



EDUARDO FERREIRA

**GESTÃO ESCOLAR COM FOCO EM RESULTADOS:
FUNDAMENTOS, CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS PARA
A EFETIVIDADE DO DIREITO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

CANOAS, 2025

EDUARDO FERREIRA

**GESTÃO ESCOLAR COM FOCO EM RESULTADOS:
FUNDAMENTOS, CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS PARA
A EFETIVIDADE DO DIREITO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientação: Profa. Dra. Dirléia Fanfa Sarmento.

Co-orientação: Júlio César Lindemann

CANOAS, 2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F383g Ferreira, Eduardo.
 Gestão escolar com foco em resultados [manuscrito]: fundamentos, contribuições e desafios para a efetividade do direito à educação de qualidade / Eduardo Ferreira. – 2025.
 109 f.: il.

 Dissertação (mestrado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2025.
 “Orientação: Prof. Dr. Dirléia Fanfa Sarmento”.
 “Coorientação: Júlio César Lindemann”

 1. Direito à educação. 2. Gestão escolar. 3. Qualidade educacional.
 I. Sarmento, Dirléia Fanfa. II. Lindemann, Júlio César. III. Título.

CDU: 371.11

Bibliotecária responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380

**GESTÃO ESCOLAR COM FOCO EM RESULTADOS:
FUNDAMENTOS, CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS PARA
A EFETIVIDADE DO DIREITO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle – UNILASALLE, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovado pela Banca Examinadora em 28 de fevereiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Dirléia Fanfa Sarmiento (Orientadora)
Universidade La Salle (Canoas/RS)

Dr. Júlio César Lindemann (Co-orientador)
Consultor da Hoper Educação (Foz do Iguaçu/PR).
Estágio pós-doutoral na Universidade La Salle

Prof. Dr. Jardelino Menegat
Universidade La Salle (Canoas/RS)
Universidade Católica de Petrópolis (Petrópolis/RJ)

Prof. Dr. Roberto Carlos Ramos
Universidade La Salle (Canoas/RS)

Prof. Dr. Guilherme Mendes Tomaz dos Santos
Universidade Federal de Rondônia (Porto Velho/RO)

AGRADECIMENTOS

Nenhuma jornada é trilhada sozinha e o caminho que percorri até aqui só foi possível porque tive pessoas maravilhosas ao meu lado. Assim, se faz necessário nominar algumas pessoas que foram importantes durante esta jornada:

*Minha esposa **Tatiele Cerentini**, durante todo esse tempo, seu apoio inabalável, sua paciência e sua força foram fundamentais para que eu pudesse me dedicar ao mestrado. Esse título não é apenas meu – ele é nosso. Obrigado por ser meu alicerce, minha parceira e minha maior inspiração.*

*Cada passo que dei nessa jornada teve um propósito ainda maior: inspirar meu filho **Lucca Cerentini Ferreira** e minhas filhas **Sofia Fernandes Ferreira** e **Giulia Fernandes Ferreira** a nunca desistirem dos seus sonhos. Sei que nem sempre foi fácil, que às vezes precisei estar ausente, mergulhado nos estudos. Mas saibam que cada esforço foi feito pensando em vocês, para construir um futuro melhor para nossa família. Vocês são minha motivação e minha fonte inesgotável de amor e força. Esse mestrado é também de vocês.*

*Aos meus pais **Adroaldo Campello Ferreira** e **Aida Teresinha Ferreira**, pelos princípios e valores que em mim cultivaram e sempre torcerem por mim.*

*Aos meus irmãos e irmãs **Tatiana, Ezequiel, Gesiel e Karolini**, muito obrigado por sempre torcerem por mim!*

*As minhas colegas professoras **Fátima Regina da Silva Pacheco Quevedo** e **Valquíria Zanetti Gomes de Almeida** que sempre me deram o suporte e apoio profissional.*

*A minha orientadora professora **Dirléia Fanfa Sarmiento**, minha mais profunda gratidão por sua orientação, dedicação e paciência ao longo desta jornada de mestrado. Seu conhecimento, sua atenção cuidadosa e seu incentivo foram essenciais para que eu pudesse superar desafios e alcançar esta conquista. Cada conselho, cada sugestão e cada momento de aprendizado sob sua orientação contribuíram não apenas para a construção deste trabalho, mas também para o meu crescimento acadêmico e profissional. Sua paixão pela pesquisa e pelo ensino foi uma inspiração constante. Obrigado por acreditar no meu potencial e por me guiar com tanto compromisso e generosidade. Levo comigo não apenas os conhecimentos adquiridos, mas também o exemplo de uma grande educadora.*

RESUMO

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 positiva o direito à educação juntamente com um conjunto de demais direitos essenciais à dignidade humana. A partir dos anos noventa, com o intuito de monitorar e aferir a qualidade educacional, ações tais como a instituição de sistemas de avaliação externa e indicadores de qualidade foram implantados em vários países, entre eles o Brasil. O desempenho das redes públicas de ensino nestes indicadores de qualidade implica no destino de recursos para os sistemas de ensino, requerendo que os integrantes da equipe de gestão escolar a proposição de estratégias a fim de assegurar que tal desempenho seja satisfatório. Diante do exposto, a pesquisa teórica, do tipo bibliográfica, tem como problema de investigação: Quais são os fundamentos, as contribuições e os desafios da gestão escolar com foco em resultados para a efetividade do direito à educação de qualidade, segundo os autores de dissertações e de teses defendidas em Programas de Pós-graduação situados no Brasil, disponibilizadas no Catálogo de Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, no espaço temporal de 1990 a 2023? Tendo presente os critérios de inclusão propostos, o *corpus* investigativo está composto por 7 dissertações e 1 tese. Com base na Técnica Análise de Conteúdo, proposta por Bardin, os conteúdos das dissertações e da tese são categorizados em eixos temáticos estabelecidos *a priori*: a) Problemática investigativa e procedimentos metodológicos adotados pelos autores das dissertações e da tese; b) Pressupostos dos autores das dissertações e tese sobre a gestão escolar com foco em resultados; c) Reflexões sobre as relações entre a gestão escolar com foco em resultados e a efetividade do direito à educação de qualidade. No que se refere ao direito à educação de qualidade, recorremos aos dispositivos difundidos pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) bem como aqueles que regulam a ação educativa na Educação Básica, fundamentados no disposto na Constituição da República do Brasil. Com relação a gestão escolar, apoiamo-nos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996; na Resolução Nº 4, de 2010, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica e no disposto no Plano Nacional de Educação, para o espaço temporal de 2014 a 2024. Igualmente, dialogamos com Lück, Libâneo e Paro, entre outros. O estudo se insere na Linha de Pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle, sendo realizado com o financiamento da Universidade La Salle e do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições Comunitárias de Educação Superior (PROSUC/CAPES). Faz parte da investigação O direito à Educação de Qualidade: fundamentos e modos de efetivação nos contextos educacionais, desenvolvida no âmbito do Grupo de Pesquisa Direito à Educação e Políticas Públicas Educacionais, coordenado pela orientadora dessa dissertação. Em relação a gestão por resultados, os resultados do estudo indicam como aspectos favoráveis: a) monitoramento contínuo do desempenho; b) uso de avaliações externas e indicadores possibilita um acompanhamento sistemático dos resultados, permitindo intervenções pedagógicas mais precisas; c) clareza na definição de metas e objetivos; d) eficiência administrativa e melhor gestão de recursos; e) otimização de processos administrativos e pedagógicos, contribuindo para um uso mais racional dos recursos disponíveis; f)

cultura de responsabilização e transparência; g) melhoria gradativa do desempenho escolar. Os aspectos desfavoráveis são: a) redução da qualidade educacional a números e indicadores; b) desconsideração das especificidades locais; c) pressão sobre professores e gestores; d) enfraquecimento da gestão democrática; e e) mercantilização da educação. Almejamos que os resultados do estudo possam contribuir para o avanço nas discussões acerca da gestão escolar com foco em resultados e suas possíveis decorrências para a efetividade do direito à educação de qualidade social.

Palavras-chave: Direito à Educação. Qualidade social da educação. Gestão Escolar. Foco em resultados.

ABSTRACT

The 1988 Constitution of the Federative Republic of Brazil establishes the right to education, along with a set of other rights essential to human dignity. Since the 1990s, with the aim of monitoring and assessing educational quality, actions such as the establishment of external evaluation systems and quality indicators have been implemented in several countries, including Brazil. The performance of public education systems in these quality indicators implies the allocation of resources to the education systems, requiring members of the school management team to propose strategies to ensure that such performance is satisfactory. In view of the above, this theoretical, bibliographical research has the following research problem: What are the foundations, contributions, and challenges of school management with a focus on results for the effectiveness of the right to quality education, according to the authors of dissertations and theses defended in Postgraduate Programs located in Brazil, available in the Dissertation and Theses Catalog of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel, in the time period from 1990 to 2023? Taking into account the proposed inclusion criteria, the research corpus is composed of 7 dissertations and 1 thesis. Based on the Content Analysis Technique, proposed by Bardin, the contents of dissertations and thesis are categorized into thematic axes established a priori: a) Investigative problems and methodological procedures adopted by the authors of the dissertations and thesis; b) Assumptions of the authors of the dissertations and thesis about school management with a focus on results; c) Reflections on the relationships between school management focused on results and the effectiveness of the right to quality education. Regarding the right to quality education, we used the provisions disseminated by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) as well as those that regulate educational action in Basic Education, based on the provisions of the Constitution of the Republic of Brazil. Regarding school management, we relied on the Law of Guidelines and Bases of National Education, of 1996; on Resolution No. 4, of 2010, which defines the General National Curricular Guidelines for Basic Education; and on the provisions of the National Education Plan, for the time period from 2014 to 2024. We also dialogued with Lück, Libâneo and Paro, among others. The study is part of the Research Line Management, Education and Public Policies of the Postgraduate Program in Education at La Salle University, and is being carried out with funding from La Salle University and the Support Program for Postgraduate Studies of Community Institutions of Higher Education (PROSUC/CAPES). It is part of the research project The Right to Quality Education: foundations and ways of implementing it in educational contexts, developed within the scope of the Research Group Right to Education and Public Educational Policies, coordinated by the supervisor of this dissertation. In relation to management by results, the results of the study indicate the following favorable aspects: a) continuous monitoring of performance; b) use of external evaluations and indicators enables systematic monitoring of results, allowing for more precise pedagogical interventions; c) clarity in defining goals and objectives; d) administrative efficiency and better resource management; e) optimization of administrative and pedagogical processes, contributing to a more rational use of available resources; f) culture of accountability and transparency; and g) gradual improvement of school performance. The unfavorable aspects are: a) reduction of educational quality to numbers and indicators; b) disregard for local specificities; c)

pressure on teachers and managers; d) weakening of democratic management; and e) commodification of education. We hope that the results of the study can contribute to the advancement of discussions about school management with a focus on results and their possible consequences for the effectiveness of the right to quality social education.

Keywords: Right to Education. Social quality of education. School Management. Focus on results.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Síntese dos passos a serem seguidos na pesquisa bibliográfica	19
Figura 2	Trajatória Acadêmica	23
Figura 3	Linha temporal da trajetória profissional	25
Figura 4	Critérios a serem considerados na avaliação da relevância acadêmico-científica de uma pesquisa	27
Figura 5	Indicadores da relevância social	31
Figura 6	Etapas a serem observadas para a constituição do <i>corpus</i> investigativo	35
Figura 7	Passos a serem observados no processo de análise	42
Figura 8	Síntese da abordagem metodológica	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Universidades onde as dissertações e tese foram defendidas	52
-----------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Artigos selecionados por meio da ferramenta de busca <i>Google scholar</i>	29
Quadro 2	Termos de buscas para o mapeamento de dissertações e teses e número de registros: Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)	37
Quadro 3	Justificativas de exclusão de Dissertações e Teses do <i>corpus</i> investigativo	37
Quadro 4	Constituição do <i>corpus</i> investigativo	38
Quadro 5	Ficha de leitura	41
Quadro 6	Dimensões da gestão escolar	50
Quadro 7	Síntese dos focos investigativos das dissertações e da tese	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO E ABORDAGEM METODOLÓGICA	18
2.1	Caracterização do estudo	18
2.2	Relevância, problema e objetivos da investigação	21
2.2.1	Relevância	21
2.2.2	Problema e objetivos do estudo	33
2.3	Constituição do <i>corpus</i> investigativo	34
2.4	Análise dos dados	39
3	GESTÃO ESCOLAR	44
3.1	Gestão escolar: aportes legais	44
3.2	Gestão escolar: aportes teóricos	46
4	GESTÃO ESCOLAR COM FOCO EM RESULTADOS: ANÁLISE PRELIMINAR DAS DISSERTAÇÕES E DA TESE	52
4.1	Apresentação do <i>corpus</i> investigativo	52
4.2	Eixos temáticos	53
4.2.1	<i>Problemática investigativa e procedimentos metodológicos adotados pelos autores das dissertações e da tese</i>	53
4.2.2	<i>Pressupostos dos autores das dissertações e tese sobre a gestão escolar com foco em resultados</i>	61
4.2.3	<i>Reflexões sobre as relações entre a gestão escolar com foco em resultados e a efetividade do direito à educação de qualidade</i>	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
5.1	Relevância da pesquisa realizada	96
5.1.1	<i>Relevância acadêmico-científica</i>	96
5.1.2	<i>Relevância social</i>	96
5.1.3	<i>Relevância pessoal-profissional</i>	97
5.2	Percurso percorrido, problema, objetivos e principais resultados da investigação	97
5.2.1	<i>Problema da investigação</i>	97

5.2.2	<i>Objetivos da pesquisa</i>	98
5.2.3	<i>Percurso metodológico</i>	98
5.2.4	<i>Principais resultados da investigação</i>	99
5.3	<i>Limites da investigação</i>	100
5.3.1	<i>Limitação do corpus investigativo</i>	100
5.3.2	<i>Natureza da pesquisa</i>	101
5.3.3	<i>Síntese dos resultados</i>	101
5.3.4	<i>Desafios da análise da gestão por resultados</i>	102
5.4	<i>Perspectivas para trabalhos futuros</i>	102
	REFERÊNCIAS	104

1 INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988) positiva o direito à educação juntamente com um conjunto de demais direitos essenciais à dignidade humana. Desse ponto de vista, um dos desafios na contemporaneidade “é o de garantir, contextualizadamente, o direito humano universal e social inalienável à educação”, sendo que tal direito “não é passível de ser analisado isoladamente, mas deve sê-lo em estreita relação com outros direitos, especialmente, dos direitos civis e políticos e dos direitos de caráter subjetivo, sobre os quais incide decisivamente”. (MEC, CNE, 2010, p.10). Nesse sentido,

Compreender e realizar a educação, entendida como um direito individual humano e coletivo, implica considerar o seu poder de habilitar para o exercício de outros direitos, isto é, para potencializar o ser humano como cidadão pleno, de tal modo que este se torne apto para viver e conviver em determinado ambiente, em sua dimensão planetária. A educação é, pois, processo e prática que se concretizam nas relações sociais que transcendem o espaço e o tempo escolares, tendo em vista os diferentes sujeitos que a demandam. Educação consiste, portanto, no processo de socialização da cultura da vida, no qual se constroem, se mantêm e se transformam saberes, conhecimentos e valores. (MEC, CNE, 2010, p.10).

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Brasil, 1996, inciso IX, artigo 3º), um dos princípios a serem observados na oferta da educação escolar pública é a garantia de

[...] padrões mínimos de qualidade do ensino, definidos como a variedade e a quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem adequados à idade e às necessidades específicas de cada estudante, inclusive mediante a provisão de mobiliário, equipamentos e materiais pedagógicos apropriados. (Redação dada pela Lei nº 14.333, de 2022)

Posto isso, fica evidente a responsabilidade do Estado com a “garantia do direito à educação de qualidade, considerando que a educação, enquanto direito inalienável de todos os cidadãos, é condição primeira para o exercício pleno dos direitos: humanos, tanto dos direitos sociais e econômicos quanto dos direitos civis e políticos” (MEC, CNE, 2010, p.3).

Ao abordar a qualidade educacional, assumimos como referência a perspectiva

de qualidade social da educação, constante no Parecer CNE/CEB Nº 7/2010, que versa sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, é elucidativo ao enfatizar que:

O conceito de qualidade na escola, numa perspectiva ampla e basilar, remete a uma determinada ideia de qualidade de vida na sociedade e no planeta Terra. Inclui tanto a qualidade pedagógica quanto a qualidade política, uma vez que requer compromisso com a permanência do estudante na escola, com sucesso e valorização dos profissionais da educação. Trata-se da exigência de se conceber a qualidade na escola como qualidade social, que se conquista por meio de acordo coletivo. Ambas as qualidades – pedagógica e política – abrangem diversos modos avaliativos comprometidos com a aprendizagem do estudante, interpretados como indicações que se interpenetram ao longo do processo didático pedagógico, o qual tem como alvo o desenvolvimento do conhecimento e dos saberes construídos histórica e socialmente. (MEC, CNE, 2010, p. 16).

Ainda, segundo o referido parecer: “Construir a **qualidade social** pressupõe conhecimento dos interesses sociais da comunidade escolar para que seja possível educar e cuidar mediante interação efetivada entre princípios e finalidades educacionais, objetivos, conhecimento e concepções curriculares”. (MEC, CNE, 2010, p. 17, grifo nosso). Nesse sentido, “A escola de qualidade social adota como centralidade o diálogo, a colaboração, os sujeitos e as aprendizagens”. (MEC, CNE, 2010, p. 17). Portanto, “A organização e a gestão das pessoas, do espaço, dos processos e os procedimentos que viabilizam o trabalho de todos aqueles que se inscrevem no currículo em movimento expresso no projeto político pedagógico representam o conjunto de elementos que integram o trabalho pedagógico e a gestão da escola. (MEC, CNE, 2010, p. 43).

A partir dos anos noventa, com o intuito de monitorar e aferir a qualidade educacional, ações tais como a instituição de sistemas de avaliação externa e indicadores de qualidade foram implantados em vários países, entre eles o Brasil. O desempenho das redes públicas de ensino nestes indicadores de qualidade implica no destino de recursos para os sistemas de ensino, requerendo dos integrantes da equipe de gestão escolar a proposição de estratégias a fim de assegurar que tal desempenho seja satisfatório.

Ao nos referir à equipe de gestão escolar, compreendemos a mesma sob a perspectiva do princípio da gestão democrática (Brasil, 1988, 1996). Nessa

perspectivam a gestão escolar é composta pelos profissionais da educação que atuam na direção, na vice direção, na supervisão escolar e ou na coordenação pedagógica, na orientação educacional, também, na secretaria da escola.

Tendo presente o exposto, a Pesquisa Bibliográfica tem como temática investigativa a gestão escolar com foco em resultados.

O interesse em realizarmos uma pesquisa direcionada à gestão escolar com foco em resultados tem sua relevância justificada em três dimensões: a pessoal-profissional, acadêmico-científica e a social, sendo elas descritas no capítulo Abordagem Metodológica.

A problemática investigativa norteadora do estudo é: Quais são os fundamentos, as contribuições e os desafios da gestão escolar com foco em resultados para a efetividade do direito à educação de qualidade, segundo os autores de dissertações e de teses defendidas em Programas de Pós-graduação situados no Brasil, disponibilizadas no Catálogo de Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, no espaço temporal de 1990 a 2023?

Demarcamos o ano inicial de 1990, considerando que a Constituição Federal foi promulgada em 1988 e, dessa forma, as dissertações e as teses que porventura abordasse a temática que nos propomos a aprofundar neste estudo, seriam defendidas a partir desse ano. É também no final dos anos 80 e nos anos 90 que países da América Latina, tais como o Chile (em 1988), Colômbia (em 1991), Argentina (em 1993), Equador, Bolívia, Paraguai, Peru e Uruguai (em 1996) e Venezuela (em 1998) criaram sistemas de avaliação da educação para aferir sua qualidade. (Perez, Passone, 2007).

No Brasil, em 1990, foi criado o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e, em 2007, o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (Brasil, 2007) estabelece que

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).

O ano final estabelecido foi o de 2023, tendo em vista que o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, até a data da consulta realizada, não havia disponibilizado dados sobre as dissertações e teses defendidas em 2024.

Em consonância com tal problemática, traçamos como objetivo geral do estudo: Refletir sobre os fundamentos, as contribuições e os desafios da gestão escolar com foco em resultados para a efetividade do direito à educação de qualidade.

Em decorrência, os objetivos específicos são:

- a) Mapear as dissertações e teses disponibilizadas no Catálogos de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior cuja temática investigativa seja a gestão escolar com foco em resultados.
- b) Descrever os fundamentos balizadores da gestão escolar com foco em resultados, segundo os autores das dissertações e teses constituintes do *corpus* investigativo.
- c) Evidenciar as relações entre a gestão escolar com foco em resultados e o direito à educação de qualidade, por meio de um diálogo entre os pressupostos dos autores das dissertações e teses e daqueles autores selecionados na revisão de literatura.

O *corpus* investigativo está composto por 7 dissertações e 1 tese. Com base na Técnica Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011), os conteúdos das dissertações e teses são categorizados em três eixos temáticos estabelecidos *a priori*, a saber: a) Problemática investigativa e procedimentos metodológicos adotados pelos autores das dissertações e da tese; b) Pressupostos dos autores das dissertações e tese sobre a gestão escolar com foco em resultados; c) Reflexões sobre as relações entre a gestão escolar com foco em resultados e a efetividade do direito à educação de qualidade.

No que se refere ao direito à educação de qualidade, recorreremos aos dispositivos difundidos pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) bem como aqueles que regulam a ação educativa na Educação Básica, fundamentados no disposto na Constituição da República do Brasil (Brasil, 1988). Com relação a gestão escolar, apoiamo-nos na Lei de Diretrizes e

Bases da Educação Nacional (Brasil,1996); na Resolução Nº 4, de 2010, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica (MEC, CNE, CEB, 2010) e no disposto no Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014). Igualmente, dialogamos com Lück (2007,2009) Libâneo (2007) e Paro (2010, 2023) entre outros.

O estudo se insere na Linha de Pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle a qual

Investiga o direito à educação no contexto dos dispositivos legais internacionais e nacionais e suas articulações com as políticas públicas educacionais no Brasil. Aprofunda os fundamentos teóricos, modelos e práticas de gestão educacional e das instituições de ensino bem como a formação dos gestores.

A pesquisa faz parte da investigação "*O direito à Educação de Qualidade: fundamentos e modos de efetivação nos contextos educacionais*", desenvolvida no âmbito do Grupo de Pesquisa Direito à Educação e Políticas Públicas Educacionais, coordenado pela orientadora desta dissertação.

A pesquisa está sendo realizada com o financiamento da Universidade La Salle e do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições Comunitárias de Educação Superior (PROSUC/CAPES).

Feitas tais considerações, a dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro introduzimos a temática investigativa.

No segundo, *Relevância do Estudo e Abordagem Metodológica*, caracterizamos o estudo; descrevemos as justificativas que conferem relevância pessoal-profissional; acadêmico-científica e social à pesquisa; apresentamos o problema e os objetivos da investigação; a constituição do *corpus* investigativo; os procedimentos para a análise dos dados e o cronograma.

No terceiro capítulo, *Gestão escolar*, contextualizamos a referida temática em termos legais e teóricos.

No quarto capítulo, *Gestão escolar com foco em resultados: análise das dissertações e teses*, temos como centralidade a interpretação e a discussão sobre os dados coletados bem como o diálogo entre os aportes dos autores das dissertações e teses e daqueles selecionados na revisão de literatura sobre a temática em tela.

No quinto, Considerações finais, retomamos aos principais resultados do estudo realizado.

Por fim, listamos as referências utilizadas no decorrer do projeto.

2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica refere-se ao conjunto de procedimentos e técnicas utilizados na pesquisa científica para alcançar os objetivos propostos. Ela envolve o planejamento, a execução e a avaliação do processo de pesquisa, e é fundamental para a produção de conhecimento científico confiável e consistente. Dessa forma, ela contempla a definição de diversos elementos, tais como a temática investigativa, a proposição do problema de pesquisa, a formulação de objetivos, a descrição dos procedimentos da coleta e da análise de dados, e a interpretação dos resultados (Gil, 2002).

Podemos considerar que todos os avanços modernos da atualidade se deram por meio da pesquisa, que é definida, conforme Gil (2002, p. 17), “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Tendo presente o exposto, nesse capítulo apresentamos as justificativas que conferem relevância ao estudo em tela bem como descrevemos a abordagem metodológica adotada para a realização da pesquisa. Para tanto, o capítulo está estruturado em seções direcionadas à caracterização do estudo; à descrição da relevância do tema; à apresentação do problema, dos objetivos gerais e específicos da pesquisa, bem como à constituição do *corpus* investigativo e os procedimentos para a análise dos dados.

