época, senhor Sebastião Camargos.

Iniciou suas atividades na rua Rio Xingu, 741, em um barracão, mas em 28 de janeiro de 1971, a escola foi transferida para o prédio onde funciona atualmente, na rua Rio São João, 212, bairro Riacho das Pedras, no município de Contagem. A Escola

oferece Ensino Fundamental e Educação Infantil atendendo estudantes com idade entre 5 a 12 anos, com dois turnos de trabalho.

Cerca de 400 famílias do entorno são beneficiadas com o serviço educacional ofertado. Por ser uma escola com referência em qualidade de ensino, as matrículas são abertas para estudantes de outros bairros, que também são atendidos, quando da existência de vagas. Vale ressaltar que, além do ensino, que é um diferencial, a escola se destaca também por sua ação comunitária.

Apesar de bem localizada, a unidade escolar está cercada por famílias pertencentes a diferentes realidades sociais e vive atualmente os mesmos desafios de outros bairros da cidade, como o aumento da criminalidade e uma população apreensiva pelo crescente número de assaltos e roubos de carro na região. A escola atende estudantes de classe média e baixa, fornecendo a eles material escolar e uniforme, doados pela prefeitura, assim como ocorre para as demais escolas do município.

4.2 Desempenho da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo nos exames oficiais de 2015, 2017 e 2019

Como já apontado em seções anteriores desta pesquisa, o cálculo do IDEB obedece a uma fórmula que combina as notas de cada escola nas provas de Língua Portuguesa e Matemática, padronizadas em uma escala de 0,0 a 10,0. A média dessas duas notas é multiplicada pela média (harmônica) das taxas de aprovação das séries da etapa (anos iniciais, anos finais e ensino médio), que, em percentual, varia de 0 a 100.

Desde o ano de 2009, a escola Cândida Rosa é submetida ao processo de avaliação nacional por meio do SAEB. Analisando-se os resultados publicados pelo governo federal relativos à Escola e disponíveis no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, observa-se que os dados apontam uma certa homogeneidade no desempenho desse educandário. Além de estar sempre acima do proposto pelo Ministério da Educação, a Cândida Rosa também apresenta altos indicadores em relação às demais escolas do município. Para os fins desta pesquisa, foram considerados os resultados das avaliações de 2015 a 2019, como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Resultados dos IDEBs da Escola Municipal Cândida Rosa

Ano	2015	2017	2019
IDEB recomendado	6,4	6,7	6,9
IDEB apurado	6,9	7,6	7,1

Fonte: IDEB/INEP (<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=1720007>, recuperado em 10, maio, 2022).

Como se pode observar na Tabela 4, em 2015 a escola atingiu o índice de 6,9, acima dos 6,4 recomendados pelo INEP. Situação semelhante ocorreu em 2017, quando a escola alcançou um índice de 7,6, bem acima dos 6,7 recomendados. Em 2019, embora tenha havido uma queda no IDEB apurado (7,1), mesmo assim esse índice ainda estava acima do recomendado (6,9).

4.3 Levantamento Histórico do IDEB na Escola Cândida Rosa

Além de alcançar desempenhos acima do recomendado, a escola ultrapassou a meta proposta para o país, que foi de 6 pontos para este ano de 2022. Cite-se, ainda, que a Escola Municipal Cândida Rosa, além de ter quórum de alunos para a prova Saeb, apresenta regularmente, de dois em dois anos, seus resultados sempre acima do recomendado. A Figura 4, apresenta dados coletados pelo QEDu, entre os anos de 2007 e 2021, relativos ao desempenho da escola no IDEB.

**Figura 4**

Evolução do IDEB EM Cândida Rosa do Espírito Santo

Fonte: QEDu (<https://qedu.org.br/escola/31011878-em-candida-rosa-do-espírito-santo/ideb>, recuperado em 20 de agosto de 2022).

O gráfico demonstra a evolução do IDEB da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo a cada avaliação da unidade pelo Ministério da Educação.

Mesmo não atingindo a meta instituída para a primeira amostragem do IDEB em 2005, quando se projetou 5,3 e se apurou 4,8 a Escola Municipal Cândida Rosa se manteve presente em todas as edições do IDEB, tendo as avaliações feitas pelos alunos e os demais critérios utilizados.

Verifica-se também que do ano de 2005 a 2019 a escola teve um êxito nas apurações de seus objetivos, elevando em 2,3 da nota destes 14 anos: saiu de 4,8 e chegou a 7,1 neste último ano. Ainda, sem levar em consideração que em 2017 se verificou o índice de 7,6 na nota do ano, o que ainda colocaria a escola em um melhor cenário.

A ascendência dos números apresentados a cada biênio endossa a evidência de que a gestão possui um diferencial a ser abordado por esta pesquisa. O modelo de gestão executado pelos colaboradores da equipe de ensino da escola culmina no crescimento dos valores educacionais através da administração de qualidade e da boa aplicação do dinheiro público.

Outro ponto que merece ser explicitado é o desempenho dos alunos nas disciplinas de Português e Matemática, expostos na Figura 5.

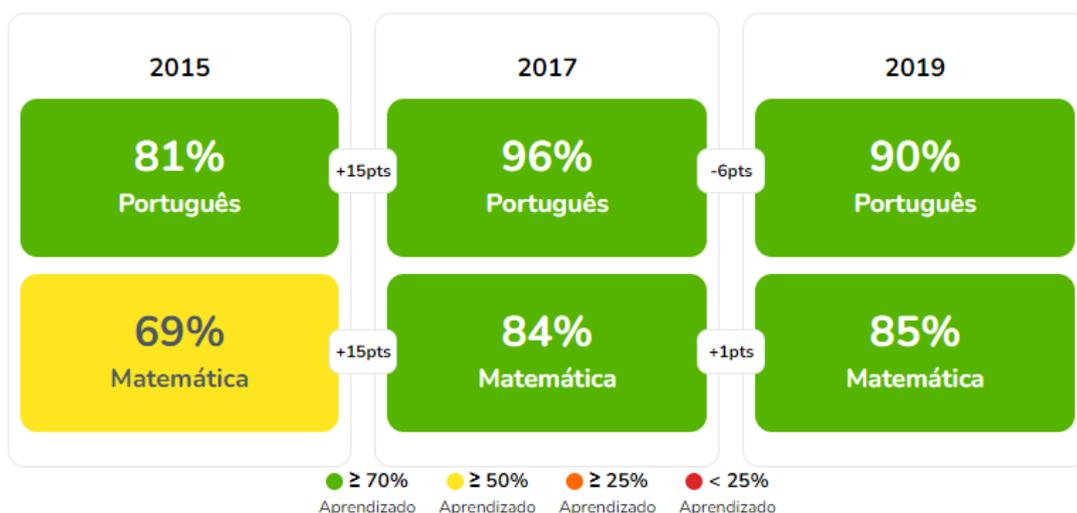


Figura 5

Desempenho em Português e Matemática EM Cândida Rosa do Espírito Santo

Fonte: QEdU (<https://qedu.org.br/escola/31011878-em-candida-rosa-do-espirito-santo/ideb>, recuperado em 20 de agosto de 2022).

De acordo com os anos em tela, nota-se um avanço, na disciplina de Português, entre os anos de 2015 e 2017, tendo-se um pequeno decréscimo para o ano de 2019, mas ainda configurando-se como um valor de aprendizado da língua igual ou maior à 70%.

Com relação à disciplina de Matemática, observa-se que no ano de 2015 o percentual, por pouco, não atingiu o índice de aprendizado de 70%, sendo que, nos anos posteriores, houve um crescimento significativo, num total de 16 pontos de crescimento dentro do período em análise.

Em conformidade com o crescimento dos resultados da aprendizagem dos alunos, percebe-se que a gestão das dirigentes foi a de implementar, de forma sólida e diferenciada, linhas gerenciais que proporcionaram esses resultados, o que será melhor explicitado ainda neste Capítulo.

4.4 Comparação dos resultados da escola analisada com outras escolas públicas e privadas da cidade

Em relação às escolas do município de Contagem - MG, as notas de forma geral, para as médias locais propostas foram de 6, em 2015; 6,2 em 2017 e 6,5 em 2019, mas os índices alcançados foram 5,8 em 2015; 6,1 em 2017 e 5,9 em 2019, o que torna claro que os valores almejados não foram atingidos em nenhum dos resultados finais.

