



Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional  
ISSN: 2318-1338  
revistaregae@gmail.com  
Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Sawicki, Simone Salete; Pagliarin, Lidiane Limana Puiati  
GESTÃO ESCOLAR E AVALIAÇÃO EM LARGA  
ESCALA: REALIDADES, POSSIBILIDADES E DESAFIOS  
Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional,  
vol. 7, núm. 16, 2018, Setembro-Dezembro, pp. 25-39  
Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471857006003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UABM [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# **GESTÃO ESCOLAR E AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA: REALIDADES, POSSIBILIDADES E DESAFIOS**

DOI: 10.5902/2318133832461

**Simone Salete Sawicki**

*Escola Estadual de Ensino Médio Carlos Gomes, Brasil.*

**Lidiane Limana Puiati Pagliarin**

*Universidade Federal da Fronteira Sul, campus Erechim, Brasil.*

## **Resumo**

Neste texto apresentam-se os resultados de um trabalho teve como objetivo compreender as relações existentes entre a gestão escolar e as políticas de avaliação em larga escala. Com abordagem qualitativa, a análise de informações compreendeu resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - Ideb - de escolas estaduais do Rio Grande do Sul, bem como análise de artigos acadêmico-científicos sobre a temática. Em síntese, podemos afirmar que as avaliações em larga escala impactam diretamente no cotidiano escolar e no trabalho da gestão da escola. Tais impactos produzem novos desafios à gestão escolar, tais como maior conhecimento do processo de constituição dessas avaliações, bem como utilização dos resultados desse índice para qualificar a aprendizagem discente.

Palavras-chave: gestão escolar; avaliação em larga escala; Ideb.

## **SCHOOL MANAGEMENT AND LARGE SCALE EVALUATION: REALITIES, POSSIBILITIES AND CHALLENGES**

## **Abstract**

The objective of this study was to understand the relationship between school management and evaluation policies on a large scale. With a qualitative approach, information analysis includes results from the Basic Education Development Index - Ideb - of state schools in Rio Grande do Sul, as well as the analysis of academic-scientific articles on the subject. In summary, we can say that large-scale evaluations have a direct impact on school daily life and school management work. Such impacts produce new challenges to school management, such as greater knowledge of the process of forming these assessments, as well as using the results of this index to qualify student learning.

Key-words: school management; large scale evaluation; Ideb.

## Introdução

**A**tualmente a educação vem sendo questionada quanto ao seu papel em relação ao mundo social e do trabalho. Tal discussão perpassa a qualidade da aprendizagem que, muitas vezes, é avaliada tomando por base indicadores quantitativos. A escola, por vezes, é criticada por não atingir índices, no entanto, tais críticas não consideram a complexidade do processo de ensino e aprendizagem, bem como não levam em conta a falta de políticas de investimento - financeiro, organizacional, de qualificação de pessoal - na educação.

Tais questões nos remetem à gestão da educação, desde aquela em sentido amplo - níveis federal, estadual e municipal - e também em sentido restrito, no que diz respeito à gestão da própria escola. Nesse cenário de mudanças sociais cabe à escola repensar os objetivos educacionais, bem como sua forma de organização e gestão, sua maneira de planejar o tempo e o espaço de aprendizagem, bem como outros fatores que direta ou indiretamente refletem na aprendizagem.

Tomando por base Libâneo (2003), podemos afirmar que a escola precisa ser gerida de forma planejada e com participação coletiva. Para ele, “a organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados” (p. 293).

A atuação da gestão escolar precisa basear-se na contextualização da ação política, na participação e inserção da comunidade, bem como na mobilização dessa no projeto da escola. Com maior autonomia e participação, a escola torna-se mais coerente com as especificidades locais e regionais, assim como tem possibilidade de melhor decidir sobre o uso de seus recursos financeiros, materiais e humanos. E, além disso, partilha de objetivos educacionais comuns a crianças, jovens e adultos.

As políticas, resoluções, diretrizes que são estabelecidas pelos entes que compõe os sistemas de ensino estão sujeitas à interpretação pelos sujeitos que participam do cotidiano das escolas. Sendo assim, acredita-se que há certa margem de autonomia de suas ações no desenvolvimento de legislações. Por isso, cada instituição de ensino caracteriza-se de uma maneira particular e única.

Num contexto de reformas educacionais, que se iniciaram na década de 1990, podemos afirmar que vários programas nacionais surgiram com a bandeira de melhoria da educação. Conforme aponta Freitas (2007), várias ações de caráter regulador foram implementadas. Dentre essas políticas podemos citar as de avaliação em larga escala, que emergiu em um contexto de verificação da aprendizagem dos alunos e de certo controle de resultados, por conta dos investimentos em educação.

Entendemos ser necessário discutir os impactos de tais políticas na escola, já que ela sofre diretamente as ações realizadas em âmbito nacional. Compreender o papel da gestão escolar, os desafios e dilemas desse cargo frente às avaliações em larga escala faz-se importante em um momento em que a escola é vista como a responsável por atingir metas de aprendizagem. Metas essas estabelecidas por outros agentes que não estão vinculados à escola, mas que proferem as regras de um sistema maior.