2.1 Caracterização do estudo

Segundo Rudio (2013, p. 92), a caracterização do estudo pode ser definida como:

[...] uma descrição clara e detalhada do estudo, incluindo a sua finalidade, objeto, população, amostra, técnicas e instrumentos de coleta de dados, análise dos dados, estratégias de controle de variáveis, entre outros aspectos relevantes.

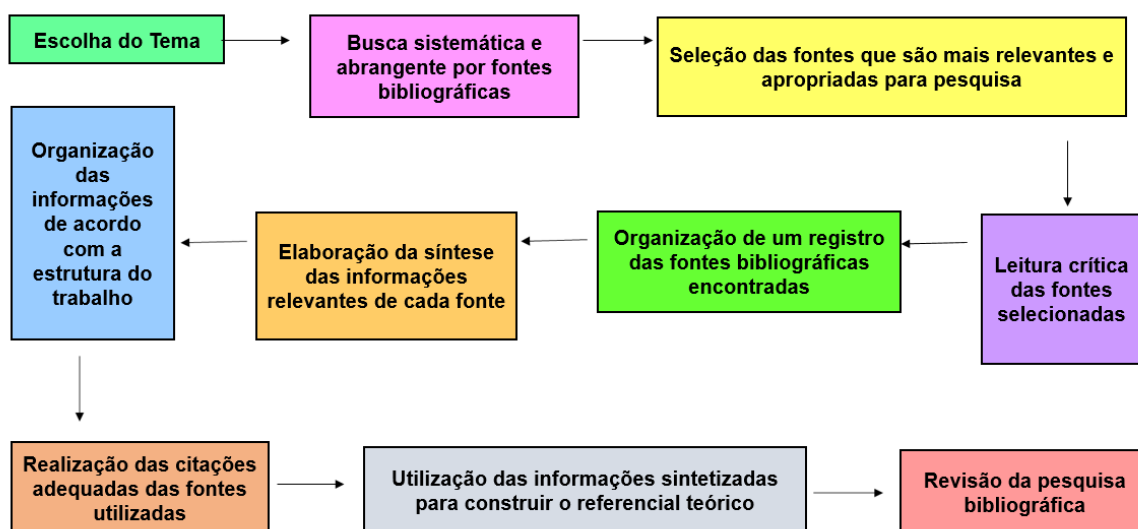
Conforme o autor supracitado, a caracterização do estudo é fundamental para garantir a validade e confiabilidade dos resultados, bem como para permitir a replicação do estudo em outras situações. Além disso, a caracterização do estudo

também ajuda a situar o leitor na pesquisa, permitindo que ele compreenda as bases teóricas e metodológicas do estudo realizado.

Assim sendo, esse estudo se caracteriza por ser uma pesquisa teórica, do tipo bibliográfica, cuja temática investigativa é a gestão escolar com foco em resultados. Conforme Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituídos principalmente de livros e artigos científicos.”

De acordo com o referido autor, a pesquisa bibliográfica deve seguir os seguintes passos, apresentados por meio da figura 1,

Figura 1 – Síntese dos passos a serem seguidos na pesquisa bibliográfica.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gil (2002)

Passamos à explicação de cada um dos passos apresentados na figura 1.

a) Escolha de um tema (ou problema) de pesquisa claro, específico e delimitado. Isso ajudará a direcionar o pesquisador na busca por literatura relevante. Neste estudo, nosso tema de pesquisa é a gestão escolar com foco em resultados, direcionando nosso olhar para os fundamentos, as contribuições e os desafios para a efetividade do direito à educação de qualidade.

b) Busca sistemática e abrangente por fontes bibliográficas que estejam relacionadas ao tema ou ao problema de pesquisa. Isso pode ser feito em bancos de dados acadêmicos, periódicos científicos, livros, teses, dissertações e outros recursos.

- c) Seleção das fontes que são mais relevantes e apropriadas para a pesquisa. Isso envolve a avaliação da qualidade e a pertinência de cada fonte. Para atender o indicado nas letras “b” e “c”, optamos por compor o *corpus* investigativo com dissertações e tese disponibilizadas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. (conferir seção 2.3). Além disso, selecionamos alguns artigos e livros de autores que abordam a temática em tela com o intuito de realizar um diálogo entre os pressupostos contidos nessas produções e aqueles presentes nas dissertações e tese selecionada. (conferir seção 2.2, relevância acadêmica científica, quadro 1).
- d) Leitura crítica das fontes selecionadas. Analisar o conteúdo, identificar as principais ideias, argumentos, métodos e resultados apresentados nestas fontes.
- e) Organização de um registro das fontes bibliográficas encontradas, incluindo informações como autor, título, ano de publicação, editora, página inicial e final, entre outras.
- f) Elaboração da síntese das informações relevantes de cada fonte. Isso pode envolver a criação de resumos e fichamentos para facilitar o acesso posterior às informações.
- g) Organização das informações de acordo com a estrutura do trabalho acadêmico, como artigo, monografia, tese, etc. Para realizar as ações propostas nas letras “d”, “e” “f” e “g” elaboramos uma ficha de leitura para extrair as ideias centrais de cada dissertação e da tese (conferir seção 2.4, quadro 5).
- h) Realização das citações adequadas das fontes utilizadas ao longo do trabalho, seguindo as normas de citação e referência específicas do campo acadêmico.
- i) Utilização das informações sintetizadas para construir o referencial teórico ou revisão da literatura do trabalho acadêmico.
- j) Revisão da pesquisa bibliográfica para garantir que ela esteja atualizada e que não fora perdida nenhuma fonte relevante. Com relação as ações sugeridas nas letras “h”, “i” e “j” conferir a menção feita às fontes mapeadas no decorrer dos capítulos 3 e 4 deste projeto.

Tendo-se caracterizado a abordagem metodológica da presente pesquisa, apresentamos, a seguir, a relevância, o problema e os objetivos da investigação.

2.2 Relevância, problema e os objetivos da investigação

Dentro da abordagem metodológica, a relevância, o problema e os objetivos da investigação são elementos fundamentais que orientam todo o processo de pesquisa. A relevância refere-se à importância e atualidade do tema de pesquisa escolhido tanto no campo de conhecimento do estudo quanto para o avanço do conhecimento científico (Rezende; Abreu, 2017).

2.2.1 Relevância

Justificamos a relevância da pesquisa, abordando as seguintes dimensões: pessoal-profissional, acadêmico-científica e social. A seguir explanaremos cada uma delas.

a) Relevância pessoal-profissional

A relevância pessoal-profissional pode ser conceituada como a importância do tema de pesquisa para a carreira e vida pessoal do pesquisador, além da sua relevância para a área de estudo. Gil (2002) fala sobre a relevância pessoal-profissional o que segue:

[...] a relevância pessoal-profissional pode ser considerada como um dos fatores motivadores para a escolha do tema de pesquisa, já que um tema relevante para a vida profissional e pessoal do pesquisador pode trazer satisfação pessoal e contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento. (Gil, 2002, p. 28).

Para contextualizar, apresento na sequência um resumo da minha trajetória pessoal-profissional que data do ano de 1999, quando iniciei minha trajetória acadêmica no curso de Licenciatura Plena em Ciências Biológicas na Unilasalle, na expectativa de me tornar professor.

O magistério é uma profissão de vital importância para o desenvolvimento de uma sociedade, pois os professores desempenham um papel fundamental na formação intelectual, moral e social dos indivíduos. Além de transmitir conhecimentos acadêmicos, os docentes são responsáveis por incentivar o pensamento crítico, a criatividade e o amor pelo aprendizado contínuo. Eles moldam futuros cidadãos,

influenciando positivamente suas vidas e, conseqüentemente, o progresso da nação.

O trabalho dos educadores é um pilar essencial para a construção de uma sociedade mais justa, educada e consciente. Foi por reconhecer a relevância e o impacto transformador dessa profissão que decidi me tornar professor, dedicando minha vida à nobre tarefa de educar e inspirar as novas gerações.

Assim, em 2001 me inscrevi para a vaga de professor contratado de Biologia para o Ensino Médio na Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul – 27ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE). Fui chamado para lecionar 40h no componente curricular de Biologia, para o Ensino Médio, no Instituto de Educação Estadual Rubén Darío, em Sapucaia do Sul.

Em 2005 foi inserido no currículo do Ensino Médio a disciplina de Filosofia e fui convidado para lecioná-la por falta de professores desta área na rede estadual, onde aceitei trabalhar e tive que aprender nos livros para ensinar nas aulas.

Em janeiro de 2006 me formei no curso de Licenciatura Plena em Ciências Biológicas no Centro Universitário La Salle, hoje Universidade La Salle. Em julho de 2007 iniciei o curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Educação Ambiental pela Universidade Castelo Branco – Rio de Janeiro, concluindo o curso em julho de 2008.

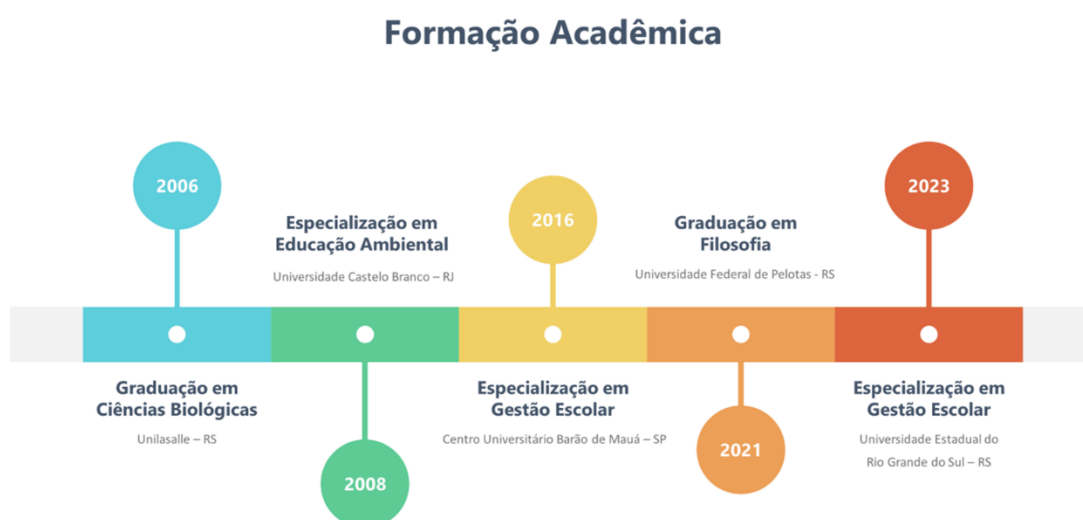
Em 2009 fui convidado pela Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS) para fazer a Adaptação do conteúdo de Biologia do Ensino Médio da metodologia SESIeduca no projeto Transposição Digital dos conteúdos de Educação Básica para a Educação de Jovens e Adultos (EJA) do Serviço Social da Indústria (SESI), em 2010, a Elaboração do Guia do educador da mesma disciplina, e também, a Revisão final do conteúdo da disciplina de Ciências do ensino fundamental no mesmo projeto, trabalhos que me renderam o título de autor.

Em dezembro de 2012 fui nomeado no estado no cargo de professor 20h, assumindo a vaga que já ocupava na Rede Estadual de Educação do RS. Em julho de 2013 fui chamado para a nomeação para como professor de Ciências 20h na Rede Municipal de Esteio, acumulando assim dois cargos públicos como professor.

Em outubro de 2015, iniciei o curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Escolar, pelo Centro Universitário Barão de Mauá, Ribeirão Preto - São Paulo, concluindo o curso em outubro de 2016.

Ainda em dezembro de 2015, após o término do meu estágio probatório no estado, concorri ao cargo de Diretor do Instituto de Educação Estadual Rubén Darío, escola que já trabalhava há quase quinze anos lecionando Biologia e Filosofia. Fui eleito e assumi o cargo como Diretor para o pleito de três anos, 2016-2018. No início de 2017 iniciei o curso de Licenciatura Plena em Filosofia pela Universidade Federal de Pelotas, concluindo-o em 2021.

Figura 2 – Trajetória Acadêmica.



Fonte: Elaborado pelo autor

Ser diretor de uma escola pública é uma experiência desafiadora e profundamente gratificante. A posição exige habilidades de liderança, gerenciamento e uma visão clara para promover um ambiente educacional positivo e inclusivo. Como diretor, é necessário equilibrar diversas responsabilidades, como a administração de recursos, a implementação de políticas educacionais e a resolução de problemas cotidianos. Trabalhar com professores, pais e a comunidade para garantir o sucesso acadêmico e o bem-estar dos alunos é uma parte central do papel. Cada dia traz novos desafios e oportunidades para fazer a diferença na vida dos estudantes, ajudando-os a alcançar seu potencial máximo e contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais equitativa e educada.

No final de 2018 concorri à reeleição para a função de diretor na mesma instituição e fui reeleito para o pleito de mais três anos, 2019-2021.

Em dezembro de 2019, quando estava terminando o primeiro ano do meu segundo mandato como diretor, recebi o convite do Prefeito de Esteio, Leonardo Pascoal, para assumir a direção da Escola Municipal de Educação Básica Ezequiel Nunes Filho, uma escola que até o final de 2019 pertencia à Rede Estadual e a partir de 2020 passaria para a Rede Municipal de Esteio. Aceitei o convite e por isso tive que renunciar a direção do Instituto de Educação Estadual Rubén Darío, em dezembro de 2019, para assumir a direção da Escola Municipal de Educação Básica Ezequiel Nunes Filho a partir de janeiro de 2020. Ao sair da direção da escola estadual, solicitei transferência para a Escola Estadual de Ensino Médio Érico Veríssimo – Canoas, no turno da noite, onde assumi o cargo de Supervisor Escolar.

No final de 2021, fui novamente convidado pelo Prefeito Municipal de Esteio, Leonardo Pascoal, para assumir a direção da Escola Municipal de Educação Básica Oswaldo Aranha, uma das maiores escolas da Rede Municipal de Esteio, a qual assumimos a partir de janeiro de 2022.

Em 2021 formamos uma chapa para concorrer para a direção na escola da rede estadual, onde concorri para a função de vice-diretor do turno da noite para o pleito 2022-2024, onde obtivemos êxito e fui empossado em janeiro de 2022 como vice-diretor na Escola Estadual de Ensino Médio Érico Veríssimo situada em Canoas/RS.

Durante estes 23 anos de trabalho na área da educação, participei de diversas formações, principalmente na área da Gestão Escolar, onde destaco os seguintes cursos: Formação para Diretores e Vices das escolas da Rede Municipal de Educação de Esteio (SME – Esteio, 2024); Formação para Gestores (SME - Esteio, 2023); Capacitação, assessoramento e acompanhamento da Gestão Escolar para Diretores e Vice-Diretores da Rede Municipal de Esteio/RS (SME - Esteio, 2022); Curso Gestão Escolar (Feevale, 2020); Curso de Gestores Escolares – Módulo I e Módulo II, (Seduc/RS, 2018); Curso de Extensão Universitária “Gestão Democrática: da Avaliação ao Planejamento Participativo nas Escolas Estaduais do Rio Grande do Sul” (Seduc/RS, 2017); Curso de Administração Escolar (Seduc/RS, 2016); Curso de

Gestão Escolar e Tecnologias (Seduc/RS, 2016).

Figura 3 – Linha temporal da trajetória profissional.



Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do exposto, o interesse pela temática investigativa descrita decorre do fato que, a partir de 2022 a Secretaria Municipal de Educação da cidade de Esteio, por meio do prefeito municipal, mudou a lei que estabelece a forma e critérios para escolha do diretor e vice-diretor das escolas da rede municipal de educação de Esteio, deixando de ser eleição direta da comunidade escolar e passando a ser por concurso interno composto de prova escrita, de caráter eliminatório e classificatório, para avaliação de conhecimentos necessários à gestão da escola; avaliação comportamental, de caráter eliminatório, destinada à aferição de competências, habilidades e atitudes necessárias ao exercício da função, especialmente: visão estratégica, flexibilidade, liderança, comunicação, acessibilidade, confiabilidade, organização, empatia, espírito de equipe, ética, comprometimento, inovação e resolutividade; entrevista individual, de caráter eliminatório, para avaliação das competências, habilidades; e, análise de títulos, de caráter classificatório, para verificação da formação e qualificação profissional.

O objetivo desta mudança foi de poder colocar cada diretor e vice na escola que mais se adequasse ao seu perfil para desempenhar a gestão escolar por metas

que são estipuladas pela mantenedora, e a partir de um indicador de resultados já obtidos pela escola, o gestor escolar desenvolve um planejamento estratégico por meio de um plano de ações que serão desempenhadas no decorrer do ano letivo com intuito de alcançar as metas estipuladas pelo governo.

São realizadas reuniões personalizadas entre Secretaria de Educação, diretores e vices para alinhamento destas ações e logo depois é assinado um acordo de resultados com o prefeito municipal, secretária de educação, diretor e vice de cada unidade escolar em relação às metas estipuladas e a aplicação do plano de ações. O sistema de monitoramento das metas de gestão das unidades escolares se dá por uma ferramenta digital denominada “Mapa Educação” que estabelece rotinas, controle e processos em todas as unidades escolares que também recebem assessorias *in loco* da Secretária de Educação juntamente com sua assessoria. São realizadas apresentações de seminários das práticas exitosas entre as escolas da rede para que haja a troca de experiências. No final do ano é realizada a avaliação dos resultados e são premiadas as unidades escolares que atingiram as metas.

b) Relevância acadêmico-científica

A relevância acadêmico-científica refere-se à importância e valor de uma pesquisa, estudo ou trabalho acadêmico no contexto da comunidade científica. É uma medida do impacto que um trabalho tem na geração de conhecimento, avanço de uma determinada área de estudo e contribuição para a compreensão científica.

Existem várias maneiras de avaliar a relevância acadêmico-científica de uma pesquisa. A figura 4 ilustra alguns desses critérios.

Figura 4 – Critérios a serem considerados na avaliação da relevância acadêmico-científica de uma pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Gatti (2002) e Gil (2002).

Passamos à explicação de cada um dos critérios apresentados na figura 4.

- a) Originalidade: A pesquisa apresenta uma abordagem inovadora, novas ideias, métodos ou descobertas que acrescentam conhecimento à área de estudo.
- b) Significância: O trabalho aborda um problema ou questão importante, relevante e atual na área de estudo, tendo potencial para impactar a compreensão e a prática nesse campo.
- c) Rigor metodológico: O trabalho segue métodos científicos válidos e confiáveis, com coleta de dados precisa, análise adequada e interpretação consistente dos resultados.
- d) Contribuição ao conhecimento existente: O trabalho estende ou complementa o conhecimento já existente na área, preenchendo lacunas, respondendo a perguntas em aberto ou oferecendo novas perspectivas.

e) Revisão por pares: O trabalho passa por um processo de revisão por pares, em que especialistas na área avaliam a qualidade e a relevância do estudo antes de sua publicação em revistas científicas conceituadas.

f) Impacto e citações: O trabalho é citado por outros pesquisadores e tem impacto na literatura científica, demonstrando que outras pessoas consideram seus resultados e conclusões como importantes e relevantes.

É importante ressaltar que a relevância acadêmico-científica pode variar entre diferentes campos de estudo e, até mesmo, entre subáreas dentro de um campo. O que é considerado relevante em uma disciplina pode não ser o mesmo em outra. Além disso, a avaliação da relevância acadêmico-científica pode evoluir com o tempo, à medida que novas descobertas e perspectivas surgem.

O mapeamento da literatura sobre a temática investigativa requer o uso de descritores, a fim de assegurar o foco temático. Na pesquisa científica, os descritores são palavras ou termos específicos que são usados para descrever o conteúdo do estudo. Eles são selecionados com o objetivo de representar de forma precisa e concisa os principais tópicos, conceitos ou variáveis abordadas na pesquisa.

Os descritores desempenham um papel fundamental na indexação e recuperação de informações em bases de dados científicas. Eles ajudam os pesquisadores a encontrar rapidamente os estudos relevantes em sua área de interesse. Além disso, os descritores também facilitam a organização e categorização dos artigos científicos em diferentes temas e subáreas do conhecimento.

Considerando que nessa pesquisa o *corpus* investigativo são dissertações e teses, na revisão de literatura direcionamos nossa busca para a identificação de artigos cujas temáticas contemplassem dimensões presentes no nosso estudo, a saber: direito à educação, qualidade social da educação, gestão escolar e gestão com foco em resultados. Para tanto, recorremos a ferramenta de busca *google scholar*, onde selecionamos, por conveniência, 17 artigos que apresentam aderência temática a este trabalho, cujos dados são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 - Artigos selecionados por meio da ferramenta de busca *google scholar*

Autor (es)	Título	Ano	Periódico
OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAÚJO, Gilda Cardoso de.	Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação.	2005	Revista Brasileira de Educação
SOUZA, Ângelo Ricardo de	Os caminhos da produção científica sobre a gestão escolar no Brasil	2006	Revista Brasileira de Política e Administração
PEREZ, José R. R.; PASSONE, Eric F	A perspectiva política da educação comparada e as avaliações internacionais da qualidade da educação.	2007	Políticas Educativas
SILVA, Maria A. da.	Qualidade social da educação pública: algumas aproximações.	2009	Cadernos CEDES
PARO, Vitor	A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola	2010	Educação e Pesquisa
SETUBAL, Maria Alice.	Equidade e desempenho escolar: é possível alcançar uma educação de qualidade para todos?	2010	Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos
SOARES, Tuffi Machado <i>et al.</i>	A gestão escolar e o IDEB da escola.	2011	Pesquisa e Debate em Educação
VELOSO, Luísa; ABRANTES, Pedro; CRAVEIRO, Daniela	A avaliação externa de escolas como processo social	2011	Educação, Sociedade & Culturas
SOUZA, Ângelo Ricardo de	A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola	2012	Revista Brasileira de Educação
TORRES, Leonor Lima; PALHARES, José A.	Liderança singular na escola plural: as culturas da escola perante o processo de avaliação externa	2013	Revista Lusófona de Educação
SOUSA, Sandra Zákia	Concepções de qualidade da educação básica forjadas por meio de avaliações em larga escala.	2014	Avaliação
FERREIRA, Simone Marques; MARIOTINI, Sergio Donizeti	O papel do diretor de escola: contrapontos da administração e da gestão escolar	2015	Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade
OLIVEIRA, Dalila Andrade	Nova gestão pública e governos democráticos populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à Educação	2015	Educação & Sociedade Revista de Ciência da Educação
OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre Willian Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria	A nova gestão pública no contexto escolar e os dilemas dos (as) diretores (as)	2017	Revista Brasileira de Política e Administração
SEGATTO, Catarina Ianni; ABRUCIO, Fernando Luiz	A gestão por resultados na educação em quatro estados brasileiros.	2017	Rev. Serv. Público Brasília
OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de;	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	2018	Revista Brasileira de Educação

CARVALHO, Cynthia Paes de			
OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES- MENEZES, Ione	Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar.	2018	Cadernos de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor com base na consulta realizada no *Google Scholar* (2024).

Nos capítulos 3 e 4, realizamos um diálogo com os autores dos artigos apresentados no quadro 1 e com os autores dos livros que selecionamos sobre a gestão escolar apresentados na introdução desse projeto.

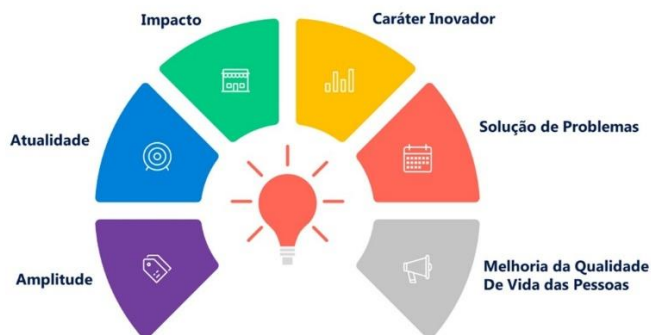
c) Relevância social

Gil (2002), aborda a relevância social como um dos critérios que devem ser considerados na escolha de um tema de pesquisa. Segundo o autor, a relevância social se refere à importância que o tema possui para a sociedade em geral, considerando suas necessidades e demandas.

No entender de Gil (2002) a relevância social de um tema pode ser verificada por meio de indicadores como a sua amplitude, atualidade, impacto, caráter inovador, entre outros. Além disso, o autor ressalta que a relevância social pode ser um dos fatores que influenciam na aceitação e valorização do estudo pela comunidade científica e pela sociedade.

Assim, para Gil (2002), a avaliação da relevância social é fundamental para a escolha de um tema de pesquisa que seja relevante e impactante para a sociedade, contribuindo para a solução de problemas, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, para o avanço do conhecimento em determinada área, entre outros objetivos.

Figura 5 – Indicadores da relevância social



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gil (2002)

Ao abordarmos a gestão escolar com foco em resultados, temos presente que ela precisa se direcionar para a efetividade do direito à educação.