No município não há registro de nenhuma escola particular em igual período que tenha anos iniciais e que foram avaliadas, sendo apresentada a justificativa de que não tiveram quórum de alunos para serem submetidos à prova Saeb.

Em relação às 30 escolas estaduais do município que possuem turmas de anos iniciais, de acordo com as informações divulgadas pelo INEP¹, apenas 7 unidades conseguiram alcançar as metas, com notas que oscilaram de 5,3 a 7,1 na melhor performance, em 2015.

¹ <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=1724865>

A Figura 6 refere-se aos anos de 2015 a 2019, conforme dados publicados do IDEB, para as escolas da rede estadual, com o quantitativo de instituições e o número das que alcançaram as metas propostas no período em tela.

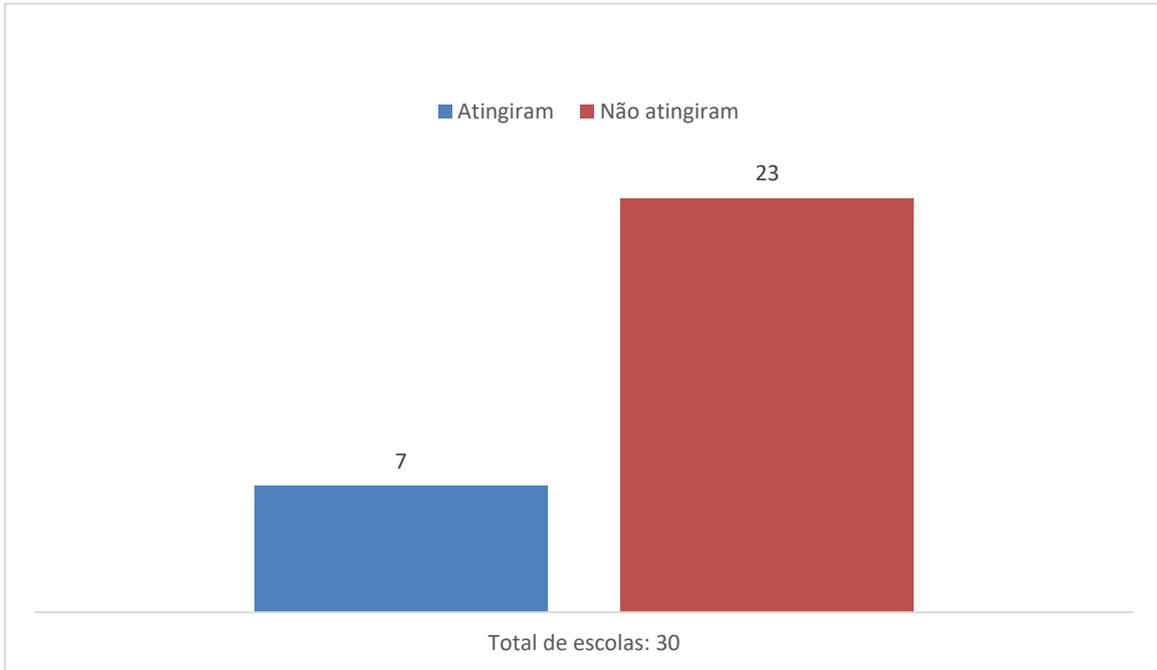


Figura 6

Quantitativo de escolas da rede estadual e o alcance dos índices pretendidos no IDEB

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados do INEP (2022).

De acordo com os dados publicados pelo MEC, das 69 escolas que possuem o ensino dos anos iniciais (Fundamental I) da rede municipal de Contagem, outras 4 escolas públicas também atingiram os indicadores nas três medições feitas a cada biênio e se diferem das demais, chegando a alcançar nas três avaliações do IDEB (2015, 2017 e 2019) as metas propostas, sendo que as demais não chegaram a atingir e algumas não tiveram quórum para a aplicação do exame aos discentes. A Figura 7 explicita esses dados.

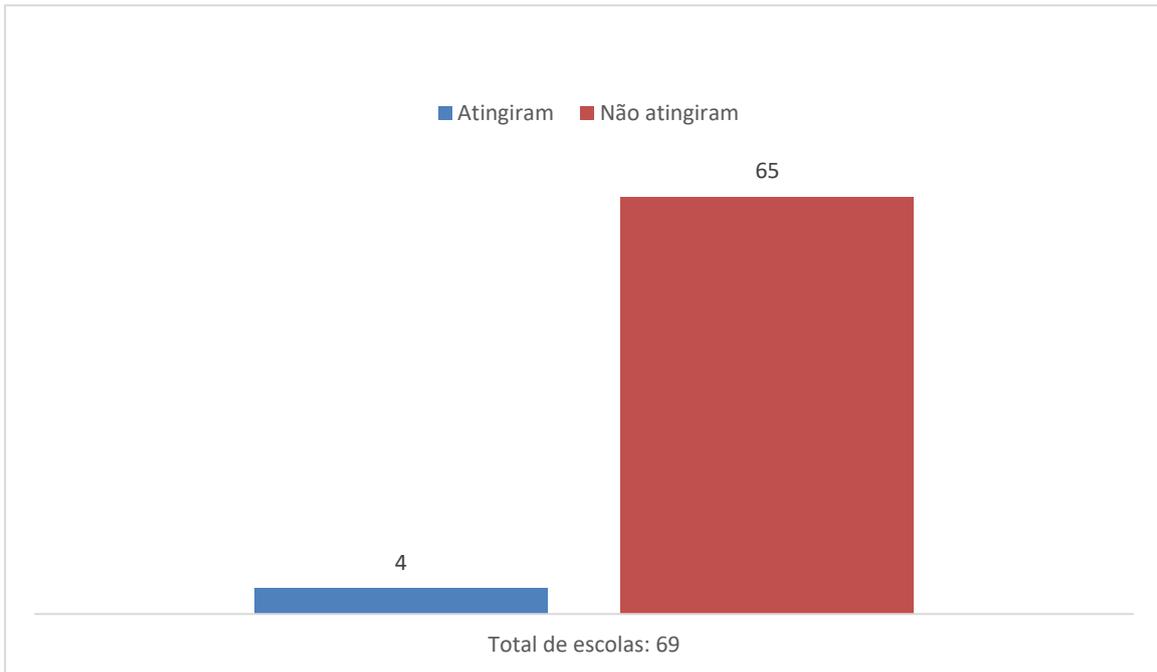


Figura 7

Quantitativo de escolas que possuem o ensino dos anos iniciais e o alcance dos índices pretendidos no IDEB

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados do INEP (2022).

As avaliações do IDEB para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental em nível nacional apresentam os dados expostos na Tabela 3, desde a primeira avaliação, realizada em 2005, até a última publicação, em 2019. O desempenho das escolas nos Anos Iniciais - Fundamental I, dos 27 estados da Federação e a evolução da educação no país, permite identificar esforços e progressos ao longo do período em tela.

Tabela 3

Escolas do Brasil por faixas das notas do IDEB

Faixas de IDEB	Números de escolas que possuem IDEB em 2005	Escolas que alcançaram a Meta em 2019
Até 3,7	9.241	5.703
De 3,8 a 4,9	8.310	4.361
de 5,0 a 5,9	1.959	903
6,0 ou Mais	143	65

Fonte: elaborada pelo autor (2022), com base nos dados disponíveis em resultados_indice_desenvolvimento_educacao_basica_2019_resumo_tecnico.pdf.

Conforme os dados explicitados, a meta de avanço no Brasil com a Educação foi de 6 pontos no IDEB, número indicado no planejamento do governo para o ano de 2022, elevando assim a qualidade de ensino no País. É possível verificar-se, ainda, que apenas 65 escolas do Ensino Fundamental I, Anos Iniciais, as quais realizaram a

prova Saeb e atenderam aos demais critérios ficaram acima dos 6 pontos. Na Escola Municipal Cândida Rosa, foco deste estudo, o resultado do IDEB se encontra acima do recomendado pelo Ministério da Educação em todo o período delimitado na presente pesquisa, ou seja, em 2015, 2017 e 2019.

4.5 Descrição dos processos de gestão da escola analisada em seus aspectos pedagógicos, financeiros e de recursos humanos

Alguns procedimentos e processos colaboraram para que os resultados do IDEB estivessem crescentes e avançando, sempre ultrapassando as metas instituídas pelo governo federal. Podemos enumerar alguns fatores que foram identificados e colaboraram com resultado promovido pelas gestões que estiveram à frente da escola.