Nesse sentido, o presente artigo tem por objetivo compreender as relações existentes entre a gestão escolar e as políticas de avaliações em larga escala. Para alcançar esse objetivo realizou-se um levantamento na literatura nacional da área,

focando a relação entre gestão escolar e avaliação em larga escala, bem como elaborou-se um mapeamento dos resultados do Ideb nas escolas da 15ª Coordenadoria Regional de Ensino do Rio Grande do Sul, com breve caracterização da mesma. A escolha pela análise de dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - Ideb - deve-se por esse representar a principal avaliação de larga escala no país.

### **As avaliações em larga escala e as ações da gestão escolar**

A partir dos anos de 1980, com a redemocratização do país, surgiu o conceito de gestão escolar. Tal termo teve origem no conceito de administração escolar, entendido como “utilização racional dos recursos para a realização de fins determinados” (Paro, 2000, p. 123). O autor complementa, ainda, que a administração é atividade necessária e exclusiva do homem, podendo ser um artifício político e pedagógico.

O termo em questão surgiu em um momento de crítica ao conceito de administração escolar, por ter seu caráter atrelado à ação autoritária e conservadora, sendo comparada, muitas vezes, à gestão empresarial (Freitas, 2007). Nesse contexto também surgiu a defesa pela gestão democrática, a qual entende a participação efetiva e tomada de decisão por parte da comunidade escolar como fator essencial para o processo de gestão da escola.

Citada na Constituição Federal de 1988 como um dos princípios do ensino, a gestão democrática foi também introduzida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Nessa legislação a gestão democrática passou a fazer parte do cotidiano escolar, conferindo maior autonomia e responsabilidade aos estabelecimentos escolares.

Tendo como fundamento o Estado mínimo, com o objetivo de eficiência máxima, as avaliações externas ganharam força. De acordo com Franco, Alves e Bonamino (2007), a partir de 1990 o país iniciou uma política de avaliação nacional, a fim de acompanhar a qualidade da educação. Esses autores apontam que uma das características da política adotada nesse período refere-se à “valorização da política educacional baseada em evidências, o que se expressou por meio da ênfase em avaliação” (p.1000).

Essas reformas tiveram consequências diretas nas escolas, como, por exemplo, o estabelecimento de rankings com os melhores e piores resultados, tanto no sistema de ensino público como no privado. Tal consequência impactou diretamente no cotidiano da gestão escolar e suscitou novas formas de organização desse trabalho (Paro, 2015).

Dentre as medidas estabelecidas pelo governo brasileiro para adequação a essa nova política está a criação do Sistema de Avaliação da Educação Básica - Saeb -, vinculado ao Ministério da Educação. O sistema é uma avaliação amostral, operacionalizado a cada dois anos, com a finalidade principal de avaliar a qualidade, equidade e eficiência do ensino e da aprendizagem no âmbito do Ensino Fundamental e Médio. Ampliado gradativamente em 2005 passou a configurar-se como um sistema composto por duas avaliações: Avaliação Nacional da Educação Básica - Aneb - e a Avaliação Nacional do Rendimento no Ensino Escolar - Anresc -, também conhecida como Prova Brasil, cuja primeira edição foi realizada naquele mesmo ano (Brasil, 2017).

Em sequência, no ano de 2007, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - Ideb -, com o objetivo de representar a qualidade do ensino nacional. A composição dos índices é feita a partir dos dados referentes ao fluxo escolar dos alunos - censo escolar - e do desempenho nas avaliações externas (Brasil, 2017).

A Anresc ou Prova Brasil é realizada ao final do 5º e 9º ano do ensino fundamental, a cada dois anos. As avaliações externas supracitadas são compostas por provas de Língua Portuguesa e Matemática, além de questionários socioeconômicos aos alunos participantes e comunidade escolar. De acordo com o Ministério da Educação, uma das iniciativas pioneiras na criação dos índices foi relacionar o desempenho dos alunos com o fluxo escolar: promoção, evasão e repetência. Sendo assim, não basta que o aluno tenha garantido o acesso ao ensino, são necessárias condições de permanência (Brasil, 2017).

Apesar das discussões e polêmicas em torno dos resultados do Ideb, quando apropriados pela equipe gestora das escolas, esses podem contribuir para a reflexão sobre a atuação da própria gestão escolar. Além disso, podem servir à análise sobre a efetiva condução da escola na realização da sua função social em contexto democrático, de garantir o ensino e a aprendizagem para todos os seus alunos (Paro, 2015).

Entendemos que a gestão da educação não é um fim em si, mas um meio para transformar a realidade educacional. O reforço destinado à mesma visa, em última instância, a qualificação dos processos e ações educacionais voltados para a melhoria da aprendizagem e formação dos alunos. É do gestor escolar a responsabilidade de execução da política educacional do sistema e, também, do desenvolvimento dos objetivos escolares. Na escola, por sua posição central, o desempenho de seu papel exerce forte influência, tanto positiva, quanto negativa sobre todos os setores da instituição (Lück, 2006).