O direito à educação é um direito reconhecido pela maioria das constituições e declarações de direitos em todo o mundo, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948). A referida Declaração, importante marco no reconhecimento e na proteção dos direitos humanos em todo o mundo, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1948, a qual estabelece que "toda pessoa tem direito à educação" e que "a educação deve ser gratuita, pelo menos no que concerne à instrução elementar e fundamental".

Esse direito inclui se articula ao acesso a uma educação de qualidade, gratuita e obrigatória, pelo menos até o nível primário ou secundário. Além disso, o direito à educação também pode incluir o acesso a programas de ensino superior, profissionalizante e técnico, bem como a igualdade de oportunidades para todos os indivíduos, independentemente de sua origem socioeconômica, gênero, etnia ou outras características pessoais (ONU, 1948).

A Declaração afirma, também, que a educação deve ser orientada para o pleno desenvolvimento da personalidade humana e para o fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais. Através da educação, é possível fornecer às pessoas as habilidades e os conhecimentos necessários para participar plenamente na vida social e política, e para defender e promover os seus próprios direitos humanos (ONU, 1948).

Ainda, de acordo com a Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU,1948), a educação deve ser acessível a todos, independentemente de sua origem, e deve ser orientada para a promoção da compreensão, da tolerância e da amizade entre todas as nações e todos os grupos raciais ou religiosos. O direito à educação, portanto, é fundamental para garantir o pleno exercício de outros direitos humanos, como o direito ao trabalho, o direito à liberdade de expressão e o direito à participação política. Nesse sentido,

Compreender e realizar a Educação Básica, no seu compromisso social de habilitar o estudante para o exercício dos diversos direitos significa, portanto, potencializá-lo para a prática cidadã com plenitude, cujas habilidades se desenvolvem na escola e se realizam na comunidade em que os sujeitos atuam. (MEC, CNE, 2010, p.53).

Assim entendemos que a relevância social deste trabalho está diretamente relacionada em criar um aporte teórico de análise sobre a prática da gestão escolar, visando sempre a busca pelas estratégias que venham contribuir para a construção de uma escola de qualidade social e no intuito de atingir os melhores índices nas avaliações internas e externas. No entender de Lück (2009, p.12):

[...] a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação.

Ainda, de acordo com o Parecer CNE/CEB Nº 7/2010:

Para que a gestão escolar cumpra o papel que cabe à escola, os gestores devem proceder a uma revisão de sua organização administrativo-pedagógica, a partir do tipo de cidadão que se propõe formar, o que exige compromisso social com a redução das desigualdades entre o ponto de partida do estudante e o ponto de chegada a uma sociedade de classes. (MEC, CNE, 2010, p.53).

Lück (2009, p. 12) enfatiza que “Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade.” Portanto, “A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de

padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento.” (Lück, 2009, p. 12).

Feitas tais considerações, passamos à apresentação do problema e dos objetivos do estudo.

2.2.2 O problema e os objetivos do estudo

O problema de pesquisa é a questão central que orienta todo o processo de investigação. Refere-se à questão ou ao desafio que o pesquisador busca investigar, compreender ou resolver. É uma declaração clara e precisa do que se pretende abordar na pesquisa, geralmente formulada como uma pergunta ou uma afirmação a ser testada.

Gil (2002, p.27) descreve que a maneira mais fácil e direta para formular o problema é “através de uma pergunta, que deve ser clara e precisa”.

O estabelecimento de um problema bem definido é um passo fundamental no processo de pesquisa científica, pois orienta a direção do estudo e define os objetivos a serem alcançados. Um problema adequado deve ser relevante, significativo e factível de ser investigado dentro dos recursos disponíveis.

Além disso, um problema de pesquisa deve ser específico o suficiente para permitir a seleção adequada de métodos e técnicas de coleta de dados. Um problema mal definido ou muito amplo pode levar a dificuldades na obtenção de resultados significativos ou na interpretação dos dados coletados.

Assim, conforme exposto na introdução, a problemática investigativa norteadora do estudo é: Quais são os fundamentos, as contribuições e os desafios da gestão escolar com foco em resultados para a efetividade do direito à educação de qualidade, segundo os autores de dissertações e de teses defendidas em Programas de Pós-graduação situados no Brasil, disponibilizadas no Catálogo de Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, no espaço temporal de 1990 a 2023?

Os objetivos da investigação são as metas que o pesquisador pretende alcançar por meio do estudo realizado. Eles podem ser divididos em objetivos gerais e objetivos específicos. Os objetivos gerais referem-se ao propósito geral da pesquisa,

enquanto os objetivos específicos são os passos intermediários que devem ser alcançados para atingir o objetivo geral. (Gil, 2002).

Assim, o objetivo geral do estudo analisar os fundamentos, as contribuições e os desafios da gestão escolar com foco em resultados para a efetividade do direito à educação de qualidade.

Os objetivos específicos são:

a) Mapear as dissertações e teses disponibilizadas no Catálogos de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior cuja temática investigativa seja a gestão escolar com foco em resultados.

b) Descrever os fundamentos balizadores da gestão escolar com foco em resultados, segundo os autores das dissertações e teses constituintes do corpus investigativo.

c) Evidenciar as relações entre a gestão escolar com foco em resultados e o direito à educação de qualidade, por meio de um diálogo entre os pressupostos dos autores das dissertações e teses e daqueles autores selecionados na revisão de literatura.

Passamos à apresentação do *corpus* investigativo.

2.3 Constituição do *corpus* investigativo

Conforme Bardin (2011), a constituição do *corpus* investigativo é a etapa da pesquisa em que são selecionados os documentos, materiais, textos ou outros elementos que serão analisados durante a investigação. Essa seleção deve ser feita de forma criteriosa, de modo a garantir a representatividade e a relevância do corpus em relação aos objetivos da pesquisa.

De acordo com a autora, o processo de constituição do *corpus* investigativo pode variar de acordo com a natureza da pesquisa, mas geralmente envolve as etapas apresentadas por meio da figura 3.

Figura 6 – Etapas a serem observadas para a constituição do *corpus* investigativo.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bardin (2011).

Tendo presente o exposto na figura 4, descrevemos na sequência cada uma das etapas apresentadas.

- a) Definição dos critérios de inclusão: define-se quais documentos ou materiais serão incluídos no *corpus* investigativo com base em critérios como período, tema, fonte, autor, entre outros.
- b) Seleção dos documentos: realiza-se a seleção dos documentos ou materiais que atendam aos critérios definidos na etapa anterior. É importante que a seleção seja feita de forma sistemática e que seja registrada para que se possa justificar as escolhas realizadas.
- c) Coleta dos dados: Os documentos ou materiais selecionados devem ser coletados em sua totalidade ou em partes, dependendo do tipo de pesquisa que está sendo realizada.
- d) Organização do *corpus* investigativo: Realiza-se a organização dos documentos ou materiais coletados de forma a facilitar sua análise posterior. Essa organização pode ser feita por ordem cronológica, por tema, por autor, entre outros critérios.

e) Triagem: Realiza-se uma triagem dos materiais coletados para excluir aqueles que não atendem aos critérios definidos na etapa de inclusão (BARDIN, 2011).

Diante do exposto, a constituição do *corpus investigativo* é uma etapa importante da pesquisa e deve ser realizada com cuidado, visando garantir a qualidade e a relevância dos dados que serão analisados. Na sequência, apresentamos a operacionalização do apresentado em cada um dos itens constantes nas letras *a*, *b*, *c*, *d*, e *e*.

Para o mapeamento das dissertações e teses, utilizamos como fonte de consulta o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A consulta foi realizada no dia 26 de abril de 2024. Para a seleção do *corpus* investigativo adotamos os seguintes critérios de inclusão:

- a) problemática investigativa (expressa sob a forma de problema, objetivos ou questões norteadoras) ter como foco a gestão escolar por resultados, tendo relação com o fazer de algum dos integrantes da equipe diretiva da gestão numa perspectiva democrática, a saber: direção, vice-direção, orientação educacional, supervisão escolar ou secretaria.
- b) conter o registro do trabalho no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES;
- c) trabalho defendido em Programa de pós-graduação, situado no Brasil;
- d) idioma do trabalho ser em Língua Portuguesa; e
- e) texto do trabalho disponibilizado integralmente na modalidade *online*.

Para a localização dos trabalhos, utilizamos como fonte de consulta os seguintes termos: “gestão por resultados”, “gestão escolar por resultados”, “gestão por metas”, e “gestão escolar por metas” O quadro 2 apresenta os dados relacionados à quantidade de registros relativos a cada um dos termos utilizados.

Quadro 2 – Termos de buscas para o mapeamento de dissertações e teses e número de registros: Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Termos	Nº de Dissertações e Teses identificadas	Dissertações e Teses excluídas do <i>corpus</i>	Nº de Dissertações e Teses incluídas no <i>corpus</i>
“gestão por resultados”	258	251	7
“gestão escolar por resultados”	12	11	1
“gestão por metas”	13	13	0
“gestão escolar por metas”	0	0	0
Total	283	275	8

Fonte: Elaborado pelo autor com base no mapeamento realizado, em 2024, no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A partir disso, criamos um documento, contendo os dados relativos a cada um dos trabalhos identificados. Após este mapeamento preliminar, a partir da leitura dos títulos e resumos das dissertações e teses, do conjunto total de 283 trabalhos, foram excluídos 5 títulos devido a existência de duplicação do registro do trabalho; 153 por não estarem disponíveis de forma online; 87 por não estarem relacionados com instituições educativas; 23, devido ao problema não ter como foco a gestão escolar por resultados (por exemplo, gestão dos resultados de sistemas de avaliação municipais ou estaduais; gestão de resultados de programas educacionais, entre outros). O quadro 3 apresenta tais dados de forma resumida.

Quadro 3 – Justificativas de exclusão de Dissertações e Teses do *corpus* investigativo.

Justificativa de exclusão	“gestão por resultados”	“gestão escolar por resultados”	“gestão por metas”
Não disponíveis de forma online	145	3	5
Não estar relacionado com instituições educativas.	82	3	5
O problema não tem como foco a gestão escolar por resultados	23	2	2
Duplicidade	1	3	1
Total de Dissertações e Teses e excluídas	251	11	13

Fonte: Elaborado pelo autor com base no mapeamento realizado, em 2024, no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Destacamos que todos os procedimentos foram realizados em parceria com a orientadora desse estudo, a fim de nos assegurarmos sobre a legitimidade e validade das inclusões e exclusões realizadas.

Após a aplicação dos critérios de inclusão mencionados, o processo de triagem resultou na seleção de 1 tese e 7 dissertações, compondo assim o *corpus* investigativo desta pesquisa, conforme apresentamos no quadro 4, os quais serão lidos os resumos a fundamentação teórica e o capítulo atinente à análise e interpretação dos dados.

Estes trabalhos foram selecionados por atenderem plenamente aos requisitos estabelecidos, garantindo a relevância e a adequação dos dados para a análise proposta.

Quadro 4 – Constituição do *corpus* investigativo

Autor	Título / Instituição/Área de concentração	Ano	Nível
SILVEIRA, Rita de Cassia Oliveira da	Políticas públicas e gestão escolar estratégica na Regional Médio Paraíba - Seeduc-Rj: uma proposta para a formação de gestores. Universidade Federal de Juiz de Fora. Gestão e Avaliação da Educação Pública	2013	MP
PATRIOTA, Cecília Maria Pecanha Esteves	Política de monitoramento e gestão por resultado: Estudo de Caso de uma Escola de Pernambuco. Universidade Federal de Juiz de Fora. Gestão e Avaliação da Educação Pública.	2014	MP
SALES, Marcia Cristina da Mota	Gestão de resultados escolares: um Estudo das Escolas Estaduais no Município de Barcelos (AM). Universidade Federal de Juiz de Fora. Gestão e Avaliação da Educação Pública.	2015	MP
AQUINO, José Mauro Braz de	Coordenação pedagógica em tempos de gestão por resultados e práticas reflexivas. Universidade Estadual do Ceará. Planejamento e Políticas Públicas.	2016	MP
LOPES, Afonso Filho Nunes	Gestão por resultados e os fatores que interferem na rotatividade de diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza. Universidade Estadual do Ceará. Planejamento e Políticas Públicas.	2019	MP
NASCIMENTO, Thamyras	Ensino Médio Integral ou Integrado e a gestão por resultados: entre a mercadorização do ensino e a educação pública de qualidade. Universidade Federal de Pernambuco. Educação.	2019	M
SILVA, Emanuel Lourenço da	Política de gestão escolar para resultados: uma análise do índice de eficiência gerencial na educação pública estadual de Pernambuco. Universidade Federal da Paraíba. Educação.	2020	D
SANTOS, Débora Marina dos	Repercussões da gestão escolar por resultados na organização do trabalho	2023	M

	pedagógico em Escolas Públicas de Educação Básica. Universidade do Oeste de Santa Catarina. Educação.		
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base no mapeamento realizado, em 2024, no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A análise preliminar das dissertações e teses é realizada no capítulo 4.

Na próxima seção, dedicamo-nos a exposição dos procedimentos para a análise dos dados.

2.4 Procedimentos para a análise dos dados

A análise de dados é o processo de examinar, organizar, interpretar e tirar conclusões a partir dos dados coletados em uma pesquisa ou estudo. É uma etapa fundamental da pesquisa científica, pois permite que os pesquisadores transformem os dados brutos em informações úteis e relevantes para responder a pergunta norteadora da pesquisa. A análise de dados pode ser realizada por meio de diferentes técnicas que são escolhidas de acordo com o tipo de dados coletados e o objetivo da pesquisa. O objetivo final da análise de dados é produzir um conjunto de resultados que possam ser interpretados e utilizados para fazer inferências e generalizações sobre a população em estudo.

Assim, com base na Técnica Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011), os conteúdos das dissertações e teses são categorizados em três eixos temáticos, a saber:

- Eixo temático 1: Problemática investigativa e procedimentos metodológicos adotados pelos autores das dissertações e da tese.
- Eixo temático 2: Pressupostos dos autores das dissertações e tese sobre a gestão escolar com foco em resultados.
- Reflexões sobre as relações entre a gestão escolar com foco em resultados e a efetividade do direito à educação de qualidade.

De acordo com Bardin (2011, p.16), a análise de dados é um processo que envolve "a organização, o tratamento e a interpretação das informações coletadas, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos". A autora destaca que a análise de dados deve ser guiada pelas questões de pesquisa, de modo a permitir que os

resultados tenham sentido e relevância em relação ao objetivo do estudo.

Bardin (2011) enfatiza ainda que a análise de dados não é um processo linear, mas sim um processo que envolve a interação entre o pesquisador e os dados coletados, sendo necessário o uso de técnicas e instrumentos apropriados para analisar as informações. A autora destaca que a análise de dados envolve não apenas a descrição e a categorização dos dados, mas também a interpretação e a construção de um sentido a partir deles.

Bardin (2011, p.7) conceitua a análise de dados como sendo

[...] um conjunto de técnicas que visa, por um lado, descobrir os elementos significativos, repetitivos ou não, que compõem uma comunicação, e, por outro, formular inferências acerca do universo de comunicações que esta comunicação em estudo representa ou do contexto em que ela se produziu.

Essa definição de Bardin (2011) destaca a importância da análise de dados na descoberta de elementos significativos que compõem a comunicação em estudo e na formulação de inferências sobre o contexto mais amplo em que essa comunicação foi produzida. A análise de dados, portanto, permite que o pesquisador encontre padrões, tendências e relações entre as informações coletadas, possibilitando uma compreensão mais profunda do fenômeno estudado e, conseqüentemente, a geração de conhecimentos que possam contribuir para o avanço da área de estudo.

Para Bardin (2011), a análise de dados é um processo dinâmico e complexo, que exige do pesquisador habilidades técnicas e interpretativas, bem como uma abordagem sistemática e rigorosa.

Assim, segundo a autora, a análise de dados pode ser realizada por meio de três fases principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A pré-análise é a fase inicial em que o pesquisador se familiariza com os dados coletados e define os objetivos e as hipóteses da pesquisa. Nesta fase, o pesquisador realiza uma leitura atenta do material coletado, identificando as unidades de registro (palavras, frases, trechos) que compõem as comunicações em estudo. Para efetivar o previsto nessa fase, montamos uma ficha de leitura, contendo os dados apresentados no quadro 5.

Quadro 5 – Ficha de leitura.

FICHA DE LEITURA	
Dados de identificação	
a) Título: b) Autor: c) Nível: () Mestrado () Mestrado Profissional () Doutorado d) Ano de Defesa: e) Instituição: f) Programa: g) Orientador:	
Dados sobre a investigação	
a) Palavra-chave: b) Problema de Pesquisa (ou equivalente): c) Objetivos (ou equivalente): d) Metodologia: • Autores que fundamentam o referencial metodológico: No caso de pesquisa de campo: • Caracterização do estudo: • Partticipantes do estudo: • Campo empírico: • Instrumentos de coleta de dados: • Técnica de análise de dados: No caso de pesquisa teórica: • Caracterização do estudo: • Constituição do <i>corpus</i> investigativo: • Técnica de análise de dados: e) Referencial teórico: • Autores que fundamentam o referencial teórico acerca da gestão escolar com foco em resultados. • Obras dos autores citadas pelo autor do trabalho. f) Principais resultados:	

Fonte: Autoria própria (2024)

A exploração do material é a segunda fase, em que o pesquisador realiza uma análise sistemática das unidades de registro identificadas na fase anterior. Nesta etapa, as unidades de registro são agrupadas em categorias e subcategorias, de acordo com o tema, o conteúdo ou a forma. Essa categorização permite que o pesquisador identifique padrões e tendências no material coletado, bem como as relações entre as diferentes unidades de registro.

A análise de dados, segundo Bardin (2011), é um processo iterativo e contínuo, em que o pesquisador volta a cada fase para refinar as categorias e subcategorias, conforme novas informações surgem a partir da análise dos dados.

Bardin (2011) indica seguir os passos do processo de análise descritas na figura 5.

Figura 7 – Passos a serem observados no processo de análise.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bardin (2011)

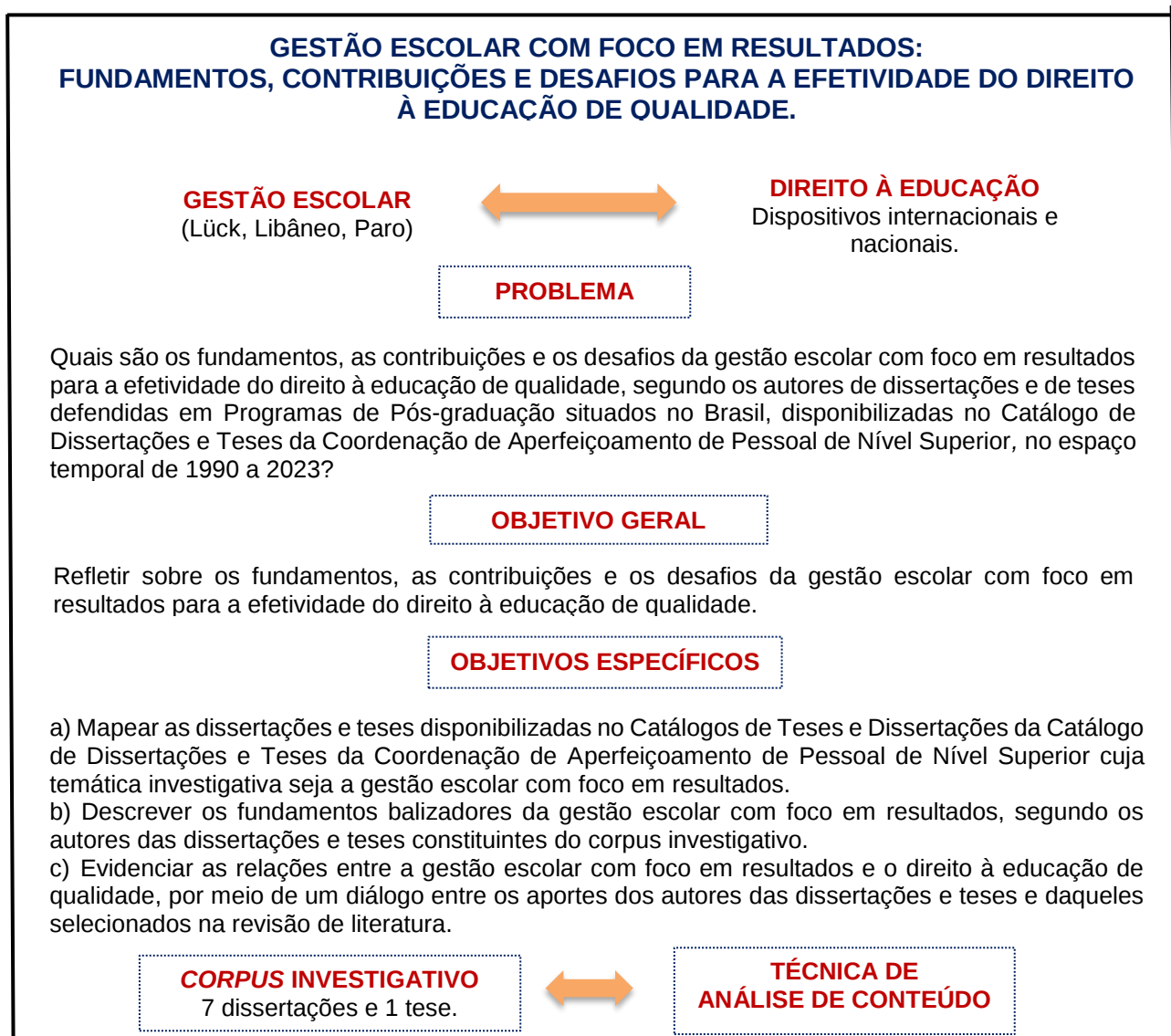
A seguir, procedemos à explicação de cada um desses passos.

- a) **Leitura fluente:** a primeira etapa consiste na leitura inicial dos dados coletados, sem a intenção de realização de uma análise profunda, mas sim de uma primeira familiarização com o material. Nessa etapa, o pesquisador faz uma leitura atenta, anotando suas primeiras impressões e ideias sobre o conteúdo.
- b) **Classificação:** a segunda etapa consiste na organização dos dados em categorias, temas ou unidades de significado. Essa etapa é importante para identificar os principais elementos da comunicação em estudo e para agrupá-los de forma sistemática e organizada.
- c) **Codificação:** a terceira etapa envolve a atribuição de códigos a cada categoria ou unidade de significado identificada na etapa anterior. Esses códigos são utilizados para facilitar a identificação e a análise dos dados em um momento posterior.
- d) **Análise:** a quarta etapa consiste na interpretação dos dados, a fim de descobrir os elementos significativos, repetitivos ou não, que compõem a comunicação em estudo. Nessa etapa, o pesquisador busca identificar as relações entre as categorias e os temas identificados, bem como as tendências e os padrões presentes nos dados.
- e) **Inferência:** a quinta etapa envolve a formulação de inferências acerca do universo

de comunicação, que a comunicação em estudo representa ou do contexto em que ela se produziu. Essa etapa busca ir além dos dados observados, buscando identificar padrões e tendências que possam ser generalizados para outras situações.

A figura 8 apresenta a síntese da abordagem metodológica.

Figura 8 – Síntese da abordagem metodológica



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

No próximo capítulo dedicamo-nos à apresentação de aportes legais e teóricos sobre a gestão escolar.

3 GESTÃO ESCOLAR

Neste capítulo apresentamos aportes legais e teóricos acerca da gestão escolar. Além dos dispositivos legais selecionados, realizamos um diálogo com os pressupostos dos autores que versam sobre a temática em tela, tendo presente a revisão de literatura realizada.

3.1 Gestão escolar: aportes legais

Os dispositivos legais são os documentos legítimos que regem o funcionamento de toda a sociedade civil e das instituições públicas, os quais são embasados pela aprovação de autoridades políticas e intelectuais do nosso país, sendo compostos por leis, resoluções ou pareceres.

Com o objetivo de contextualizar a gestão escolar, elegemos a Constituição Federal (Brasil, 1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), a Resolução Nº 4, de 2010, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica (MEC, CNE, CEB, 2010) e o Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014) em vigência.

A Constituição Federal (Brasil, 1988) estabelece no artigo 206, os princípios da organização da Educação no Brasil, a saber: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares.

Na área da Educação, a primeira lei complementar criada para cumprir a orientação da Constituição Federal (Brasil, 1988) é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), (Brasil, 1996) que estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação em seus respectivos sistemas de ensino. De acordo com o artigo 14 dessa lei (Brasil, 1996):

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

No nosso entender, a gestão democrática pressupõe a participação da comunidade escolar, principalmente por entidades colegiadas que atuem de forma colaborativa com a gestão escolar. Por meio desta participação efetiva, constrói-se

uma escola plural, não apenas com a concepção do diretor, mas com a participação de toda equipe gestora, professores, funcionários, pais e alunos, caracterizando uma escola cidadã com ações pensadas por toda a comunidade, com transparência nas ações e dá conta de seu compromisso social que é formar o cidadão

A Resolução Nº 4, de 2010, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica (MEC, CNE, CEB, 2010), é o documento que possui a maior gama de orientações a respeito da gestão escolar e da organização da escola. De acordo com o artigo 54 desta Resolução:

Art. 54. É pressuposto da organização do trabalho pedagógico e da gestão da escola conceber a organização e a gestão das pessoas, do espaço, dos processos e procedimentos que viabilizam o trabalho expresso no projeto político-pedagógico e em planos da escola, em que se conformam as condições de trabalho definidas pelas instâncias colegiadas.

§ 1º As instituições, respeitadas as normas legais e as do seu sistema de ensino, têm incumbências complexas e abrangentes, que exigem outra concepção de organização do trabalho pedagógico, como distribuição da carga horária, remuneração, estratégias claramente definidas para a ação didático-pedagógica coletiva que inclua a pesquisa, a criação de novas abordagens e práticas metodológicas, incluindo a produção de recursos didáticos adequados às condições da escola e da comunidade em que esteja ela inserida.

§ 2º É obrigatória a gestão democrática no ensino público e prevista, em geral, para todas as instituições de ensino, o que implica decisões coletivas que pressupõem a participação da comunidade escolar na gestão da escola e a observância dos princípios e finalidades da educação.

§ 3º No exercício da gestão democrática, a escola deve se empenhar para constituir-se em espaço das diferenças e da pluralidade, inscrita na diversidade do processo tornado possível por meio de relações intersubjetivas, cuja meta é a de se fundamentar em princípio educativo emancipador, expresso na liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber. (MEC, CNE, CEB, 2010).

Na sequência, o artigo 55 da Resolução supracitada, explica que “A gestão democrática se constitui em instrumento de horizontalização das relações, de vivência e convivência colegiada, [...] educando para a conquista da cidadania plena e fortalecendo a ação conjunta que busca criar e recriar o trabalho na escola”. (MEC, CNE, CEB, 2010).

Por último destacamos o Plano Nacional de Educação, instituído pela Lei 13.005/2014 (Brasil, 2014), que estabeleceu 20 (vinte) metas para o desenvolvimento da Educação no Brasil e suas estratégias, sendo a meta 19 a que orienta sobre a Gestão Democrática, estabelecendo o seguinte:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão

democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Estratégias:

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

[...]

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

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

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

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão. (BRASIL, 2014)

Conforme exposto, é possível constatar que nesses dispositivos legais a ênfase é a gestão escolar democrática, não havendo menção a gestão escolar com foco em resultados.

3.2 Gestão escolar: aportes teóricos

Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 89) explicam que o conceito de gestão escolar é uma construção histórica, “impregnado de valores e significados específicos trazidos dentro de um contexto político e educacional, os quais vêm sendo construídos e reconstruídos nos últimos anos”. As referidas autoras salientam “que inicialmente esse conceito estava direcionado aos aspectos mais administrativos da função e que, com o passar dos tempos, de acordo com as mudanças sociais e históricas reafirmadas pela legislação em vigor, passou a buscar o teor mais pedagógico e político da palavra”. (Oliveira; Menezes, 2018, p. 89).

Lück (2009, p. 24) define a gestão escolar como sendo

[...] o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e

políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Assim, a gestão escolar envolve processos, atividades e estratégias que visam administrar e coordenar as diferentes áreas de uma instituição de ensino, incluindo a definição de objetivos, planejamento curricular, gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, avaliação de desempenho e monitoramento dos resultados. (Lück, 2009).

Na perspectiva democrática, a gestão escolar é conduzida por uma equipe de gestores composta pela direção, supervisão escolar ou coordenação pedagógica, orientação educacional e secretaria de escola. Segundo Lück (2009, p.22):

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

Nessa equipe de gestão escolar, “o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos” (Lück, 2009, p.17). Desse ponto de vista, “para melhorar a qualidade do ensino pela melhoria da gestão escolar, torna-se necessário que esse profissional desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções”. (Lück, 2009, p.10).

Libâneo (2007) aborda diversos conceitos fundamentais sobre gestão escolar, sendo um destes conceitos a escola como uma unidade social, onde pessoas interagem com o propósito de alcançar os objetivos educacionais da instituição. Ele afirma que “a escola é vista como uma organização na medida em que ela se constitui

como unidade social", enfatizando a importância das interações sociais no ambiente escolar.

O autor aborda a necessidade de uma gestão democrática, onde há participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, pais e funcionários. Essa abordagem visa promover a democratização e o compartilhamento de responsabilidades, intensificando a legitimidade do sistema escolar. A gestão democrática envolve descentralização e o fortalecimento da autonomia das escolas, dentro do contexto das políticas públicas educacionais.

Libâneo também destaca as práticas de organização e gestão que são vistas como práticas educativas. Ele destaca que "as formas de organização e de gestão são práticas educativas, elas educam e ensinam", ressaltando que o ambiente escolar influencia significativamente os processos de aprendizagem de alunos e professores.

O autor diferencia gestão pedagógica, focada no planejamento e execução de atividades educativas, de gestão administrativa, relacionada ao uso eficiente de recursos materiais, financeiros e humanos. Ele enfatiza que ambas são essenciais para o funcionamento eficaz da escola e para a promoção de um ambiente propício à aprendizagem.

A gestão pedagógica é descrita como o aspecto central da administração escolar, pois está diretamente relacionada à qualidade do ensino e à formação dos alunos. O autor defende que a gestão pedagógica envolve a elaboração de projetos pedagógicos, planejamento de atividades curriculares, formação continuada de professores e o monitoramento dos resultados educacionais.

A gestão administrativa e financeira é abordada como as estruturas que sustentam a organização da escola. Libâneo destaca a importância do planejamento e da organização dos recursos materiais e financeiros para o bom funcionamento da instituição. O autor também discute a necessidade de uma gestão eficiente para garantir que os recursos sejam bem utilizados, visando a melhoria das condições de ensino e aprendizagem.

Libâneo fala também sobre a importância da escola como espaço de formação contínua para educadores, promovendo o desenvolvimento profissional e a melhoria

das práticas pedagógicas. Ele sugere que a escola deve ser um lugar de aprendizagem para todos os seus membros, contribuindo para a evolução das práticas educativas e organizacionais.

A avaliação, conforme o autor, deve ser discutida como parte do processo de gestão escolar, onde destaca que a avaliação deve ser não apenas pedagógica, mas também institucional, envolvendo a análise da escola como um todo. A avaliação ajuda a identificar problemas, planejar soluções e, assim, colaborar para a melhoria contínua do ambiente escolar.

Libâneo também fala sobre o papel da liderança na gestão escolar, enfatizando que o gestor deve ser um líder que inspire e organize a equipe para a implementação dos objetivos educacionais. A liderança deve ser compartilhada entre os diversos atores da escola, incluindo a direção, a coordenação pedagógica e os professores.

Esses conceitos formam a base do entendimento de Libâneo sobre a gestão escolar, sendo uma combinação de aspectos pedagógicos, administrativos e sociais, visando à construção de um ambiente educativo democrático e eficaz com o objetivo de garantir que a escola cumpra sua função social de oferecer uma educação de qualidade a todos os alunos.

Paro (2023) reúne uma coletânea de onze textos que refletem suas ideias e estudos sobre a educação brasileira. A obra aborda diversos aspectos da gestão escolar. Paro questiona a aplicação de modelos de gestão empresarial na administração escolar, argumentando que essa abordagem não considera as especificidades do ambiente educacional e pode comprometer a qualidade do ensino. Ele enfatiza a necessidade de uma gestão que reconheça a natureza pedagógica e social da escola, diferenciando-a das organizações empresariais.

O autor defende a gestão democrática como fundamental para a melhoria da educação, promovendo a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, pais e funcionários. Essa abordagem visa à construção de uma escola mais inclusiva e comprometida com as necessidades da sociedade.

Paro analisa como as políticas públicas e as condições econômicas influenciam diretamente a gestão escolar e a qualidade da educação. Ele destaca a importância

de compreender o contexto socioeconômico para implementar práticas de gestão que atendam às demandas específicas de cada comunidade escolar.

O autor enfatiza a necessidade de uma postura ética na administração escolar, garantindo transparência, justiça e respeito no ambiente educativo. Paro argumenta que a ética é essencial para a construção de relações saudáveis e para o desenvolvimento integral dos estudantes, considera a gestão escolar como um processo complexo que deve integrar aspectos políticos, econômicos e éticos, sempre com foco na construção de uma educação de qualidade e socialmente justa.

O Manual de Orientações do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (CONSED, FRM, UNIDIME, UNESCO, 2007), aborda cinco dimensões da gestão escolar, conforme apresenta o quadro 6.

Quadro 6 – Dimensões da gestão escolar.

Dimensões	Aspectos
Gestão de resultados educacionais	Processos e práticas de gestão direcionadas à melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Indicadores de qualidade: avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar.
Gestão participativa	Processos e práticas relacionados ao princípio de gestão democrática do ensino público. Indicadores de qualidade: planejamento e avaliação do projeto pedagógico e dos planos de ação da escola, de forma participativa; a atuação de órgãos colegiados – conselhos escolares, APMs, grêmios estudantis e outros; articulações e parcerias e utilização de canais de comunicação com a comunidade escolar.
Gestão pedagógica	Processos e práticas orientados para assegurar a aprendizagem dos alunos, em consonância com o projeto pedagógico da escola. Indicadores de qualidade: atualização periódica da proposta curricular; monitoramento da aprendizagem dos alunos; inovação pedagógica; políticas de inclusão com equidade; planejamento da prática pedagógica; e organização de espaço e tempo escolares.
Gestão de pessoas	Processos e práticas, visando ao envolvimento e compromisso de professores e demais profissionais, pais e alunos com o projeto pedagógico da escola. Indicadores de qualidade: a integração entre os profissionais da escola e os pais e alunos; o desenvolvimento profissional contínuo; o clima organizacional; a avaliação de desempenho; a observância dos direitos e deveres; valorização e reconhecimento do trabalho escolar;
Gestão de serviços e recursos	Processos e práticas atinentes aos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros. Indicadores de qualidade: organização dos registros escolares; utilização das instalações e equipamentos; preservação do patrimônio escolar; interação escola/comunidade; captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.

Fonte: Elaborado com base em CONSED, FRM, UNIDIME, UNESCO (2007, p. 11).

Silva (2009) destaca a necessidade de termos presente os fatores externos e internos que incidem sobre a qualidade da educação escolar. A referida autora menciona os seguintes fatores externos:

- a) Fatores socioeconômicos, como condições de moradia; situação de trabalho ou de desemprego dos responsáveis pelo estudante; renda familiar; trabalho de crianças e de adolescentes; distância dos locais de moradia e de estudo.
- b) Fatores socioculturais, como escolaridade da família; tempo dedicado pela família à formação cultural dos filhos; hábitos de leitura em casa; viagens, recursos tecnológicos em casa; espaços sociais frequentados pela família; formas de lazer e de aproveitamento do tempo livre; expectativas dos familiares em relação aos estudos e ao futuro das crianças e dos jovens.
- c) Financiamento público adequado, com recursos previstos e executados; decisões coletivas referentes aos recursos da escola; conduta ética no uso dos recursos e transparência financeira e administrativa.
- d) Compromisso dos gestores centrais com a boa formação dos docentes e funcionários da educação, propiciando o seu ingresso por concurso público, a sua formação continuada e a valorização da carreira; ambiente e condições propícias ao bom trabalho pedagógico; conhecimento e domínio de processos de avaliação que reorientem as ações. (Silva, 2009, p. 224).

Com relação aos fatores internos, Silva (2009, p. 224) cita: “a organização do trabalho pedagógico e gestão da escola; os projetos escolares; as formas de interlocução da escola com as famílias; o ambiente saudável” bem como “a política de inclusão efetiva; o respeito às diferenças e o diálogo como premissa básica; o trabalho colaborativo e as práticas efetivas de funcionamento dos colegiados e/ou dos conselhos escolares”. Corroboramos com a posição de Silva (2009, p. 225) quando a autora assevera que:

A qualidade social da educação escolar não se ajusta, portanto, aos limites, tabelas, estatísticas e fórmulas numéricas que possam medir um resultado de processos tão complexos e subjetivos, como advogam alguns setores empresariais, que esperam da escola a mera formação de trabalhadores e de consumidores para os seus produtos. A escola de qualidade social é aquela que atenta para um conjunto de elementos e dimensões socioeconômicas e culturais que circundam o modo de viver e as expectativas das famílias e de estudantes em relação à educação; que busca compreender as políticas governamentais, os projetos sociais e ambientais em seu sentido político, voltados para o bem comum; que luta por financiamento adequado, pelo reconhecimento social e valorização dos trabalhadores em educação; que transforma todos os espaços físicos em lugar de aprendizagens significativas e de vivências efetivamente democráticas.

Feitas tais considerações, no próximo capítulo dedicamo-nos à análise das dissertações e tese, tendo presente nosso problema de investigação.

4 GESTÃO ESCOLAR COM FOCO EM RESULTADOS: ANÁLISE PRELIMINAR DAS DISSERTAÇÕES E DA TESE

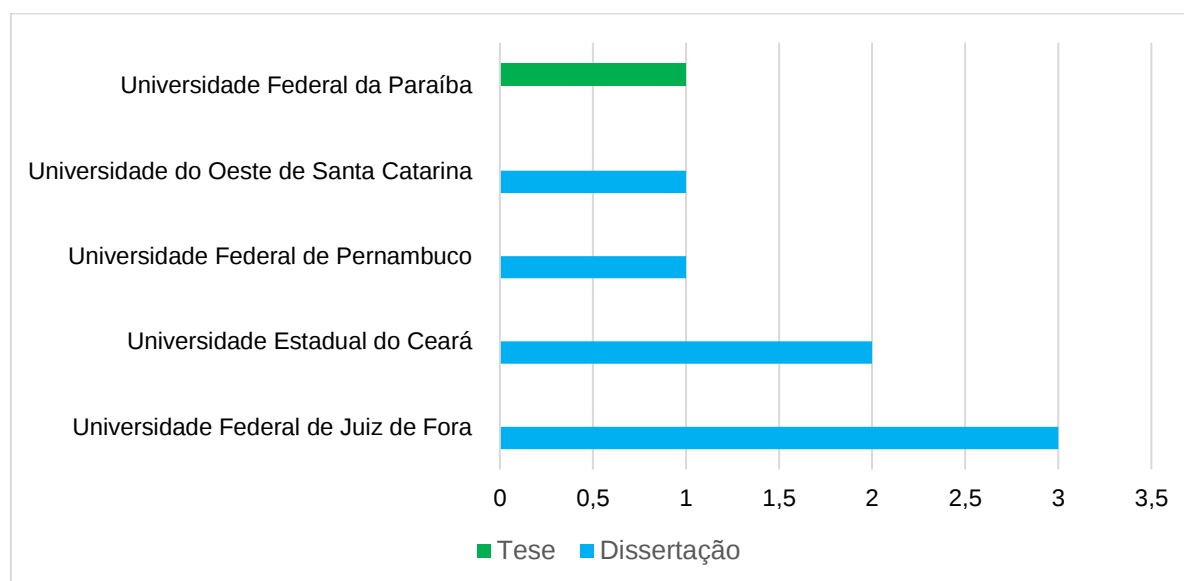
Neste capítulo dedicamo-nos à incursão analítico-reflexiva dos conteúdos das dissertações e tese que constituem o *corpus* investigativo da pesquisa. Iniciamos com algumas notas preliminares acerca da gestão escolar e, na sequência, caracterizamos o *corpus* investigativo.

4.1 Apresentação do *corpus* investigativo

De acordo com o apresentado no capítulo anterior, o *corpus* investigativo dessa pesquisa está composto pelas dissertações de Silveira (2013), Patriota (2014), Sales (2015), Aquino (2016), Lopes (2019), Nascimento (2019) e Santos (2023) bem como pela tese de Silva (2020).

O Gráfico 1 apresenta dados relativos ao local de defesa das dissertações e tese.

Gráfico 1 – Universidades onde as dissertações e tese foram defendidas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No que se refere à área de concentração, do conjunto total de sete dissertações, três foram defendidas no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora; duas

defendidas no Programa de Pós-Graduação Profissional em Planejamento e Políticas Públicas da Universidade Estadual do Ceará; uma no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Pernambuco e uma no Programa de Pós-graduação em Educação Universidade do Oeste de Santa Catarina. A tese foi defendida no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal da Paraíba, num Doutorado Acadêmico.

4.2 Eixos temáticos

Conforme exposto no capítulo onde apresentamos a abordagem metodológica do estudo, os conteúdos das dissertações e tese que compõe o *corpus* investigativo foram categorizados em eixos temáticos estabelecidos *a priori*. Na sequência, apresentamos cada um desses eixos com as respectivas análises até então realizadas.

4.2.1 Eixo temático 1: Problemática investigativa e procedimentos metodológicos adotados pelos autores das dissertações e da tese

Silveira (2013), em sua dissertação intitulada "Políticas públicas e gestão escolar estratégica na Regional Médio Paraíba - SEEDUC-RJ: uma proposta para a formação de gestores", tem como foco analisar o desdobramento das políticas públicas de gestão estratégica, com foco em resultados, nas escolas da Regional Médio Paraíba, no Rio de Janeiro. A autora investiga como essas políticas, promovidas pela Secretaria de Educação, são apropriadas pelos gestores escolares e se estão resultando no alcance das metas estabelecidas.

O principal objetivo da pesquisa é entender o impacto dessas políticas de gestão estratégica sobre as práticas dos gestores escolares e avaliar até que ponto elas contribuem para a melhoria do desempenho escolar (Silveira, 2013). Além disso, a dissertação propõe um modelo de formação voltado para os gestores, visando prepará-los para lidar com as demandas de uma gestão voltada para resultados, conforme cita a autora:

O objetivo desta dissertação é analisar como ocorre o desdobramento dessas políticas da secretaria para as escolas, avaliando até que ponto as políticas estaduais estão sendo apropriadas pelos gestores escolares, além de identificar se estas, quando apropriadas, resultam no alcance das metas

previstas para as escolas, no âmbito da Regional Médio Paraíba no Estado do Rio de Janeiro. A pesquisa de natureza qualitativa foi realizada em oito escolas da regional pesquisada e contou com os seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica, observação participante e análise documental. (Silveira, 2013, p.7)

Conforme a autora, a pesquisa é qualitativa e envolve um estudo de caso em oito escolas da Regional Médio Paraíba. Foram utilizados instrumentos como pesquisa bibliográfica, observação participante e análise documental. Silveira discute diferentes paradigmas de gestão, desde o modelo diretivo-autoritário até o modelo diretivo-participativo, com o objetivo de explorar a necessidade de uma gestão mais estratégica e alinhada aos desafios das políticas públicas educacionais. (Silveira, 2013)

Patriota (2014) em sua dissertação Política de monitoramento e gestão por resultado: Estudo de Caso de uma Escola de Pernambuco, o autor descreve a questão da investigação norteadora do estudo, da seguinte forma:

A questão de investigação norteadora deste estudo, [...], está relacionada às características do ambiente escolar, como prestígio e clima escolar e à prática de monitoramento, com um acompanhamento direcionado à aprendizagem e ao uso de estratégias apropriadas às dificuldades dos alunos, percebendo como estas podem incidir na diferenciação de desempenho dos discentes. (Patriota, 2014, p. 53).

Quanto a metodologia utilizada em seu estudo, Patriota (2014) a caracteriza da seguinte maneira: “O presente trabalho, com caráter qualitativo, utilizou o método de entrevista e as técnicas de observação participante, além da análise de documentos da Secretaria de Educação, Gerência Regional e escola. ” (p. 54).

Patriota (2014) identifica como “escola A” a escola selecionada para realizar o estudo e descreve o processo de seleção da seguinte forma:

Para acompanhar a implementação da política estadual de responsabilização e modernização da gestão com foco em resultados, no âmbito escolar, foi escolhida para esta pesquisa uma escola estadual rural do sertão pernambucano no município de Quixaba, localidade considerada de difícil acesso. Essa seleção decorre dos resultados educacionais diferenciados nos últimos anos das escolas pertencentes à Gerência Regional de Educação do Sertão do Alto Pajeú, na qual a instituição avaliada se destaca dentre as 44 escolas pertencentes à mesma Regional. (Patriota, 2014, p. 46).

Sales (2015), em sua dissertação intitulada "Gestão de resultados escolares: um estudo das escolas estaduais no município de Barcelos (AM)", foca na

implementação da gestão por resultados em escolas estaduais de Barcelos, no Amazonas. Essa abordagem começou a ser incentivada pelo governo estadual no início dos anos 2000, com base em demandas oriundas das avaliações externas. A autora descreve o foco, objetivos e metodologia da investigação que norteou a sua pesquisa da seguinte maneira:

[...] pesquisa buscou compreender como a gestão das três escolas tem se articulado para alcançar a eficácia escolar pretendida pelo estado. O objetivo geral foi analisar o movimento das equipes gestoras da rede estadual de Barcelos no contexto das políticas amazonenses relacionadas com a gestão de resultados. Para tal, realizamos a observação das escolas e analisamos os documentos escolares (dados referentes aos resultados de desempenho das escolas nas avaliações do SAEB e do SADEAM, e seus Projetos Políticos Pedagógicos; relatórios de fatores contextuais divulgados pelo Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas, pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e pelo portal QEDu). Além disso, aplicamos um questionário aos membros das equipes gestoras e entrevistamos as Gestoras e os Pedagogos das três escolas. (Sales, 2015, p.8)

Segundo Sales (2015), o objetivo principal da pesquisa foi analisar como as equipes gestoras dessas escolas têm articulado suas ações para alcançar a eficácia escolar esperada, dentro do contexto das políticas públicas estaduais relacionadas à gestão de resultados. Para isso, Sales utilizou como metodologia a observação das escolas, análise de documentos como resultados das avaliações do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) e SADEAM (Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas), além de entrevistas com gestores e pedagogos.

A autora indica, como principais resultados, desafios como a falta de apropriação dos resultados das avaliações externas, ausência de um planejamento pedagógico eficaz e a carência de capacitação dos gestores para aplicar a gestão de resultados. Ela propõe, como solução, a criação de uma rede colaborativa para superar esses obstáculos e melhorar a gestão escolar na região. (Sales, 2015).

Aquino (2016, p. 29) em sua dissertação Coordenação pedagógica em tempos de gestão por resultados e práticas reflexivas, estabelece como problema de investigação “como vem acontecendo a configuração do fazer da coordenação pedagógica na rede municipal de ensino de Maracanaú num contexto de orientações por resultados e práticas reflexivas? ” Articuladas a tal problema, a referida autora

acrescenta as seguintes questões:

O que caracteriza e legitima a função do coordenador pedagógico na rede de ensino pesquisada? Como acontece a construção da parceria político pedagógica entre coordenador e professor, sobretudo, no aspecto formativo? Como as políticas de gestão por resultados influenciam a prática dos coordenadores? De que forma o coordenador pedagógico constrói seu espaço no interior da escola? (Aquino, 2016, p.29-30).

De acordo com Aquino (2016, p. 37), “trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo documental. Como procedimentos metodológicos, utilizamos o questionário e a pesquisa bibliográfica”. No que se refere aos objetivos, a autora explica que o seu estudo “figura como uma pesquisa exploratória, visando uma familiaridade com o objeto tornando-o explícito”, (Ibidem, p. 37) sendo que a análise dos dados ocorre por meio da Técnica de Análise de Conteúdo. De acordo com Aquino (2016, p. 39):

O questionário foi aplicado pessoalmente a cada Coordenador (a) pedagógico (a), pertencente a rede municipal de ensino em pleno exercício da função, sendo que, do total de 120 (cento e vinte) somente 95 (noventa e cinco) responderam. As questões foram conduzidas de forma a retratar a realidade vivida e trabalhada por esses profissionais.

Os documentos analisados por Aquino foram

[...] a Lei Nº 1.505/2009 que estabelece normas para a nomeação e exoneração dos membros do núcleo gestor das escolas municipais, o decreto no 2.179/2010 que regula a seleção de membros dos núcleos gestores escolares, o Edital no 002/2013 que trata da Seleção Pública Para Núcleo Gestores das Escolas Municipais, – PME Lei no 1.267/2007, o documento que cria a Diretoria de Avaliação intitulado, “Política Municipal de Avaliação do Rendimento Escolar”, o Termo de Compromisso da Gestão Escolar Compartilhada – documento assinado pelo núcleo gestor no momento da posse, e o Memorial da Gestão da Educação Infantil: por uma transição republicana. Esses documentos representam o registro oficial e legal da institucionalização pedagógica na rede de ensino de Maracanaú e, de um modo geral as diretrizes da política educacional do município. (grifo da autora).

Lopes (2019, p. 22) em sua dissertação Gestão por resultados e os fatores que interferem na rotatividade de diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza apresenta como questões norteadoras de seu estudo:

Qual a influência dos fatores de desempenho escolar, perfil do diretor e composição da equipe gestora na rotatividade de diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza no período de 2013 - 2018?
De que modo esses fatores se constituíram e como se organizaram para dar efeito a rotatividade?
Os aspectos da gestão escolar foram modificados nas unidades educacionais

que tiveram rotatividade do cargo de diretor?
A rotatividade de diretores interfere na mudança de perfil desse profissional?

O autor supracitado caracteriza a abordagem de sua pesquisa como sendo “quali-quantitativa também chamada de mista”. (Lopes, 2019, p.23). No seu entender:

Qualitativa, pois a mesma buscou compreender de modo amplo um grupo social, salientando os aspectos dinâmicos e individuais dos sujeitos pesquisados. Através da abordagem qualitativa, os sujeitos participantes da pesquisa foram analisados e inseridos no contexto em que atuam profissionalmente, através de suas ações individuais e coletivas, abordando fatores descritivos que explanassem a pesquisa, além de priorizar a interpretação entre os documentos (pesquisa documental) e referenciais teóricos.

[...]

A pesquisa terá elementos também quantitativos, pois utiliza variáveis estatísticas como a porcentagem e média, além das variáveis descritivas. Isso será mostrado quando do levantamento dos dados de proficiência das escolas pesquisadas, assim como os dados colhidos nos questionários e nas entrevistas aplicadas. (Lopes, 2019, p.23).

Conforme Lopes (2019, p. 27), “do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso”. Lopes (2019) relata que realizou dezesseis entrevistas (contemplando ex-diretores, diretores em exercício, chefes de gestão e a secretária de educação do município de Fortaleza) e aplicou doze questionários com os ex-diretores e atuais gestores das unidades pesquisadas.

Nascimento (2019, p. 8), em sua dissertação Ensino Médio Integral ou Integrado e a gestão por resultados: entre a mercadorização do ensino e a educação pública de qualidade define como problema de pesquisa “qual a relação que se estabelece nas escolas de Ensino Médio Integral e Integrado da Rede Estadual de Ensino de Pernambuco, entre a perspectiva da gestão por resultados e a educação pública de qualidade? Conforme o autor:

O estudo fundamentou-se no materialismo histórico-dialético por entendermos que o objeto de estudo é resultante de um processo histórico, complexo e contraditório, permeado por contradições e disputas das classes sociais. (Nascimento, 2019, p.8).

Em relação a metodologia aplicada, Nascimento (2019), explica o seguinte:

[...] a pesquisa foi efetivada através de revisão bibliográfica, levantamento de documentos e realização de entrevistas semiestruturadas com gestores e docentes de duas escolas da Rede Estadual de Ensino de Pernambuco: a EREM Austro Costa e a ETE José Humberto de Moura Cavalcanti. A pesquisa demonstra que existe uma relação antagônica entre a qualidade da

educação da gestão por resultados adotada no PEI (aquisição de resultados, rankings) e a perspectiva de educação pública de qualidade (qualidade social). (Nascimento, 2029, p.8).

O *corpus* investigativo do estudo de Nascimento (2019) está composto pelos seguintes documentos:

Os documentos analisados foram O Programa Brasil Profissionalizado (2007); o Programa Ensino Médio Inovador (do Governo Federal); Programa de Modernização da Gestão (PERNAMBUCO, 2008); Programa de Educação Integral (PERNAMBUCO, 2008), Plano Nacional de Educação (2014/2024), Novo Ensino Médio (2017), os Projetos Políticos Pedagógicos das escolas e outros. Essa escolha documental se justifica, pois, de acordo com Silva e Silva (2017, p. 242), o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) e o Programa Brasil Profissionalizado, estão essencialmente associados à expansão do número de escolas e de matrículas no Programa de Educação Integral (PEI), implementado pelo governo do estado de Pernambuco nas Escolas de Referência em Ensino Médio (EREMs) e nas ETES e ambos os projetos integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). (Nascimento, 2019, p. 79).

Nascimento (2019, p.83) descreve a incursão no campo de estudo da seguinte maneira:

Realizou-se a pesquisa de campo com os docentes, gestores e coordenadores pedagógicos das duas escolas da GRE Vale do Capibaribe, com a finalidade de desvelar qual a relação que se estabelece entre a gestão por resultados e a educação pública de qualidade, além de analisar as condições de infraestrutura e de trabalho docente nas escolas pesquisadas. (Nascimento, 2019, p. 83).

Silva (2020), em sua tese intitulada "Política de gestão escolar para resultados: uma análise do índice de eficiência gerencial na educação pública estadual de Pernambuco", investiga o Índice de Eficiência Gerencial (IEG), uma ferramenta de responsabilização utilizada para avaliar o desempenho de diretores escolares no estado de Pernambuco.

A referida autora examina como a política de gestão por resultados, implementada no estado, se reflete na eficiência gerencial das escolas públicas. O trabalho analisa a forma como a ênfase na eficiência e na responsabilidade dos gestores escolares afeta a dinâmica escolar, muitas vezes priorizando aspectos gerenciais e mercadológicos em detrimento de uma gestão mais democrática e participativa. O estudo sugere que essa abordagem pode modificar o perfil dos diretores, que passam a focar mais em resultados econômicos e de desempenho do

que na interação dialógica com a comunidade escolar. (Silva, 2020).

O principal objetivo da pesquisa é analisar como a eficiência gerencial, inserida no contexto de uma política de responsabilização verticalizada, impacta a gestão escolar. Silva (2020) busca entender como o modelo gerencialista influencia o papel dos diretores e as práticas de gestão na educação pública de Pernambuco, levando em consideração as tensões entre eficiência administrativa e gestão democrática, conforme a citação a seguir:

O objetivo central da investigação foi analisar a “eficiência gerencial” como mecanismo de responsabilização verticalizada do diretor escolar e sua influência na promoção de um modelo de gestão da educação em Pernambuco. A metodologia da pesquisa teve como eixo o ciclo de políticas de Stephen Ball e seus colaboradores, na tentativa de analisar o campo das políticas educacionais e compreender como são formuladas e implementadas/atuadas em diferentes contextos. Os instrumentos de coleta de dados foram a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada com sujeitos implicados no desenvolvimento da política em análise. (Silva, 2020, p.6).

A autora da pesquisa utiliza o ciclo de políticas de Stephen Ball como marco teórico para compreender a formulação e implementação das políticas educacionais. Os métodos de coleta de dados incluem pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com atores envolvidos na implementação da política de gestão escolar. Essa abordagem permitiu uma análise profunda dos impactos da política gerencialista sobre os diretores escolares, destacando as pressões e desafios enfrentados. (Silva, 2020).

No entender de Silva (2020), seu estudo é relevante porque aponta os efeitos da política de gestão baseada em indicadores numéricos, sugerindo que a busca por eficiência pode levar à criação de um ambiente de vigilância e sobrecarga burocrática para os diretores, afetando a cultura organizacional e a subjetividade dos gestores escolares.

Santos (2023), em sua dissertação intitulada "Repercussões da gestão escolar por resultados na organização do trabalho pedagógico em Escolas Públicas de Educação Básica", foca na análise das consequências da implementação de uma gestão escolar baseada em resultados nas escolas públicas. O objetivo central da pesquisa é

[...] analisar a introdução de fundamentos e práticas da gestão escolar por resultados em escolas públicas de educação básica e consequentes

repercussões na organização do trabalho pedagógico nessas instituições. Aborda a relação entre organização do trabalho pedagógico e gestão escolar (FREITAS, 2001, 2011; FERREIRA, 2008, 2010; FRIZZO; RIBAS; FERREIRA, 2013) e a reforma educacional brasileira e seus impactos na organização do trabalho pedagógico. Também discute o tema da regulação educacional por resultados e sua caracterização, em conformidade com as políticas educacionais contemporâneas e a perspectiva de gestão por resultados (OLIVEIRA, 2009; MAROY; VOISIN, 2013; NARDI, 2021), além de fundamentos e práticas características da gestão por resultados e suas incidências e práticas na organização do trabalho pedagógico em escolas públicas. (Santos, 2023, p.7)

A metodologia utilizada por Santos (2023) inclui uma abordagem qualitativa, com estudo de caso em escolas públicas, onde são analisadas as percepções de gestores e professores sobre as políticas de responsabilização e gestão focada em resultados. A dissertação discute o contexto dessas políticas no Brasil, que estão fortemente vinculadas às avaliações de desempenho e à necessidade de aprimoramento contínuo da qualidade educacional. As entrevistas realizadas com os profissionais da educação destacam os desafios e as oportunidades geradas por essas políticas, sobretudo no que diz respeito à eficácia do trabalho pedagógico e à melhoria dos índices de desempenho.

De acordo com Santos (2023), o estudo se apoia em teorias de *accountability* e gestão educacional, como as de Heloísa Luck e Nigel Brooke, para interpretar como essas mudanças na gestão escolar influenciam o ambiente de ensino e as práticas dos educadores, com destaque para a importância do acompanhamento sistemático da aprendizagem como um fator crucial para o sucesso educacional.

Feitas as apresentações de cada uma das dissertações e da tese, o quando 7 apresenta uma síntese dos focos investigativos das dissertações e da tese.

Quadro 7 – Síntese dos focos investigativos das dissertações e da tese.

Autor	Foco investigativo
AQUINO (2016)	Coordenação Pedagógica
LOPES (2019)	Rotatividade dos diretores
NASCIMENTO (2019)	Gestão por resultados e a educação pública de qualidade
PATRIOTA (2014)	Características do ambiente escolar
SALES (2015)	Movimento das equipes gestoras
SANTOS (2023)	Gestão escolar baseada em resultados

SILVA (2020)	Eficiência gerencial das escolas públicas
SILVEIRA (2013)	As práticas dos gestores escolares

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da incursão analítica nas dissertações e tese.

Passamos a abordagem do eixo temático 2.

4.2.2 Eixo temático 2: Pressupostos dos autores das dissertações e tese sobre a gestão escolar com foco em resultados

Lopes (2019, p. 17), considera que na gestão por resultados (GpR) “desenvolver as competências das pessoas para alcançarem o máximo desempenho é fator preponderante neste tipo de gestão”. Segundo o autor, compete aos integrantes da gestão escolar priorizar “uma gestão caracterizada pela eficiência, eficácia e efetividade” alicerçada numa “cultura de avaliação em busca de resultados” para a melhoria dos “índices de desempenho das unidades escolares”. (Ibidem, p. 17). Continua o referido autor, explicando que:

É a atuação da gestão escolar, que na figura do diretor, torna possível a aplicação da GpR dentro das unidades escolares, já que o mesmo tem a função de mobilizar, incentivar e empoderar seus colaboradores principalmente coordenadores pedagógicos e professores, estes últimos, responsáveis diretamente pela aprendizagem dos alunos e pelo desempenho escolar seja nas avaliações internas como externas. Quando o desempenho de determinada unidade escolar não se destaca, principalmente nas avaliações de larga escala, a atuação do diretor escolar é colocada em questão. Atuar como diretor escolar exige um perfil de profissional amplo, pois as demandas de responsabilização que são exigidas do cargo são inúmeras seja no aspecto administrativo, financeiro ou pedagógico, além da relação construída com a comunidade escolar. (Lopes, 2019, p. 18).

Lopes investiga os elementos que influenciam a rotatividade dos diretores escolares no contexto da gestão por resultados implementada na rede municipal de Fortaleza durante o período de 2013 a 2018. A pesquisa foca em três fatores principais: 1º) perfil do diretor escolar: abrangendo aspectos como formação inicial e continuada, habilidades de liderança e experiência prévia no cargo; 2º) desempenho nas avaliações externas: analisando como os resultados obtidos pelos alunos nessas avaliações podem impactar na permanência ou substituição dos diretores; 3º) composição da equipe gestora: examinando a estrutura e dinâmica da equipe de gestão escolar e sua influência na estabilidade da direção.

Lopes conclui que é necessário revisar a política de rotatividade dos gestores

escolares em Fortaleza, sugerindo o fortalecimento das equipes gestoras e a adequação da composição das unidades escolares, considerando o número de alunos matriculados e os níveis de ensino oferecidos. Além disso, destaca a importância de uma formação adequada para que as escolas possam alcançar os resultados esperados. A dissertação também levanta questionamentos sobre os efeitos da rotatividade na aprendizagem dos alunos e a possível instabilidade na gestão escolar decorrente dessa prática.

Aquino (2016) investiga o papel do coordenador pedagógico na rede municipal de ensino de Maracanaú, Ceará, entre 2013 e 2016. O estudo busca compreender como esses profissionais atuam em um contexto marcado pela ênfase na gestão por resultados e pela promoção de práticas reflexivas.

Aquino (2016) identifica que a função do coordenador pedagógico transcende a mera orientação aos professores, englobando uma série de atribuições que incluem: excesso de demandas administrativas; substituição de professores em sala de aula; desvio de função; falta de identidade profissional; e escassez de tempo para planejar e implementar a formação continuada dos docentes.

[...] os alunos são submetidos às avaliações externas, cujos resultados servem de indicadores para determinar o padrão de qualidade da educação, se torna cada vez mais necessário, a figura do coordenador pedagógico no planejar e acompanhar a execução de todo processo didático-pedagógico da escola. E para além disso, se faz necessário também, “discutir as teorias que fundamentam suas práticas não apenas como instrumentalizadoras, mas que, com base nelas, despertem reflexões inerentes ao processo ensino e aprendizagem. (Aquino, 2016, p.29)

Esses desafios comprometem a eficácia do trabalho pedagógico e dificultam a implementação de uma gestão escolar que equilibre a busca por resultados com a reflexão crítica sobre as práticas educativas.

Aquino (2016) conclui que o coordenador pedagógico opera em um cenário contraditório, influenciado pelas reformas educacionais dos anos 1990, que enfatizam a gestão por resultados, e pelas abordagens críticas e reflexivas de educação, herdadas dos anos 1980. Essa dualidade exige que o coordenador atue como mediador, equilibrando as demandas por desempenho quantitativo com a necessidade de promover práticas pedagógicas reflexivas e críticas.

Em relação à gestão escolar focada em resultados, Aquino (2016) sugere que, embora a busca por eficiência e eficácia seja importante, é crucial que os coordenadores pedagógicos mantenham um espaço para a reflexão crítica, garantindo que as práticas educativas não se tornem meramente instrumentais, mas que promovam uma formação integral dos estudantes.

Silveira (2013) analisa como as políticas públicas de gestão estratégica com foco em resultados são implementadas nas escolas da Regional Médio Paraíba, no Estado do Rio de Janeiro. O estudo investiga até que ponto essas políticas estaduais são apropriadas pelos gestores escolares e se resultam no alcance das metas previstas para as instituições de ensino.

A pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada em oito escolas da região e utilizou instrumentos como pesquisa bibliográfica, observação participante e análise documental. Silveira explora paradigmas de gestão que variam desde modelos diretivo-autoritários (paradigma estático) até modelos diretivo-participativos (paradigma dinâmico), destacando a necessidade da gestão estratégica como caminho para a eficácia na gestão escolar. Além disso, aborda perfis de liderança, competências dos gestores e características de escolas eficazes.

Os pressupostos sobre as práticas dos gestores escolares identificados por Silveira incluem: Compreensão do contexto das políticas públicas – gestores que entendem o contexto das políticas educacionais e as utilizam estrategicamente tendem a aumentar a eficácia escolar; Formação em gestão estratégica – a preparação dos diretores para atuarem com base na gestão estratégica é fundamental para que compreendam o papel da escola como parte de um sistema organizado em torno de metas educacionais integradas; Liderança eficaz – perfis de liderança que equilibram autoridade e participação promovem um ambiente propício ao sucesso educacional dos alunos.

Como principal resultado deste estudo, pode-se verificar que, quando o gestor compreende o contexto das políticas e as utiliza estrategicamente em sua gestão, as possibilidades de eficácia da escola aumentam consideravelmente. (Silveira, 2013, p. 89)

Em relação à gestão escolar com foco em resultados, a autora conclui que, ao serem preparados para uma atuação pautada pela gestão estratégica, os diretores

compreendem o papel da escola enquanto parte de um todo organizado em torno de metas educacionais concatenadas, exercendo uma gestão em prol do sucesso educacional de seus alunos.

Patriota (2014) investiga a implementação de políticas de monitoramento e gestão por resultados em uma escola estadual rural de Pernambuco que se destaca por seus resultados positivos em avaliações externas. O estudo busca compreender como as características do ambiente escolar influenciam a aplicação dessas políticas públicas e o trabalho docente. Os pressupostos sobre as características do ambiente escolar, conforme a autora são: 1) Eficácia da gestão escolar: a pesquisa identifica que uma gestão escolar eficaz é fundamental para o sucesso da implementação de políticas de monitoramento e gestão por resultados. Gestores competentes são capazes de alinhar as diretrizes políticas com as necessidades específicas da escola, promovendo um ambiente propício ao aprendizado; 2) Qualificação docente: a qualificação e formação contínua dos professores são destacadas como essenciais para a melhoria do desempenho escolar. Professores bem preparados estão mais aptos a implementar práticas pedagógicas eficazes que atendam às demandas das políticas de resultados. 3) Práticas de monitoramento da aprendizagem: a adoção de práticas sistemáticas de monitoramento da aprendizagem dos alunos permite identificar dificuldades e intervir de maneira oportuna, contribuindo para a melhoria contínua do processo ensino-aprendizagem. De acordo com Patriota (2014, p. 94):

A pesquisa demonstrou que o sucesso da escola passa pela eficácia da gestão, pela qualificação de seus professores e pelas práticas de excelência relacionadas ao acompanhamento dos indicadores de sucesso, ligados diretamente ao processo ensino-aprendizagem.

A autora conclui que a implementação de políticas de monitoramento e gestão por resultados, quando adaptadas às características específicas do ambiente escolar, pode levar a melhorias significativas no desempenho educacional.

Sales (2015) analisa a implementação de políticas de gestão por resultados nas escolas estaduais de Barcelos, Amazonas. A pesquisa identifica desafios significativos enfrentados pelas equipes gestoras, incluindo: Dificuldade de apropriação dos resultados das avaliações externas: as equipes gestoras enfrentam dificuldades em compreender e utilizar os dados das avaliações externas para orientar

práticas pedagógicas eficazes. Ausência de planejamento pedagógico estruturado: observou-se a falta de um planejamento pedagógico consistente e da supervisão das atividades docentes, comprometendo a qualidade do ensino. Carência de capacitação adequada para os gestores: a ausência de formação específica em gestão de resultados limita a eficácia das equipes gestoras na implementação de políticas educacionais. A autora enfatiza que "As equipes gestoras enfrentam dificuldades em apropriar-se dos resultados das avaliações externas e em executar ações baseadas nesses resultados." (Sales, 2015, p.129)

Como proposta de intervenção, a autora sugere a criação de uma rede colaborativa entre os gestores das escolas para discutir a utilização dos resultados das avaliações e desenvolver ações baseadas nesses dados. Além disso, recomenda a definição de protocolos orientadores e a oferta de cursos de formação continuada coordenados pela Coordenadoria Regional de Barcelos, visando à melhoria da qualidade do ensino. (Sales, 2015).

Nascimento (2019) analisa a implementação do Programa de Educação Integral (PEI) em Pernambuco, que adota uma gestão inspirada em modelos empresariais, enfatizando eficiência, eficácia e produtividade. Os principais pressupostos sobre gestão por resultados e educação pública de qualidade, segundo Nascimento (2019) são: Ênfase em resultados quantitativos: a gestão por resultados prioriza indicadores numéricos, como *rankings* e desempenho em avaliações externas, em detrimento de aspectos qualitativos da educação. Mercadorização do ensino: a adoção de práticas empresariais na educação pode levar à mercadorização do ensino, tratando-o como um produto a ser comercializado, o que compromete a missão educativa das instituições. Redução da qualidade educacional: a ênfase em resultados quantitativos pode negligenciar aspectos qualitativos da educação, como o desenvolvimento integral dos estudantes e a formação cidadã. Conforme a autora,

A pesquisa demonstra que existe uma relação antagônica entre a qualidade da educação da gestão por resultados adotada no PEI (aquisição de resultados, rankings) e a perspectiva de educação pública de qualidade. (Nascimento, 2019, p. 176)

Em relação a gestão escolar focada em resultados a pesquisa demonstra que a gestão por resultados, ao priorizar indicadores quantitativos, pode comprometer a

qualidade da educação pública. A autora alerta para o risco de tratar a educação como um produto a ser mercadejado, enfatizando a necessidade de equilibrar a busca por resultados com a promoção de uma educação pública de qualidade.

Silva (2020) analisa a implementação do Índice de Eficiência Gerencial (IEG) como instrumento de responsabilização dos diretores escolares em Pernambuco. A pesquisa destaca que a ênfase na eficiência gerencial, inspirada em modelos empresariais, pode transformar a escola em uma instituição mais voltada para resultados quantitativos, em detrimento de processos democráticos e pedagógicos. O autor observa que:

A proposta para realizar a reforma de gestão em Pernambuco foi colocar na mão do diretor escolar a responsabilidade pela alocação dos profissionais da educação de acordo com os rígidos limites orçamentários definidos na instância central do governo. (Silva, 2020, p. 6)

O autor observa que a gestão por resultados, ao priorizar indicadores numéricos, pode comprometer a qualidade da educação pública. A ênfase em resultados quantitativos pode negligenciar aspectos qualitativos da educação, como o desenvolvimento integral dos estudantes e a formação cidadã.

Santos (2023) analisa a implementação de políticas de gestão escolar focadas em resultados nas escolas públicas de educação básica. A pesquisa destaca que a ênfase em resultados quantitativos pode levar a uma organização do trabalho pedagógico que prioriza a eficiência e a produtividade, possivelmente em detrimento de aspectos qualitativos da educação, como o desenvolvimento integral dos estudantes e a formação cidadã.

A autora observa que a pressão por resultados pode influenciar a organização do trabalho pedagógico, levando a práticas que buscam atender a metas estabelecidas, muitas vezes sem considerar as especificidades e necessidades da comunidade escolar. Essa abordagem pode resultar em uma gestão que valoriza mais os aspectos quantitativos do que qualitativos, impactando a qualidade da educação oferecida. Conforme a autora:

[...] alguns fatores são essenciais para determinar ou não a permanência de um diretor dentro da estrutura organizacional do sistema de educação: a estrutura física das escolas, falta de recursos financeiros, o aumento da responsabilização, o perfil do diretor, os resultados das avaliações externas, o suporte recebido pela Secretaria de Educação no que se refere à estrutura básica da equipe gestora: diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e

secretario escolar, ausência de outros profissionais que executem ações de suporte para outras demandas tais como: coordenador financeiro, supervisor escolar, diretor de turma, suporte para os alunos especiais que estão em sala regular, ou seja os recursos humanos que possam compartilhar e agir em conjunto para que a equipe gestora possa desempenhar seu papel pedagógico e obter resultados satisfatórios nas avaliações externas como as prova Brasil e SPAECE-Alfa. (Santos, 2023, p. 87)

Passamos ao último eixo temático.

4.2.3 Eixo temático 3: Reflexões sobre as relações entre a gestão escolar com foco em resultados e a efetividade do direito à educação de qualidade

A Constituição Federal do Brasil (1988), conforme já exposto, positiva o direito à educação a qual deve ser ofertada, observando-se os padrões mínimos de qualidade.

No entender de Oliveira e Araújo (2005, p. 6) a Constituição “assinalou uma perspectiva mais universalizante dos direitos sociais e avançou na tentativa de formalizar, do ponto de vista do sistema jurídico brasileiro, um Estado de bem-estar social numa dimensão inédita em nossa história”. Entretanto, segundo os referidos autores

[...] logo após a promulgação da constituição, implementam-se no Brasil políticas ancoradas na visão da necessidade do redimensionamento do papel do Estado nas políticas sociais e do ajuste fiscal. Isso criou um fosso entre as conquistas e garantias estabelecidas e as necessidades relativas ao controle e diminuição dos gastos públicos. (Oliveira; Araújo, 2005, p. 6)

Em decorrência desta visão, no campo educação, “esse contexto representou o acirramento das tensões entre as expectativas de melhoria da qualidade dos sistemas de ensino e a disponibilidade de recursos orçamentários para a consecução desse fim” (Oliveira; Araújo, 2005, p. 6). Oliveira e Araújo (2005, p. 7) questionam: “o que significa qualidade? O que significa uma educação de qualidade? ”. De acordo com os autores “Provavelmente, essa questão terá múltiplas respostas, segundo os valores, experiências e posição social dos sujeitos”. (Oliveira; Araújo, 2005, p. 7). Os autores continuam explicando que:

Uma das formas para se apreender essas noções de qualidade é buscar os indicadores utilizados socialmente para aferi-la. Nessa perspectiva, a tensão entre qualidade e quantidade (acesso) tem sido o condicionador último da qualidade possível, ou, de outra forma, a quantidade (de escola) determina a qualidade (de educação) que se queira. (Oliveira; Araújo, 2005, p. 8)

No entender de Oliveira e Araújo (2005, p. 8):

De um ponto de vista histórico, na educação brasileira, três significados distintos de qualidade foram construídos e circularam simbólica e concretamente na sociedade: um primeiro, condicionado pela oferta limitada de oportunidades de escolarização; um segundo, relacionado à ideia de fluxo, definido como número de alunos que progridem ou não dentro de determinado sistema de ensino; e, finalmente, a ideia de qualidade associada à aferição de desempenho mediante testes em larga escala.

A adoção do modelo de gestão com foco ou por resultados na área da educação escolar pública decorre de um movimento que ganhou força, a partir da década de 90, por meio da adaptação de modelos gerenciais utilizados na administração privada para a administração pública. A adaptação de tais modelos tem como principais justificativas a busca pela melhoria dos serviços ofertados, a profissionalização, a responsabilização (ou *accountability*) e o controle social. Articulado a essa perspectiva, a ênfase no planejamento com metas e indicadores, e “mecanismos de incentivo, a premiação e sanção” (Segatto; Abrucio, 2017, p. 87).

Na área da educação, a gestão com foco em resultados e, em decorrência, os indicadores de desempenho, estão presentes nas políticas públicas educacionais, na avaliação da qualidade educacional dos sistemas de ensino, no monitoramento e na aferição do desempenho dos gestores e professores nas escolas. No entender de Segatto e Abrucio (2017, p. 90).

O resultado desse processo reformista foi a mudança na orientação das ações em duas dimensões. Em uma dimensão estratégica, as avaliações, metas e indicadores passaram a orientar o planejamento dos ministérios de educação e, nesse caso, das secretarias estaduais de educação. E, em uma dimensão operacional, mudaram o sentido de implementação da política, já que as ações de todos os stakeholders, inclusive das escolas, passaram a ter como foco a aprendizagem do aluno.

Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 708), consideram a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) o marco para a “mudança de paradigma nas políticas públicas para a Educação Básica” as quais trouxeram decorrências “para a organização e gestão escolar”. No entender dos referidos autores a Constituição Federal,

[...] ao promover o fortalecimento dos governos locais como resultado das pressões de movimentos que demandavam maior descentralização e redemocratização da sociedade, acabou ensejando novos modelos de gestão das políticas públicas no país. O contexto é ainda influenciado por

variáveis externas que se relacionam com a circulação de políticas e conhecimento em âmbito internacional aos quais o Brasil não está imune. Essas influências são absorvidas no plano interno como um movimento mais amplo que cobra do Estado e de suas instituições maior transparência e prestação de contas. (Oliveira; Duarte; Clementino, 2017, p. 708).

Para Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 711), surge o modelo da Nova Gestão Pública (NGP) “em contraposição à Administração Pública, buscando influenciar novos modos não só de organizar e gerir a coisa pública, mas também novos modos de governo, já que ela interfere nos objetivos da ação pública”. Portanto,

[...] o sentido dado pelo Novo Gerencialismo às inovações gerenciais é a introdução, nos diversos níveis do setor público, de mecanismos de mercado e a transferência, para esse setor, do conjunto de ideias, valores e técnicas predominantes no setor privado. Assim, a NGP se instala como inovação, criticando a burocratização dos Estados de Bem-Estar Social mesmo onde não se chegou a vivê-lo de fato, como na região latino-americana, promovendo ataques às hierarquias, à centralização do poder e das decisões, à rigidez das estruturas governamentais, o que encontra muita acolhida junto à opinião pública. O funcionalismo passa a ser altamente criticado como ineficiente e pouco comprometido, o que o coloca no centro dos ataques ao modelo de organização estatal. (Oliveira; Duarte; Clementino, 2017, p. 711).

No âmbito da gestão escolar, os pressupostos da NGP começam a se proliferar no cenário internacional a partir dos anos 90 (Oliveira; Duarte; Clementino, 2017). No Brasil, “sob o argumento da racionalidade técnica e de atribuição de maior eficiência ao setor público, introduziram mecanismos de gestão e organização escolar que corroboraram a deterioração das condições de trabalho, da carreira e da remuneração dos docentes”. (Oliveira; Duarte; Clementino, 2017, p. 713).

Nesse contexto, Oliveira; Duarte e Clementino (2017, p. 713) explicam que: “Ao mesmo tempo que as escolas passaram a ter maior autonomia por meio da gestão democrática, passaram a conviver com estratégias e ferramentas de controle e regulação por meio da avaliação externa com vistas à maior eficiência nos resultados”. Contudo, esta autonomia é relativa, pois “guarda relação com a responsabilização e autorresponsabilização dos (as) diretores (as), que se sentem cobrados tanto pela gestão dos recursos, quanto pelos resultados acadêmicos dos alunos” (Oliveira; Duarte; Clementino, 2017, p. 718).

Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 719) salientam que autorresponsabilização com o desempenho acadêmico dos estudantes nas

avaliações externas trazem implicações ao “trabalho pedagógico, com vistas a preparar os alunos para os próximos testes, ainda que haja resistência por parte de professores”. Ainda, segundo os referidos autores, a preocupação dos gestores

[...] está relacionada às possibilidades de vinculação do repasse financeiro das escolas ao desempenho que apresentam no Ideb, mas também a uma profusão de exames externos que chegam até a escola e que se traduzem em metas a serem cumpridas. Os sistemas de ensino, ao terem metas de qualidade atreladas ao Ideb, passaram a direcionar a gestão das escolas de modo a se ocuparem com o desempenho dos estudantes em conteúdos específicos (português e matemática) mensurados pelas avaliações. Isso levou os/as dirigentes escolares a adotar estratégias de reforço escolar e simulados para o alcance das metas estabelecidas, deslocando, às vezes, o foco do projeto pedagógico para os resultados nas avaliações. (Oliveira; Duarte; Clementino, 2017, p. 720).

A seguir faremos uma análise dos aspectos favoráveis e também os aspectos desfavoráveis segundo cada autor ou autores das obras aqui analisadas.

No entender de Silveira (2013), são considerados aspectos favoráveis da gestão escolar por resultados:

- Clareza de objetivos e metas: A definição de metas claras e objetivas orienta o trabalho dos gestores e docentes, facilitando o alinhamento das ações escolares com as diretrizes da Secretaria de Educação.
- Monitoramento do desempenho: A utilização de indicadores de desempenho permite o acompanhamento contínuo dos resultados escolares, possibilitando intervenções mais precisas para a melhoria da qualidade educacional.
- Responsabilização e transparência: A ênfase em resultados promove uma cultura de responsabilização entre gestores e professores, incentivando a transparência nas ações e decisões pedagógicas.

A mesma autora pontua como aspectos desfavoráveis da gestão escolar por resultados:

- Redução da autonomia escolar: A centralização das decisões e a padronização das práticas podem limitar a autonomia dos gestores e professores, dificultando a adaptação das estratégias às necessidades específicas de cada comunidade escolar.
- Pressão por resultados: A focalização excessiva em metas quantitativas pode gerar pressão sobre os profissionais da educação, levando a práticas que priorizam o alcance de indicadores em detrimento da qualidade do processo de ensino-

aprendizagem.

- Desconsideração de contextos locais: A implementação uniforme de políticas de gestão por resultados pode não levar em conta as particularidades socioeconômicas e culturais de cada escola, comprometendo a eficácia das ações educativas.

A autora conclui que para que a gestão estratégica com foco em resultados seja eficaz, é fundamental que os gestores escolares sejam capacitados para compreender o contexto das políticas e utilizá-las de forma estratégica, adaptando-as às realidades específicas de suas escolas. Além disso, destaca a importância de equilibrar a busca por resultados com a valorização da autonomia escolar e a consideração das particularidades locais.

Patriota (2014) destaca os seguintes aspectos como favoráveis da gestão escolar por resultados:

- Acompanhamento sistemático da aprendizagem: A implementação de um monitoramento contínuo permite identificar dificuldades no processo de ensino-aprendizagem, possibilitando intervenções pedagógicas mais precisas e oportunas.
- Melhoria gradativa no desempenho escolar: O uso de indicadores de sucesso, diretamente relacionados ao processo ensino-aprendizagem, contribui para uma evolução consistente nos resultados educacionais da instituição.
- Eficácia da gestão escolar: A gestão por resultados promove uma administração escolar mais eficiente, focada em metas claras e no acompanhamento de indicadores de desempenho.

Os aspectos desfavoráveis, segundo a autora são:

- Desafios na implementação da política: A aplicação da política de monitoramento pode enfrentar obstáculos, como a resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade escolar e a necessidade de adequação às especificidades locais.
- Dependência da qualificação docente: O sucesso da gestão por resultados está intimamente ligado à capacitação dos professores, exigindo investimentos contínuos em formação profissional para garantir a eficácia das práticas pedagógicas.
- Risco de foco excessivo em indicadores quantitativos: A ênfase nos resultados pode levar a uma priorização de métricas quantitativas, possivelmente em detrimento de

aspectos qualitativos da educação, como o desenvolvimento integral dos estudantes.

Patriota (2014) conclui que embora a gestão por resultados apresente benefícios significativos, é crucial equilibrar o foco nos indicadores com a valorização das particularidades locais e a formação contínua dos docentes, garantindo uma educação de qualidade que atenda às necessidades específicas da comunidade escolar.

Sales (2015) destaca como aspectos favoráveis da gestão por resultados:

- Foco na melhoria do desempenho escolar: A gestão por resultados enfatiza a importância de acompanhar o desempenho dos alunos em avaliações externas, como o SAEB e o SADEAM, incentivando as escolas a buscarem estratégias para melhorar esses indicadores.
- Estabelecimento de metas claras: A definição de objetivos específicos orienta as ações das equipes gestoras e docentes, promovendo um direcionamento mais preciso das atividades pedagógicas.
- Incentivo à utilização de dados para tomada de decisões: A análise dos resultados das avaliações externas estimula a tomada de decisões informadas, possibilitando intervenções pedagógicas mais eficazes.

Já os aspectos desfavoráveis apontados por Sales (2015) são:

- Dificuldade de apropriação dos resultados das avaliações externas: As equipes gestoras enfrentam desafios para interpretar e utilizar os dados das avaliações de forma a orientar práticas pedagógicas eficazes.
- Falta de planejamento pedagógico e acompanhamento docente: Observa-se uma ausência de planejamento pedagógico estruturado e de monitoramento das atividades dos professores por parte da gestão escolar, o que compromete a eficácia das ações educativas.
- Carência de capacitação adequada para gestores: A Secretaria de Educação do Estado do Amazonas (SEDUC/AM) não oferece formação suficiente com ênfase na gestão de resultados, limitando a capacidade dos gestores de implementar práticas eficazes nesse modelo.

Sales (2015) conclui que embora a gestão por resultados possa direcionar esforços para a melhoria do desempenho escolar, sua eficácia é comprometida pela

falta de capacitação dos gestores, pela dificuldade na utilização dos dados das avaliações externas e pela ausência de um planejamento pedagógico consistente. Para superar esses desafios, propõe a criação de uma rede colaborativa entre os gestores das escolas para discutir a apropriação dos resultados das avaliações e refletir sobre possíveis ações, além da definição de protocolos de orientação e a oferta de cursos de formação continuada coordenados pela Coordenadoria Regional de Barcelos.

Aquino (2016) destaca os seguintes aspectos como favoráveis da gestão escolar por resultados:

- Definição de metas claras: A gestão por resultados estabelece objetivos específicos que orientam o trabalho dos coordenadores pedagógicos e professores, facilitando o alinhamento das ações educativas com as diretrizes da Secretaria de Educação.
- Monitoramento do desempenho escolar: A implementação de indicadores de desempenho permite o acompanhamento contínuo dos resultados dos alunos, possibilitando intervenções pedagógicas mais precisas para a melhoria da qualidade do ensino.
- Fomento à reflexão sobre a prática docente: A ênfase em resultados incentiva os coordenadores pedagógicos a promoverem práticas reflexivas entre os professores, estimulando a análise crítica das metodologias de ensino e a busca por aprimoramento contínuo.

São considerados fatores desfavoráveis da gestão por resultados, conforme o autor:

- Sobrecarga de atribuições: Os coordenadores pedagógicos enfrentam um excesso de demandas, incluindo tarefas administrativas e substituição de professores, o que pode comprometer o tempo dedicado ao planejamento e à formação continuada dos docentes.
- Desvio de função: A acumulação de responsabilidades não relacionadas diretamente à coordenação pedagógica pode levar ao desvio de função, dificultando o foco nas atividades essenciais de apoio e orientação aos professores.
- Falta de identidade profissional: A multiplicidade de tarefas e a pressão por resultados podem gerar uma crise de identidade entre os coordenadores

pedagógicos, que se veem divididos entre as exigências administrativas e o compromisso com a qualidade pedagógica.

Para Aquino (2016), a atuação dos coordenadores pedagógicos está inserida em um contexto contraditório, marcado pela tensão entre as reformas educacionais orientadas para a gestão por resultados e a perspectiva de uma educação crítica e reflexiva. O autor destaca a importância de equilibrar a busca por resultados com a valorização das práticas reflexivas, garantindo que a coordenação pedagógica contribua efetivamente para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Lopes (2019), elenca como fatores favoráveis da gestão por resultados:

- Seleção meritocrática de diretores: A implementação de processos seletivos baseados no mérito, em vez de indicações políticas, visa assegurar que profissionais qualificados assumam a direção das escolas, potencialmente elevando a qualidade da gestão escolar.
- Estabelecimento de metas claras: A gestão por resultados define objetivos específicos que orientam as ações dos diretores e das equipes escolares, promovendo um direcionamento focado na melhoria do desempenho educacional.
- Monitoramento contínuo do desempenho: A utilização de avaliações externas permite o acompanhamento regular do desempenho das escolas, possibilitando intervenções oportunas para corrigir desvios e aprimorar a qualidade do ensino.

Lopes (2019) também aponta os fatores desfavoráveis da gestão por resultados:

- Aumento da responsabilização e pressão sobre os diretores: A ênfase em resultados pode intensificar a responsabilização dos diretores, gerando pressão adicional que pode levar ao desestímulo e à decisão de deixar o cargo.
- Desconsideração das especificidades locais: A aplicação uniforme de políticas de gestão por resultados pode não levar em conta as particularidades de cada comunidade escolar, dificultando a adaptação das estratégias às necessidades específicas de cada unidade.
- Falta de suporte e formação continuada: A ausência de programas adequados de formação e apoio para os diretores pode comprometer a eficácia da gestão por resultados, contribuindo para a rotatividade no cargo.

Lopes (2019) considera que embora a gestão por resultados possa trazer benefícios para a administração escolar, é fundamental considerar os fatores que contribuem para a rotatividade dos diretores. Recomenda-se uma revisão das políticas de rotatividade, com foco no fortalecimento das equipes gestoras, na adequação da composição das unidades escolares e na oferta de formação contínua para os gestores, visando garantir a estabilidade e a eficácia da gestão escolar.

Conforme Nascimento (2019), contam como fatores favoráveis da gestão por resultados:

- Definição de metas claras: A gestão por resultados estabelece objetivos específicos que orientam as ações das escolas, promovendo um direcionamento focado na melhoria do desempenho educacional.
- Monitoramento contínuo do desempenho: A utilização de avaliações externas permite o acompanhamento regular do desempenho dos estudantes, possibilitando intervenções pedagógicas mais precisas para aprimorar a qualidade do ensino.
- Fomento à eficiência e eficácia: A ênfase em resultados incentiva a busca por práticas pedagógicas mais eficientes e eficazes, visando alcançar os objetivos educacionais estabelecidos.

Nascimento (2019) aponta como aspectos desfavoráveis da gestão por resultados os seguintes pontos:

- Mercantilização da educação: A adoção de modelos de gestão inspirados no setor empresarial pode levar à mercantilização do ensino, priorizando resultados quantitativos em detrimento de uma formação integral e crítica dos estudantes.
- Pressão sobre docentes e discentes: A focalização em resultados pode gerar um ambiente de pressão constante sobre professores e alunos, comprometendo o bem-estar e a motivação de ambos.
- Desconsideração das especificidades locais: A aplicação uniforme de políticas de gestão por resultados pode não levar em conta as particularidades de cada comunidade escolar, dificultando a adaptação das estratégias às necessidades específicas de cada unidade.

Nascimento (2019) conclui que há uma relação antagônica entre a qualidade da educação promovida pela gestão por resultados adotada no Programa de

Educação Integral de Pernambuco e a perspectiva de uma educação pública de qualidade social. A política educacional do estado está pautada em pressupostos empresariais que visam criar indicadores de qualidade para fomentar a competição e o ranqueamento das escolas, criando um ambiente propício à privatização do ensino por meio de parcerias público-privadas na gestão escolar.

Silva (2020) elenca os seguintes fatores favoráveis da gestão por resultados:

- Estabelecimento de metas claras: A implementação do IEG define objetivos específicos para os diretores escolares, orientando suas ações e promovendo um direcionamento focado na melhoria do desempenho educacional.
- Monitoramento contínuo do desempenho: O uso do IEG permite o acompanhamento regular das atividades administrativas e pedagógicas, possibilitando intervenções oportunas para corrigir desvios e aprimorar a qualidade da gestão escolar.
- Incentivo à eficiência administrativa: A ênfase na eficiência gerencial estimula os diretores a otimizar recursos e processos, buscando uma gestão mais eficaz e econômica.

O mesmo autor também elenca os fatores que considera desfavoráveis da gestão por resultados, sendo eles:

- Supressão da gestão democrática: A focalização na eficiência gerencial pode reduzir a participação da comunidade escolar nas decisões, tornando a gestão mais empresarial e menos democrática.
- Sobrecarga de responsabilidades: A responsabilização verticalizada dos diretores, aliada à exigência de cumprimento de metas rígidas, pode sobrecarregá-los com tarefas administrativas, desviando o foco das questões pedagógicas.
- Transformação da subjetividade dos gestores: A adoção de modelos de gestão baseados na lógica de mercado pode alterar a postura dos diretores, priorizando resultados numéricos em detrimento de processos educativos mais amplos e inclusivos.

Silva (2020) conclui que a política de gestão por resultados, materializada pelo IEG, tende a suplantiar a gestão democrática, promovendo uma abordagem mais empresarial na administração escolar. Essa orientação pode comprometer a participação da comunidade escolar e sobrecarregar os diretores com uma nova

burocracia virtual, direcionando a escola para a competição e a performatividade.

SANTOS (2023) aponta os seguintes pontos favoráveis da gestão por resultados:

- Definição de metas claras e direcionamento do trabalho escolar: A gestão por resultados estabelece objetivos específicos, ajudando a organizar as ações da escola e a mensurar seu progresso.
- As avaliações externas fornecem dados concretos para embasar decisões pedagógicas.
- Monitoramento e responsabilização: A adoção de métricas e indicadores fortalece a cultura de responsabilização e incentiva a melhoria do desempenho escolar.
- Algumas gestoras entrevistadas apontaram que a gestão por resultados mantém o foco na aprendizagem dos alunos
- Maior visibilidade da escola na comunidade: Os resultados das avaliações externas geram reconhecimento para as escolas que obtêm bons desempenhos, influenciando a percepção das famílias e da sociedade sobre a qualidade do ensino.

Santos (2023) também aponta os pontos desfavoráveis da gestão por resultados como sendo os seguintes:

- Redução da qualidade educacional a números e indicadores: A coordenadora C1 questiona a relação entre números e qualidade educacional, afirmando que "hoje vivemos em um sistema escolar em que a qualidade é medida por números, e nem sempre esses números são expressão de qualidade".
- Pressão sobre professores e gestores: A cobrança excessiva por metas e índices pode gerar estresse entre os profissionais da educação, comprometendo seu bem-estar e desempenho.
- Desvio do foco educacional para resultados quantitativos: O trabalho pedagógico acaba sendo direcionado para garantir bons índices nas avaliações externas, muitas vezes em detrimento de uma formação integral dos alunos.
- Como apontado por um dos entrevistados, "os professores precisam fazer com que as ações e estratégias deem bons resultados quantitativos, deixando de lado os qualitativos".
- Enfraquecimento da gestão democrática: A priorização de metas e resultados pode

diminuir a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, impactando a autonomia das escolas

A autora apresenta um olhar crítico sobre a gestão escolar por resultados, ressaltando a necessidade de um equilíbrio entre eficiência administrativa e qualidade educacional. A autora enfatiza que a busca por bons índices não pode se sobrepor ao desenvolvimento integral dos estudantes e à gestão democrática da escola.

Oliveira e Araújo (2005) destacam como fatores favoráveis da gestão por resultados:

- Estabelecimento de padrões de qualidade: A definição de indicadores claros permite que as escolas alinhem suas práticas pedagógicas a objetivos específicos, facilitando a avaliação e o monitoramento do desempenho educacional.
- Responsabilização e transparência: A implementação de métricas de desempenho promove uma cultura de responsabilização, onde gestores e educadores são incentivados a alcançar metas estabelecidas, aumentando a transparência nos processos educacionais.
- Identificação de áreas de melhoria: A análise de resultados possibilita a identificação de deficiências no processo educacional, permitindo intervenções direcionadas para aprimorar a qualidade do ensino.

Os autores também destacam o que consideram fatores desfavoráveis da gestão por resultados os seguintes pontos:

- Redução da educação a métricas quantitativas: Uma ênfase excessiva em resultados numéricos pode negligenciar aspectos qualitativos da educação, como o desenvolvimento crítico e ético dos estudantes.
- Desigualdades educacionais persistentes: A aplicação uniforme de padrões de desempenho pode não considerar as disparidades socioeconômicas entre diferentes regiões e escolas, perpetuando ou até ampliando desigualdades existentes.
- Pressão sobre educadores e estudantes: A focalização em resultados pode gerar um ambiente de alta pressão, afetando negativamente a motivação e o bem-estar de professores e alunos.

Com base no exposto por Oliveira e Araújo (2005), é essencial equilibrar a busca por resultados com a garantia de uma educação de qualidade que seja inclusiva

e equitativa. Eles destacam a importância de desenvolver padrões de qualidade que sejam compreensíveis para a população e passíveis de exigência judicial, garantindo que o direito à educação seja efetivado de maneira justa e democrática.

No entender de Souza (2006), são fatores favoráveis da gestão por resultados:

- Clareza nos objetivos educacionais: A definição de metas específicas pode orientar as ações escolares, facilitando a avaliação do progresso e a identificação de áreas que necessitam de melhorias.
- Responsabilização dos gestores e educadores: O estabelecimento de indicadores de desempenho promove uma cultura de responsabilização, incentivando gestores e professores a buscarem continuamente a melhoria dos resultados educacionais.
- Alocação eficiente de recursos: A ênfase em resultados pode auxiliar na identificação de práticas eficazes, permitindo uma distribuição mais estratégica dos recursos disponíveis para maximizar o impacto educacional.

Em relação aos aspectos que o referido autor considera que são necessários serem revistos, destacam-se:

- Redução da complexidade educacional a métricas quantitativas: Uma abordagem excessivamente focada em resultados numéricos pode negligenciar aspectos qualitativos da educação, como o desenvolvimento integral dos estudantes e a promoção de valores éticos e cidadania.
- Pressão sobre a comunidade escolar: A busca por metas específicas pode gerar um ambiente de pressão para gestores, professores e alunos, possivelmente comprometendo a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e o bem-estar dos envolvidos.
- Desconsideração das particularidades locais: Políticas uniformes de gestão por resultados podem não levar em conta as especificidades de cada contexto escolar, resultando em estratégias que não atendem às necessidades únicas de determinadas comunidades.

Conforme o autor, a produção científica sobre gestão escolar no Brasil tem se concentrado em temas como democratização da gestão, participação da comunidade e autonomia escolar. Essas abordagens enfatizam a importância de processos participativos e contextualmente sensíveis na administração escolar, sugerindo que

uma gestão equilibrada deve considerar tanto os resultados quanto os processos que levam a eles, garantindo uma educação de qualidade que atenda às necessidades de todos os envolvidos.

Para os autores Perez e Passone (2007), são aspectos favoráveis da gestão por resultados:

- Estabelecimento de parâmetros de comparação: As avaliações internacionais fornecem benchmarks que permitem aos países avaliar o desempenho de seus sistemas educacionais em relação a padrões globais, identificando áreas de melhoria.
- Incentivo à formulação de políticas baseadas em evidências: Os resultados dessas avaliações podem orientar a elaboração de políticas educacionais fundamentadas em dados concretos, promovendo intervenções mais eficazes.
- Fomento à cooperação internacional: A participação em avaliações globais estimula o intercâmbio de experiências e práticas bem-sucedidas entre diferentes países, enriquecendo o debate educacional.

Os autores também elencam fatores desfavoráveis da gestão por resultados como sendo:

- Homogeneização das políticas educacionais: A adoção de modelos padronizados pode desconsiderar as especificidades culturais e contextuais de cada país, levando a soluções inadequadas para realidades distintas.
- Pressão por resultados e ranqueamento: A focalização em rankings pode induzir sistemas educacionais a priorizarem a melhoria de posições em detrimento de uma educação integral e contextualizada.
- Influência de organismos internacionais: A dependência de avaliações externas pode reduzir a autonomia dos países na definição de suas políticas educacionais, subordinando-as a agendas internacionais.

Com base no exposto, Perez e Passone (2007), consideram que embora as avaliações internacionais possam contribuir para a melhoria dos sistemas educacionais, é crucial que os países utilizem esses instrumentos de forma crítica, adaptando as recomendações às suas realidades específicas e garantindo que as políticas educacionais promovam uma educação de qualidade, inclusiva e contextualizada.

Silva (2009), cita os seguintes argumentos favoráveis da gestão por resultados:

- Estabelecimento de parâmetros claros: A definição de indicadores de desempenho pode auxiliar na organização das práticas pedagógicas, fornecendo diretrizes objetivas para a avaliação do progresso educacional.
- Monitoramento contínuo: A utilização de métricas permite o acompanhamento sistemático do desenvolvimento dos estudantes, possibilitando intervenções pedagógicas mais precisas.
- Responsabilização dos atores educacionais: A ênfase em resultados promove uma cultura de responsabilização entre gestores e professores, incentivando o comprometimento com as metas estabelecidas.

O autor também elenca argumentos desfavoráveis da gestão por resultados, destacando os seguintes:

- Redução da educação a parâmetros econômicos: A autora critica a aplicação de conceitos de qualidade oriundos do setor econômico na educação, argumentando que isso pode levar à mercantilização do ensino e à desvalorização de aspectos qualitativos essenciais.
- Desconsideração das especificidades sociais e culturais: A padronização de indicadores pode negligenciar as particularidades das comunidades escolares, resultando em práticas que não atendem às necessidades específicas dos estudantes.
- Enfraquecimento da gestão democrática: A focalização em resultados quantitativos pode limitar a participação da comunidade escolar nas decisões, comprometendo processos democráticos de gestão.

Segundo Silva (2009), é fundamental repensar o conceito de qualidade na educação, incorporando dimensões sociais e políticas que valorizem a formação integral dos estudantes e promovam a justiça social. Ela defende uma abordagem que vá além dos indicadores quantitativos, enfatizando a importância de práticas pedagógicas que considerem as realidades específicas das comunidades escolares e fortaleçam a gestão democrática.

Conforme Paro (2010), são fatores favoráveis da gestão escolar por resultados os seguintes aspectos:

- Definição de objetivos claros: A adoção de metas específicas pode orientar as ações da escola, facilitando a organização do trabalho pedagógico e administrativo.
- Avaliação do desempenho: O foco em resultados permite a mensuração do desempenho escolar, possibilitando a identificação de áreas que necessitam de melhorias.
- Eficiência na utilização de recursos: A gestão orientada por resultados pode promover uma alocação mais racional dos recursos disponíveis, visando otimizar o processo educativo.

O autor também considera os aspectos desfavoráveis da gestão por resultados como sendo:

- Redução da educação a parâmetros empresariais: Paro critica a transposição de métodos e princípios da administração empresarial para o contexto escolar, argumentando que essa abordagem desconsidera a especificidade do trabalho pedagógico e a natureza democrática da educação.
- Negligência das dimensões política e cultural da educação: A ênfase excessiva em resultados pode levar à desconsideração das condições culturais e históricas do trabalho pedagógico, comprometendo a formação integral dos estudantes.
- Enfraquecimento da gestão democrática: A aplicação de modelos gerenciais empresariais pode limitar a participação da comunidade escolar nas decisões, contrariando o princípio de gestão democrática essencial à educação pública.

Paro (2010) considera que a administração escolar deve ser entendida como uma mediação para a realização dos fins educativos, respeitando a especificidade do processo pedagógico e promovendo relações democráticas no ambiente escolar. Ele defende uma concepção de gestão que considere a dimensão política da educação e valorize a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo educativo.

Conforme Setubal (2010), os aspectos favoráveis da gestão por resultados são os seguintes:

- Estabelecimento de metas claras: A definição de objetivos específicos pode orientar as ações das escolas, promovendo um direcionamento focado na melhoria do desempenho educacional.
- Monitoramento do progresso: A utilização de indicadores de desempenho permite o

acompanhamento contínuo do progresso dos alunos, possibilitando intervenções pedagógicas mais precisas para a melhoria da qualidade do ensino.

- Identificação de desigualdades: A análise de resultados pode revelar disparidades no desempenho entre diferentes grupos de estudantes, fornecendo subsídios para a implementação de políticas que promovam a equidade educacional.

Conforme a autora, destacam-se os seguintes aspectos que precisam ser revistos:

- Redução da educação a métricas quantitativas: Uma ênfase excessiva em resultados numéricos pode negligenciar aspectos qualitativos da educação, como o desenvolvimento integral dos estudantes e a promoção de valores éticos e cidadania.
- Pressão sobre educadores e alunos: A focalização em resultados pode gerar um ambiente de alta pressão, afetando negativamente a motivação e o bem-estar de professores e estudantes.
- Desconsideração das especificidades locais: A aplicação uniforme de políticas de gestão por resultados pode não levar em conta as particularidades de cada comunidade escolar, dificultando a adaptação das estratégias às necessidades específicas de cada unidade.

Setubal (2010) considera que é fundamental equilibrar a busca por resultados com a garantia de uma educação de qualidade que seja inclusiva e equitativa. Ela destaca a importância de desenvolver políticas educacionais que considerem as especificidades dos contextos locais e promovam a participação de toda a comunidade escolar, visando assegurar que todos os estudantes tenham acesso a oportunidades educacionais de qualidade.

Soares (2011) considera os seguintes aspectos favoráveis da gestão por resultados:

- Proximidade com a comunidade: Diretores que mantêm uma relação estreita com a comunidade escolar tendem a alcançar melhores resultados, pois compreendem as necessidades locais e mobilizam recursos comunitários em prol da educação.
- Apoio a estudantes com dificuldades: A implementação de estratégias de suporte para alunos com baixo desempenho, em parceria com pais e professores, contribui para a melhoria dos resultados educacionais.

- Engajamento dos professores na gestão: A inclusão dos docentes nos processos decisórios fortalece o compromisso coletivo com as metas educacionais, promovendo um ambiente colaborativo que favorece o alcance de melhores índices de desempenho.
- Atitude proativa diante de obstáculos: Diretores que demonstram iniciativa e determinação para superar desafios administrativos e pedagógicos influenciam positivamente o desempenho escolar.

Soares (2011) também considera os aspectos desfavoráveis em relação da gestão por resultados:

- Seleção inadequada de diretores: O estudo sugere que a indicação de diretores por técnicos pode não ser a melhor opção, indicando que processos seletivos que não consideram o perfil de liderança eficaz podem comprometer os resultados escolares.
- Possível negligência de aspectos qualitativos: Uma ênfase excessiva em resultados quantitativos, como o IDEB, pode levar à desconsideração de elementos qualitativos essenciais para a formação integral dos estudantes, como o desenvolvimento socioemocional e ético.
- Pressão sobre a comunidade escolar: A focalização em metas específicas pode gerar um ambiente de pressão para gestores, professores e alunos, possivelmente comprometendo a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e o bem-estar dos envolvidos.

Conforme o autor, determinadas características de liderança, como proximidade com a comunidade, apoio a estudantes com dificuldades, engajamento dos professores na gestão e atitudes proativas, estão associadas a desempenhos escolares mais elevados. No entanto, alertam para a importância de processos seletivos adequados para diretores e para a necessidade de equilibrar a busca por resultados quantitativos com a atenção a aspectos qualitativos da educação.

Os autores Veloso, Abrantes e Craveiro (2011) destacam os seguintes aspectos favoráveis da gestão por resultados:

- Promoção da reflexão interna: As avaliações externas incentivam as escolas a refletirem sobre suas práticas pedagógicas e organizacionais, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhoria.

- Estabelecimento de padrões de qualidade: A definição de critérios e indicadores claros nas avaliações externas auxilia as escolas a alinharem suas práticas a padrões reconhecidos de qualidade educacional.
- Fomento à transparência e accountability: A divulgação dos resultados das avaliações externas promove a transparência das ações escolares e responsabiliza os gestores e educadores pelos desempenhos apresentados.

Os mesmos autores chamam a atenção para os seguintes aspectos que devem ser evitados na gestão por resultados:

- Homogeneização das práticas escolares: A padronização imposta pelas avaliações externas pode levar à uniformização das práticas educativas, desconsiderando as especificidades e necessidades locais de cada comunidade escolar.
- Pressão sobre a comunidade escolar: A focalização em resultados quantitativos pode gerar um ambiente de pressão para gestores, professores e alunos, possivelmente comprometendo a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e o bem-estar dos envolvidos.
- Desconsideração do contexto socioeconômico: As avaliações externas podem não levar em conta as particularidades socioeconômicas das regiões onde as escolas estão inseridas, resultando em análises que não refletem plenamente a realidade enfrentada pelas instituições.

Os autores consideram que a avaliação externa das escolas é um processo socialmente construído, influenciado por diversos agentes e contextos. Eles ressaltam a importância de considerar as especificidades de cada instituição e de seu entorno ao interpretar os resultados das avaliações, evitando julgamentos simplistas que possam não refletir a complexidade das realidades escolares. Além disso, sugerem que os processos de avaliação devem ser continuamente revisados e aprimorados, incorporando perspectivas que valorizem a diversidade e promovam a justiça social no ambiente educacional.

Souza (2012) destaca os seguintes aspectos favoráveis da gestão por resultados:

- Clareza nos objetivos institucionais: A definição de metas específicas pode orientar as ações da escola, facilitando a organização do trabalho pedagógico e administrativo.

- Avaliação do desempenho: O foco em resultados permite a mensuração do desempenho escolar, possibilitando a identificação de áreas que necessitam de melhorias.
- Eficiência na utilização de recursos: A gestão orientada por resultados pode promover uma alocação mais racional dos recursos disponíveis, visando otimizar o processo educativo.

O autor também destaca os seguintes aspectos em desfavor da gestão por resultados:

- Redução da complexidade educacional: Uma ênfase excessiva em resultados quantitativos pode simplificar a compreensão das dinâmicas escolares, desconsiderando as relações de poder e as disputas políticas que influenciam o ambiente educacional.
- Negligência das dimensões políticas e culturais: A focalização em resultados pode levar à desconsideração das condições culturais e históricas do trabalho pedagógico, comprometendo a formação integral dos estudantes.
- Enfraquecimento da gestão democrática: A aplicação de modelos gerenciais empresariais pode limitar a participação da comunidade escolar nas decisões, contrariando o princípio de gestão democrática essencial à educação pública. Por fim, Souza (2012) considera que a gestão escolar é intrinsecamente política, marcada por disputas de poder que influenciam as práticas institucionais. Ele destaca a importância de reconhecer essas dinâmicas para promover uma gestão mais democrática e participativa, que considere as especificidades do contexto escolar e valorize a participação de todos os atores envolvidos no processo educativo.

Torres e Palhares (2013) expõe os seguintes argumentos favoráveis da gestão por resultados:

- Estabelecimento de padrões de qualidade: As avaliações externas introduzem critérios que podem orientar as escolas na definição de objetivos claros e na melhoria contínua de suas práticas pedagógicas.
- Fomento à reflexão interna: O processo avaliativo incentiva a autoavaliação, levando gestores e docentes a analisarem criticamente suas metodologias e estratégias educacionais.

- **Transparência e accountability:** A divulgação dos resultados promove a responsabilização dos atores escolares, estimulando uma cultura de prestação de contas à comunidade educativa.

Os autores também manifestam os seguintes aspectos em desfavor da gestão por resultados:

- **Uniformização das práticas escolares:** A imposição de padrões externos pode desconsiderar as especificidades culturais e contextuais de cada escola, levando à padronização e possível descaracterização das identidades escolares.
- **Pressão sobre a comunidade escolar:** A focalização em resultados quantitativos pode gerar um ambiente de pressão para gestores, professores e alunos, possivelmente comprometendo a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e o bem-estar dos envolvidos.
- **Desvalorização de aspectos qualitativos:** A ênfase em métricas de desempenho pode negligenciar dimensões importantes da educação, como o desenvolvimento socioemocional dos estudantes e a promoção de valores éticos.

Os autores concluem que é fundamental equilibrar as exigências das avaliações externas com a valorização das culturas e identidades próprias de cada escola. Eles defendem uma liderança escolar que reconheça a pluralidade cultural e promova práticas inclusivas, garantindo que a busca por resultados não comprometa a essência educativa e o bem-estar da comunidade escolar.

Souza (2014) destaca os seguintes aspectos favoráveis da gestão por resultados:

- **Estabelecimento de parâmetros claros:** As avaliações em larga escala fornecem indicadores que auxiliam na definição de objetivos específicos para as escolas, facilitando o monitoramento do desempenho e a identificação de áreas que necessitam de melhoria.
- **Incentivo à melhoria contínua:** A divulgação dos resultados das avaliações pode motivar gestores e educadores a buscarem constantemente o aprimoramento das práticas pedagógicas, visando alcançar melhores desempenhos.
- **Transparência e responsabilização:** A disponibilização pública dos resultados promove a transparência e responsabiliza as instituições educacionais perante a

sociedade, incentivando uma gestão mais eficiente e comprometida com a qualidade.

O autor também considerou alguns pontos desfavoráveis:

- Redução da qualidade a métricas quantitativas: Sousa critica a tendência de interpretar os resultados dos alunos em testes padronizados como a principal evidência da qualidade educacional, negligenciando aspectos qualitativos essenciais, como o desenvolvimento integral dos estudantes e a inclusão social.
- Estreitamento do currículo: A ênfase em disciplinas avaliadas, como Língua Portuguesa e Matemática, pode levar à marginalização de outras áreas do conhecimento, resultando em um currículo empobrecido e menos abrangente.
- Pressão sobre a comunidade escolar: A focalização em resultados pode gerar um ambiente de alta pressão, afetando negativamente a motivação e o bem-estar de professores e alunos, além de incentivar práticas como "ensinar para o teste" e a exclusão de estudantes com menores chances de sucesso nas avaliações.

Por fim, o autor conclui que é necessário repensar as concepções de qualidade difundidas pelas avaliações em larga escala, buscando abordagens que considerem a educação em sua totalidade, incluindo aspectos culturais, sociais e políticos. A autora defende uma avaliação que vá além dos resultados quantitativos, incorporando dimensões qualitativas que promovam a formação integral dos estudantes e a justiça social.

No entender de Ferreira e Mariotini (2015), são aspectos favoráveis da gestão resultados:

- Definição de objetivos claros: A gestão orientada para resultados estabelece metas específicas, facilitando o planejamento e a organização das atividades escolares.
- Monitoramento do desempenho: A ênfase em resultados permite o acompanhamento contínuo do progresso dos alunos e da eficácia das práticas pedagógicas, possibilitando ajustes oportunos.
- Responsabilização e transparência: Focar em resultados promove uma cultura de responsabilização entre gestores e educadores, incentivando a transparência nas ações e decisões tomadas.

Os autores também destacam os aspectos que precisam ser revistos em relação a gestão por resultados, entre eles:

- Redução da educação a métricas quantitativas: Uma ênfase excessiva em resultados numéricos pode negligenciar aspectos qualitativos essenciais da educação, como o desenvolvimento integral dos estudantes e a promoção de valores éticos e cidadania.
- Pressão sobre a comunidade escolar: A focalização em resultados pode gerar um ambiente de alta pressão, afetando negativamente a motivação e o bem-estar de professores e alunos.
- Desconsideração das especificidades locais: A aplicação uniforme de políticas de gestão por resultados pode não levar em conta as particularidades de cada comunidade escolar, dificultando a adaptação das estratégias às necessidades específicas de cada unidade.

Conforme os autores, é fundamental equilibrar a busca por resultados com a promoção de uma gestão democrática e participativa, que valorize a formação integral dos estudantes e considere as especificidades de cada contexto escolar. Eles defendem uma abordagem de gestão que vá além dos indicadores quantitativos, incorporando dimensões qualitativas que promovam a justiça social e a inclusão no ambiente educacional.

Oliveira (2015) salienta os pontos favoráveis da gestão por resultados, como sendo:

- Busca por eficiência: A adoção de práticas da Nova Gestão Pública (NGP) visa aumentar a eficiência na administração escolar, otimizando recursos e melhorando processos administrativos.
- Estabelecimento de metas claras: A definição de objetivos específicos e mensuráveis pode orientar as ações das escolas, facilitando o monitoramento do desempenho e a implementação de estratégias para alcançar os resultados desejados.
- Responsabilização e transparência: A ênfase em resultados promove uma cultura de responsabilização, onde gestores e educadores são incentivados a prestar contas de seu desempenho, aumentando a transparência nas instituições educacionais.

A autora também salienta o cuidado com os seguintes pontos a serem observados:

- Redução da educação a parâmetros mercadológicos: Oliveira critica a aplicação de

modelos de gestão empresarial na educação, argumentando que isso pode levar à mercantilização do ensino e à desvalorização de aspectos qualitativos essenciais.

- Desconsideração das especificidades locais: A padronização de indicadores e práticas pode negligenciar as particularidades das comunidades escolares, resultando em abordagens que não atendem às necessidades específicas dos estudantes.
- Contradição com princípios democráticos: A autora aponta que a adoção de modelos da NGP por governos democrático-populares pode gerar contradições, uma vez que esses modelos podem conflitar com práticas pedagógicas e de gestão mais participativas e inclusivas defendidas por movimentos sociais.

Oliveira (2015) considera que apesar dos avanços na ampliação de direitos e inclusão social promovidos pelos governos democrático-populares, a manutenção de modelos de gestão baseados na NGP estabelece uma contradição fundamental no setor educacional. Ela defende a necessidade de repensar essas abordagens, incorporando concepções e práticas pedagógicas que valorizem a participação democrática e atendam às especificidades das comunidades escolares.

Os autores Oliveira, Duarte e Clementino (2017) destacam os seguintes aspectos favoráveis da gestão por resultados:

- Estabelecimento de metas claras: A implementação de avaliações externas define parâmetros objetivos para o desempenho escolar, auxiliando diretores e equipes pedagógicas a direcionarem esforços para alcançar as metas estabelecidas.
- Monitoramento do desempenho: As avaliações fornecem dados quantitativos que permitem o acompanhamento do progresso dos alunos e a identificação de áreas que necessitam de intervenção, facilitando a tomada de decisões informadas.
- Incentivo à eficiência: A ênfase em resultados promove uma cultura de eficiência na gestão escolar, estimulando a otimização de recursos e a busca por melhores práticas administrativas e pedagógicas.

Os autores também registram os aspectos que merecem atenção em relação da gestão por resultados:

- Pressão sobre diretores e professores: A focalização em resultados pode gerar um ambiente de alta pressão, afetando negativamente a motivação e o bem-estar de gestores e docentes, além de possivelmente comprometer a qualidade do processo

de ensino-aprendizagem.

- Redução da autonomia escolar: A padronização imposta pelas avaliações externas pode limitar a capacidade dos diretores de adaptar práticas e currículos às necessidades específicas de suas comunidades escolares, comprometendo a gestão democrática.
- Desconsideração de contextos locais: As políticas baseadas na Nova Gestão Pública (NGP) frequentemente não levam em conta as particularidades socioeconômicas e culturais das diferentes regiões, resultando em abordagens que podem não atender às necessidades específicas de cada escola.

Os autores concluem que embora a NGP introduza mecanismos que buscam aprimorar a eficiência na gestão escolar, ela também impõe desafios significativos para os diretores, especialmente no que tange à manutenção da autonomia e à consideração das especificidades locais. Eles sugerem a necessidade de um equilíbrio entre a busca por resultados e a valorização das particularidades de cada comunidade escolar, promovendo uma gestão que seja ao mesmo tempo eficiente e sensível às realidades locais.

Segatto e Abrucio (2017) consideram como aspectos importantes na gestão por resultados:

- Melhoria do desempenho estudantil: A implementação de reformas orientadas por resultados foi motivada pelo baixo desempenho dos alunos nas avaliações, indicando uma preocupação em elevar a qualidade da educação oferecida.
- Definição de metas claras: A gestão por resultados estabelece objetivos específicos que orientam as ações das escolas e dos sistemas educacionais, facilitando o monitoramento e a avaliação do progresso.
- Incentivo à eficiência administrativa: A adoção de práticas de gestão por resultados pode levar à otimização de recursos e processos, promovendo uma administração escolar mais eficiente.

Os autores também consideram os fatores desfavoráveis da gestão por resultados, sendo eles:

- Desconsideração das especificidades locais: A padronização de indicadores e práticas pode não levar em conta as particularidades de cada estado ou município,

resultando em abordagens que não atendem às necessidades específicas das comunidades escolares.

- Possível negligência de aspectos qualitativos: Uma ênfase excessiva em resultados quantitativos pode levar à desvalorização de elementos qualitativos essenciais para a formação integral dos estudantes, como o desenvolvimento socioemocional e a promoção de valores éticos.
- Resistência de atores locais: A implementação de reformas orientadas por resultados pode enfrentar resistência de professores, gestores e outros atores locais, especialmente se não houver um processo participativo de construção e adaptação das políticas.

Por fim, os autores consideram que as diferenças nas reformas educacionais dos estados estudados foram influenciadas por fatores como a trajetória das políticas educacionais anteriores, a realização de reformas prévias e o modo como as novas reformas foram implementadas e negociadas com os atores envolvidos. Eles ressaltam a importância de considerar esses elementos para compreender as variações nos resultados e na eficácia das políticas de gestão por resultados na educação.

As autoras Oliveira e Carvalho (2018) destacam os seguintes aspectos favoráveis da gestão por resultados:

- Liderança eficaz do diretor: O estudo destaca que a liderança do diretor, percebida positivamente pelos professores, está associada a melhores desempenhos dos alunos. Diretores que exercem uma liderança reconhecida tendem a criar um ambiente escolar propício ao aprendizado e ao desenvolvimento acadêmico.
- Definição de metas claras: A gestão orientada para resultados permite o estabelecimento de objetivos específicos, facilitando o alinhamento das ações pedagógicas e administrativas para alcançá-los. Isso contribui para uma maior coesão e direcionamento das atividades escolares.
- Monitoramento do desempenho: A ênfase em resultados possibilita o acompanhamento contínuo do progresso dos alunos, permitindo intervenções pedagógicas oportunas e direcionadas às necessidades identificadas.

As autoras também citam os seguintes aspectos desfavoráveis da gestão

escolar por resultados:

- Nomeação política de diretores: O estudo identifica uma associação negativa entre a nomeação de diretores por indicação política e o desempenho dos alunos. Essa prática pode comprometer a eficácia da gestão escolar, uma vez que os critérios de seleção podem não considerar as competências necessárias para uma liderança educacional eficaz.
- Pressão excessiva por resultados: A focalização intensa em resultados pode gerar um ambiente de pressão para gestores, professores e alunos, possivelmente comprometendo a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e o bem-estar dos envolvidos.
- Negligência de aspectos qualitativos: Uma ênfase excessiva em métricas quantitativas pode levar à desconsideração de elementos qualitativos essenciais para a formação integral dos estudantes, como o desenvolvimento socioemocional e ético.

Para as autoras, a liderança do diretor é um fator intraescolar significativo para o desempenho acadêmico dos alunos. Elas sugerem que políticas de provimento do cargo de direção que valorizem critérios técnicos e de liderança, em vez de indicações políticas, podem contribuir para a melhoria dos resultados educacionais. Além disso, ressaltam a importância de equilibrar a busca por resultados com a atenção a aspectos qualitativos da educação, promovendo uma formação integral dos estudantes.

Oliveira e Vasques-Menezes (2018) destacam os pontos favoráveis da gestão por resultados:

- Clareza nos objetivos institucionais: A definição de metas específicas pode orientar as ações da escola, facilitando a organização do trabalho pedagógico e administrativo.
- Avaliação do desempenho: O foco em resultados permite a mensuração do desempenho escolar, possibilitando a identificação de áreas que necessitam de melhorias.
- Eficiência na utilização de recursos: A gestão orientada por resultados pode promover uma alocação mais racional dos recursos disponíveis, visando otimizar o processo educativo.

Os autores também destacam os pontos desfavoráveis da gestão por

resultados, sendo eles:

- Redução da complexidade educacional: Uma ênfase excessiva em resultados quantitativos pode simplificar a compreensão das dinâmicas escolares, desconsiderando as relações de poder e as disputas políticas que influenciam o ambiente educacional.
- Negligência das dimensões políticas e culturais: A focalização em resultados pode levar à desconsideração das condições culturais e históricas do trabalho pedagógico, comprometendo a formação integral dos estudantes.
- Enfraquecimento da gestão democrática: A aplicação de modelos gerenciais empresariais pode limitar a participação da comunidade escolar nas decisões, contrariando o princípio de gestão democrática essencial à educação pública.

Para Oliveira e Vasques-Menezes (2018), ao longo do tempo, o conceito de gestão escolar evoluiu para incorporar aspectos mais pedagógicos e políticos, enfatizando a importância da gestão democrática. Elas sugerem que uma compreensão abrangente da gestão escolar deve equilibrar a busca por resultados com a valorização da participação coletiva e o respeito às especificidades do contexto educacional.

Concluindo esta análise de dados, podemos destacar os autores que se pronunciam favoráveis da gestão escolar por resultados, sendo eles Silveira (2013); Patriota (2014); Sales (2015); Aquino (2016); Lopes (2019); Silva (2020); Oliveira e Carvalho (2018) e Segatto e Abrucio (2017).

Os aspectos favoráveis mais citados por esses autores foram os seguintes:

- Monitoramento contínuo do desempenho: O uso de avaliações externas e indicadores possibilita um acompanhamento sistemático dos resultados, permitindo intervenções pedagógicas mais precisas.
- Clareza na definição de metas e objetivos: A gestão por resultados ajuda a estabelecer diretrizes claras para o trabalho dos gestores e professores, facilitando o alinhamento das ações pedagógicas.
- Eficiência administrativa e melhor gestão de recursos: A gestão orientada para resultados incentiva a otimização de processos administrativos e pedagógicos, contribuindo para um uso mais racional dos recursos disponíveis.

- Cultura de responsabilização e transparência: A ênfase nos resultados promove uma maior responsabilização dos gestores e professores, incentivando um comprometimento com a qualidade da educação.
- Melhoria gradativa do desempenho escolar: A gestão baseada em metas contribui para uma evolução consistente nos indicadores educacionais, promovendo um avanço no aprendizado dos estudantes.

Já os autores que se pronunciaram contrários da gestão escolar por resultados são os seguintes: Nascimento (2019), Santos (2023), Oliveira e Araújo (2005), Paro (2010), Souza (2012), Oliveira (2015) e Sousa (2014). Os aspectos desfavoráveis da gestão por resultados mais citados por esses autores foram os seguintes:

- Redução da qualidade educacional a números e indicadores: A gestão por resultados prioriza métricas quantitativas (notas e avaliações externas), o que pode comprometer aspectos qualitativos da educação, como a formação integral dos alunos e o desenvolvimento crítico e reflexivo.
- Desconsideração das especificidades locais: A implementação uniforme de políticas de gestão por resultados pode ignorar as diferenças socioeconômicas e culturais entre escolas, resultando em estratégias pouco eficazes para algumas realidades.
- Pressão sobre professores e gestores: O foco excessivo em metas e desempenho pode gerar sobrecarga e estresse entre os profissionais da educação, afetando seu bem-estar e comprometendo a qualidade do ensino.
- Enfraquecimento da gestão democrática: A adoção de modelos gerenciais empresariais na educação pode reduzir a participação da comunidade escolar nas decisões, comprometendo a autonomia das escolas.
- Mercantilização da educação: Alguns autores apontam que a gestão por resultados pode transformar a educação em um produto de mercado, incentivando a competição entre escolas e abrindo espaço para privatizações.

Feitas tais considerações, passamos às considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, revisamos o plano de investigação e o percurso metodológico adotado para sua realização. Apresentamos, de forma sintética, a relevância da pesquisa, os principais achados em relação ao problema e aos objetivos propostos, bem como os limites do estudo, as possibilidades de aprofundamento em futuras pesquisas e a concepção deste autor sobre educação de qualidade.

5.1 Relevância da Pesquisa Realizada

A relevância deste estudo apresentado na dissertação, pode ser destacada a partir de três dimensões principais abordadas no próprio trabalho: pessoal-profissional, acadêmico-científica e social.

5.1.1 Relevância acadêmico-científica

- O estudo contribui para o avanço das pesquisas sobre gestão escolar com foco em resultados, um modelo amplamente debatido na educação brasileira.
- Realiza uma análise aprofundada de dissertações e teses disponíveis no Catálogo da CAPES, permitindo um mapeamento das principais discussões acadêmicas sobre o tema entre 1990 e 2023.
- Fundamenta-se em autores renomados, como Lück, Libâneo e Paro, e no referencial legal brasileiro, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional de Educação (PNE).
- Utiliza a Técnica de Análise de Conteúdo de Bardin para estruturar as categorias de análise, proporcionando uma abordagem rigorosa e metodologicamente sólida.

5.1.2 Relevância social

- Destaca a importância de garantir a efetividade do direito à educação de qualidade, um princípio assegurado pela Constituição Federal de 1988 e reforçado por normativas da UNESCO.
- Analisa os impactos da gestão escolar baseada em resultados, evidenciando

tanto os aspectos positivos (como o monitoramento contínuo do desempenho e a otimização de recursos) quanto os desafios (como a pressão sobre professores e a mercantilização da educação).

- Contribui para a reflexão sobre o papel da gestão escolar na equidade educacional, garantindo que políticas públicas priorizem a qualidade social da educação em vez de apenas indicadores quantitativos.

5.1.3 Relevância pessoal-profissional

- O autor do estudo possui experiência prática na gestão escolar, tendo atuado como professor, supervisor e diretor de escolas públicas, o que confere um olhar crítico e embasado na realidade educacional.
- O estudo dialoga diretamente com a implementação de políticas de gestão por metas e resultados, tema que tem sido cada vez mais discutido nas redes públicas de ensino no Brasil.

A dissertação tem grande impacto acadêmico e social, pois contribui para o debate sobre como a gestão escolar pode influenciar a qualidade da educação e quais são os desafios desse modelo no contexto brasileiro. Além disso, o estudo oferece subsídios teóricos e práticos para gestores escolares, formuladores de políticas públicas e pesquisadores da área educacional.

5.2 Percurso Percorrido, Problema, Objetivos e Principais Resultados da Investigação

A dissertação apresenta um percurso metodológico estruturado para investigar o impacto da gestão escolar orientada por resultados na qualidade da educação.

5.2.1. Problema da investigação

O estudo se propôs a responder a seguinte questão central: Quais são os fundamentos, as contribuições e os desafios da gestão escolar com foco em resultados para a efetividade do direito à educação de qualidade, segundo os autores de dissertações e teses defendidas em Programas de Pós-graduação no Brasil,

disponibilizadas no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES, entre 1990 e 2023? Essa questão emerge a partir da crescente adoção de modelos de gestão escolar baseados em metas e indicadores de desempenho, influenciados por políticas educacionais nacionais e internacionais. O estudo busca compreender os impactos dessa abordagem na garantia do direito à educação de qualidade.

5.2.2. Objetivos da pesquisa

A pesquisa possui um objetivo geral e três objetivos específicos:

Objetivo Geral:

- Analisar os fundamentos, as contribuições e os desafios da gestão escolar com foco em resultados para a efetividade do direito à educação de qualidade.

Objetivos Específicos:

1. Mapear as dissertações e teses disponibilizadas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES cuja temática investigativa seja a gestão escolar com foco em resultados.
2. Descrever os fundamentos que sustentam a gestão escolar orientada para resultados, conforme os autores das dissertações e teses analisadas.
3. Evidenciar as relações entre a gestão escolar com foco em resultados e o direito à educação de qualidade, por meio de um diálogo entre os achados das dissertações e teses e a literatura acadêmica.

5.2.3. Percurso metodológico

A pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo teórico e bibliográfico, com base na Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011). O corpus da investigação foi composto por 7 dissertações e 1 tese, selecionadas conforme critérios específicos de inclusão e exclusão. Etapas do estudo:

1. Levantamento bibliográfico:
 - Foram identificadas 283 dissertações e teses no Catálogo da CAPES utilizando descritores como "gestão por resultados" e "gestão escolar por metas".
 - Após aplicação de critérios de exclusão, o número foi reduzido para 8

trabalhos que compõem o corpus investigativo.

2. Análise de Conteúdo:

Os textos selecionados foram categorizados em três eixos temáticos:

- a) Problemática investigativa e metodologias adotadas nos estudos analisados
- b) Concepções dos autores sobre gestão escolar com foco em resultados
- c) Relações entre esse modelo de gestão e a efetividade do direito à educação de qualidade

3. Referenciais teóricos:

O estudo dialoga com autores como Lück, Libâneo e Paro, além de documentos normativos, como a LDB (1996), o PNE (2014-2024) e diretrizes da UNESCO sobre educação de qualidade.

5.2.4. Principais resultados da investigação

Neste estudo, a gestão escolar com foco em resultados foi a essência da nossa abordagem. De acordo com o objetivo geral desta pesquisa – analisar os fundamentos, as contribuições e os desafios desse modelo de gestão para a efetivação do direito à educação de qualidade – destacamos, a seguir, as principais contribuições identificadas, apresentadas como aspectos favoráveis à gestão escolar orientada para resultados.

- Monitoramento contínuo do desempenho escolar, permitindo intervenções pedagógicas mais precisas.
- Clareza na definição de metas e objetivos, tornando a gestão mais eficiente.
- Maior eficiência administrativa e melhor gestão de recursos.
- Otimização de processos pedagógicos e administrativos.
- Cultura de responsabilização e transparência.
- Melhoria gradativa do desempenho escolar, conforme indicadores externos.

Ainda relacionado ao objetivo geral, abordamos também os desafios e limitações observados, evidenciando os aspectos desfavoráveis que podem impactar a efetividade desse modelo na promoção de uma educação de qualidade:

- Redução da qualidade educacional a números e indicadores, ignorando fatores subjetivos da aprendizagem.

- Desconsideração das especificidades locais, aplicando um modelo padronizado que nem sempre se ajusta a diferentes realidades escolares.
- Pressão excessiva sobre professores e gestores, impactando sua saúde mental e motivação.
- Enfraquecimento da gestão democrática, reduzindo a participação da comunidade escolar.
- Risco de mercantilização da educação, com a transformação de resultados em um objetivo meramente econômico.

A pesquisa revelou que a gestão escolar com foco em resultados pode trazer benefícios organizacionais e pedagógicos, mas também apresenta desafios que precisam ser mitigados para evitar impactos negativos na educação pública.

Para que esse modelo seja eficaz, é necessário que:

- Seja aplicado de maneira flexível, considerando o contexto de cada escola.
- Não substitua a visão pedagógica por uma lógica meramente quantitativa.
- Inclua mecanismos de participação democrática na tomada de decisões.

O estudo contribui para o avanço da pesquisa na área da gestão escolar, ao propor reflexões críticas sobre as políticas educacionais baseadas em resultados e sua relação com o direito à educação de qualidade.

5.3 Limites da Investigação

Os limites da investigação presentes na dissertação podem ser identificados a partir da metodologia adotada e das especificidades do objeto de estudo. A seguir estão os principais aspectos que delimitam o alcance do estudo.

5.3.1. Limitação do *corpus* investigativo

- Quantidade de dissertações e teses analisadas:

O estudo se baseia na análise de 7 dissertações e 1 tese, selecionadas a partir do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Embora seja um recorte relevante, pode não representar toda a diversidade de pesquisas sobre gestão escolar com foco em resultados no Brasil.

Possíveis trabalhos que abordam a mesma temática, mas que não estavam

disponíveis no catálogo ou não atenderam aos critérios de inclusão, ficaram de fora da análise.

- Critério temporal (1990-2023):

O recorte de tempo foi definido considerando o período pós-Constituição de 1988, quando as políticas educacionais começaram a incorporar sistemas de avaliação externa.

Entretanto, pesquisas recentes (2024 em diante) não puderam ser incluídas, o que pode impactar a atualização dos achados.

5.3.2. Natureza da pesquisa (Estudo Bibliográfico)

- Ausência de pesquisa de campo:

O estudo se baseia exclusivamente em fontes bibliográficas, sem realização de entrevistas ou observações diretas em escolas que aplicam a gestão por resultados. Isso limita a compreensão das experiências reais dos gestores, professores e alunos dentro desse modelo de gestão.

- Dependência da interpretação dos autores das dissertações e teses:

As conclusões foram extraídas a partir da análise de pesquisas anteriores, o que significa que o estudo não propõe dados inéditos de investigação empírica, mas sim uma sistematização do conhecimento existente.

5.3.3. Síntese dos Resultados

- Especificidade do contexto escolar:

As dissertações analisadas tratam de realidades educacionais diversas, mas os achados não podem ser generalizados para todas as escolas brasileiras, pois cada rede de ensino possui particularidades que influenciam a aplicação da gestão por resultados.

- Influência de políticas locais e nacionais:

Os impactos da gestão escolar com foco em resultados podem variar conforme a política educacional de cada estado ou município, dificultando a formulação de conclusões universais sobre sua eficácia.

5.3.4. Desafios na análise da gestão por resultados

- Dificuldade em mensurar a qualidade da educação apenas com indicadores quantitativos:

A pesquisa evidencia que o modelo de gestão por resultados pode reduzir a qualidade educacional a números e estatísticas, mas ainda há desafios metodológicos para medir com precisão os impactos qualitativos desse modelo, como o desenvolvimento socioemocional dos alunos e o fortalecimento do ensino crítico-reflexivo.

- Necessidade de pesquisas complementares:

Para um diagnóstico mais abrangente, seria necessário um estudo que combinasse análise documental com pesquisa de campo, ouvindo gestores, professores e alunos para validar os achados teóricos na prática.

5.4 Perspectivas para Trabalhos Futuros

Os limites da investigação não comprometem sua validade, mas indicam oportunidades para futuras pesquisas. Para aprofundar a compreensão da gestão escolar por resultados, sugerem-se estudos que:

- Incluam mais dissertações e teses, ampliando o corpus investigativo.
- Realizem pesquisa de campo, ouvindo os atores escolares.
- Analise políticas educacionais regionais, comparando diferentes abordagens da gestão por resultados no Brasil.
- Investiguem os impactos qualitativos, indo além dos indicadores quantitativos de desempenho.

Por fim, como gestor e educador, entendo que o direito a uma educação de qualidade social se refere a um sistema educacional que proporciona a todos os alunos o acesso ao conhecimento, habilidades e valores necessários para seu desenvolvimento integral, tanto no aspecto cognitivo quanto no emocional, social e cultural. Uma educação de qualidade busca promover o aprendizado efetivo e significativo, preparando os alunos para enfrentar os desafios da vida, participar ativamente na sociedade e ter sucesso no mercado de trabalho.

Outro aspecto importante de uma educação de qualidade é a equidade, onde

todas as crianças e jovens tenham oportunidades iguais de aprendizado, levando em conta as diferentes necessidades e contextos. O currículo deve ser atualizado, relevante e flexível, atendendo às necessidades do mundo contemporâneo e dos alunos, e promovendo habilidades como pensamento crítico, resolução de problemas, criatividade e colaboração.

Na educação de qualidade não pode faltar a valorização do professor, pois professores bem formados, motivados e valorizados são essenciais para promover um ensino eficaz e de alta qualidade. As escolas devem proporcionar um ambiente seguro, saudável e acolhedor, com infraestrutura adequada e recursos disponíveis, onde os alunos se sintam respeitados e motivados a aprender.

O monitoramento contínuo do progresso dos alunos, usando avaliações justas e precisas, ajuda a identificar áreas de melhoria e a garantir que os alunos estão adquirindo as competências esperadas, além de que a qualidade da educação também envolve a participação ativa das famílias, comunidades e outros atores na vida escolar e na formulação de políticas educacionais.

Os resultados educacionais são muito mais do que números em um relatório: eles representam o progresso, o aprendizado e as oportunidades que moldam o futuro de indivíduos e comunidades. Quando falamos de resultados na educação, abordamos aspectos fundamentais como alfabetização, proficiência, frequência, combate à evasão escolar e aprovação, todos essenciais para garantir uma educação de qualidade.

A frequência escolar também é um indicador crucial. Estar presente na sala de aula é indispensável para o aprendizado, e altos índices de frequência refletem o engajamento dos alunos e o apoio das famílias e comunidades. Junto a isso, combater a evasão escolar é essencial para garantir que nenhum estudante fique para trás. Cada criança ou jovem que abandona a escola representa uma oportunidade perdida para o desenvolvimento pessoal e social.

Finalmente, a taxa de aprovação indica o sucesso dos alunos em alcançar os objetivos estabelecidos para cada etapa da educação. Mas ela deve ir além de números, representando uma aprendizagem significativa e não apenas a transição de um ano escolar para o outro.

Focar nos resultados educacionais é, portanto, investir em um futuro onde todos tenham a chance de realizar seu potencial. Esses indicadores ajudam gestores, professores e comunidades a identificar desafios, celebrar conquistas e aprimorar continuamente o sistema educacional.

Ao meu ver, a gestão por resultados quando apresenta metas claras e precisas para a aferição dos resultados qualitativos da educação da instituição contribui em muito para o avanço da qualidade da educação como um todo, servindo também de instrumento de análise do que precisa ser revisto e melhorado, indicando assim a criação de estratégias para superar os resultados que precisam melhorar.

Almejamos que os resultados do estudo possam contribuir para o avanço nas discussões acerca da gestão escolar com foco em resultados e suas possíveis decorrências para a efetividade do direito à educação de qualidade social.

Por fim, almejamos que os resultados do estudo possam contribuir para o avanço nas discussões acerca da gestão escolar com foco em resultados e suas possíveis decorrências para a efetividade do direito à educação de qualidade social.

REFERÊNCIAS

AQUINO, José Mauro Braz de. **Coordenação pedagógica em tempos de gestão por resultados e práticas reflexivas**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2016.

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

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, Brasília, 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 10 abr. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: 20 de dezembro de 1996. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm. Acesso em: 19 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Brasília: 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm. Acesso em: 5 mai. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação- PNE e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 12 mai. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO (CONSED), FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO (FRM), UNIÃO NACIONAL DE DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO UNDIME, ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Manual de Orientações do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar**. Ano base 2007. Disponível em: <http://seduc.go.gov.br/educacao/gestao/escolar/premio.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2024.

FERREIRA, Simone Marques; MARIOTINI, Sergio Donizeti. O papel do diretor de escola: contrapontos da administração e da gestão escolar. **Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade**, Bebedouro-SP, 2 (1): 73-84, 2015. Disponível em: <https://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/cadernodeeducacao/sumario/35/06042015200316.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2024.

GATTI, Bernadete A. **A Construção da Pesquisa em Educação no Brasil**. Brasília: Plano, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projeto de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

LOPES, Afonso Filho Nunes. **Gestão por resultados e os fatores que interferem na rotatividade de diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo: Curitiba, 2009.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CÂMARA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Parecer CNE/CEB nº 7/2010**, aprovado em 7 de abril de 2010. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Disponível em:

https://prograd.ufu.br/sites/prograd.ufu.br/files/media/documento/parecer_cneceb_no_72010_aprovado_em_7_de_abril_de_2010.pdf. Acesso em: 12 ago. 2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CÂMARA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2010**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb004_10.pdf. Acesso em: 12 ago. 2023.

NASCIMENTO, Thamyrys Fernanda Candido de Lima. **Ensino Médio Integral ou Integrado e a Gestão por Resultados: Entre a mercadorização do ensino e a educação pública de qualidade**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão Escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v.23, e.230015, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/abstract/?lang=pt>. Acesso em 19 ago. 2024.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova gestão pública e governos democráticos populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação & Sociedade Revista de Ciência da Educação**, Campinas, v.36, n.132, p.625-646, jul.-set., 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/NvQbjcqWFMxgRfLCTr3CLCJ/?lang=pt>. Acesso em 19 ago. 2024.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre William B.; CLEMENTINO, Ana Maria. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **RBPAE** - v. 33, n. 3, p. 707 - 726, set/dez. 2017. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol33n32017.79303>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/79303>. Acesso em 20 jun. 2024.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v.48 n.169, p.876-900 jul./set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD>. Acesso em: 12 jan. 2024.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAÚJO, Gilda Cardoso de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 5-23, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/t64xS8jD8pz6yNFQNCk4n7L/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Educação 2030: Declaração de Incheon e Marco de Ação**; rumo a uma educação de qualidade inclusiva e à educação ao longo da vida para todos. Brasília, UNESCO, 2016. Disponível em https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243278_por. Acesso em: 27 ago. de 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Declaração Mundial sobre Educação para Todos**: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem. Jomtien, 1990. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000086291>. Acesso em: 10 ago. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). CONSED, Ação Educativa. **Educação para Todos: o Compromisso de Dakar**. Brasília: UNESCO, CONSED, Ação Educativa, 2001. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127509>. Acesso em: 10 ago. 2023.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/z3kMwmdfKMTGM6pb6ZKzXjt/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 15 mai. 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão, política, economia e ética na educação**. São Paulo: FEUSP, 2023.

PATRIOTA, Cecília Maria Pecanha Esteves. **Política de Monitoramento e Gestão por Resultado**: Estudo de Caso de uma Escola de Pernambuco. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

PEREZ, José R. R.; PASSONE, Eric F. A perspectiva política da educação comparada e as avaliações internacionais da qualidade da educação. **Políticas Educativas**, Campinas, v.1, n.1, p.45-59, out. 2007. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/303978551.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2023.

SALES, Marcia Cristina da Mota. **Gestão de Resultados Escolares**: Um Estudo das Escolas Estaduais no Município de Barcelos (AM). 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

SANTOS, Débora Marina dos. **Repercussões da Gestão Escolar por Resultados na Organização do Trabalho Pedagógico em Escolas Públicas de Educação Básica**. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Joaçaba, 2023.

SEGATTO, Catarina Ianni; ABRUCIO, Fernando Luiz. A gestão por resultados na educação em quatro estados brasileiros. Rev. Serv. Público Brasília 68 (1) 85-106 jan/mar, 2017. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2951/1/RSP%20V.68%20N.1_artigo%20de%2085-106.pdf. Acesso em 19 ago. 2024.

SETUBAL, Maria Alice. Equidade e desempenho escolar: é possível alcançar uma educação de qualidade para todos? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 91, n. 228, p. 345-366, 2010. DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.91i228.577>. Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/2861/2596>. Acesso em: 12 fev. 2024.

SILVA, Emanuel Lourenço da. **Política de Gestão Escolar para Resultados**: uma Análise do Índice de Eficiência Gerencial na Educação Pública Estadual de Pernambuco. 2020. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

SILVA, Maria A. da. Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. Cadernos CEDES. v. 29, n. 78, p.216-226, ago. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/9dskHZ5yhjhYbXfGNNvm4VK/>. Acesso em: 20 fev. 2024.

SILVEIRA, Rita de Cassia Oliveira da. **Políticas Públicas e Gestão Escolar Estratégica na Regional Médio Paraíba - Seeduc-Rj**: Uma Proposta para a Formação de Gestores. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

SOARES, Tuffi Machado *et al.* A gestão escolar e o IDEB da escola. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, Ano I, nº I, p. 37-58, 2011. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=A+gest%C3%A3o+escolar+e+o+IDEB+da+escola.+Pesquisa+e+Debate+em+Educa%C3%A7%C3%A3o&btnG. Acesso em: 15 ago. 2024.

SOUSA, Sandra Zákia. Concepções de qualidade da educação básica forjadas por meio de avaliações em larga escala. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 2, p. 407-420, jul. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/vBHXjvFnW6gk6DWpJZzTzNJ/>. Acesso em: 12 fev. 2024.

SOUZA, Angelo Ricardo de. Os caminhos da produção científica sobre Gestão Escolar no Brasil. **RBPAE**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 13-39, 2006. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Os+caminhos+da+produ%C3%A7%C3%A3o+cient%C3%A7fica+sobre+Gest%C3%A3o+Escolar+no+Brasil+&btnG. Acesso em 15 ago. 2024.

SOUZA, Angelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**. v. 17 n. 49 jan.-abr. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/rY9xqhfrzkYyVdCXnyHD9TK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2023.

TORRES, Leonor Lima; PALHARES, José A. Liderança singular na escola plural: as culturas da escola perante o processo de avaliação externa. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, n.23, p.51-76, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/349/34927867002.pdf>. Acesso em 15 ago. 2024.

VELOSO, Luísa; ABRANTES, Pedro; CRAVEIRO, Daniela. A avaliação externa das escolas como processo social. **Educação, Sociedade e Culturas**, Porto, n. 33, p. 69-88, 2011. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13532/1/A%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20externa%20das%20escolas%20como%20processo%20social.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2024.