Podemos enumerar alguns pontos relevantes que cooperaram para a conquista do crescimento do IDEB na escola:

- a) Diretores Eleitos Democraticamente - O gestor escolar no município de Contagem é escolhido por meio de consulta à comunidade. Para ser candidato ao cargo, além de ter que ser servidor efetivo da escola, tem que apresentar também um plano de gestão com metas a serem alcançadas dentro do período que compreenderá a gestão; assim, após eleito, o gestor ou gestores seguem apoiados no que foi proposto em acordo para metas e gestão.

A eleição acontece regida por uma comissão eleitoral interna, que é criada para conduzir, a cada três anos, o pleito e definir através do voto quem irá administrar a instituição de ensino. Sendo assim, os gestores eleitos são empossados em data definida após a proclamação do resultado. No processo, votam os servidores do educandário e os pais dos alunos, através do processo democrático e do voto secreto, obedecendo ao padrão de todas as escolas do município, na mesma data e com regulamento definido pela Seduc.

Como forma de compreender melhor os aspectos e o formato da gestão realizada na Escola Municipal Cândida Rosa, foram realizadas entrevistas com as dirigentes eleitas

para a gestão escolar nos períodos contemplados por esta investigação. Também foram enviados formulários do *Google Forms* a seis funcionários lotados há mais tempo na instituição, e que participaram das duas gestões em foco, a fim de verificar o modelo de gestão, os processos aplicados e, também, as condições do ambiente profissional. Para complementação dos dados, também foi entrevistado o diretor financeiro da Secretaria de Educação do município de Contagem (SEDUC), a fim de analisarem as condições da rede municipal de educação, estabelecendo a relação existente neste período entre as escolas do município.

Em entrevista com as dirigentes (D1 e D2) responsáveis pela condução e pelo gerenciamento da unidade escolar em todo o período analisado (2015 a 2019), se comprova que o modelo de gestão aplicado tem garantido o resultado que se apresenta publicado pelo Ministério da Educação, publicado para ser acompanhado pelos profissionais, pela comunidade escolar, pelos gestores interessados na avaliação e também por qualquer cidadão brasileiro que deseje conhecer os números relativos à instituição em pauta neste trabalho.

- b) Conhecimento Técnico – Administrativo - a primeira dirigente (D1) ao implantar o modelo de gestão utilizou e ainda utiliza uma forma efetiva de gerenciamento, tendo retornado ao cargo de diretora na última eleição. Em seu depoimento durante a entrevista, informa que possui formação em Gestão Escolar, ressaltando sua experiência como essencial para a condução e o desempenho do modelo implantado na escola Cândida Rosa. A entrevistada postula que a partir do conhecimento na área técnico-administrativa pode buscar um modelo no qual tivesse metas, que pudesse ser acompanhado e que apresentasse grandes resultados. Como formação adicional, concluiu também cursos de curto prazo ofertados pela rede municipal sobre questões relacionadas à gestão escolar oferecido aos dirigentes das unidades escolares de Contagem. Segundo a entrevistada, toda essa bagagem, de formação e experiência, contribuiu para o bom desempenho de sua função.
- c) Metas Pré-estabelecidas - Para D1, entre as poucas dificuldades enfrentadas, a maior se deu no início do seu mandato, pois instituiu as metas, porém os recursos eram poucos para gerenciar as necessidades da escola, como pintura

e outras questões relacionadas à estrutura física. Porém, essa dirigente ressalta que, com o tempo, os recursos foram aumentando e os ajustes para o plano de metas foram se concretizando. Com relação ao universo escolar e os conflitos existentes entre as crianças, a gestora destaca que não havia grandes entraves para a resolução de pendências.

- d) Gestão Participativa e Política de Resultados - Por instituir um modelo de relação com os servidores de forma participativa, a gestão abriu-se para que a comunidade escolar pudesse ajudar nas decisões, participando do dia a dia da escola. Desta forma, D1 colaborou para que não existissem conflitos e a relação se mantivesse harmoniosa, se aproximando das diferentes categorias e estabelecendo uma relação direta com todos. Ambas as gestoras entrevistadas (D1 E D2) apontam a relação de recursos humanos da unidade como uma atuação presente e participativa, desde a participação efetiva nas decisões, em plena sensação de pertencimento da escola e dos bons resultados obtidos.

Com a política de dar continuidade ao caminho administrativo que vem dando certo desde a gestão anterior, o que mais desafiava a gestão da D2 era manter um bom IDEB e que continuar batendo as metas, tanto as do IDEB ou mesmo as locais, no modelo de gestão. Então, a gestora D2 desempenhava todas as ações no sentido de continuar construindo com o modelo participativo já implantado, que gerava bons resultados, garantindo com que a escola continuasse sendo referência.

Quando perguntadas sobre os desafios e metas na instituição em tela, tanto a D1 quanto a D2, elencaram algumas ações que foram definidas de forma participativa pela comunidade escolar e implantadas com sucesso desde os primeiros mandatos:

- 1 Manter a escola como referência em atendimento de qualidade na regional em que se localiza, bem como no município de Contagem;
- 2 Manter o IDEB entre os três melhores do município;
- 3 Abrir espaço para a Educação Infantil;
- 4 Melhorar a estrutura física do prédio;

5 Investir em estratégias de atendimento a estudantes com baixo rendimento.

Na avaliação do gerenciamento, feito por D1 E D2 e exposta durante as entrevistas, ambas afirmam que as metas foram alcançadas com muito trabalho e num esforço determinado na parceria entre equipe gestora, servidores e com apoio da comunidade escolar.

- e) Planejamento e Investimento nos Novos Alunos - D1 e D2 avaliam que os primeiros bons resultados do IBEB no município foram frutos do planejamento ao focar na educação dos alunos dos anos iniciais com um trabalho aplicado para alcançar este resultado envolvendo os profissionais da escola, os pais de alunos nos atendimentos individuais e formando grupos de turmas flexíveis. Postula a gestora D1 que:

Não basta só planejar os atendimentos aos alunos, tem que ter uma equipe comprometida com as ações e com o trabalho, ainda de forma coesa, para a condução do que foi tratado, acompanhando tudo com muito cuidado e de forma séria e rigorosa, constantemente sendo tudo avaliado (D1).

- f) Sentimento de Pertencimento para a garantia de resultados - Apenas por meio da ideia de pertencimento torna-se possível fazer com que uma equipe se aproprie do espaço escolar, cuide dele, melhore-o e o faça avançar. Para D1 este foi o diferencial que destacou e sustentou a escola em seu IDEB com altos indicadores. O envolvimento da equipe e a forma de trabalho garantiram, durante todos estes anos, o IDEB elevado como avaliação do bom trabalho de todos.
- g) Orçamento com Planejamento e Participação Popular- Quando D1 assumiu a gestão, foi construído um plano de ação com as metas a serem alcançadas e a previsão de gastos. Esse plano passou pela aprovação da Secretaria Municipal de Educação e também da comunidade escolar que participa do dia a dia da escola. A partir deste momento, todos os investimentos e despesas são sempre avaliados, elencando as prioridades que surgem e a decisões tomadas em consulta ao grupo de professores e funcionários, sendo

necessária a aprovação do conselho Fiscal e Escolar, cujos componentes possuem representatividade em todos os segmentos (pais, professores, funcionários e alunos maiores de 12 anos).

Existe na escola uma gestão participativa, o que democratiza e envolve a equipe e os pais na responsabilização da gestão e na busca incansável por melhores resultados e pela transparência na aplicação do dinheiro público.

D1 e D2 são categóricas ao fazer a mesma afirmação, de que o segredo de sucesso da escola está formado, desde o início, pelos bons resultados ao modelo de gestão participativo e compartilhado com a comunidade escolar, sendo que o plano de gestão financeira e também o administrativo sempre foi construído de forma coletiva, com participação de professores e funcionários, tendo de forma ativa a participação do conselho fiscal e escolar; assim, decidem-se todas as prioridades e se tomam as melhores decisões.

Para D2, o trabalho acontece em todo o tempo, por meio de constantes reuniões realizadas para avaliar e reavaliar o plano de metas: reuniões semanais entre professores, pedagoga e professores por ano do ciclo, pedagogas e direção. Tais encontros facilitam a comunicação com a equipe e o planejamento das ações.