De acordo com a autora supracitada, as funções do gestor são árduas e complexas, desempenhando vários papéis dentro do ambiente escolar, cabendo a ele a articulação de todos os setores quanto à organização da escola. Estas funções são de natureza administrativa e pedagógica, cabendo o equilíbrio entre estes dois aspectos, com a percepção que o segundo constitui-se como essencial, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos; o primeiro deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico (Lück, 2006).

Além dessas responsabilidades do gestor escolar apontadas pela autora acima, Libâneo (2006) aponta algumas atribuições do gestor escolar. Para ele, do ponto de vista administrativo cabe-lhe, por exemplo, o controle dos recursos humanos e financeiros, articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional, formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos, supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades. Do ponto de vista pedagógico competem-lhe a dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes aos objetivos e princípios educacionais propostos, liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios, promoção de um sistema de ação integradora e cooperativa, manutenção de um processo de comunicação clara e aberta entre os membros da escola, bem como, entre a escola e a comunidade, assim inovando e visando a melhoria do processo educacional.

Ainda de acordo com o autor, “o modo como a escola funciona - suas práticas de organização e gestão - faz diferença em relação aos resultados escolares” (Libâneo, 2008, p. 10). A respeito dessas práticas na gestão escolar, podemos destacar a capacidade de liderança, a participação, o clima de trabalho e a organização do ambiente, as relações entre os sujeitos escolares, entre outros.

Nesse sentido é importante o gestor participar de formações continuadas, tomando contato com a literatura da área, compartilhando experiências com seus pares, refletindo sobre suas ações e, assim, favorecendo seu próprio desenvolvimento profissional. Ou seja, a atividade do gestor escolar demanda formação para exercício da função.

Assim, “a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas”. Portanto, entende-se que a gestão não é uma atividade puramente técnica, mas de fato um “processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada” (Bordignon; Gracindo, 2006, p.147).

É importante que a gestão desempenhe papel de acompanhamento e suporte do trabalho educacional realizado na escola. Para isso, a avaliação torna-se uma ferramenta de acompanhamento dessas ações, com a finalidade de produzir informações e levantar as necessidades para o desenvolvimento desse trabalho. Tal trabalho precisa ser desenvolvido de forma educativa, pela ação crítica e reflexiva e não marcada pelo trabalho burocrático e controlador (Lück, 2006).

Neste sentido, a avaliação externa e a gestão escolar estão relacionadas, sendo a avaliação um instrumento que pode contribuir para o diagnóstico e esclarecimento de questões que circundam o cotidiano escolar. Nessa perspectiva, Luckesi (1998) afirma que a avaliação “deverá ser o instrumento dialético de avanço, terá de ser o instrumento de identificação de novos rumos. Enfim, terá de ser o instrumento do reconhecimento dos caminhos percorridos e da identificação dos caminhos a serem perseguidos” (p. 43).

No mesmo viés, Paro (2015) afirma que a avaliação é um meio de identificar dificuldades e reorientar o ensino. Ele entende sua importância como ação estratégica para a gestão escolar, contribuindo para a aprendizagem dos alunos. Ou seja, não basta saber os resultados da avaliação externa, é preciso interpretá-los e dimensionar as possíveis causas, visando a transformação dessa realidade.

A avaliação em larga escala não pode pautar-se apenas pelo resultado de uma prova, mas sim ser utilizada como instrumento para a promoção de políticas de melhoria da educação. Não basta a realização e a divulgação do resultado das avaliações, é preciso analisar tais resultados e traçar estratégias de superação de dificuldades de aprendizagem. Caso isso não ocorra, a escola terá pouco ou quase nenhum impacto no trabalho pedagógico desenvolvido, bem como pouco resultado no próprio índice nos anos seguintes. Para Blasis, Falsarella e Alavarse (2013),

é importante reconhecer que a avaliação externa não termina com a divulgação dos resultados das provas e indicadores. Ela continua à medida que envolve a sociedade, escolas, comunidades e poder público nos debates sobre esses resultados e, a partir disso, abrindo caminho tanto para adensar e dialogar com as avaliações internas realizadas no âmbito das escolas (do projeto pedagógico e da ação educativa), quanto no âmbito das secretarias de educação (das diretrizes da política educacional). p. 39)

Portanto, os resultados das avaliações externas poderão contribuir para a melhoria do processo educacional de cada escola, por meio da discussão e reflexão do trabalho realizado, avaliando aspectos positivos e o que precisa ser melhorado, criando novos planos e objetivos. O primeiro passo é compreender que os resultados dessas avaliações podem se apresentar como uma excelente oportunidade de análise para a escola (re)pensar o seu fazer pedagógico. O gestor será o protagonista desse processo e, coletivamente, poderá construir ações, metas, realizar intervenções pedagógicas para elevar o desempenho dos alunos. Esse (re)pensar o fazer pedagógico traz clareza do perfil de escola que se tem, bem como dos alunos e comunidade, identificando e compreendendo a realidade em que se encontram e dos rumos que almejam atingir (Paro, 2015).

Cabe ainda ressaltar que os resultados destas avaliações podem identificar possíveis deficiências no processo de ensino e aprendizagem, mas isso não significa o fracasso da escola. Essa carência, quando percebida e trabalhada de forma planejada, pode se transformar em aparato pedagógico, qualificando também as ações educativas de cada escola (Vianna, 2005).

