



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS (CCEA)
CAMPUS VII - CAMPUS ANTÔNIO MARIZ
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

RUTIÊ KATUZIA DOS SANTOS GOMES

**IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A QUALIDADE EDUCACIONAL A
PARTIR DO IDEB**

**CAMPINA GRANDE
2022**

RUTIÊ KATUZIA DOS SANTOS GOMES

**IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A QUALIDADE EDUCACIONAL A
PARTIR DO IDEB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Programa de Pós Graduação
em Gestão Pública Municipal da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título Pós-graduado em Gestão
Pública Municipal.

Orientadora: Profa. Dra. Sabrina Martins de Araújo.

**CAMPINA GRANDE
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

G633i Gomes, Rutiê Katuzia dos Santos.

Importância da gestão escolar para a
qualidade educacional a partir do IDEB
[manuscrito] / Rutiê Katuzia dos Santos Gomes. - 2022.

22 p. : il. colorido.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2023.

"Orientação : Profa. Dra. Sabrina Martins de Araújo,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Gestão escolar. 2. IDEB. 3. Melhorias educacionais.

I. Título

21. ed. CDD 371.200

RUTIÊ KATUZIA DOS SANTOS GOMES


**IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A QUALIDADE EDUCACIONAL A
PARTIR DO IDEB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Programa de Pós Graduação
em Gestão Pública Municipal da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título Pós-Graduado em Gestão
Pública Municipal.

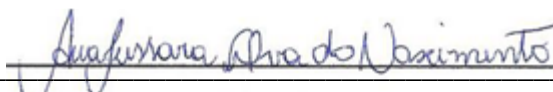
Orientadora: Profa. Dra. Sabrina Martins de
Araújo.

Aprovada em: ___/___/_____.

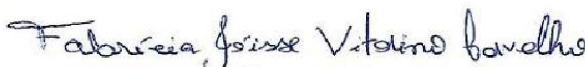
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Sabrina Martins de Araújo (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Me. Ana Jussara Silva do Nascimento
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Fabrícia Jólisse Vitorino Carvalho
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Gráfico 1** – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental (2007 -2021).....19
- Gráfico 2** – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica para os Anos Finais do Ensino Fundamental (2007-2021).....19
- Gráfico 3** – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica para o Ensino Médio (2007-2021).....20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 O PAPEL DO GESTOR NO AMBIENTE ESCOLAR	9
3 RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DO GESTOR E O APRENDIZADO DOS ALUNOS	11
4 METODOLOGIA.....	14
5 A GESTÃO ESCOLAR E O INDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB).....	14
5.1 O que é IDEB.....	14
5.2 Relação entre o IDEB e Gestão Escolar.....	17
5.3 Evolução do IDEB no Brasil	20
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
Referências	21

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A QUALIDADE EDUCACIONAL A PARTIR DO IDEB

Rutiê Katuzia dos Santos Gomes¹
Sabrina Martins de Araújo.²

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar, com base na literatura, a importância da gestão escolar para uma educação de qualidade a partir do Ideb. Para que se fosse possível alcançar o objetivo elencado foi empregada a pesquisa bibliográfica, utilizando-se de livros, revistas, sites de pesquisa acadêmica como Scielo e Google acadêmico, como embasamento e fonte de pesquisa. Indicadores do nível de qualidade da educação, como o IDEB, são importantes porque podem ser utilizados para monitorar as atividades realizadas na prática, para melhorar a educação que atenda aos anseios do país. Ajuda a identificar o desempenho das escolas ou redes de aprendizagem, a acompanhar a evolução do desempenho dessas mesmas escolas e/ou alunos, a potencializar a utilização de recursos e a definir melhorias. O diretor tem um importante papel para uma educação de qualidade e o acompanhamento e controle dos resultados do IDEB pode subsidiar a implementação de ações para a melhoria na qualidade educacional. Os resultados da pesquisa destacaram a importância da gestão escolar para o desempenho educacional, do IDEB como indicador de qualidade educacional e a relação entre as ações e características dos gestores e o Ideb.

Palavras-chave: Gestão. IDEB. Melhorias.

ABSTRACT

The aim of this article is to analyze, based on the literature, the importance of school management for quality education based on Ideb. So that it was possible to achieve the listed objective, bibliographical research was used, using books, magazines, academic research sites such as Scielo and academic Google, as a basis and source of research. Indicators of the level of quality of education, such as the IDEB, are important because they can be used to monitor activities carried out in practice, to improve education that meets the aspirations of the country. It helps to identify the performance of schools or learning networks, to monitor the evolution of the performance of these same schools and/or students, to maximize the use of resources and to define improvements. The director has an important role for quality education and the monitoring and control of IDEB results can support the implementation of actions to improve educational quality. The research results highlighted the importance of school management for educational performance, the IDEB as an indicator of educational quality and the relationship between the actions and characteristics of managers and the IDEB.

Keywords: Management. IDEB. Improvements.

¹Aluna da Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).
E-mail: rutie_k@hotmail.com

² Professora da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).
E-mail: sabrinaeconomia@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A educação é necessária para o desenvolvimento dos cidadãos e para a transformação da sociedade. Ela é responsável por aumentar o conhecimento e desenvolver habilidades úteis relacionadas às atividades do indivíduo na comunidade. As instituições de ensino têm um papel muito importante nesse aprendizado. Para transformar a vida dos alunos elas devem oferecer educação de qualidade, professores qualificados e dispostos a promover o desenvolvimento dos alunos por meio da busca constante pelo conhecimento.

O estudo produzido pelo IMD Center for World Competitiveness comparou a prosperidade e a competitividade de 64 países em um estudo que analisou como o ambiente econômico e social de um país cria inovação e se destaca globalmente. O Brasil teve a pior avaliação dos países analisados no eixo educação, foi 64º. O resultado nesse quesito pode ser explicado, entre outras coisas, pelo fraco resultado do país no valor total dos gastos com educação. Segundo o estudo, o mundo investe em média US\$ 6.873 (aproximadamente R\$ 34,5 mil) por aluno por ano, enquanto o Brasil investe apenas US\$ 2.110 (aproximadamente R\$ 10,6) (HERÉDIA; COELHO, 2021).

O Brasil investe pouco em educação, pelo menos em termos de Produto Interno Bruto (PIB). Um estudo realizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) mostra que o país investe em educação uma média de 5,6% de seu produto interno bruto, valor superior à média da OCDE de 4,4% (HERÉDIA; COELHO, 2021).

Quando se trata de investir em educação no Brasil, um problema é a qualidade educacional e a execução dos gastos. O país se saiu mal no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa) 2018, a mais importante avaliação internacional de desempenho escolar, ficando na faixa 55-59 no ranking de leitura, 69-72 de matemática, e 64-67 de ciências, de 79 países avaliados. Além disso, Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) 2019, o analfabetismo ainda atinge 6,6% da população com mais de 15 anos (EDUCAIBGE, 2022).

Ao levar em conta a importância das características da escola para a qualidade educacional, pode-se destacar o papel do gestor escolar. Estudos sobre os determinantes do desempenho escolar apontam, desde o Relatório Coleman (1966), a maior relevância do *background* familiar para o resultado educacional. Contudo, segundo Biondi e Felício (2007, p.6) “Identificar variáveis escolares que elevem o desempenho escolar é fundamental para

subsidiar a elaboração de políticas educacionais para a melhoria da qualidade da educação brasileira”.

As políticas públicas são importantes para garantir educação de qualidade para todos, pois contribuem muito para o desenvolvimento do ensino e aprendizagem dos alunos, minimizam a evasão e reprovação e contribuem para o progresso do país.

O gestor escolar deve ser um profissional inovador que assume o papel de decodificar as necessidades, tanto da administração escolar, como da atividade docente, visando atender às necessidades dos discentes, garantindo o sucesso do aprendizado. Profissionalmente, ele está comprometido com o trabalho coletivo e contribui com a formação do professor, no sentido de lhes proporcionar formação e treinamento pedagógico e tecnológico. O trabalho do gestor exige acima de tudo ações concretas, com resolução de problemas do cotidiano e visando a qualidade educacional. Todo seu trabalho está fundamentado numa ação pedagógica ampla, comprometida com o processo de ensino-aprendizagem.

Segundo Jaruzo *et al* (2016), sobre os mecanismos de avaliação da qualidade da educação básica no Brasil, pode-se destacar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), o qual considera como critérios os resultados da Prova Brasil e o fluxo escolar.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é analisar, com base na literatura, a importância da gestão escolar para uma educação de qualidade a partir do Ideb. Para alcançar o objetivo elencado, foi empregado a pesquisa bibliográfica, utilizando-se de livros, revistas, sites de pesquisa acadêmica como Scielo e Google acadêmico, como embasamento e fonte de pesquisa.

Este trabalho está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. A segunda seção discute o papel do gestor educacional no ambiente escolar. A terceira, aborda a relação entre o perfil do gestor escolar e o aprendizado discente. A seção quatro apresenta a metodologia. A quinta, discorre sobre a gestão escolar e o Ideb. A sexta, apresenta as considerações finais.

2 O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL NO AMBIENTE ESCOLAR

O gestor ocupa uma função de alta responsabilidade dentro da escola, deve apresentar capacidade de liderança e de compreensão humana, como também ser possuidor de uma energia e de imparcialidade capaz de criar numa escola, ambientes de trabalho harmônico e agradável e desempenhar o propício à melhoria dos elementos componentes do processo

educacional. O administrador é aquele que obtém resultados, estabelecendo um ambiente para o trabalho profícuo dos grupos em qualquer organização que gerenciar (LUCK, 2009).

A função do administrador é, portanto, condicionar um ambiente interno onde os grupos humanos possam desempenhar eficientemente seus trabalhos com racionalização de recursos, tendo em vista ao objetivo comum de organização ou meta. De suma importância para o administrador é a coordenação eficiente dos grupos humanos. O papel de diretor de escola é primordial para o desenvolvimento das tarefas escolares. E deve exercer um papel pedagógico muito importante razão pela qual se justifica que a direção de uma escola seja confiada a um professor (MARTINS; BROCANELLI, 2010).

Segundo Martins e Machado (2016), o gestor escolar é aquele que dentro da escola é responsável pelas atividades de coordenação, supervisão e direção do processo ensino-aprendizagem, assegurando os meios necessários ao desenvolvimento da organização de todo trabalho realizado na escola.

Nesse sentido, o diretor irá atuar junto aos vários especialistas, criando situações favoráveis ao seu trabalho, unindo esforços com eles para desenvolver novos projetos e manter atualizados os professores, localizando os pontos fracos do sistema e estudando soluções convenientes. É preciso trabalhar a conscientização do professor para que compreenda que tem um importante papel no sentido de contribuir para mudar a realidade de seus alunos e da sociedade.

O diretor de uma escola não é somente o representante da autoridade, encarregado de fazer cumprir regras, mas é também um animador, dotado de qualidades pessoais, possuindo o sentido das relações e da responsabilidade. As mudanças ocorridas na educação, nos últimos tempos, apontam para a visão de uma gestão escolar democrática, na qual o autoritarismo passa a ser substituído pela autoridade competente de quem coordena o processo educativo, tendo apoio na gestão colegiada. Pode-se dizer que o núcleo do gestor é responsável direto pelo desenvolvimento das funções inerentes às atividades desenvolvidas na instituição escolar, sendo composto por os seguintes membros: diretor, coordenador pedagógico, coordenador de gestão, coordenador financeiro e secretaria escolar, que contempla a ideia do que o gestor escolar não está sozinho na condução do destino de sua escola (PARENTE, 2017).

No que se refere a gestão democrática, pode-se dizer que sua base legal encontra-se na Constituição Federal de 1988, sendo esta ponderada como sendo princípio constitucional, ao qual encontra-se pressagiada no artigo 206 que enuncia, “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI. Gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

De acordo com Libâneo et al (2008, p. 289):

Nos chamam atenção para o fato de que para exercer sua profissão com mais qualidade o professor/gestor deve: [...] conhecer bem o funcionamento do sistema escolar (as políticas educacionais, as diretrizes legais, as relações entre escola e sociedade e etc.) e das escolas (sua organização interna, as formas de gestão, o currículo, os métodos de ensino, o relacionamento professor-aluno, a participação da comunidade, etc.) e aprender a estabelecer relações entre estas duas instâncias.

Deste modo, para que uma gestão democrática se efetive, não basta eleger um diretor, mas a participação de toda a comunidade escolar (professores, pais, alunos, coordenadores pedagógicos, etc.), lembrando de forma crítica e consciente que o principal objetivo que se espera da escola é proporcionar um ensino/aprendizagem de qualidade.

A gestão democrática se baseia na coordenação de atitudes e ações relacionadas à participação social, ou seja, à comunidade escolar e é considerada sujeito ativo durante todo o processo de gestão, do qual todos participam das decisões da escola.

3 RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR E O APRENDIZADO DOS ALUNOS

Considerando a importância do Estado para assegurar uma educação de qualidade para todos, garantir o bem-estar social e possibilitar a convivência em sociedade, justifica-se plenamente compreender quais os aspectos que mais impactam no sucesso escolar dos alunos.

A esse respeito, Alves et al. (2007) avaliaram o desempenho de escolas públicas do estado de Goiás nas avaliações de português e matemática da Prova Brasil. Eles descobriram que as escolas com muitos alunos em sala de aula tiveram o pior desempenho. Sutton e Soderstrom (1999) também confirmaram a relação negativa entre o tamanho da sala de aula e o desempenho do aluno, com foco no Programa de Avaliação de Metas de Illinois (IGAP). Esses resultados são corroborados pelo estudo de Mosteller (1995), que constatou que alunos de famílias de baixa renda se saem melhor quando estão em salas de aula com menos alunos devido à possibilidade de maior contato professor-aluno.

Alguns autores também apontam a carga horária dos alunos como um fator importante para aumentar a eficiência. Alves et al. (2007) e Menezes-Filho (2007) constataram que os alunos que passaram mais tempo no ambiente escolar tiveram melhor desempenho do que os demais. Além disso, Franco (2008) utilizou provas de matemática de cinco versões do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) para analisar em que medida as

características da escola e do professor podem influenciar o desempenho dos alunos. A autora constatou que os resultados dos alunos eram melhores em escolas onde a carga horária não ultrapassava 5 horas diárias.

Além disso, a infraestrutura do ambiente escolar é considerada um fator determinante no desempenho dos alunos. Alves (2007) constataram que as escolas com melhor desempenho dos alunos na Prova Brasil eram aquelas com melhor infraestrutura, medida pela presença de laboratórios de ciências e informática, biblioteca e quadra poliesportiva.

Estudos que focam o ambiente escolar, como Lee e Smith (1997) e Raywid (1999), mostram que o tamanho da escola em termos de matrícula afeta o desempenho do aluno, quanto menor a escola, melhor o desempenho. Além disso, Jackson e Addison (2018) constataram que o a má gestão do clima escolar (satisfação com o ambiente, sensação de segurança, disponibilidade de recursos para o desenvolvimento do trabalho, feedback contínuo, promoção de uma cultura de respeito e cooperação, etc.) afeta o desempenho e prejudica a qualidade da instrução do professor e do sucesso do aluno. Ademais, a participação ativa dos pais na educação dos filhos costuma influenciar em seus melhores resultados (LÖBLER, 2013).

Outro aspecto muito discutido na literatura diz respeito aos professores, principalmente quanto ao salário e formação e carga horária. Oliveira e Araújo (2005) estudaram a qualidade da educação por meio de uma visão geral do sistema educacional como um direito. Com base nos resultados do PISA (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes), os autores constataram a importância da figura do professor como fator de influência no desempenho. Assim, não basta apenas contratar bons especialistas, mas também garantir a satisfação profissional dos professores, com carga horária flexível e bom salário.

Bezerra (2006) descobriu que mais horas trabalhadas por estudantes de ambos os sexos deprimiam seu desempenho escolar. Conforme afirmado pelo estudo, isso se alinha com suas descobertas anteriores. Trabalhar apenas em casa em comparação com o trabalho fora faz com que os alunos tenham menos prejuízos no desempenho. Além disso, é possível supor que a carga de trabalho que exige esforço físico significativo resultaria em menor tempo gasto nos estudos e menor desempenho escolar.

De acordo com Cunha et. al. (2012) a importância do envolvimento da comunidade, trabalho em equipe, esportes, segurança, lazer e espaços de estudo é evidente. Medidas adicionais incluem uma melhor gestão e integração dos processos escolares. Além disso, participar das atividades escolares ajuda a manter ambientes escolares seguros e saudáveis.

Isso mostra que as escolas se beneficiam ao incorporar esses aspectos em suas operações diárias.

Com base na pesquisa de Lück (2009) diretores experientes e de alto escalão levam a melhores resultados dos alunos. Conseqüentemente, eles trazem o melhor dos alunos, aumentando seu desempenho acadêmico. É por isso que as escolas usam duas variáveis no acompanhamento dos resultados do diretor: uma que denota experiência educacional e outra que representa a experiência de direção.

Em termos de variáveis de interesse, as notas dos alunos estão intimamente relacionadas ao nível de escolaridade de cada diretor. A pesquisa de Abrucio (2010) mostrou que diretores escolares bem treinados levam a melhores resultados educacionais. O autor realizou a pesquisa com o objetivo de avaliar a qualidade da formação dos gestores. O autor acredita que as piores escolas são dirigidas por gestores que afirmam não ter formação superior.

Ao estudar o impacto das características pessoais e gerenciais dos diretores sobre a proficiência dos alunos do ensino médio no estado de Minas Gerais, Benedicto e Teixeira (2020) verificam que o perfil dos diretores apresenta relação positiva com o desempenho escolar, sugerindo maior investimento em programas de educação continuada.

De acordo com Abrucio (2010) evidências mostram que a pedagogia não é suficiente para gerir a escola. É por isso que o autor enfatiza a necessidade de treinamento adicional em gestão. Após a formação complementar, os gestores apresentam mais conhecimento e domínio das práticas de gestão.

Informações adicionais também revelam que uma boa gestão requer o uso de outras habilidades, a experiência como profissionais de educação e gestão é importante para além da formação de diretores. Isso inclui a experiência adquirida pelos chefes de escola e de departamento.

4 METODOLOGIA

No que se refere à metodologia, Gil (1999) diz que é um conjunto de processos técnicos e intelectuais, necessário para alcançar o conhecimento. Qualquer tentativa de conhecimento científico deve isolar as etapas que levaram ao resultado, que é determinar o método usado para chegar aos resultados.

Para atender ao objetivo delineado no trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se de livros, revistas, sites de pesquisa acadêmica como Scielo e

Google Acadêmico. Segundo Gil (1999) a pesquisa bibliográfica conta com materiais previamente preparados como livros e artigos científicos. É crucial para qualquer pesquisa relacionada ao tema, como a coleta de informações básicas sobre aspectos relacionados. A pesquisa bibliográfica fornece aos pesquisadores uma ferramenta analítica útil para qualquer outro tipo de pesquisa. Também é útil para reunir insights sobre aspectos secundários que não estão diretamente ligados ao tema.

Além disso, foram utilizados ainda, dados secundários sobre o Índice de desenvolvimento da educação básica (Ideb) obtidos no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP).

5 A GESTÃO ESCOLAR E O ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (Ideb)

5.1 O que é o Ideb?

O INEP instituiu o IDEB em 2007 (órgão vinculado ao MEC) em 2007 como um indicador que poderia ser utilizado para avaliar a qualidade do ensino público e privado. De acordo com dados divulgados no site do INEP, o indicador é calculado com base nos dados escolares do censo escolar e no desempenho médio das avaliações do Inep, Saeb e Prova Brasil.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica está incluído no plano de metas do Ministério da Educação, Compromisso com a Educação. Trata-se de um índice calculado para cada escola e rede escolar, de zero a dez. Essa avaliação consiste em índices de aprovação dos alunos e resultados de desempenho dos alunos no que chamamos de exames principais (ANEB e Prova Brasil). O Ministério da Educação publica o índice a cada dois anos.

O IDEB também é importante como propulsor de políticas públicas de promoção da qualidade da educação. É uma ferramenta utilizada para monitorar os objetivos de qualidade da educação básica do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). O PDE estabelece que até 2022 o Brasil alcance a média 6,0, que corresponde à qualidade do sistema educacional dos países desenvolvidos.

Pode-se considerar o IDEB, segundo entendimento de Fernandes (2007), como sendo um indicador de monitoramento e qualidade educacional que combina dados de dois outros indicadores: sucesso escolar (rendimento) e sucesso acadêmico. Os dados de matrícula são retirados do censo escolar, e as notas, dos resultados de provas padronizadas, neste caso, Prova Brasil e Saeb.

É oficialmente um iniciador de políticas e/ou atividades educacionais, pois se tornou um indicador da educação brasileira, como vemos no Decreto 6.094 de abril de 2007, que prevê a implementação de um plano de objetivos, auxílio técnico e financeiro à educação por meio de programas e atividades que visem à melhoria da qualidade da educação básica para a mobilização social. Destaca-se que o capítulo II é proposto nomeadamente ao IDEB agendando que:

Art. 3º - A qualidade da educação básica será aferida, objetivamente, com base no IDEB, calculado e divulgado periodicamente pelo INEP, a partir dos dados sobre rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, constantes do censo escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB, composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica - ANEB e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Prova Brasil) (BRASIL, 2007)

Pode-se dizer que essa é uma ferramenta de gestão muito importante no sentido de orientar gestores educacionais, municipais e professores, na implementação de medidas para melhorar a qualidade da educação.

5.2 Relação entre o Ideb e a gestão escolar

Por meio do IDEB é possível observar o processo de regulação educacional e os mecanismos que se formam nas escolas, que formam a microrregulação local (BARROSO, 2006). Deste modo, a prática administrativa escolar concretiza a política pública de educação proposta a priori pelos organismos multilaterais, que foi transformada pela reforma do Estado e legitimada pela política nacional de educação e consta em documentos oficiais como o PDE e o plano de educação.

Dentre as atividades desenvolvidas pela gestão escolar em decorrência do IDEB, destacam-se o acompanhamento e controle do desempenho dos alunos, principalmente nas áreas de língua portuguesa e matemática; criação de simulações; investigar nos momentos do trabalho pedagógico com o objetivo de formular estratégias para melhorar os processos educacionais e, assim, indexar os índices de notas, a instituição de programas voltados para a equipe de apoio da escola, que visa promover um senso de coesão no grupo e um senso de responsabilidade pela educação, os resultados da unidade escolar e por fim a implantação da olimpíada municipal de língua portuguesa e matemática com a proposta de fazer uma avaliação de desempenho, estudar as descrições que diagnosticam aqueles que precisam de mais atenção, e traçar um plano de ação para eliminar possíveis atrasos (SCHNEIDER, 2014).

A pesquisa realizada possibilitou pensar que embora o IDEB seja um indicador básico das propostas políticas da escola, as ações iniciadas no ambiente escolar são significativas para os atores sociais locais, ou seja, sistemas e diretores de escolas, e para obter contornos e diferentes interpretações, envolvimento e desencontros de acordo com as peculiaridades de tais atores (SCHNEIDER, 2014).

Embora seja recomendada a nova gestão por resultados da escola pública, observa-se uma gestão que não ignora tais sugestões, mas foca essencialmente mais no processo do que no produto ou nos resultados esperados. Indicadores como o IDEB devem fazer parte de uma estrutura social legitimada e desenvolvida nas instituições de ensino com o objetivo de melhorar a organização escolar e, portanto, a qualidade.

O foco no perfil do diretor da escola é uma consideração fundamental para as instituições de ensino preocupadas com a qualidade de suas práticas pedagógicas. A função traz uma série de desafios, principalmente relacionados à melhoria do processo de formação como um todo. Neste contexto, o gestor escolar deve possuir determinadas competências e capacidades para poder motivar tanto os professores como os outros parceiros de aprendizagem. Para alcançar bons resultados com isso, é preciso pensar estrategicamente, limitando a meta e ao mesmo tempo planejando com flexibilidade (SCHNEIDER, 2013).

A direção da escola é responsável por promover a aprendizagem dos alunos e define as atividades a serem desenvolvidas em todas as áreas da escola. Portanto, o diretor deve se comprometer com os resultados e também com a postura da escola em relação ao processo pedagógico. Assim, um dos papéis mais importantes é implementar a integração comunitária que possibilite uma governança democrática e inclusiva (SCHNEIDER, 2013).

Vários trabalhos estudam a relação entre gestão escolar e os resultados do Ideb. Soares et al (2011) analisaram as características pessoais e de gestão dos diretores de seis estados brasileiros objetivando traçar o perfil dos diretores que conseguiram maior desempenho escolar. As características da direção mais associadas ao Ideb da escola foram estar próximo à comunidade escolar, apoiar estudantes com dificuldades nos estudos através de parcerias com pais e professores, articular a adesão dos docentes à gestão e ter atitudes com o objetivo de superar obstáculos.

Já Cunha (2012) estudou a relação entre gestão escolar e o desempenho no Ideb em duas escolas municipais de Salvador. A pesquisa observou realidades opostas quanto à gestão das escolas e confirmou a relação entre as variáveis de gestão e o desempenho escolar. A gestão da escola com Ideb mais elevado caracteriza-se pela maior participação da comunidade escolar e local, por uma direção que efetua um melhor controle dos resultados, e por uma

forte integração/cooperação entre os professores. O contrário é observado na escola que obteve Ideb baixo.

Gelatti (2013) buscou conhecer as ações da gestão escolar voltadas para a aprendizagem dos alunos de modo a superar a média nacional do Ideb em uma escola municipal de ensino fundamental de Santa Maria – RS. Como resultado, verificou-se que na referida escola a democracia é vivenciada na práxis pedagógica e social, na construção democrática do PPP, e que as ações que facilitam o aprendizado dos alunos são planejadas com a participação de toda a comunidade escolar.

Por sua vez, Carreiro (2015) investigou as ações dos gestores escolares para a melhoria da qualidade da educação em escolas públicas estaduais do Maranhão a partir do Ideb. Seus resultados indicaram que, para as gestoras, o resultado do Ideb desencadeou ações em termos de infraestrutura, recursos pedagógicos e tecnológicos, relacionadas à gestão escolar e à formação continuada de professores e gestores.

Gino (2017) analisou possíveis relações entre a gestão escolar e o Ideb de escolas públicas municipais dos anos iniciais do ensino fundamental no Rio de Janeiro. Os resultados encontrados apontaram diferenças quanto a fatores extraescolares e intraescolares. A escola com maior Ideb possuía estudantes com maior nível socioeconômico e tinham menor grau de complexidade escolar. Já os resultados intraescolares indicaram diferenças relevantes em termos de gestão das escolas quanto à experiência no cargo, liderança pedagógica e práticas de gestão.

5.3 Evolução do Ideb no Brasil

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), criado pelo INEP em 2007, representa uma iniciativa pioneira ao reunir em um único indicador dois conceitos igualmente importantes do ponto de vista da qualidade da educação: o progresso escolar e as médias de desempenho nas avaliações. Acrescenta ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala do Inep a possibilidade de resultados sintéticos, de fácil assimilação, que possibilitam o estabelecimento de metas de qualidade educacional para os sistemas. O cálculo do índice é feito com base nos dados de ingresso escolar obtidos no censo escolar e nas médias das avaliações do INEP (OLIVEIRA; LEMES, 2016).

Com o IDEB, ampliam-se as possibilidades de mobilização da sociedade em prol da educação, pois o índice é comparável nacionalmente e expressa os resultados mais importantes da educação em avaliações de valor: aprendizagem e fluência. Ambas as combinações também

têm a vantagem de equilibrar duas dimensões: se o sistema educacional retém seus alunos para obter melhores resultados no Saeb ou na Prova Brasil, o fator de fluxo muda, indicando a necessidade de melhorar o sistema. Se o sistema, por outro lado, acelera a aprovação do aluno com alta qualidade, o resultado das avaliações também mostra a necessidade de desenvolvimento do sistema (OLIVEIRA; LEMES, 2016).

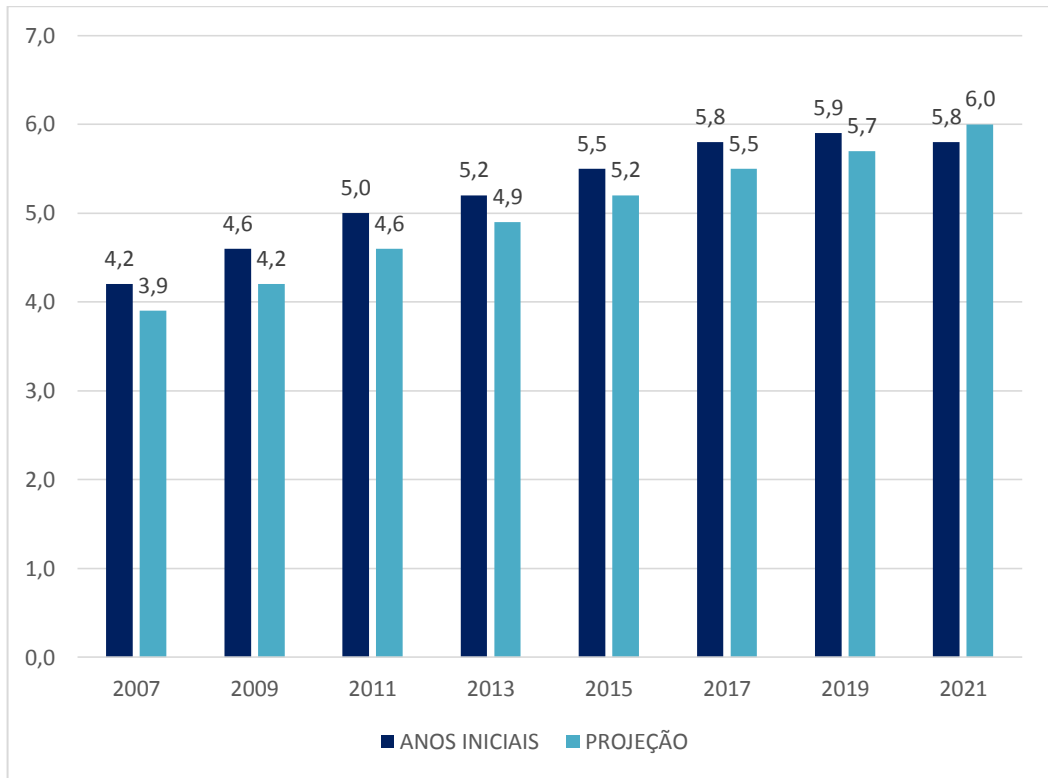
O IDEB é uma ferramenta de monitoramento dos objetivos de qualidade do PDE na educação básica. O plano de desenvolvimento educacional estabelece como meta que em 2022 o IDEB no Brasil seja 6,0 - a média correspondente à qualidade do sistema educacional dos países desenvolvidos (EDUARDO et al. 2017).

O novo indicador utilizou os dados coletados durante a primeira medição em 2005. Dois anos depois, em 2007, constatou-se que unir o país em torno da educação poderia trazer resultados efetivos. A média nacional do IDEB em 2005 foi de 3,8 nas séries iniciais do ensino fundamental. Em 2007 subiu para 4,2, superando as previsões que apontavam um aumento para 3,9 naquele período. O indicador atingiu a meta de 2009. Mantido o ritmo, o Brasil terá média superior a 6,0 em 2022. É como dizer que temos uma educação prematuramente compatível com países do primeiro mundo (SOARES; XAVIER, 2013).

O Gráfico 1 mostra a evolução do Ideb entre 2007 e 2021, para os anos iniciais do ensino fundamental. Conforme nota informativa do Ideb 2021, a pandemia da Covid-19 impactou negativamente a aderência a trajetória de metas. Por isso, no ano 2021, o não alcance da meta projetada deve estar dissociada da séria histórica. Para os anos 2007 a 2019 todas as metas projetadas foram superadas.

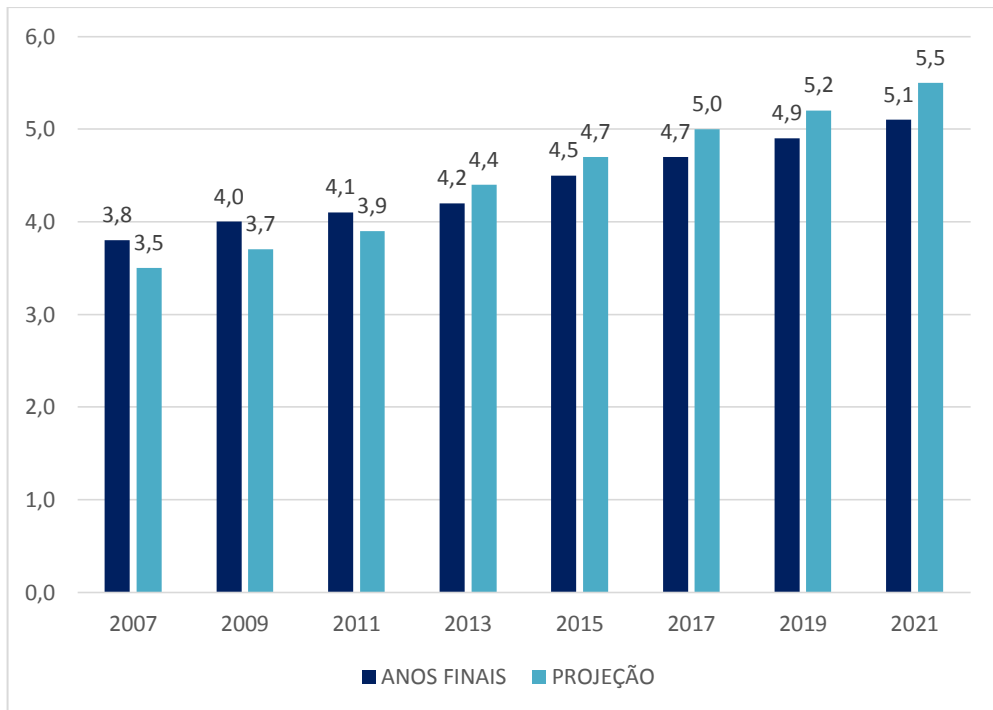
Ao contrário do verificado para os anos iniciais, no anos finais do ensino fundamental apenas em 2007, 2009 e 2011 o Ideb foi maior do que o projetado, como se pode observar no Gráfico 2. Cenário parecido é observado para o ensino médio que inicialmente também apresenta Ideb maior do que o projetado e depois valores sempre inferiores, com diferenças maiores em relação ao observado para os anos finais (Gráfico 3).

Gráfico 1: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental (2007-2021)

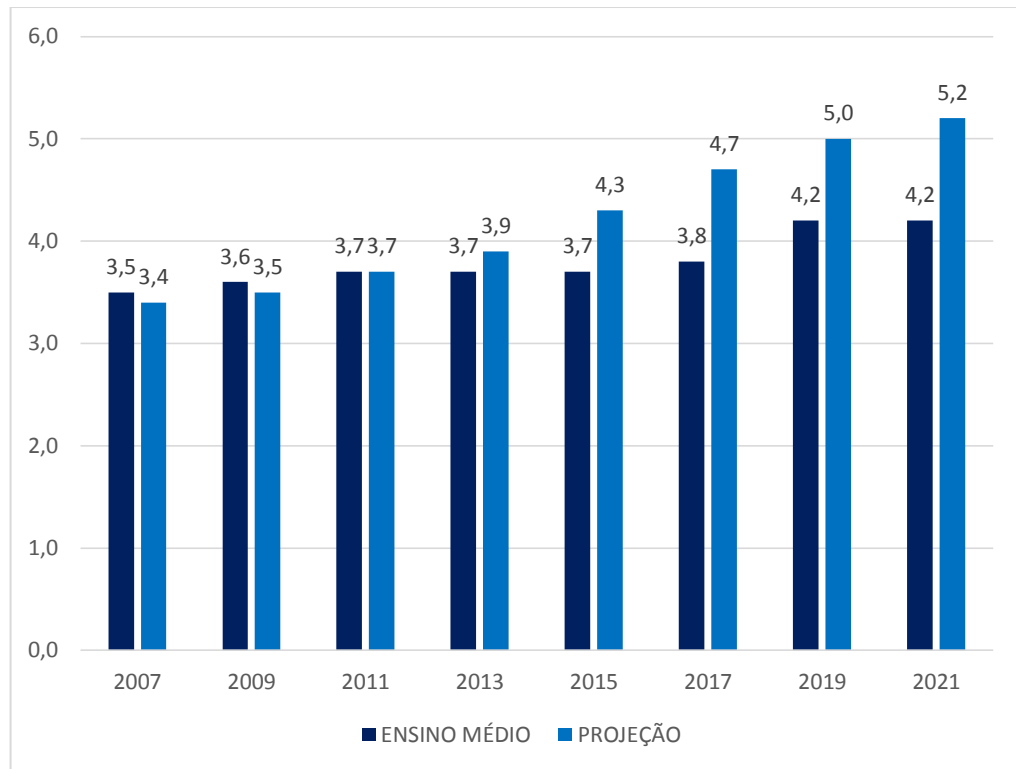


Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Inep.

Gráfico 2: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica para os Anos Finais do Ensino Fundamental (2007-2021)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Inep.

Gráfico 3: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica para o Ensino Médio (2007-2021)

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Inep.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar a importância da gestão escolar para uma educação de qualidade a partir do Ideb. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema em questão e dados referentes a evolução do Ideb no Brasil.

Conforme as análises realizadas, verificou-se que a literatura destaca a importância da gestão escolar para o aprendizado discente com ênfase na gestão democrática, bem como, em diferentes características do perfil do diretor, como formação e experiência. Constatou-se também a importância do Ideb como indicador de qualidade educacional e a relação entre as ações e características dos gestores e o Ideb.

A pesquisa realizada nos deu a oportunidade de pensar que o Ideb é um indicador que subsidia ações da gestão escolar e propostas de políticas públicas educacionais. Ao enfatizar a gestão da escola pública baseada no desempenho, pode-se observar a gestão não ignorando tais sugestões, mas focando essencialmente mais no processo do que no produto ou nos resultados esperados. Outra conclusão que este estudo mostrou foi a utilização dos resultados do Ideb como ferramenta para melhorar os resultados do próprio índice no ano seguinte.

Por fim, identificada a importância da gestão escolar para os resultados educacionais, cabe aos gestores públicos e escolares a implementação de ações que favoreçam uma gestão escolar democrática e tecnicamente capacitada. Sugere-se para pesquisas futuras a realização de estudos quantitativos que avaliem a relação entre variáveis representativas da gestão escolar e diferentes resultados educacionais, tais como, o Ideb, desempenho no Saeb, abandono e reprovação escolar, considerando a comparação entre os diferentes níveis de ensino (anos iniciais, finais e ensino médio).

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.. ‘Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas’, Estudos e Pesquisas Educacionais, n.1, p. 241-274, 2010.

AFONSO, Almerindo Janela. Reforma do estado e políticas educacionais: entre a crise do Estado-Nação e a emergência da regulação supranacional. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 22, n. 75, p. 15-32, ago. 2001.

ALVES, F. Qualidade da educação fundamental: integrando desempenho e fluxo escolar. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 57, p. 525-542, out./dez. 2007.

BALL, Stephen J. Diretrizes Políticas Globais e Relações Políticas Locais em Educação. **Currículo sem Fronteiras**, v. 1, n. 2, p. 99-116, jul./dez. 2001.

BALL, Stephen J. Sociologia das políticas educacionais e pesquisa crítico-social: uma revisão pessoal das políticas educacionais e da pesquisa em política educacional. **Currículo sem Fronteiras**, v. 6, n. 2, p.10-32, jul./dez. 2006.

BARROSO, João (org.). A regulação das Políticas Públicas de Educação: espaços, dinâmicas e actores. VISEU, S. (colab.). **Lisboa: Educa/Unidade de I&D de Ciências da Educação**, 2006.

BARROSO, João (org.). A regulação das Políticas Públicas de Educação: espaços, dinâmicas e actores. VISEU, S. (colab.). **Lisboa: Educa/Unidade de I&D de Ciências da Educação**, 2006.

BARROSO, João (org.). **A regulação das Políticas Públicas de Educação: espaços, dinâmicas e actores**. VISEU, S. (colab.). Lisboa: Educa/Unidade de I&D de Ciências da Educação, 2006.

BENEDICTO, Bianca Vieira; TEIXEIRA, Evandro Camargos. Efeito do perfil do diretor escolar sobre a proficiência dos alunos no estado de minas gerais. **Economia Aplicada**, v. 24, n. 1, 2020, pp. 5-28.

BEZERRA, M. E. G. **O trabalho infantil afeta o desempenho escolar no Brasil?**, PhD thesis, Tese (Doutorado em Economia Aplicada), Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2006.

BIONDI, R.L.; FELÍCIO, F. **Atributos escolares e o desempenho dos estudantes: uma análise em painel dos dados Saeb**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), 2007.

CARREIRO, Felix Barbosa. **Gestão Escolar: ações que desencadeiam a melhoria do IDEB no Estado do Maranhão**. Dissertação apresentada como exigência para obtenção do Título de Mestre em Educação, do Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas-SP, 2015. Disponível em: https://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/bitstream/handle/123456789/15510/cchsa_ppgedu_me_Felix_BC.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 28 nov. 2022.

COLEMAN, James S. Report on Equality of Educational Opportunity. U.S. **Government Printing Office for Department of Health, Education and Welfare**, 1966.

CUNHA, Eudes Oliveira. **A gestão escolar e sua relação com os resultados do Ideb: um estudo em duas escolas municipais de Salvador**. Dissertação submetida ao Colegiado do Curso de Mestrado em Educação da Universidade Federal da Bahia, em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Educação. Salvador, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/9266/1/Eudes%20Oliveira%20Cunha.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2022.

CUNHA, N. R. S.; MACHADO, R. C. P.; MOURA, L. R. C.; MOURA, L. E.L. **Qualidade de vida no trabalho: a mensuração da percepção dos servidores em uma organização hospitalar**. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador, BA. *Anais*. 2012.

EDUARDO, Carlos et al. **O gasto orçamentário dos municípios paulista na educação fundamental : avaliação do elemento de despesa e o IDEB de 2008 a 2017**. [s. l.], 2017.

EDUCAIBGE. **Conheça o Brasil – População**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html#:~:text=No%20Brasil%2C%20segundo%20a%20Pesquisa,havia%20sido%206%2C8%25>. Acesso em: 28 nov. 2022.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão e Organização Escolar**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

FERNANDES, Reynaldo. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira”, 2007.

FOSSATTI, Paulo. SARMENTO, Dirléia. A ação supervisora e a gestão do bem-estar na docência. In: RANGEL, Mary (org.). **Supervisão e gestão na escola: conceitos e práticas de mediação**. Campinas: Papirus, 2013. p. 61-69.

GELATTI, Leticia Degrandi; MARQUEZAN, Lorena Inês Peterini. **Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação**. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/regae/article/download/10825/pdf/51254#:~:text=Como%20resultados%20da%20pesquisa%20percebeu,de%20uma%20educa%C3%A7%C3%A3o%20de%20qualidade>. Acesso em: 28 nov. 2022.

GINO, João Carlos de Souza Anhaia. **Gestão escolar e desempenho no ideb: o caso de duas escolas municipais da grande tijuca**. Dissertação apresentada ao Programa de

PósGraduação em Educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (PPGEdu/UNIRIO) como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Educação. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://www.repositorio-bc.unirio.br:8080/xmlui/bitstream/handle/unirio/12467/Disserta%C3%A7%C3%A3o%202017%20Jo%C3%A3o%20Carlos%20de%20Souza%20Anhaia%20Gino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 nov. 2022.

HERÉDIA, Rodrigo Maia, Thais; COELHO, Larissa. **Educação brasileira está em último lugar em ranking de competitividade**. Publicado em: 17/06/2021. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/educacao-brasileira-esta-em-ultimo-lugar-em-ranking-de-competitividade/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

JARUZO, Pablo Henrique Rodrigues; SOUSA, Jacicleide Rodrigues de; DANTAS, Jorismildo da Silva; BARBOZA, Diogo Alves; DA SILVA, Lidiane Rodrigues Campêlo.

Resultados do Ideb e gestão escolar: possíveis interfaces. III CONEDU. Publicado em 05 de outubro de 2016. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/22213>. Acesso em: 28 nov. 2022.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola – teoria e prática**. 6ªed. São Paulo: Heccus Editora, 2017.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, p.23, 2009.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006.

MARTINS, A. M.; MACHADO, C. Gestão escolar, situações de conflito e violência: campo de tensão em escolas públicas. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 59, p. 157-173, jan./mar. 2016.

MARTINS, A. P. M.; BROCANELLI, C. R. O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 7, n. 2, p. 80-85, jul/dez 2010.

OLIVEIRA et. al. A formação continuada de professores da educação básica e o Programa Nacional Escola de Gestores: O Curso de Especialização em Gestão Escolar na Universidade Federal de Ouro Preto. In: OLIVEIRA B. R. e TONINI A. M. (Orgs.) **Gestão Escolar e Educação Continuada de Professores**. Editar: Juiz de Fora, 2014.

- OLIVEIRA, Rejane de; LEMES, Sebastião de Souza. Relação IDEB e gasto aluno-ano: algumas aproximações de correlações e sua pertinência para melhoria dos investimentos em Educação. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 367–384, 2016.
- PARENTE, J. M. Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar. **Roteiro**, Joaçaba, v. 42, n. 2, p. 259-280, maio./ago. 2017.
- SCHNEIDER, Marilda Pasqual; NARDI, Elton Luiz. O potencial do IDEB como estratégia de accountability da qualidade da educação básica. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP/AE/ANPAE)**, v. 29, n. 3, set./dez. 2013.
- SCHNEIDER, Marilda Pasqual; NARDI, Elton Luiz. O IDEB e a construção de um modelo de accountability na educação básica brasileira. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 27, n. 1, p. 7-28, 2014.
- SOARES, José Francisco; XAVIER, Flávia Pereira. Pressupostos Educacionais e Estatísticos do IDEB. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 34, n. 124, p. 903-923, jul.-set. 2013.
- SOARES, T. M., FERNANDES, N. da S., NÓBREGA, M. C., & MELO, M. F. P. da C. A Gestão escolar e o IDEB da escola. **Pesquisa E Debate Em Educação**, v.1, n.1, p.38–56, 2020.
- VELOSO, L.; CRAVEIRO, D.; RUFINO, I. Participação da comunidade educativa na gestão escolar. **Educ. Pesqui.** vol. 38 no.4 São Paulo Oct./Dec. 2012 Epub Mar 08, 2012.
- WERLE, F. O. C.; AUDINO, J. F. Desafios na gestão escolar. **RBP/AE** - v. 31, n. 1, p. 125 - 144 jan./abr. 2015.
- WIEBUSCH, A.; CORTES, M. G. D.O Estado do Conhecimento sobre o curso de Pedagogia e a Gestão Educacional/Escolar neste curso de formação. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 212-227, jul.-dez. 2014.