Como receita do resultado da Unidade, D1 apresenta os seguintes pareceres: acredita que é possível criar e manter uma boa escola pública, mas é necessário adotar o modelo de gestão adequado, gerar empenho das novas gerações e ter bons investimentos das gestões públicas como pilares de fortalecimento de escolas comprometidas com o pedagógico. É necessário fazer a aplicação correta de verbas, com metas pré-definidas; ter uma equipe pedagógica forte e altamente capacitada; ter professores treinados e qualificados, que atuem com pertencimento à escola e sejam cumpridores do seu papel, da sua missão. É preciso ter as famílias dos alunos envolvidas e empenhadas. “Esta é uma receita que não é fácil, mas é possível”, afirma.

Resumindo, as duas diretoras entrevistadas apontam como fatores de sucesso na gestão da Escola em tela as seguintes ações: a busca de conhecimento na área

técnico-administrativa por aqueles que são responsáveis pela gestão escolar; Implantação de uma gestão compartilhada; aplicação responsável dos recursos financeiros; construção de um plano de ação com metas a serem alcançadas; avaliações periódicas sobre o planejamento e execução desse plano, sempre envolvendo a comunidade escolar; manutenção de uma equipe pedagógica qualificada e treinada, comprometida com a escola; adoção de estratégias de atendimento e acompanhamento a estudantes com baixo rendimento.

Como se trata de uma escola municipal, nesta pesquisa fez-se necessário entender a dinâmica da Secretaria de Educação do município de Contagem. Para isso, foi entrevistado o Diretor Financeiro da Seduc, que ocupava o cargo no período em que se realizou essa pesquisa, para se entender a relação do município com a escola em pauta e com as demais instituições educacionais da cidade.

- h) Atendimento, Controle e Transparência - Segundo o diretor entrevistado, a relação da Secretaria de Educação sempre foi isonômica. Todas as instituições de ensino que se mantêm organizadas e cumpridoras das metas recebem conforme o planejamento do que é proposto a cada uma. Esclarece ainda o Diretor Financeiro que os valores repassados se calculam por aluno, com repasse a todas as escolas. Apenas não recebe as verbas a instituição que não presta conta delas ou fica negativada.

Aplicam-se aos diretores escolares as mesmas leis de gestão e controle para transparência dos gastos. Ainda segundo o Diretor Financeiro, apenas saem prejudicados os gestores e escolas que não se organizam em seus espaços, que não cumprem suas metas, não prestam contas do financeiro e conseqüentemente, segundo esse diretor, “nunca chegam aos bons indicadores que são desejados”.

Outro questionário utilizado nesta pesquisa foi aplicado aos servidores da escola em tela, lotados na instituição em período anterior a esta investigação e que vivenciaram o modelo de gestão que foi implementado e que ainda é colocado em prática escola. Foi utilizada, para coleta de dados, a plataforma *Google Forms*, e houve um total de 6 respondentes (identificados como F1, F2, F3, F4, F5 e F6), sendo três deles

professores; um, auxiliar escolar; um, agente de serviços; um profissional da biblioteca. A Tabela 4 apresenta a caracterização desses funcionários, por cargo, seu respectivo tempo de trabalho e sua condição funcional.

Tabela 4
Caracterização dos funcionários entrevistados

Identificação	Cargo	Tempo no cargo	Situação funcional
F1	Auxiliar Escolar	23 anos	Efetivo
F2	Agente de Serviço Escolar	26 anos	Efetivo
F3	Profissional da Biblioteca	16 anos	Efetivo
F4	Professor Peb 1	23 anos	Efetivo
F5	Professor	26 anos	Efetivo
F6	Professora	21 anos	Efetivo

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Pelos dados expostos, observa-se que o funcionário com menor tempo de trabalho na escola já ocupa o cargo há 16 anos. Os profissionais com maior tempo de permanência na instituição ocupam o cargo há 26 anos. Desse modo, tem-se que todos os respondentes possuem um tempo de permanência significativo em seus cargos, conhecendo, por certo, o ambiente da escola e seu cotidiano, tornam-se, portanto, aptos para discorrer acerca dos itens abordados nesta pesquisa.

- i) Organização para Cumprimento das Metas, Compromisso Profissional e Social
 - Relatam os funcionários entrevistados que no espaço da unidade escolar Cândida Rosa há muita organização e se busca cumprir as metas estabelecidas, configurando-se como um bom ambiente profissional. Porém, postulam que, em algumas situações, vivenciam excesso de cobranças, relatando ainda que muitos professores, ao serem aprovados em testes seletivos, optam por outras instituições, pois sabem que na escola em tela, devido à política de resultados, exige-se muito da equipe.

Quando questionados sobre o ambiente de trabalho na Escola, os funcionários o avaliaram como ótimo e bom, com destaque para o relacionamento entre os profissionais da escola e com a comunidade escolar (pais/responsáveis, alunos, administração municipal). Sobre o seu

compromisso profissional com a escola, todos os entrevistados afirmam que possuem grande compromisso com a instituição escolar, com respostas variando entre *bom e ótimo* sobre esse item; avaliaram, também, que todos os servidores atuam da mesma forma.

As últimas gestões são bem avaliadas pelo conjunto de respostas efetivadas na pesquisa, sendo considerada como *boa/ótima* nas respostas. A maioria dos respondentes afirma também ter conhecimento do planejamento feito pela gestão escolar, que oferece uma gestão inovadora e de resultados.

- j) Capacitação dos Professores - reconhecida como necessária por todos os profissionais, há o entendimento de que ela também deve se expandir aos demais. Os profissionais assumem que a escola atende à legislação e a sua missão educacional.

A fim de perceber qual é a avaliação do trabalho apresentado pela instituição Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo e sobre suas gestoras, o questionário propôs aos servidores que apresentassem uma nota, sendo a menor, 1, para *péssimo*, e a maior, 10, para *ótimo*. As respostas oscilam entre 8, 9 e 10, apresentando e confirmando a avaliação interna positiva. Enfim, predomina em todas as respostas apresentadas pelos profissionais que atuam na escola uma boa avaliação sobre ela e se configuram na condição de serem profissionais independentes e comprometidos com o ambiente de trabalho.

- k) Investimento no Conhecimento dos Alunos – Implementado pela D1 e dado prosseguimento pela D2, a estratégia de elevação e comprometimento dos alunos na dinâmica da escola construiu uma forma de alinhamento aos que vem ingressar na escola, para que possam acompanhar os demais. Ainda que seja recuperado os que estiverem com déficit de conhecimento e avançando ainda mais quem estiver a frente.

Ao chegar na escola o aluno devidamente matriculado passa a ser acompanhado de perto por uma equipe pedagógica que tem o propósito de levar o conhecimento e avanço intelectual acompanhando de forma

permanente para que com passar dos anos além de evoluir, conseqüentemente avance nos indicadores da unidade escolar.

O formato aplicado através dos processos de gestão da Escola Municipal Cândida Rosa vem garantindo o crescimento e manutenção do IDEB da escola, diferentemente do que vem acontecendo na maioria das escolas do país.

4.6 Análise dos Resultados

A presente pesquisa identificou, pelos resultados obtidos em análises e entrevistas, que a Escola Municipal Cândida Rosa possui muitos fatores responsáveis pelo seu bom desempenho em áreas diversas, incluindo-se os valores alcançados no IDEB. Entre os principais, se postulam: possuir um modelo de gestão escolar que garantiu a melhoria educacional de seus alunos; cumprir as metas elencadas pelo governo federal; garantir a qualificação do ensino e desenvolver, na equipe, o sentimento de pertencimento.

Por inúmeras vezes avaliada pela população e pelos educadores como uma escola que possui um método que proporciona sucesso na gestão escolar, a Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo, seus profissionais ou pesquisadores não tinham confirmação, por meio de dados científicos ou qualquer outro estudo, qual seria o modelo implementado na escola, nem quais as ferramentas responsáveis pelos bons resultados.

Esta pesquisa vem comprovar, através da investigação dos dados, das entrevistas, de respostas dos servidores da escola, da análise das informações publicadas referentes ao IDEB pelo Ministério da Educação, o comprometimento dos servidores daquela instituição, na tradução de uma administração que se tornou, ao longo do tempo, referência na gestão educacional pública.