Ainda de acordo com o mesmo autor, o foco do gestor, de sua equipe e de todos os integrantes da escola precisa ser a utilização concreta e objetiva dos resultados de tais avaliações, pois não basta diagnosticar, é preciso utilizar os resultados para a reflexão coletiva, para o redirecionamento e o planejamento de ações que auxiliem os professores e alunos no cotidiano da sala de aula. Tais reflexões podem levar o gestor a estabelecer novos caminhos para exploração efetiva das avaliações externas a favor da aprendizagem escolar.

Assim sendo, as avaliações não podem ser utilizadas única e exclusivamente para traduzir quantitativamente o desempenho escolar. Seu emprego, de forma positiva no sistema, pode servir para definição de novas políticas públicas e modificação de currículos. Em âmbito escolar, a gestão pode oferecer formação continuada aos docentes para o esclarecimento da concepção desses programas de avaliação externa, bem como, seu uso, a fim de qualificar a aprendizagem dos alunos. Ainda pode servir de parâmetro para a tomada de decisões, junto à comunidade escolar, provocando um impacto, ou seja, mudanças no pensar e no agir dos integrantes em sua realidade (Paro, 2015).

Em síntese, ressalta-se que apesar das limitações que as avaliações em larga escala apresentam, principalmente em relação ao dualismo quantidade - qualidade, o resultado dessas avaliações podem ser um instrumento para qualificar a aprendizagem dos alunos. Para isso, é preciso que o gestor escolar, juntamente com o coletivo de professores, analise tais resultados e planeje estratégias de superação das dificuldades que os alunos estão apresentando.

### **Percurso metodológico**

Para a realização desta pesquisa, no campo da gestão escolar e sua relação com as avaliações em larga escala, optou-se por uma abordagem qualitativa. Tal opção explica-se pela própria especificidade do objeto de estudo, pois diz respeito à interpretação dos processos de gestão e avaliação, compreendidos como de fundamental importância para a qualificação educacional dentro das instituições escolares.

Ademais, de acordo com Minayo (2010), a abordagem qualitativa trabalha com “questões muito particulares”. Além disso, “ela se ocupa com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (p. 21).

A pesquisa é documental e bibliográfica, tendo como fontes de informação os resultados do Ideb de escolas estaduais do Rio Grande do Sul e artigos de um periódico. Para isso realizou-se o mapeamento dos resultados do Ideb nas escolas pertencentes à 15ª Coordenadoria Regional de Ensino do Rio Grande do Sul pelo site do Inep. Buscou-se os resultados mediante nome do município e da escola. Foram coletados dados como número de matrículas, indicador socioeconômico, indicador de complexidade de gestão, meta e resultado que a escola obteve no Ideb 2015.

A última etapa da coleta de informações consistiu em uma pesquisa bibliográfica. Como fonte bibliográfica utilizamos o periódico *Estudos em Avaliação Educacional*, revista quadrimestral, criada em 1990 que publica trabalhos direta ou indiretamente relacionados com a questão da avaliação educacional.

Nessa busca foram encontrados cinco artigos. Procedeu-se a leitura do título e resumo para verificar a relação entre os artigos e a temática em discussão. Todos os artigos foram selecionados. Após, analisou-se os artigos buscando estabelecer a relação entre a gestão escolar e os resultados das avaliações externas. A próxima seção do texto apresenta os resultados da análise das informações coletadas.

### **Possíveis relações entre gestão escolar e avaliação em larga escala**

Inicialmente apresentamos os resultados da investigação com os índices do Ideb de escolas estaduais e, em seguida, discutimos os resultados da análise dos artigos localizados no periódico acadêmico-científico.

### **A avaliação do Ideb nas escolas estaduais de abrangência da 15ª CRE**

Parte da pesquisa teve como foco os resultados da avaliação do Ideb nas escolas estaduais de abrangência da 15ª CRE. Essa coordenadoria é a maior em extensão do Estado do Rio Grande do Sul. Sua sede localiza-se no município de Erechim e abrange 41 municípios das regiões Norte e Nordeste do Estado. A 15ª CRE possui 114 escolas, com ensino fundamental e médio. Dessas, 70 escolas têm dados registrados no site do Inep, sendo essas o objeto de estudo.

A região da coordenadoria é bem diversificada, sua população é constituída de diversidade étnica - italianos, poloneses, afrodescendentes, alemães, entre outros. Ainda podemos destacar diversidade econômica, pois se situam aqui indústrias pequenas e médias, agronegócio e agricultura familiar.

Na educação cerca de 70% dos municípios apresenta somente uma escola estadual, 14,6% duas escolas, 4,8% três escolas estaduais. Apenas um município há mais de quatro escolas estaduais.



Tais características refletem nas escolas, pois o tamanho do município e a configuração socioeconômica determina o número de matrículas por escola: municípios pequenos têm quantidade de alunos reduzidos e, apesar de ter em sua maioria uma só escola, possuem um número menor de estudantes que as escolas que fazem parte de um município com maior população. Na tabela 1 apresenta-se o número de matrículas por escola.