Como postulado no referencial teórico (Campos, 2011; Couto, 2016) faz-se possível elevar a qualidade da educação e propor um novo modelo de gestão escolar com ênfase nas novas técnicas, em desafios para se atingir metas, desenvolvendo nas escolas uma administração que busque melhores resultados, tornando as instituições

competitivas no mercado e estabelecendo as relações entre a equipe e os pais. Dessa forma se concebeu, ao longo do tempo, o modelo de gestão apresentado pela Escola Cândida Rosa.

Embora seja natural as equipes mostrarem certa resistência a mudanças (Filardi, et al., 2016) dificultando a implementação de novos projetos e programas, pela análise e o aprofundamento nesta pesquisa, na compreensão das entrevistas, pelos documentos e respostas dos servidores públicos, fica explícito que a unidade escolar teve êxito e conseguiu se sobressair entre tantas outras instituições educacionais do Brasil e da própria cidade de Contagem pela liderança de suas dirigentes, na implantação de uma gestão diferenciada. O esforço conjunto culminou em ações acertadas que se traduziram em bons resultados, sendo a escola em tela considerada como uma das mais conceituadas do país.

Retomando-se considerações feitas no Referencial teórico desta dissertação, observa-se que as mudanças efetuadas na escola em pauta correspondem ao movimento iniciado a partir da década de 1980 pela busca de novos modelos de gestão na educação (ressaltados por Braga, 2009; Oliveira & Vasquez-Menezes, 2018), capazes de se adequarem a “parâmetros da ‘modernização’ do Estado e da sociedade”, assegurando a equidade e a qualidade do ensino.

Pode-se observar também que houve algumas ações que contribuíram para o bom desempenho da Escola, entre as quais estão o fato de que a dirigente D1, além da formação na área de atuação pedagógica, se aprimorou por meio de cursos, o que garantiu a ela capacitação para conduzir a escola com eficiência e eficácia. Oliveira e Vasquez-Menezes (2018) apontam que a maioria dos autores que tratam do tema gestão escolar avaliam que o preparo em gestão para as diretoras é de fundamental importância para garantir o bom andamento das escolas.

A independência profissional das gestoras que foram eleitas para conduzir a unidade escolar por mandatos de 3 anos encontra respaldo em Couto (2016). O autor aponta que houve melhorias nas gestões que avançaram com o processo eleitoral do diretor, deixando esse de ocorrer por indicação política. Dessa forma, a escola Cândida Rosa garantiu a estabilidade para implantação de projetos e propostas, visto que o processo

eleitoral do dirigente escolar trouxe o empoderamento diante da equipe por terem sido eleitas pelo voto direto dos pais de alunos e profissionais que atuam diretamente dentro do espaço escolar. As gestoras D1 e D2 conquistam, assim, reconhecimento, sendo homologadas pelo público local o que, de certa forma, colabora para o diálogo permanente com, e ao mesmo tempo, a exigência de bons resultados através da comunidade escolar.

Ademais, o plano de atuação proposto no processo eleitoral é bem executado, não se tratando apenas de uma peça fictícia, mas sim de uma ferramenta de manejo entre as dificuldades e desafios enfrentados com a missão de constante evolução, sempre analisando e executando o planejado.

Estabelecer um planejamento permanente, amplamente debatido e construído pelas mãos que o fazem acontecer na unidade escolar é um trabalho realizado semanalmente na escola em estudo. Por meio de reuniões semanais, a equipe discute, altera, aperfeiçoa e conduz a execução do planejamento. A gestão estratégica é a construção retratada, nesta pesquisa, como a ação que promoverá de forma permanente a busca pela inovação e por resultados (Couto 2016).

Pela forma democrática e transparente de condução, a gestão eleva a instituição de ensino diante da comunidade como estável, confiável e equilibrada, como postulam Filardi et al., (2016), que garante a qualidade do produto que fornecem, a educação das crianças. Como uma entrega qualificada e aprovada para a sociedade local, o resultado conferido pelas avaliações do IDEB demonstra, de modo bastante claro, o aprendizado dos alunos. Postula-se também, como traço de gestão, que o endomarketing se tornou a principal ferramenta de comunicação da escola, pois o reconhecimento se tornou orgulho dos pais e dos servidores que divulgam os resultados alcançados por essa instituição de ensino.

A organização e comprometimento da equipe se comprovam nas respostas fornecidas pelos servidores entrevistados. Os profissionais da unidade escolar são unânimes na posição de que a escola é bem gerida e a equipe se compromete com os resultados. Um dos servidores retrata que, quando o Seduc faz a distribuição de novos profissionais para as escolas, a escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo

enfrenta dificuldades em receber profissionais pelo fato dos atuais serem cobrados e acompanhados na obtenção de resultados e cumprimento de metas. Outro servidor relata que “o profissional da escola é monitorado o tempo todo”. Estabelecer metas e acompanhar resultados, em qualquer organização, seja social ou empresarial, estão entre as normas de gestão ou métodos que aferem a qualidade, o que confirma o que Oliveira e Vasquez-Menezes (2018) constataram em sua pesquisa.

O modelo eficiente de gestão (Campos, 2011) se configura por rápidas e acertadas tomadas de decisões e produz, na escola em análise, os resultados esperados. Os investimentos, quando apresentados, aplicados através de um conselho que acompanha e executa, juntamente com a dirigente, o que faz com que o dinheiro público seja bem aplicado, não gere desperdícios e garanta a transparência nos gastos públicos. Com o planejamento que a todo tempo é trabalhado pela equipe da escola, foi possível realizar reformas, eventos e melhorias significativas para a promoção do ensino e dos bons resultados.

Toda e qualquer organização deve ter o foco no planejamento, definindo seus objetivos, atividades e prazos como uma prática constante para a busca de bons resultados (Campos, 2011).

Dentro da comunidade escolar existe uma relação que se dá de forma harmônica e transparente, e, em mais de 7 anos, conflitos existentes giraram em torno de divergências entre crianças, algo plenamente possível de se ocorrer em uma instituição de ensino que engloba certas faixas etárias.

A escola se tornou referência em educação por ser apresentada pelo governo federal de forma pública como uma unidade que alcança e ultrapassa as metas, garantindo um ensino de qualidade aos seus alunos. Encontra-se, também, entre as poucas do Brasil que atingem sua missão educacional através do modelo de gestão.

5 Considerações Finais

Na busca pela compreensão de que uma escola pública pode apresentar bons resultados nas avaliações governamentais e contribuir com a sociedade, esta pesquisa se desenvolveu com um estudo de caso da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo, motivado pelos seus resultados junto ao Ministério da Educação por atingir a meta estabelecida pelo IDEB nos anos de 2015, 2017 e 2019, com indicadores acima dos estabelecidos.

Em todo sistema de educação do país, ou mesmo de outros países desenvolvidos, se buscam escolas que formam indivíduos em cidadãos. A evolução do país e o fortalecimento na formação de profissionais e intelectuais em condições de buscar o desenvolvimento tecnológico, garante a melhoria da vida local, elevando o IDH da nação, e todo esse esforço educacional se traduz em qualidade de vida para a população.

No Brasil se identifica a precariedade e a falta de atenção de governos para a educação como estratégia para o desenvolvimento social e local. Poucas escolas ou municípios propõem, de forma isolada, modelos que são constituídos pela visão local de seus gestores. A presente pesquisa compreende que, através de investimentos e repasses dos entes federados para a educação, é possível construir, de forma eficiente, a gestão escolar pública.

Nesta dissertação foi possível elencarem-se pontos importantes que foram aplicados na gestão da Escola Cândida Rosa do Espírito Santo, pontos também defendidos pela rede particular de ensino e comuns também em outras escolas.

Verifica-se que o diretor, ao ser eleito ou por indicação política, não recebe uma cartilha ou um curso para que possa ser ensinado em como gerir uma escola com eficiência, que tenha uma brilhante relação com seu RH e proporcione consequentemente a formação pessoal de seus alunos. Diante deste quadro, é necessário se estabelecer uma linha de formação para os gestores educacionais, com capacitação de sua equipe para que garantam que os recursos repassados às escolas sejam bem empregados e os resultados, garantidos.

Entender como funciona a sala de aula, a biblioteca, o administrativo da escola e desenvolver o hábito de receber os alunos no portão são práticas comuns no dia a dia de um profissional da educação. Não se é exigido ter curso de gestão e administração para se ingressar no magistério, mas, após o ingresso numa carreira escolar é necessário que se proponham aos futuros gestores cursos de formação e qualificação, sejam técnicos, de graduação e pós-graduação, nas áreas de administração e gerenciamento para melhor desempenho das funções adquiridas.

A pesquisa em tela trouxe ao debate as formas de se atingir determinadas metas em um ambiente escolar. Deve-se compreender que a escola é uma organização, e, em toda organização, empresa e instituição visam-se os resultados a serem obtidos, a transparência e a forma ética na aplicação de recursos e investimentos.

Os pilares organizacionais estão estabelecidos no ambiente escolar da Escola Municipal Cândida Rosa, assim como se dá em qualquer organização que vise um bom resultado. Através do gerenciamento reconhecido de suas diretoras eleitas que administram o espaço, percebe-se a existência da relação instituição-escola como se fosse uma empresa que visa atingir as metas, com comprometimento de uma equipe de RH fortalecida. Seus alunos são monitorados e avançam, observados de perto para verificação de seu conhecimento no contexto escolar e de promoção social. Ainda, a comunidade escolar é participativa aplicando o marketing interno (endomarketing), além de acompanhar a execução e análise plena do que foi planejado.

Em uma organização escolar, alguns pilares são importantes para que avanços aconteçam, tais como: ter liderança reconhecida dos dirigentes; ter relação de comprometimento e pertencimento do RH; investir no acompanhamento dos alunos pela equipe pedagógica de forma individual; estabelecer uma relação comunitária forma que todos defendam a escola; promover uma construção permanente com a comunidade escolar; planejar metas de trabalho para o desenvolvimento pedagógico e das ações propostas na escola; ter transparência nos gastos, devendo esses serem abertos aos conselhos e em geral; promover reuniões de planejamento e relatórios com clareza dos acontecimentos, receita e despesa. As ações listadas são identificadas para a comprovação do sucesso na gestão.

O diferencial da gestão eficaz está no planejamento, que é executado de forma integral, o que se traduzirá na convicção certa dos resultados que irão acontecer. Planejamento realiza e constrói resultados através da sua fiel execução, com uma análise permanente durante seu curso, a todo tempo sendo avaliado e, se necessário, realinhado aos objetivos.

Verifica-se, através das divulgações feitas pelo Ministério da Educação, que milhares de escolas não atingem as metas estabelecidas pelo governo e sequer se aproximam delas. O problema da gestão escolar se tornou comum por todo o país. É notório que falta conhecimento técnico para se fazer uma boa gestão, os investimentos devem ser aplicados por meio de planejamentos participativos e transparentes. Quando o gerenciamento é forte e comprometido, os resultados esperados são certos.

A presente pesquisa pode servir de base às administrações escolares para que as metas nacionais sejam atingidas pelo aperfeiçoamento dos gestores, como forma de se estabelecerem profissionais capazes de gerenciar as escolas e alcançar os índices pretendidos, o que favorecerá uma política pública que tenha a missão de promover o desenvolvimento social e econômico do país. Não se aplicam metas sem dizer como se chegar a elas, o governo, através do Ministério da Educação e as secretarias de Estado, deve apresentar o caminho aos gestores escolares.

Deve-se, também, estabelecer estratégias para o planejamento local das instituições escolares de forma diferenciada, pois a relação local e as realidades são diferentes. O formato aplicado na Escola Cândida Rosa gerou um modelo que garantiu resultados. O ponto forte da gestão foi o planejamento e sua execução, que se realiza com análises constantes da receita escolar e do plano de metas, que podem ser alterados conforme o entendimento da equipe.

As escolas públicas poderão, através desta pesquisa, nortear a linha de desenvolvimento escolar para a construção de bons resultados sociais e de elevação em seus níveis do IDEB, atingindo e sobrepondo as metas que são apresentadas pelo Ministério da Educação a cada biênio.

Desde a criação do IDEB em 2005 a Escola participou de todas as edições, com aplicação das provas e o acompanhamento dos alunos. No primeiro ano não atingiu as metas e a partir de 2007 foi crescendo e se consolidando como uma meta positiva que fosse fruto do planejamento, sua execução, do comprometimento do trabalho em equipe e participação da comunidade escolar.

Os números confirmam a grandeza da gestão que vem perpetuando com indicadores positivos e aprovados, tendo apenas uma apuração negativa em 2005 e a partir daí todas as metas governamentais atingidas. De 2005 a 2019 o IDEB da unidade escolar subiu de 4,8 para 7,1 respectivamente.

A Escola Municipal Cândida Rosa conseguiu seus bons resultados nos IDEBs apurados em 2015, 2017 e 2019, por meio de um formato inovador dentro de uma unidade escolar pública, elaborando uma linha de planejamento, formato de execução aberto à equipe de trabalho e conselhos estabelecidos, além da relação e posicionamento com seu setor de Recursos Humanos, tendo foco na capacitação e no acompanhamento da equipe. Assertivamente, investe nos alunos novatos, para que sejam acompanhados e tenham progresso no conhecimento, introduzem um padrão disciplinar e constroem o aprendizado, no decorrer dos anos.

Entre as 99 escolas municipais e estaduais do município de Contagem – MG, nos anos de 2015, 2017 e 2019 apenas 11 escolas dos Anos Iniciais – Fundamental I alcançaram as metas estabelecidas pelo governo e as escolas privadas da cidade não foram avaliadas, alegando falta de quórum de alunos. A escola em pauta, assim, sempre obteve médias acima do proposto para o próprio município e para o Brasil.

5.1 Contribuições gerenciais da pesquisa

Esta pesquisa poderá contribuir para o avanço na gestão de escolas públicas ou privadas. Constitui-se como norteadora de caminhos a serem percorridos pelo gerenciamento dos dirigentes que estiverem à frente de uma escola, na construção de uma linha administrativa que funciona e garantirá bons resultados e elevação do IDEB.

Aos diretores à frente de uma unidade escolar, a partir da contribuição dada por este conjunto de informações, haverá a oportunidade de se compreender que há a necessidade de aprimorar seus conhecimentos, buscando a compreensão profissional das áreas administrativas e gerenciais, a fim de proporcionarem a suas unidades uma linha técnica de gestão administrativa. Com uma boa formação, serão capazes de alcançar melhores resultados em seus locais de trabalho.

Aos governos de qualquer esfera, este estudo poderá demonstrar que existe a necessidade de formação e qualificação, na área administrativa, de seus profissionais, o que garante maior eficácia em planejamento e cumprimento de metas. Cabe ainda, ao Ministério da Educação, produzir uma cartilha com métodos de gerenciamento escolar, a ser fornecida aos diretores e profissionais das escolas de todo país. O modelo de avaliação através do IDEB foi implantado pela esfera governamental, mas há uma lacuna administrativa, exigindo resultado, sem explicitar o caminho administrativo a ser seguido.

Aos professores com formação na área educacional e pedagógica é apresentada a alternativa de uma nova carreira profissional, a de gestão, atrelada ao magistério. Além da formação na área pedagógica ou de licenciatura, existe possibilidade de se investir em cursos de formação nas áreas de gestão ou administração. O conhecimento adquirido conferirá aos profissionais maior aptidão para gerenciar unidades escolares. Como o processo de definição de diretor escolar se dá por eleição ou por indicação política, passa a existir a necessidade de que o caminho para o bom desenvolvimento educacional de resultados caminhe junto com o administrativo de gestão, pois qualquer professor, pedagogo, bibliotecário ou outro servidor da escola poderá gerenciar a unidade da qual ele participa.

Escolas e governos que buscam elevar seus indicadores de IDEB, a partir das informações contidas nesta dissertação de Mestrado, poderão ser direcionados aos caminhos administrativos que promoverão a curto e longo prazo o cumprir das metas do Ministério da Educação, e, conseqüentemente, o aprimoramento institucional, culminando no desenvolvimento de uma sociedade com IDH local bem avaliado.

5.2 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras

Esta investigação buscou explicitar, por meio de estudo de caso, as estratégias de gestão implantadas pela escola Municipal Cândida do Espírito Santo, que atingiu excelentes resultados nas avaliações do IDEB de 2015, 2017 e 2019. Como limitação do estudo, pode ser apontada a falta da voz de outros elementos da comunidade escolar – pais e alunos, por exemplo - que poderia desvendar pontos de vista externos à administração escolar, contribuindo para uma análise mais apurada dos processos de gestão da escola.