Tabela 1 -

Quantidade de matrículas por escolas.

Número de matrículas	Número de escolas	Porcentagem do total
Até 100	07	10%
De 101 à 200	21	30%
De 201 à 300	13	19%
Mais de 301	29	41%

Fonte: Site do Inep.

Nas escolas estaduais a quantidade de matrículas tem reflexo direto na composição da equipe gestora. De acordo com a minuta da Seduc de 8 de novembro de 2016 (Rio Grande do Sul, 2016), só tem vaga para um vice-diretor, com carga horária de 20 horas semanais, a escola que possui de 100 até 200 alunos e mais de um turno de funcionamento, ou então com mais de 250 alunos em turno único. Quanto ao coordenador pedagógico, as escolas com mais de 33 alunos até 200 alunos, podem ter um coordenador com carga horária de 20 horas semanais.

Outro indicador importante, criado a partir de 2014 pelo Inep nas avaliações da educação básica, refere-se a informações sobre o nível socioeconômico dos alunos, medida estimada via TRI, a partir de informações dos questionários respondidos pelos alunos em avaliações educacionais do Inep. Itens dos questionários são relacionados com anos de escolaridade e a posição ocupacional dos pais do aluno. A renda familiar - evidenciada pela posse de bens, uso de serviços e rendimento de fontes diversas - foi agregada a uma única medida do nível socioeconômico do aluno, referente à média calculada a partir do nível socioeconômico dos alunos de cada escola. A tabela 2 demonstra que dentre as escolas pertencentes à 15ª CRE não há nenhuma na classificação Inse baixo, indicando que a maioria dos alunos das escolas investigadas tem um nível sócio econômico médio ou médio alto.

Tabela 2 -

Indicador socioeconômico em relação as escolas pesquisadas.

Inse	Número de escolas	Porcentagem do total
Baixo	-	-
Médio	30	42,8%
Médio alto	17	24,2%
Alto	15	21,4%
Sem Inse	8	11,4%

Fonte: Site do Inep.

Segundo o Inep esses estudos de correlação indicam que o Inse médio da escola e o do município consegue captar de maneira bastante satisfatória as condições sociais e econômicas de escolas e municípios que estão na base. Ressalta-se que o nível socioeconômico é considerado importante por ter forte correlação, na maioria das vezes, com o desempenho dos estudantes.

Outro indicador importante é o de complexidade de gestão. Assim como no Inse, essa é uma média obtida via TRI, a partir de informações do censo escolar. Agrega informações sobre o tamanho da escola - número de alunos, quantidade de salas, funcionários, número de turmas e matrículas nas escolas - e a complexidade da escola - modalidades/níveis de ensino oferecidos e o número de alunos portadores de necessidades especiais. Dessa forma, escolas mais complexas teriam maiores dificuldades em atingir melhores resultados educacionais. A tabela 3 mostra a quantidade de escolas em cada nível desse indicador.

Tabela 3 -

Indicador de complexidade de gestão em relação as escolas pesquisadas.

Nível do indicador de complexidade de gestão	Número de escolas	Porcentagem do total
01	-	0%
02	12	17,1%
03	15	21,4%
04	29	41,4%
05	8	11,4%
06	6	8,5%

Fonte: Site INEP

Cabe aqui destacar que além destes fatores supracitados, a gestão da escola certamente envolve outras variáveis não contempladas aqui, entretanto, verifica-se que, mesmo com poucos aspectos contemplados na sua construção, o indicador apresenta potencial para contextualização dos resultados das avaliações.

De acordo com os dados coletados, apenas algumas escolas não têm registro ou o Ideb, isto se dá pelo fato de as escolas não ter cadastro no Censo da Educação Básica 2015, não ter média na Prova Brasil, não participou ou, ainda, não atendeu os requisitos necessários para ter o desempenho calculado. A seguir, apresentamos a tabela 4 com os resultados do Ideb dos anos iniciais e finais do ensino fundamental.

Tabela 4 -

Resultado Ideb - anos iniciais

	Anos Iniciais do Ensino Fundamental	Anos Finais do Ensino Fundamental
Número de escolas pesquisadas	70	70
Número Escolas com Ideb	30	34
Número Escolas sem Ideb	40	36
Número de escolas que atingiram a meta	24	7

Número de escolas que não atingiram a meta	6	27
--	---	----

Fonte: Site do Inep.

Mediante análise das informações relacionadas na tabela acima percebe-se que nos anos iniciais o número de escolas que possuem Ideb é muito pequeno, representando apenas 24% do total de escolas da CRE. Outra informação importante é que a maioria das escolas atingiu a meta estabelecida pelo Inep. Cabe destacar ainda que a maioria das escolas - 24 das 28 pesquisadas - ficou acima do resultado esperado para os Anos Iniciais.

Nos anos finais do ensino fundamental, as escolas que têm Ideb representam apenas 29%. Além disso, os resultados são pouco satisfatórios, principalmente em comparação com os índices dos Anos Iniciais. A maioria das escolas não atingiu a meta estabelecida para os anos finais. Mesmo assim, em comparação com as demais escolas estaduais de outras coordenadorias regionais, a maioria das escolas obteve melhor índice: das 33 escolas com Ideb da 15ªCRE, 26 ficaram com o resultado acima às do Estado.

Entendemos que o conhecimento sobre esses indicadores por parte de cada escola e de cada coordenadoria regional de educação pode servir de ferramenta para que a gestão escolar analise e reflita sobre tais índices, trace metas e conclua ações que permitam qualificar ainda mais a aprendizagem discente. É mediante o conhecimento dos índices que pode-se analisar fragilidades da instituição e também dos estudantes, pois,

de nada valerá os indicadores estatísticos sinalizarem seus resultados se não forem delimitados por uma presença ativa e questionadora daqueles que estão diretamente envolvidos com a gestão escolar. A fim de compreendê-la, foi possível observar que o trabalho do gestor nesse processo permite construir um diagnóstico das especificidades da realidade escolar, como apontar rumo, corrigir distorções, redimensionar metas e superar obstáculos, colocando em evidência o seu papel de articulador em direção à melhoria dos seus resultados e da qualidade educacional. (Barbosa e Mello, 2015, p. 39)

Portanto, cabe à gestão escolar utilizar os indicadores e também as próprias avaliações externas. Apesar de muitas vezes seus resultados serem criticados, eles podem balizar para ações diferenciadas dentro do âmbito escolar no sentido de diagnosticar, analisar e propor ações visando a aprendizagem dos alunos.

### **Revisão de literatura sobre a relação entre gestão escolar e avaliação em larga escala**

No periódico *Estudos em Avaliação Educacional* foram selecionados cinco artigos, sendo assim distribuídos: um referente à revisão de literatura e quatro sobre pesquisas diversas, abrangendo diferentes fontes de informação: três artigos buscaram informação com diretores escolares, um com membros da secretaria de educação, um analisou documentos da escola, um com professores da escola e um em documentos do Inep. De maneira geral podemos destacar que todos os artigos apontam para a importância da gestão escolar na qualidade da educação, e também, consideram que as avaliações externas têm impacto direto sobre a escola.

Rosistolato, Prado e Fernández (2014), no artigo intitulado *Cobranças, estratégias e jeitinhos: avaliações em larga escala no Rio de Janeiro*, descreveram e analisaram visões de gestores da rede municipal do Rio de Janeiro sobre as avaliações em larga escala e seus reflexos no cotidiano escolar. Os dados levantados na pesquisa foram mapeados em quatro grupos focais, dois com diretores e dois com profissionais da gestão central e intermediária da Secretaria Municipal de Educação. De acordo com esses autores, apesar de as avaliações externas ainda se apresentarem como eventos extraordinários ao cotidiano escolar, há uma tendência à utilização desses dados resultantes para nortear as práticas de gestão, mesmo com o desconhecimento técnico das avaliações. Foi possível perceber um efeito dominó. Trata-se de um conjunto de cobranças sucessivas aos agentes educacionais, de acordo com sua posição na hierarquia da gestão, induzindo estratégias para melhorar o desempenho institucional, assim como “jeitinhos” e estratégias orientados pela expectativa de aumentar os índices das escolas.

O trabalho intitulado *Avaliações externas: tensões e desafios para a gestão escolar*, de Carvalho, Oliveira e Lima (2014), discutiu as demandas da gestão escolar frente às estratégias de avaliação externa e às políticas de responsabilização adotadas em alguns segmentos da educação pública brasileira. O estudo foi realizado em uma escola municipal do Rio de Janeiro e complementado com análise de questionários respondidos pelos diretores de escolas da rede municipal que participaram de edições da Prova Brasil. Os autores destacam que o excesso de avaliações e os controles a elas relacionados sobrecarregam a gestão, configurando uma nova burocracia na rotina escolar. As respostas dos diretores das escolas indicam maior preocupação com foco nos resultados alcançados por sua escola, expressa, por exemplo, no crescimento da oferta de atividades de formação para os docentes. Houve uma alteração significativa nos percentuais referentes à forma de ingresso do aluno na escola, especialmente nas unidades premiadas.

O artigo de Martins e Calderón (2015), intitulado *Boas práticas escolares e avaliação em larga escala: a literatura ibero-americana em questão*, apresenta mapeamento da produção científica, a fim de analisar as concepções, tendências e abordagens produzidas no âmbito universitário do espaço ibero-americano, em torno das boas práticas escolares. Concluíram que nos contextos português e brasileiro são muitos os intelectuais que tecem ácidas críticas a essa tendência de vinculação das boas práticas com os indicadores de desempenho e as estratégias neoliberais disseminadas pelas agências multilaterais. Na Espanha observou-se uma ascendente preocupação com a identificação e a análise das boas práticas escolares, bem como, com o estudo das escolas eficazes.

Cunha, Barbosa, e Fernandes (2015) buscaram analisar como as avaliações externas, em especial o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo - Saresp - estão afetando o planejamento e os encaminhamentos das aulas de trabalho pedagógico coletivo de uma escola no que se refere à discussão do projeto político-pedagógico. Intitulado *Implicações das avaliações externas para o trabalho docente coletivo*, a pesquisa teve como fontes de informação as pautas e atas referentes ao trabalho docente coletivo desenvolvido, bem como, de um encontro com a equipe escolar - equipe diretiva e professores - no qual se discutiram os índices obtidos pela escola nas avaliações externas. Os autores destacam que a preocupação com as metas e

índices se sobrepõe à discussão da proposta pedagógica. A pesquisa evidencia que há repercussões sobre o trabalho docente coletivo nos espaços e tempos destinados ao planejamento coletivo. Isso afeta a organização do PPP, que fica secundarizado diante da necessidade posta à escola de adaptar-se à lógica de resultados das avaliações externas.

Outro trabalho que buscou explorar elementos da gestão escolar democrática nas respostas de diretores da rede pública de Guarulhos/SP no questionário da Prova Brasil foi intitulado *Avaliação externa e escolas públicas*: elementos de gestão escolar democrática. Machado (2016) teve como fontes de informação as respostas dadas a três questionários: questionário da escola, do professor e o do diretor, disponibilizadas no site do Inep. Segundo a autora, a Prova Brasil, além de estimar o desempenho dos alunos por meio de provas padronizadas, coleta dados para possibilitar estudos de fatores associados ao desempenho dos alunos. Os conceitos participação, autonomia, acesso e permanência foram cotejados com as respostas dos diretores. Para o autor, as informações obtidas e analisadas possibilitam compreender formas e contornos de práticas de gestão democrática, ou ausência delas, em alguns casos, no cotidiano das escolas estudadas.

Após a exposição dos principais resultados da revisão de literatura, podemos afirmar que os artigos permitem indicar questões convergentes associadas à recepção das avaliações no cotidiano escolar e pela gestão escolar. Uma delas é o desconhecimento por parte de gestores com relação aos aspectos técnicos das avaliações em larga escala. Outro aspecto que podemos destacar são as cobranças relacionadas ao desempenho das escolas, uma enfática crítica ao ranqueamento de escolas com base nos resultados destas avaliações e a bonificação de escolas e professores como fator que modifica a estrutura das relações pessoais, muitas vezes gerando conflitos que acabam por ser resolvidos pela gestão escolar. O outro ponto importante que os estudos trazem é sobre o excesso de avaliações e controles a elas relacionados, o enfrentamento de desafios que sobrecarregam a gestão, configurando uma nova burocracia na rotina escolar.

### **Considerações finais**

Nossa pesquisa teve como objetivo compreender as relações existentes entre a gestão escolar e as políticas de avaliação em larga escala. Após análise de diversas informações, podemos concluir que as escolas participantes da 15ª CRE apresentam grande diversidade de configuração. Um aspecto que merece ser destacado é que a maioria das escolas dessa coordenadoria não apresenta Ideb. Quanto aos dados referentes aos resultados do Ideb no ensino fundamental, se fazem necessários estudos mais aprofundados a fim de entender as discrepâncias existentes entre os resultados atingidos pelos anos iniciais e os não atingidos pelos anos finais.

A análise dos dados fornecidos pelo Inep aponta que a maioria das escolas da 15ª CRE tem o indicador de gestão alto. Assim, os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares referem-se a escolas em lugares distantes, com um número baixo de estudantes, com equipe reduzida de pessoal, mas com toda a burocracia legal de uma escola. Soma-se a isso, no caso do Rio Grande do Sul, o decreto que condiciona o cargo de vice-diretor e coordenador pedagógico ao número de alunos matriculados.

Quanto à análise dos artigos podemos concluir que cada vez mais a gestão escolar vem sendo cobrada por resultados satisfatórios, porém, ao mesmo tempo, essa não vem tendo aporte de qualificação para melhorar esses resultados. Tais testes padronizados podem não ser coerentes com a realidade escolar, que se apresenta muito mais complexa no seu cotidiano. As pesquisas apontam para uma regulação do Estado e da necessidade de reformulação das políticas públicas, conforme já havia alertado Freitas (2007).

Outro ponto a considerar é a escassa qualificação e formação específica da equipe gestora e também dos professores sobre a formulação das avaliações em larga escala e, também, sobre os índices educacionais, o que dificulta a reflexão e a busca da profundidade na melhoria do trabalho.

A análise das informações coletadas permite afirmarmos que as avaliações externas impactam diretamente no cotidiano escolar, já que o resultado de suas avaliações serve para ranquear e, por vezes, premiar escolas. Além disso, é uma forma de regulação do Estado sobre a escola, pois muitas vezes, até há diminuição de recursos se a escola não atingir a meta estabelecida e, por outro lado, bonificando àquelas que atingir. Assim, conflitos são gerados nas relações interpessoais, cobranças entre equipe gestora e professores, entre professores das disciplinas que compõe as avaliações, também de órgãos superiores - as mantenedoras - à escola. Portanto, há relações diretas entre a gestão escolar e as políticas de avaliação em larga escala, essa última impactando na escola como um todo, inclusive no trabalho da gestão da escola.

Por fim, cabe questionarmos sobre o que está sendo compreendido pelo termo qualidade quando apenas o resultado do Ideb é utilizado para aferir qualidade à educação. Acompanhar a qualidade da educação por índices numéricos talvez seja insuficiente para uma realidade complexa que as escolas públicas estão inseridas. Talvez caiba aprimorar os instrumentos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos e analisar os resultados de forma contextualizada, observando outras dimensões do cotidiano escolar. À gestão da escola cabe um estudo aprofundado não somente dos índices, mas dos questionários respondidos pelos alunos, bem como planejamento de ações coletivas para melhorar a aprendizagem discente.

## Referências

BARBOSA, José Márcio; MELLO, Rita Márcia. A gestão escolar e a busca pela melhoria na aferição do Ideb. *Revista Iberoamericana de Educación*, n. 67, 2015, p. 39-54.

BLASIS, Eloisa de; FALSARELLA, Ana Maria; ALAVARSE, Ocimar. *Avaliação e aprendizagem: avaliações externas: perspectivas para a ação pedagógica e a gestão do ensino*. São Paulo: Cenpec/Fundação Itaú Social, 2013.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina. Gestão da educação: o município e a escola. In. FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2006, p. 147-176.

BRASIL. *Ideb: como melhorar os índices*. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 10 maio 2017.

BRASIL. *Projeto básico Saeb 2017*. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 10 maio 2017.

CARVALHO, Cynthia Paes de; OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; LIMA, Maria de Fátima Magalhães de. Avaliações externas: tensões e desafios para a gestão escolar. *Est. Aval. Educ.*, São Paulo, v. 25, n. 59, 2014, p. 50-76.

CUNHA, Renata Cristina Oliveira Barrichelo; BARBOSA, Andreza; FERNANDES, Maria José da Silva. Implicações das avaliações externas para o trabalho docente coletivo. *Est. Aval. Educ.*, São Paulo, v. 26, n. 62, 2015, p. 386-416.

FRANCO, Creso; ALVES, Fátima; BONAMINO, Alícia. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 100, 2007, p. 989-1014.

FREITAS, Dirce. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 99, 2007, p. 501-521.

INEP. *Nota técnica indicador nível socioeconômico*, 2011. Disponível em <[http://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/2011\\_2013/nivel\\_socioeconomico/nota\\_tecnica\\_indicador\\_nivel\\_socioeconomico.pdf](http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2011_2013/nivel_socioeconomico/nota_tecnica_indicador_nivel_socioeconomico.pdf)>. Acesso em 5 out. 2017.

INEP. *Nota técnica indicador escola complexidade gestão*. 2014. Disponível em <[http://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/2014/escola\\_complexidade\\_gestao/nota\\_tecnica\\_indicador\\_escola\\_complexidade\\_gestao.pdf](http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2014/escola_complexidade_gestao/nota_tecnica_indicador_escola_complexidade_gestao.pdf)>. Acesso em 5 out. 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. *Educação Escolar*: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola*: teoria e prática. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional*: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCKESI, Cipriano. *Avaliação da aprendizagem escolar*. São Paulo: Cortez, 1998.

MARTINS, Edivaldo; CALDERÓN, Adolfo. Boas práticas escolares e avaliação em larga escala: a literatura ibero-americana em questão. *Est. Aval. Educ.*, São Paulo, v. 26, n. 62, 2015, p. 264-293.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social*: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes. 2010.

PARO, Vitor. *Administração escolar*: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, Vitor. *Diretor escolar*: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

RIO GRANDE DO SUL. *Minuta composição da equipe de gestão da Secretaria de educação e cultura* de 08/11/2016.

ROSISTOLATO, Rodrigo; PRADO, Ana Pires do; FERNÁNDEZ, Silvina Julia. Cobranças, estratégias e jeitinhos: avaliações em larga escala no Rio de Janeiro. *Est. Aval. Educ.*, São Paulo, v. 25, n. 59, 2014, p. 78-107.

VIANNA, Heraldo M. *Fundamentos de um programa de avaliação educacional*. Brasília: Liber Livro, 2005.

*Simone Salete Sawicki* é licenciada em Biologia pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, campus Ijuí, especialista em Educação Interdisciplinar pela Ideau de Getúlio Vargas, especialista em Gestão Escolar pela Universidade Federal da Fronteira Sul, campus Erechim, e estudante no curso de mestrado Profissional em Educação da UFFS, campus Erechim. Professora na rede pública estadual do Rio Grande do Sul.

Endereço: Linha Rui Barbosa, 378 - 99825-000 - Carlos Gomes - RS - Brasil.

E-mail: [simonesawicki@yahoo.com](mailto:simonesawicki@yahoo.com).

*Lidiane Limana Puiati Pagliarin* é licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal de Santa Maria, mestre em Educação pela UFSM e estudante no curso de doutorado em Educação na Universidade de Passo Fundo. Professora na Universidade Federal da Fronteira Sul, campus Erechim.

Endereço: Rua Anita Garibaldi, 1035/303 - 99704-058 - Erechim - RS - Brasil.

E-mail: [lidiane.puiati@uffs.edu.br](mailto:lidiane.puiati@uffs.edu.br).

Recebido em 30 de abril de 2018.

Aceito em 26 de julho de 2018.