As futuras pesquisas nesta escola poderão ser aprofundadas nas entrevistas, promovendo a participação dos pais e alunos que estudaram na referida instituição escolar nos biênios levantados pelo período de análise do IDEB. O censo dos alunos com a realidade atual, a caracterização e o desenvolvimento da educação em anos posteriores poderão avaliar a atual situação social, comprovando a condição de avanço intelectual futuro com a contribuição da escola e o progresso de aprendizado. A avaliação dos alunos demonstrará de forma efetiva a garantia posterior dos bons resultados na formação humana.

Recomenda-se também que as investigações abranjam um número maior de servidores, buscando a avaliação de quem se aposentou ou deixou o trabalho, para que se possa atingir uma apuração ainda mais precisa dos resultados. Apesar de esta pesquisa ter apontado fatores importantes sobre o gerenciamento da escola, com um número ainda maior de servidores respondentes seria possível se obter dados sobre outros pontos relevantes na gestão.

Aos futuros pesquisadores sobre o IDEB, caberá levantar um maior número de literaturas e pesquisas na área a respeito de avanços educacionais e melhorias nesse instrumento avaliativo. Como o IDEB foi instituído em 2007, as futuras pesquisas poderão analisar todo este período, mensurando um ciclo ainda maior, cobrindo e analisando outros biênios. Neste caso, a nova análise poderá identificar e avaliar a atuação de cada diretor escolar em seu período de gestão, com atuação nos períodos compreendidos pela pesquisa.

Referências

- Alexandrino, L. L. G. (2017). *Determinantes do Desempenho Escolar do Município de Sobral*. (Dissertação de Mestrado em Economia. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, Ceará, CE, Brasil).
- Aranha, M. L. (1997). *História da educação*. 2ª ed.). São Paulo: Editora Moderna.
- Arroteia, J. C. (2008). *Educação e desenvolvimento: fundamentos e conceitos*. Aveiro: Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências da Educação.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lisboa-Portugal.
- Biondi, R., & Felício, F. (2008). *Atributos escolares e o desempenho dos estudantes: uma análise em painel dos dados do SAEB*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.
- Braga, E. (2009). *A democracia na gestão da escola pública: Um estudo de caso da escola estadual Odilon Behrens*. (Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil).
- Campos, C. (2011). *Gestão escolar e docência*. (3a ed.). São Paulo: Editora Paulinas.
- Cardoso, R., & Giroletti, D. (2018). Educação para todos: da nova escola às jornadas de junho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(3), 282-301. doi: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18i3.1551>
- Castro, M. H. G. (2009). Sistemas de Avaliação da Educação no Brasil: Avanços e Novos Desafios. *São Paulo Perspec.*, 23(1), 5-18.
- Cerqueira, A. G. C.; Cerqueira, A. C., Souza, T. C.; Mendes, P. A. (2009). A trajetória da LDB: um olhar crítico frente à realidade brasileira. *Anais do Ciclo de Estudos Históricos*, UESC, Santa Catarina, SC, Brasil.
- Constituição da República Federativa do Brasil* (1988). Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico.
- Dalberto, C. R., Ervilha, G. T., Bohn, L. & Gomes, A. P. (2015). Índice de Desenvolvimento Humano Eficiente: Uma Mensuração Alternativa do Bem-Estar das Nações. *Pesquisa e Planejamento Econômico – PPE*, 45(2), 337-361.
- Filardi, F., Freitas, A. S., Irigaray, H. A., & Ayres, A. B. (2016). (Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). *Revista de Administração Pública*, 50(1), 81-106. doi:10.1590/0034-7612142566.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(2), 57-63.

- Gonzaga, N. (2013). *Qualidade da Educação: o que dizem os pesquisadores da área e os professores do ensino fundamenta*. (Dissertação de Mestrado em Educação. Universidade Federal de Goiás, Goiânia, Go, Brasil).
- Libâneo, J. C. (2007). *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Melo, C. S., & Machado, M. C. G. (2016). Um estudo sobre o movimento em defesa do Ensino Público no Brasil (1957-1961). *Anais do 10º Seminário Nacional do HISTEDBR*, Campinas, SP. Brasil.
- Mendes, R. M., & Miskulin, R. G. S. (2017). A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa*, 47(165), 1044-1066. <https://doi.org/10.1590/198053143988>.
- Menezes-Filho, N. A. (2007). *Os determinantes do desempenho escolar do Brasil*. São Paulo: IFB.
- Oliveira, D. (2002). *Política e gestão da educação*. Belo Horizonte: Autêntica Editora.
- Oliveira, I. (2006). *A democracia do cotidiano da Escola*. São Paulo: Editora Parma.
- Oliveira, I. C., & Vasques-Menezes, I. (2018). Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, 48(169), 876-900. <https://doi.org/10.1590/198053145341>.
- Oliveira, M., Oliveira, E. A. A. Q., & Moraes, M. B. (2016). A Relação Entre Educação E Desenvolvimento. *17º MIPG – Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento*. UNITAU - Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, Brasil.
- Pereira, L. (2008). O modelo estrutural de gerência pública. *Rev. Adm. Pública*, 42(2), Abr., São Paulo, SP, Brasil. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000200009>.
- Rodrigues, D. S., Faroni, W., Santos, N. de A., & Ferreira, M. A. N. (2020). Corrupção e má gestão nos gastos com educação: fatores socioeconômicos e políticos. *Revista de Administração Pública*, 54(2), 301-320. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190103>.
- Santos, É. (2019). A educação como direito social e a escola como espaço protetivo de direitos: uma análise à luz da legislação educacional brasileira. *Educação e Pesquisa*, 45(0). <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945184961>.
- Santos Filho, J. C. dos. (1998). Democracia institucional na escola: discussão teórica. *Revista de Administração Educacional*, 1(2), 41-101.
- Scarpin, J. E., & Slomski, V. (2007). Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. *Revista de Administração Pública* 41(5), 909-933. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000500006>.

Soares, J. F., & Xavier, F. P. (2013). Pressupostos educacionais e estatísticos do Ideb. *Educação & Sociedade*, 34(124), 903-923. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000300013>.

Vieira, S. (2009). *Como Elaborar Questionários*. São Paulo: Editora Atlas.

Apêndices

Apêndice A – Carta de Autorização para a pesquisa

Contagem, 07 de fevereiro de 2022

Prezadas Senhoras,

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional e estou realizando uma pesquisa intitulada “Estudo de caso - Determinantes do Desempenho da Gestão Escolar da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo em Contagem - MG”, sob a orientação do(a) Prof(a). Dr(a) Heloísa Helena.

Para enriquecer o trabalho, faz-se necessária uma pesquisa de campo e, para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, recebendo-me para entrevista com algumas perguntas, aplicação de questionário pelo Google Forms aos servidores e na utilização de documentos públicos referentes as ações administrativas e de divulgações dos IDEBs referentes aos anos de 2015, 2017 e 2019. Estarei a disposição para as agendas disponíveis para tanto.

Declaro que conheço e respeito os aspectos legais e éticos com relação à garantia da privacidade e confidencialidade das informações, e que essas informações não são de livre acesso ao público, sendo responsabilidade exclusiva do pesquisador manter essa privacidade.

Agradeço pela contribuição e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários (sergiomendesp@gmail.com) ou por telefone: (31) 973011010.

A identificação dos respondentes não é obrigatória e os dados considerados confidenciais pela empresa não serão divulgados.

Solicito considerar, ainda, a seguinte questão:

() o pesquisador está autorizado a divulgação do nome da Escola em publicações que porventura se originarem da pesquisa.

() o pesquisador não está autorizado a divulgação do nome da Escola em publicações que porventura se originarem da pesquisa.

Atenciosamente,

Sérgio Mendes Pires

Apêndice B - Roteiro de entrevista

Contagem, 11 de maio de 2022

Prezado Diretor Financeiro da Seduc,

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional e estou realizando uma pesquisa intitulada **Determinantes do Desempenho da Gestão Escolar da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo em Contagem - MG**, sob a orientação da Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.

Para enriquecer o trabalho, faz-se necessária uma pesquisa de campo e, para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, respondendo às questões propostas.

Declaro que conheço e respeito os aspectos legais e éticos com relação à garantia da privacidade e confidencialidade das informações, e que essas informações não são de livre acesso ao público, sendo responsabilidade exclusiva do pesquisador manter essa privacidade.

Agradeço pela contribuição e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários sergiomendes@gmail.com ou por telefone: (31) 973011010.

A identificação do respondente não é obrigatória e os dados considerados confidenciais não serão divulgados.

Atenciosamente,

Sérgio Mendes Pires

Prezado Diretor Financeiro

- 1 – Há quantos anos está neste cargo na Seduc?
- 2 – Conhece a realidade das escolas municipais de Contagem?
- 3 – Porque existe diferença de uma gestão com a outra?
- 4 – Algumas escolas tem um IDEB melhor do que a outra, atuando no mesmo ciclo de ensino. O que me diz disto?
- 5 – As unidades escolares através de seus diretores tem independência de propor o modelo de gestão que quiserem?
- 6 – Conhece a realidade da Escola Cândida Rosa do Espírito Santo?
- 7 – Como a escola elevou seu IDEB e sempre vem batendo as metas?
- 8 – A Seduc trata as escolas de forma igualitária?
- 9 – Treinamentos e formação são dado a todas as escolas, sem distinção de nenhuma?
- 10 – Os repasses da Seduc para as escolas é feito de que forma?
- 11 – A relação administrativa da Seduc com a escola Cândida Rosa é feito de forma tranquila?
- 12 – Como você avalia a gestão da Cândida Rosa?

Apêndice C - Roteiro de entrevista D1 e D2

Contagem, 03 de agosto de 2022

Prezada Diretora,

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional e estou realizando uma pesquisa intitulada **Determinantes do Desempenho da Gestão Escolar da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo em Contagem - MG**, sob a orientação da Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.

Para enriquecer o trabalho, faz-se necessária uma pesquisa de campo e, para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, respondendo às questões propostas.

Declaro que conheço e respeito os aspectos legais e éticos com relação à garantia da privacidade e confidencialidade das informações, e que essas informações não são de livre acesso ao público, sendo responsabilidade exclusiva do pesquisador manter essa privacidade.

Agradeço pela contribuição e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários sergiomendes@gmail.com ou por telefone: (31) 973011010.

A identificação dos respondentes não é obrigatória e os dados considerados confidenciais não serão divulgados.

Atenciosamente,

Sérgio Mendes Pires

Prezada Diretora

- 1 – Em que ano você assumiu a direção da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo?
- 2 – Por quanto tempo você atuou/atua na Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo no cargo de direção?
- 3 – Quando assumiu a gestão, você já havia feito algum curso na área de administração/gestão?
- 4 – Se sim, informe qual curso e onde o realizou.
- 5 – Ao assumir a direção da escola, você recebeu algum material (manuais, cartilha, etc.) ou treinamento sobre o modelo de gestão que deveria implementar na escola?
- 6 – Durante o período em que ocupou o cargo de direção, enfrentou dificuldades? Se sim, informe a natureza dessas dificuldades financeiras? de relacionamento com servidores, pais ou alunos? Com a gestão do município? Etc.).
- 7 – Descreva a sua relação com a comunidade escolar (servidores, pais/responsáveis, alunos, administração municipal).
- 8 – Em seu período de gestão, a escola tinha metas a atingir? Se sim, informe como essas metas foram estabelecidas e se elas foram ou não atingidas.
- 9 – Como analisa o IDEB do seu período de gestão?
- 10 – Que estratégias foram utilizadas no seu período de gestão para a manutenção do IDEB com altos indicadores?
- 11 – Como você trabalhou/trabalha as finanças da escola no seu período de gestão?
- 13 – Como era/é feito o planejamento da gestão escolar?
- 14 – Você se preocupa com o futuro da escola? Os demais servidores têm a mesma visão?
- 15 – Na sua visão, é possível ter boas escolas públicas? Qual a receita para isso?

Apêndice D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, _____, aceito livremente participar como entrevistado na pesquisa que visa à elaboração da dissertação Determinantes do Desempenho da Gestão Escolar da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo em Contagem – MG para o trabalho de conclusão do Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo, do mestrando Sérgio Mendes Pires orientado pela Prof^a. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães. O objetivo dessa dissertação é apresentar os fatores administrativos que determinaram o sucesso da unidade escolar em relação ao IDEB. Estou ciente de que a entrevista transcrita, preservando-se a identificação do entrevistado, sendo analisada de forma a garantir a confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que minhas opiniões e ideias possam ser utilizadas contra mim. Estou ciente, também, de que posso recusar a participar ou retirar-me do projeto, em qualquer fase da pesquisa, sem que isso me traga alguma punição. Estou ainda ciente que se tiver qualquer reclamação contra o pesquisador posso procurar a Fundação Pedro Leopoldo, por meio da coordenação do Curso de Mestrado (sec.mestrado@fpl.edu.br) ou de sua Ouvidoria (ouvidoria@fpl.edu.br). Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar desta pesquisa.

Local, 07 de Fevereiro de 2022

Assinatura de Entrevistado

Assinatura do Pesquisador

Orientador(a): Prof(a). Dr(a).Eloísa Helena Rodrigues Guimarães

MPA/Fundação Pedro Leopoldo (eloisa.guimaraes@fpl.edu.br) – (31)3686-1461

Apêndice E - Questionário dos Servidores – GOOGLE Forms

SERVIDORES ESCOLA (As informações aqui afirmadas terão caráter sigiloso)

Contagem, 09 de agosto de 2022.

Prezado(a) Servidor(a),

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional e estou realizando uma pesquisa intitulada **Determinantes do Desempenho da Gestão Escolar da Escola Municipal Cândida Rosa do Espírito Santo em Contagem - MG**, sob a orientação da Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.

Para enriquecer o trabalho, faz-se necessária uma pesquisa de campo e, para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, respondendo às questões propostas.

Declaro que conheço e respeito os aspectos legais e éticos com relação à garantia da privacidade e confidencialidade das informações, e que essas informações não são de livre acesso ao público, sendo responsabilidade exclusiva do pesquisador manter essa privacidade.

Agradeço pela contribuição e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários sergiomendes@gmail.com ou por telefone: (31) 973011010.

A identificação dos respondentes não é obrigatória e os dados considerados confidenciais não serão divulgados.

Atenciosamente,

Sérgio Mendes Pires

1 - Cargo que ocupa na escola: _____

2 - Tempo de atuação nesse cargo: _____

3 - Situação funcional:

() efetivo/concursado

() contratado

**Avalie os aspectos a seguir, marcando a opção que mais reflita a sua opinião.
Considere a escala a seguir:**

1 – Péssimo

2 – ruim

3 – regular

4 – bom

5 - ótimo

1 – Como você avalia o ambiente de trabalho na escola?

3 – Como você avalia a administração escolar nos seguintes aspectos:

- a) Relacionamentos (com e entre funcionários)
- b) Relacionamento com a comunidade em que a escola está inserida (pais/responsáveis; alunos; administração municipal)
- c) Finanças;
- d) Pedagógico;
- e) Disciplinar .

4 – Como você avalia o seu compromisso com a escola?

5 - Como você avalia o compromisso dos demais funcionários com a escola?

6 – Como você avalia o trabalho das últimas gestões da escola?

7 – Na sua opinião, a influência da administração escolar no desempenho dos alunos nos processos de avaliação externa é

4 –O desempenho da escola nas últimas avaliações externas foi

Nas questões a seguir, assinale o seu índice de concordância com as afirmativas feitas. Considere a seguinte escala:

1 – discordo totalmente

2 – discordo parcialmente

3 - não sei avaliar

4 – concordo

5 - concordo totalmente

1 – A gestão escolar elabora um planejamento e todos os funcionários têm conhecimento desse planejamento.

2 – A escola oferece educação inovadora e de qualidade.

3 – A gestão escolar busca inovar nos processos de gestão.

4 – A escola oferece cursos de formação para os professores.

5 – A escola oferece cursos de formação para funcionários.

6 – A escola busca atender a legislação sobre a educação nos níveis municipal, estadual e federal.

10 – Desde o tempo de trabalho na escola. Qual a sua nota para a instituição neste tempo? Sendo 0 para péssimo e 10 para ótimo

0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10 ()

11 – Qual a sua nota para a gestão da escola? Sendo 0 para péssimo e 10 para ótimo

0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10 ()

12 – Aponte quais seriam os pontos positivos e os pontos negativos das duas últimas gestões:

Pontos Positivos:

Pontos negativos: