



PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO EDUCACIONAL: INTERFACES COM A GESTÃO ESCOLAR

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA SOBRE EVALUACIÓN EDUCATIVA Y AUTOEVALUACIÓN: INTERFACES CON LA GESTIÓN ESCOLAR.

SCIENTIFIC PRODUCTION ON EDUCATIONAL ASSESSMENT AND SELF-ASSESSMENT: INTERFACES WITH SCHOOL MANAGEMENT

Eric Ferdinando Kanai PASSONE,¹
Angela Maria MARTINS²
Sanny Silva ROSA³

RESUMO: O objetivo deste estudo foi inventariar e analisar trabalhos científicos sobre gestão escolar, a fim de responder à seguinte questão: quais aspectos e dimensões são privilegiados nesses trabalhos que podem nos fornecer uma visão abrangente sobre o grau e alcance do interesse acadêmico sobre esse tema? Este artigo apresenta e discute uma das dimensões relevantes abordadas no estudo, que diz respeito à avaliação educacional e autoavaliação. Nesta etapa do estudo, o conteúdo de 28 artigos, publicados entre 2009 e 2020, foi sistematizado nos seguintes eixos de análise: avaliação de desempenho e gestão de sistemas de ensino; avaliação institucional, autoavaliação e democratização escolar; efeito escolar e / ou características efetivas das escolas; avaliação de desempenho de estudantes e modelos de gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Estado do conhecimento. Avaliação e autoavaliação educacional. Gestão escolar. Indicadores educacionais.

RESUMEN: *El objetivo deste estudio fue inventariar y analizar trabajos científicos sobre gestión escolar, con el fin de responder a la siguiente pregunta: qué aspectos y dimensiones son privilegiados en estos trabajos que nos pueden proporcionar una visión integral sobre el grado y alcance del interés académico sobre este tema? Este artículo presenta y discute una de las dimensiones relevantes abordadas en el estudio, que se refiere a la evaluación educativa y la autoevaluación. En esta fase del estudio, el contenido de 28 artículos publicados entre 2009 y 2020, fue sistematizado en las siguientes líneas de análisis: evaluación y gestión de los sistemas educativos de rendimiento; evaluación institucional, autoevaluación y democratización escolar; efecto escolar y / o características efectivas de las escuelas; evaluación de desempeño de estudiantes y modelos de gestión.*

¹ Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), São Paulo – SP – Brasil. Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação e do Programa de Mestrado Profissional Em Gestão Educacional. Pós-doutorado em Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0305-6734>. E-mail: eric.passone@unicid.edu.br

² Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), São Paulo – SP – Brasil. Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação e do Programa de Mestrado Profissional Em Gestão Educacional. Pesquisadora Fundação Carlos Chagas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1267-8869>. E-mail: ange.martins@uol.com.br

³ Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul – SP – Brasil. Professora do PPGE (Mestrado Profissional em Educação) - linha de pesquisa: Políticas e Gestão Educacional. Doutorado em Educação (PUC-SP). Estudos pós-doutorais em Políticas Educacionais (Institute of Education - University of London - 2010/11). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5044-6156>. E-mail: ssdarosa@uol.com.br





PALABRAS CLAVE: Estado del conocimiento. Evaluación educativa y autoevaluación. Gestión escolar. Indicadores educativos.

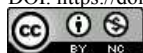
ABSTRACT: *This work's purpose was to inventory and analyze scientific works on school management, to answer the following issue: which aspects and dimensions are privileged in these works that may provide us a comprehensive view on the degree and range of academic interest on this subject? This paper presents and discusses one of the relevant dimensions addressed in the investigation, which regards to educational assessment and self-assessment. In this stage of the study, the contents of 28 articles published between 2009-2020 were systematized in the following axes of analysis: performance assessment and management of teaching systems; institutional assessment, self-assessment and school democratization; school effect and/or effective schools features; performance evaluation of students and management models.*

KEYWORDS: *State of knowledge. Educational assessment and self-assessment. School management. Educational indicators.*

Introdução

As definições de levantamentos bibliográficos sistematizados têm sido objeto de debates na área de educação, comportando diferentes visões sobre amplitude e profundidade do material sistematizado. De acordo com Faria (2003), um inventário constitui qualquer levantamento sistematizado de elementos de um determinado grupo, em período de tempo definido, com vistas a identificar, analisar e divulgar uma parte da produção de determinada área, tema e objeto. Ademais, o levantamento, a sistematização de produções científicas e a divulgação de seus resultados são relevantes, pois amplia as visões sobre diferentes – e muitas vezes divergentes - concepções, subsidiando outros estudos que se detenham no mesmo problema.

Contudo, o processo de identificar, sistematizar e categorizar estudos realizados em uma área do conhecimento, não pode deixar de considerar o contexto histórico, político, social e institucional engendrado no período da produção inventariada, pois esses aspectos incidem nos desenhos das pesquisas, nos métodos utilizados e nas análises elaboradas. Nessa direção, os interesses científicos de uma determinada época refletem processos sociais amplos cuja complexidade de análise exige atenção às produções divulgadas anteriormente. Nas palavras de Bourdieu (2005, p. 83) “profissionais da produção simbólica enfrentam-se em lutas que têm como alvo a imposição de princípios legítimos de visão e de divisão do mundo natural e do mundo social”.





De todo modo, as produções com caráter bibliográfico que buscam levantar as produções científicas são denominadas “estado da arte”, “estado do conhecimento”, “estado da questão”, “revisão de literatura” e “inventário”. Esses estudos, ainda que por meio de metodologias distintas, têm em comum o desafio de mapear e/ou discutir a produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, na busca por aspectos e dimensões temáticas de investigações publicadas em diferentes veículos: portal de teses da CAPES, periódicos, livros, capítulos de livros e anais de eventos científicos.

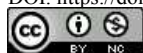
Avaliação e Autoavaliação Educacional: o que dizem estudos da área?

A presente pesquisa foi realizada o Portal de Periódicos da CAPES e Scielo Educ@. A investigação original tratou da temática da gestão educacional e escolar entre 2009 a 2020, por meio dos seguintes descritores booleanos: “gestão escolar *and* participação”; “gestão escolar *and* conselhos escolares”; “gestão escolar *and* clima escolar”; “gestão escolar *and* perfil de diretores”; “gestão escolar *and* desempenho de alunos”; “gestão escolar *and* acesso ao cargo”; “gestão escolar *and* noções de administração”; “gestão escolar *and* estilos de direção”. Na primeira etapa do levantamento, identificou-se que os estudos também incidiam em análises sobre eficácia escolar e indicadores, concepções sobre avaliação educacional e autoavaliação educacional, usos da avaliação externa como instrumento de gestão, em interface com a gestão escolar.

A partir dessa primeira etapa, foi possível a identificação de 27 artigos publicados em periódicos da área que abordam, direta ou indiretamente, a temática da Avaliação e a Autoavaliação, no período entre 2009 e 2019. O levantamento corroborou à revisão de literatura acerca das produções acadêmicas que investigam relações entre gestão e avaliação, abrangendo o período de 2000 a 2008, realizada como desdobramento de Estado de Arte (SOUZA, MARTINS, 2012), a partir do banco de dados de periódicos da Capes.

A partir da identificação da produção acadêmico-científica divulgada, Souza e Martins (2012) apresentam as principais contribuições teórico-metodológicas que tais estudos carregam para o avanço do conhecimento da área e, em especial, para a gestão educacional, além de identificarem se essas produções contribuem com subsídios aos gestores educacionais e escolares. Com base na categorização inicial apresentada pelas autoras, foram construídos quatro grandes eixos temáticos a partir dos quais se buscou estruturar a presente análise, a saber:

1) usos dos resultados de avaliação de desempenho para implementação de políticas educacionais e processos de gestão avaliação educacional;





- 2) avaliação institucional e democratização escolar;
- 3) efeito escola e/ou características de escolas eficazes;
- 4) características de resultados de avaliação de desempenho de alunos e perfis de diretores e de modelos de gestão.

Assim, apresenta-se, a seguir, a sistematização por eixos temáticos dos artigos publicados em periódicos de referência ao campo educacional, no último decênio, os quais versam sobre pesquisas de distintos matizes teórico-metodológicos, tais como estudos críticos, estudos argumentativos, estatísticos, quanti-qualitativos etc., entre outros.

1) Primeiro eixo: Avaliação de Desempenho e Gestão de Sistemas de Ensino

No Quadro 1 estão reunidos sete artigos, sendo que dois enfocam a centralidade da avaliação externa na regulação de políticas educacionais, em que o desempenho das escolas e do sistema educacional opera como mecanismo de gestão educacional, associado às políticas de responsabilização escolar e prestação de contas – *accountability* (PASSONE, 2014; CARVALHO *et al.*, 2014). Outros dois artigos abordam os desdobramentos e transformações ocasionadas pelo uso de indicadores educacionais e/ou informações dos questionários contextuais das avaliações externas como subsídios à gestão educacional das redes de ensino e, em alguns casos, na promoção de mudanças das práticas pedagógicas das escolas (RIOS *et al.*, 2017; ORLANDO FILHO, SÁ, 2016; WERLE, KOETZ, MARTINS, 2015). Observam-se ainda, produções que analisam o perfil do gestor do município de Itabaina-SE (CONCEIÇÃO; PARENTE, 2014); as formas de provimento ao cargo de gestor escolar em escolas da Educação Infantil do estado de Espírito Santo (CÔCO; GALDINO, 2016).

Quadro 1 – Estudos que tratam da utilização de resultados de avaliação de desempenho para gestão de sistemas de ensino

0	Revista	Ano
PASSONE	Cadernos de Pesquisa	2014
CONCEIÇÃO, PARENTE	Eccos Revista Científica	2014
CARVALHO <i>et al</i>	Estudos em Avaliação Educacional	2014
WERLE <i>et al</i>	Educação (Porto Alegre)	2015
COCÔ e GALDINO	Revista Contrapontos	2016
ORLANDO FILHO, SÁ	Ensaio	2016
RIOS <i>et al</i>	Educação Unisinos	2017

Fonte: Dados da pesquisa





No âmbito da regulação das políticas educacionais, Passone (2014) denuncia o “furor avaliativo” que predomina na gestão dos sistemas de ensino brasileiros. Para tanto, apresenta uma análise criteriosa da literatura e dos estudos que abordam as políticas educacionais de avaliação atreladas às políticas de responsabilização escolar e ao incentivo para o aumento da qualidade educacional. Crítico à falta de evidências científicas sobre a efetividade da utilização dos resultados de testes padronizados como instrumentos de gestão educacional e regulação do trabalho escolar por meio das políticas de responsabilização escolar, o autor questiona o papel da avaliação educacional no contexto brasileiro, interrogando acerca dessa obsessão em se avaliar o que não se ensina nas escolas, revelando certa recusa política de se responsabilizar pela formação cidadã e pelo ensino equitativo dos mais novos.

Carvalho e colaboradores (2014) discorrem sobre um estudo exploratório que investigou as políticas avaliativas e de responsabilização escolar da rede pública municipal de ensino do Rio de Janeiro. As autoras analisam os dados de entrevistas com diretores de três escolas a partir das respostas aos questionários contextuais da Prova Brasil de 2007, 2009 e 2011. O estudo identifica alguns indícios de mudanças na gestão escolar em decorrência da implementação de políticas avaliativas atreladas às políticas de *school accountability* adotadas em 2009, na rede municipal carioca. Dentre tais indícios, destacam-se o maior interesse dos professores em participar de atividades de formação continuada, por um lado, e a sobrecarga do trabalho burocrático, por outro, revelado pela ausência de apoio administrativo proporcional à equipe gestora.

Rios, Trevisol e Sopelsa (2017) analisam as ações desenvolvidas em sete municípios da mesorregião Oeste de Santa Catarina de correntes do uso de indicadores educacionais como subsídios à gestão educacional do sistema de ensino. Com base em pesquisa qualitativa, as pesquisadoras analisaram as respostas de secretários da educação, gestores escolares e professores de Língua Portuguesa e Matemática cujos alunos participaram da Prova Brasil 2009. Consideradas as especificidades de cada município, as autoras consideram que o uso de indicadores tem promovido ações de melhoria das condições de aprendizado, tais como: compra de materiais didáticos; implantação de laboratórios de informática; oferta de educação continuada aos professores; além da criação de espaços coletivos de participação e de replanejamento dos projetos político-pedagógicos.

Na mesma perspectiva, Werle, Koetz e Martins (2015) discutem a apropriação do uso de indicadores educacionais a partir de uma escola pública estadual de ensino fundamental do Rio Grande do Sul. As autoras apontam que a comunidade escolar tende a colaborar com a melhoria da qualidade educacional, na medida em que gestores e professores estabelecem um





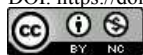
“diálogo” com o conhecimento produzido por meio dos indicadores de desempenho das avaliações externas e promovem uma reflexão institucional permanente, no âmbito das práticas escolares.

Orlando Filho e Martins Sá (2016) refletem sobre os impactos na gestão escolar decorrentes da implementação do Programa Nova Escola, cujo objetivo consiste em realizar a avaliação externa da rede pública do ensino básico do estado do Rio de Janeiro. A partir da triangulação de dados obtidos por meio da realização de entrevistas, aplicação de questionários, revisão bibliográfica e análise documental, as autoras investigam as convergências e divergências dos aspectos estudados, de modo a compreenderem as possíveis mudanças no modo de pensar e praticar a gestão nas escolas da rede analisada.

A análise mostra que, apesar dos esforços de promover mudanças na gestão escolar, houve pouco impacto nesse sentido, e que o Programa não gerou melhorias na prestação do serviço educativo referenciável à avaliação externa da gestão escolar. Dentre os aspectos críticos analisados, as autoras destacam que a avaliação externa implicou a prática de classificação dos resultados e a formação de *rankings* entre as unidades escolares; o pagamento de premiação mediante aos resultados gerou desmotivação entre os profissionais; a ênfase na avaliação externa operou certo “esquecimento” dos processos de autoavaliação, bem como a percepção de que a autonomia das escolas foi diminuída em relação aos órgãos centrais de governo; a implementação do programa foi percebida como uma imposição de “cima para baixo”, na medida em que não contou com a participação dos envolvidos, gerando resistências e desmobilizando os protagonistas no processo de mudança.

Em abordagem que se diferencia das anteriores, Côco e Galdino (2016) abordam a inserção de gestores nas escolas de Educação Infantil do estado de Espírito Santo, cotejando os resultados de pesquisa com a legislação brasileira e com os estudos sobre gestão educacional. Com base nos dados oriundos de questionário aplicado em 78 municípios, as autoras mapeiam as formas de provimento ao cargo de gestor escolar. Concluem que a maioria dos municípios pesquisados possui o cargo de gestor integrado ao quadro funcional das escolas, embora a qualidade dos processos participativos e coletivos se revela questionável, indicando os possíveis desafios existentes na rede em face à gestão democrática das escolas de Educação Infantil.

Conceição e Parente (2014) investigam a gestão educacional a partir do perfil do diretor escolar no município sergipano de Itabaiana. O estudo aplicou questionário em 58 escolas municipais visando identificar o perfil do diretor, por meio da análise multivariada de grupos. Com base nos dados coletados, os autores debatem acerca dos elementos relacionados às





competências, habilidades e limites associados ao processo de gestão escolar na percepção dos gestores. Como resultado, o estudo aponta para alguns elementos associados à determinação de grupos distintos de perfis de gestores das escolas de Itabaiana, a saber: o acúmulo da experiência docente, o acesso a diferentes oportunidades de financiamento e a natureza das dificuldades presentes no processo de gestão escolar.

2) Segundo eixo: Avaliação Institucional, autoavaliação e democratização escolar

O Quadro 2 reúne quatro pesquisas que tratam da avaliação institucional e/ou da autoavaliação associadas à questão da gestão escolar e à participação democrática. Em destaque, pôde-se observar a relevância de alguns estudos que tratam da relação entre a escola, a família e a comunidade (SILVA, 2010; BETINI, 2010; VIEIRA; VIDAL, 2015); e sobre a participação e a gestão democrática (SILVA; ARANDA, 2020).

Quadro 2 – Estudos sobre Avaliação Institucional, autoavaliação e democratização escolar

Autor(es)	Revista	Ano
SILVA	Ensaio	2010
BETINI	Educação: teoria e prática	2010
BRANDALISE <i>et al</i>	Estudos em Avaliação Educacional	2011
VIEIRA e VIDAL	Atos de pesquisa em Educação	2015
SILVA e ARANDA	Horizontes - Revista de Educação	2020

Fonte: Dados da pesquisa

Silva (2010) discute a autoavaliação no âmbito da educação infantil e séries iniciais do ensino fundamental, na perspectiva da democratização da gestão escolar. A partir de dados secundários - análise de documentos acerca de avaliações realizadas em quatro escolas da região metropolitana de São Paulo -, a autora analisa os processos de participação da comunidade, no intuito de aferir a democratização da gestão escolar. Constata-se que, embora as escolas designadas para tal estudo tenham práticas efetivas de incorporar a visão da comunidade na autoavaliação do cotidiano e das práticas escolares, na maioria dos casos essa participação deve ser compreendida como uma coleta de opiniões, não abrangendo o nível das decisões. O estudo conclui que a participação compreendida numa fase inicial de gestão democrática revela as contradições entre as demandas do sistema de ensino e as necessidades factuais da escola as quais necessitariam de ser superadas.

Vieira e Vidal (2015) também abordam a relação da escola com seu entorno, aproximando-se do tema escola, família e comunidade a partir da pesquisa bibliográfica e





documental bem como da análise acerca da percepção de diretores e professores que responderam os questionários do diretor e do professor referente à Prova Brasil 2011. Com base nos dados de 15 municípios da região do Maciço de Baturitém, Ceará, as autoras confirmam o caráter positivo dessa relação, embora a relação entre as escolas e as comunidades se mostre “assimétrica” e em “aberto”, a despeito dos avanços nas políticas públicas e da presença de programas federais, tais como Programa Escola Aberta, Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Com foco na Avaliação Institucional Participativa (AIP), Betini (2010) aborda a participação da comunidade (diretores, professores, funcionários, alunos e pais) na rede municipal de Campinas. Destacam-se algumas categorias centrais de tal processo como o papel da direção escolar, o projeto político pedagógico e o trabalho coletivo, enquanto dimensões objetivas e subjetivas que possibilitam a escola promover a qualidade social da educação e o acesso à população do conhecimento adquirido pela sociedade.

Brandalise e Martins (2011) analisam a ressignificação das políticas avaliativas educacionais em relação a sua implementação ou quando essas políticas “encontram a escola”. Tomando como ponto de partida o Programa de Avaliação Institucional da Educação Básica do Paraná, as autoras relacionam a concepção de avaliação institucional oficial presente nos documentos governamentais em face às representações das equipes de gestão e das práticas vivenciadas no cotidiano escolar. Embora o estudo evidencie hiatos, dificuldades e percalços no processo de implementação de tais políticas, também constata positivamente a especificidade que representa cada realidade escolar em refletir e reconhecer a particularidade de sua própria experiência de autoavaliação.

3) Terceiro Eixo: Efeito escola e/ou características de escolas eficazes

Estão agrupados no Quadro 3, seis artigos que focam análises no papel da escola, relacionando-as com a avaliação de desempenho de alunos, entre outras características. Nessa perspectiva, quatro artigos possuem como escopo de investigação o efeito-escola e/ou a eficácia escolar (BERNARDO, 2013; OLIVEIRA; CARVALHO, 2019; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016; PAES DE CARVALHO; CANEDO, 2012); outras produções investigam as práticas de gestão e as práticas pedagógicas relacionadas ao bom desempenho dos alunos (SALGADO JUNIOR *et al.*, 2016; PASSONE, 2019); outro artigo analisa a efetividade dos instrumentos de gestão democrática que compõe o Índice de Condições de Gestão (SOUSA; SILVA, 2018).



Quadro 3 – Estudos que associam avaliação de desempenho de alunos e o papel da escola

Autor(es)	Revista	Ano
PAES DE CARVALHO, CANEDO	Educação e cultura contemporânea	2012
BERNARDO	Educação e cultura contemporânea	2013
OLIVEIRA, WALDHELM	Ensaio	2016
SALGADO JUNIOR <i>et al</i>	Educação & Sociedade	2016
SOUSA, SILVA	Revista online de Política e Gestão Educacional	2018
OLIVEIRA, CARVALHO	Revista Brasileira de Educação	2018
PASSONE	Laplage em Revista	2019

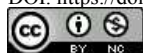
Fonte: Dados da pesquisa

Entre os estudos que investigam o modelo de gestão, a cultura organizacional e a qualidade de ensino, Paes de Carvalho e Canedo (2012) apresentam estudo quanti-qualitativo em três escolas consideradas de excelência pela mídia, independentemente de sua dependência administrativa. Com base nos dados do Grupo de Pesquisa em Sociologia da Educação – SOCED/PUC-Rio, as autoras fundamentam a pesquisa sobre duas correntes, a saber: os estudos sobre eficácia escolar e os estudos sobre a construção identitária das instituições escolares. Entre os resultados obtidos, mesmo sob os diferentes estilos de gestão e distintos projetos pedagógicos, as pesquisadoras consideram que o reconhecimento da comunidade escolar acerca da liderança do gestor escolar influencia positivamente na qualidade educacional das escolas.

Bernardo (2013) investiga como as diferentes práticas escolares de composição de turmas e as gestões escolares influenciam na promoção da eficácia e equidade escolar. O estudo aborda o “efeito-turma” em escolas municipais do Rio de Janeiro, com base em dados longitudinais do projeto Geres⁴, além de estudo qualitativo sobre as práticas pedagógicas nas salas investigadas e dois estudos de casos nas escolas pesquisadas. Segundo a autora, persiste o desafio às políticas educacionais, aos gestores e professores, de se promover estratégias de “enturmação” promotoras de equidade, uma vez que os alunos que frequentam turmas de baixo desempenho aprendem menos e os professores mais experientes optam por turmas com bons desempenhos.

A relação entre a liderança do diretor e o clima escolar (percebida pelos professores) foi analisada por Oliveira e Waldhelm (2016), que utilizam os dados da Prova Brasil 2013 com intuito de verificar as possíveis relações com o desempenho dos alunos das escolas municipais

⁴ O "Estudo Longitudinal da Geração Escolar – GERES – é um estudo longitudinal sobre qualidade e eficácia no ensino fundamental brasileiro, que acompanhou a proficiência em Matemática e Leitura de alunos do 2º ao 5º ano do Ensino Fundamental. Ele envolveu amostra de cinco cidades brasileiras, a saber, Belo Horizonte (MG), Campinas (SP), Campo Grande (MS), Rio de Janeiro (RJ) e Bahia (BA), contabilizando cerca de 300 escolas e uma amostra de 900 turmas e 20.000 alunos.





e estaduais do estado do Rio de Janeiro. O estudo criou os Índices Médios de Liderança e Colaboração Docente (IMLD e IMCE), os quais são relacionados com o desempenho médio em Matemática dos alunos de 5º ano, por meio da técnica de regressão linear. Considerado o controle estatístico do nível socioeconômico dos alunos, as autoras concluem que tais fatores intraescolares impactam positivamente no desempenho escolar dos alunos.

Na mesma perspectiva de investigação, Oliveira e Carvalho (2018) apresentam um estudo sobre a relação entre fatores intraescolares (a liderança do professor na percepção dos professores) e fatores extraescolares (as políticas de atribuição de cargo de diretores às escolas) com o desempenho dos alunos. As autoras partem de dois pressupostos associados aos estudos de eficácia escolar, a gestão identificada com a “liderança integrada”⁵ do diretor e o ensino. A partir dos dados da Prova Brasil dos anos de 2007, 2009 e 2011, o estudo analisa a relação entre o Índice de Liderança do Diretor (ILD), constituído por meio da análise fatorial e da variável relacionada ao provimento de cargo do diretor, e o desempenho dos alunos de 5º ano em Matemática, concluindo que o IDL está positivamente associado aos resultados dos testes, na medida em que o diretor possibilitaria um clima institucional favorável às práticas pedagógicas e ao aprendizado significativo. No entanto, quando o provimento de cargo de diretor indica nomeação política, a correlação estatística se revela negativa em relação ao desempenho dos alunos.

Salvador Junior, Novi e Ferreira (2016) investigam as práticas de gestão e as práticas pedagógicas que estão correlacionadas com bons desempenhos de alunos na Prova Brasil. A pesquisa de abordagem quanti-qualitativa envolveu a técnica estatística de Análise Envoltória de Dados, para identificar e selecionar as escolas consideradas “eficientes”, bem como o estudo de múltiplos casos, para investigar os processos internos. O estudo reitera os resultados de pesquisas sobre eficácia e eficiência escolar relacionados à gestão escolar e ao trabalho pedagógico.

Em relação à constituição da metodologia do Índice de Condições de Gestão (ICG), enquanto indicador constitutivo do Índice de Condições de Qualidade (ICQ), Souza e Silva (2018) desenvolvem uma análise detalhada das condições de gestão das redes municipais brasileiras, a partir dos dados de contexto extraídos dos questionários do diretor da Prova Brasil do ano de 2013. O panorama nacional das condições de gestão no ensino fundamental revela a

⁵ O estudo assume o conceito de “Liderança Integrada” proposto por Marks e Prints (2003), em que o papel do diretor agrega características relacionadas à gestão pedagógica e à gestão relacional do diretor em termos de confiança e reconhecimento dos escolares. Cf. MARKS, H. M.; PRINTY, S. M. Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, Thousand Oaks: Sage, n. 39, p. 370-397, 2003.





profunda desigualdade interestadual e alta variação entre as redes municipais de cada estado, revelando o distanciamento da efetividade dos instrumentos de gestão analisados pelo Índice de Condições de Gestão.

4) Quarto eixo: avaliação de desempenho de alunos e modelos de gestão

O Quadro 4 sistematiza nove artigos que abordam pesquisas que tratam da avaliação de desempenho de alunos com modelos e/ou aspectos da gestão escolar. Há cinco artigos que investigam a apropriação dos resultados da avaliação em larga e externa pelas equipes gestoras e o uso dos indicadores educacionais (CERDEIRA *et al.*, 2017; MACHADO, FREITAS, 2014; MACHADO; ALAVARSE, 2014; ROSISTOLATO *et al.*, 2014; WERLE; AUDINO, 2015); um trabalho que retrata a percepção dos profissionais da escola em relação à qualidade educacional, a avaliação externa e a organização do trabalho escolar (HOJAS; MANFIO, 2014); outro trata a gestão escolar democrática (MACHADO, 2016); outro artigo explora a gestão escolar da rede municipal do município do Rio de Janeiro (BERNARDO; CHRISTOVÃO, 2016); e, por último, uma pesquisa que analisa a composição e organização da clientela escolar nos municípios brasileiros e sua relação com a democratização da escola brasileira (SOUZA; MARTINS, 2018).

Quadro 4 – Estudos que associam resultados de avaliação de desempenho de alunos e modelos de gestão

Autor(es)	Revista	Ano
HOJAS e MANFIO	Educação em Revista	2014
MACHADO e FREITAS	Revista Eletrônica de Educação	2014
ROSISTOLATO <i>et al</i>	Estudos em Avaliação Educacional	2014
MACHADO e ALAVARSE	RBP AE	2014
WERLE e AUDINO	RBP AE	2015
BERNARDO e CHRISTOVÃO	Educação & Realidade	2016
MACHADO	Estudos em Avaliação Educacional	2016
CERDEIRA <i>et al</i>	Estudos em Avaliação Educacional	2017
SOUZA e MARTINS	Educar em revista	2018

Fonte: Dados da pesquisa

Hojas e Manfio (2014) analisam as concepções da equipe gestora e de docentes sobre a qualidade da educação, por meio de dois eixos centrais, a saber, a avaliação em larga escala e a organização do trabalho na escola. A pesquisa qualitativa realizada em duas escolas paulistas com perfis distintos identificou que em uma escola a gestão centraliza o trabalho educativo tão-



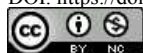


somente nos resultados da avaliação externa, visando o desempenho dos alunos nas avaliações; na outra escola, observou-se que a equipe gestora considera “outros conteúdos que também são importantes para o processo de formação dos alunos” (HOJAS; MANFIO, 2014, p. 7793). Como conclusão, as pesquisadoras consideram que a consolidação de uma cultura avaliativa nas escolas inclui uma reflexão crítica sobre as avaliações, no âmbito coletivo, buscando proporcionar novas possibilidades aos profissionais das escolas de oportunizarem transformações na organização do trabalho pedagógico, tendo como perspectiva a democratização da educação e da gestão escolar.

Machado e Freitas (2014) investigam a apropriação dos resultados da avaliação em larga e externa pelas equipes gestoras em quatro escolas da rede municipal da cidade de São Paulo. Com base em dados de pesquisa de campo, as autoras descrevem as experiências, concepções e movimentos de resistência das equipes gestoras em relação às avaliações externas. Os resultados revelam a carência de formação no sentido de garantir que os profissionais se apropriem do processo avaliativo de modo a superar as “inquietações” geradas pelo uso dos resultados para criação de *ranking* entre as escolas e os conflitos oriundos da utilização da avaliação externa como instrumentos de gestão e melhoria do ensino.

Na mesma linha de pesquisa, o estudo de Rosistolato e colaboradores (2014) investigam a concepção de gestores da rede municipal do Rio de Janeiro acerca das avaliações em larga escola e externa e sua influência no cotidiano escolar. A partir de grupos focais com diretores, técnicos da gestão central e intermediária da Secretaria de Educação, as autoras discutem sobre o desconhecimento dos gestores em relação aos aspectos técnicos das avaliações; o efeito “dominó” em relação às cobranças e pressões em torno dos resultados escolares; e, as estratégias e “jeitinhos” que as escolas criam para atender a demanda por resultados, tais como impedir as reprovações e convencer que alunos de baixo desempenho não participem das avaliações.

Machado e Alavarse (2014) colocam em debate a relevância da gestão escolar em promover ações que problematizem o uso das avaliações interna/externa junto ao corpo docente, com a ressalva de que as avaliações não devem ser compreendidas com um fim em si mesmo, mas como possibilidades de associá-las às “transformações necessárias, no sentido de fortalecer a qualidade da escola pública democrática” (MACHADO; ALAVARSE, 2014, p. 75). A pesquisa-ação desenvolvida em uma escola da rede municipal de São Paulo, entre 2010 e 2011, cotejou os resultados da avaliação interna realizada pelos professores em turmas das 2ª e 4ª séries e os dados da avaliação externa, tendo por base os resultados da Prova São Paulo. Os dados revelam algumas incongruências em relação à avaliação interna realizada pelos





professores e os resultados das avaliações externas, na medida em que foi observado casos de alunos que foram reprovados na primeira, mas que tiveram desempenho considerado avançado na Prova São Paulo.

A apropriação e utilização dos indicadores educacionais pela equipe diretiva também foram investigadas por Werle e Audino (2015), em estudo que aborda a avaliação em larga escala da Educação Básica e os processos de gestão praticados em duas escolas públicas da rede estadual de Porto Alegre. A pesquisa contou com a sistematização dos resultados do IDEB dessas escolas, no período de 2009 e 2011, além da utilização de questionário estruturado aplicado à equipe gestora (diretor, coordenação ou supervisão pedagógica e orientação educacional) e da análise de documentos que caracterizam o funcionamento das escolas, tais como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento escolar. Com base nos dados coletados, as autoras observam que as escolas em estudo buscam se apropriar e refletir junto com o corpo docente os resultados das avaliações, não como um indicador de qualidade da escola, mas como um instrumento de gestão que possibilita trazer elementos externos para o planejamento das ações pedagógicas, administrativas e participativas.

Machado (2016) investigou a gestão escolar democrática a partir de respostas dos diretores no questionário da Prova Brasil de 2011, tendo como escopo a rede de educação pública da cidade de Guarulhos (SP). O estudo cotejou as respostas dos questionários com os conceitos de autonomia, participação, acesso e permanência na escola. Os resultados indicam que as respostas dos diretores buscam o exercício democrático por meio da participação da comunidade escolar em reuniões de Conselhos (de Escola e de Classe); o tema “autonomia” revela maior inferência de instâncias centrais na gestão escolar nas respostas de diretores de escolas das redes municipais; em relação à permanência dos alunos, os dados sugerem a existência de estratégias para atingir esse objetivo, como ações de reforço da aprendizagem, programas de apoio, projetos sobre meio ambiente, violência, sexualidade etc.

A relação entre a apropriação de conhecimento técnico sobre as avaliações externas e o uso efetivo dos indicadores educacionais pelas equipes gestoras, no âmbito da rede municipal de educação básica do Rio de Janeiro, também foi investigado por Cerdeira e colaboradores (2017). Os dados obtidos por meio de grupo focal e da observação do curso de formação “Compreensão e Uso de Indicadores Educacionais⁶” e, posteriormente, de análises cruzadas

⁶ Curso oferecido entre 2012 e 2014, para gestores de escolas municipais do Rio de Janeiro, no âmbito do projeto Observatório Educação e Cidade financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). O curso objetivou subsidiar gestores escolares sobre os aspectos teóricos e técnicos das avaliações externas bem como capacita-los quanto ao uso pedagógicos dos indicadores educacionais.





com dados de um *survey*, aplicado aos participantes do curso, reforça a hipótese de que a participação em cursos de formação pode promover mudanças na percepção dos gestores sobre os eventuais usos das avaliações, bem como pode estar associado com a maior probabilidade de possíveis usos dos indicadores educacionais no planejamento escolar.

Pesquisa que analisa os impactos do Programa Mais Educação, enquanto modelo de educação em tempo integral e gestão democrática é apresentada por Bernardo e Christovão (2016), no âmbito da rede municipal de Rio de Janeiro. Com base no debate teórico sobre desigualdades educacionais, as autoras discutem o desenho compensatório implícito ao programa federal e buscam elementos que descrevam possíveis impactos da implementação desse programa sobre a qualidade do ensino. A partir de dados da Prova Brasil 2013 e de pesquisa qualitativa junto aos diretores de seis escolas públicas, o estudo buscou explorar a particularidade da gestão escolar da rede municipal. Como resultados, as autoras consideram que as propostas investigadas se distanciaram dos objetivos propostos pelo governo federal, quando de sua implementação em nível local, em equipes gestoras com concepções diferentes em relação ao programa, além de identificarem a falta de comprometimento dos governos com a avaliação efetiva de tais programas.

Souza e Martins (2018) investigam a composição e organização da clientela escolar nos municípios brasileiros, por meio das respostas dos diretores de escolas municipais ao questionário contextual da Prova Brasil 2015. Ao refletirem sobre os critérios declarados pelos diretores acerca da composição dos alunos e de sua organização por turmas, as pesquisadoras mostram a tendência das escolas de adotarem processos inclusivos de acesso e acolhimento bem como de distribuição em turmas, o que se revela o papel das escolas nas escolhas e da possível implicação dessas práticas ao processo de democratização da escola.

Considerações Finais

Os 28 estudos ora apresentados e discutidos indicam diferentes visões acerca dos desdobramentos dos processos de avaliação educacional nas dinâmicas de gestão das escolas.

No primeiro eixo - avaliação de desempenho e gestão de sistemas de ensino - em alguns estudos, sobressai uma análise crítica que associa esses processos, às políticas de responsabilização escolar e prestação de contas, incidindo sobre diretores e professores os resultados do desempenho de alunos aferidos por indicadores externos.

Outras pesquisas indicam, ainda, a relevância de se analisar a centralidade lograda por avaliações externas, porém, assinalam ser imprescindível compreender os contextos





regionais/locais nos quais as unidades estão inseridas e as tensões decorrentes desses processos entre equipes centrais de secretarias de educação, diretores escolares e professores, no âmbito das redes de ensino.

No segundo eixo - avaliação institucional, autoavaliação e democratização escolar – é possível identificar que alguns estudos afirmam os aspectos positivos das avaliações externas, que por meio dos seus resultados, gestores e professores estabelecem interlocução com o conhecimento produzido por meio dos indicadores de desempenho das avaliações externas, instaurando uma reflexão institucional permanente.

No que se refere à análise de autoavaliações implementadas, algumas pesquisas assinalam que processos autoavaliativos foram “esquecidos” e a autonomia das escolas diminuída, sobretudo em função de as políticas de avaliação serem implementadas sem envolvimento significativo de diretores e professores, o que ocasiona, muitas vezes, resistências nos profissionais que deveriam ser protagonistas no processo. De todo modo, os estudos reconhecem que a avaliação institucional – a despeito de hiatos, dificuldades e percalços no seu processo de implementação – possibilita às escolas refletir e reconhecer a particularidade de sua própria experiência de autoavaliação.

Outro problema expressivo identificado se refere ao fato de que processos de autoavaliação podem se resumir a uma coleta de opiniões dos profissionais da educação, sem implicações na agenda de decisões de órgãos centrais. Em outros termos, nem sempre a recolha de opiniões e ou percepções de diretores, coordenadores pedagógicos e professores reverbera em renovação de agendas governamentais, em atendimento às demandas da comunidade profissional e de alunos.

No terceiro eixo - efeito escola e/ou características de escolas eficazes – estudos quantitativos lançam mão de processamentos estatísticos, alguns com base em dados da Prova Brasil, para analisar os fatores endógenos associados à qualidade do ensino ofertado, às desigualdades de oportunidades educacionais em função da dimensão cognitiva e do “efeito-turma”, o nível socioeconômico dos alunos que podem impactar positivamente (ou não) seu desempenho escolar, o clima escolar, o perfil dos diretores e o Índice de Liderança do Diretor (ILD), práticas de gestão e as práticas pedagógicas.

No quarto eixo - avaliação de desempenho de alunos e modelos de gestão - outros estudos - baseados nas noções de eficácia escolar -, apontam que, embora unidades escolares tenham diferentes estilos de gestão e projetos pedagógicos diversos, a liderança do gestor escolar pode influenciar positivamente na qualidade educacional das escolas.



A discussão sobre possíveis apropriações e utilizações de indicadores educacionais por equipes de direção também constituem o foco de pesquisas qualitativas, que buscam compreender como esses resultados podem se configurar como efetivo instrumento de gestão para reorganização das ações pedagógicas, administrativas e participativas, assim como diminuir resistências e inseguranças em relação às avaliações externas.

Em suma, o que está na pauta dos estudos – a relevância de se analisar avaliações externas e autoavaliações – induzem a questionamentos de várias ordens no que tange à sua efetividade para melhoria da educação pública. Corroborando estudo realizado por Lima (2015, p. 1345), um dos questionamentos possíveis diz respeito à capacidade das unidades escolares para “negociarem” sua autonomia avaliativa frente “às regras heterônimas do processo racional de controle oriundo da avaliação externa”.

De todo modo, ao que tudo indica, as avaliações externas permanecem logrando centralidade e provocando tensões no relacionamento com as unidades, sistemas e redes escolares. Ainda que sejam garantidos mecanismos de autoavaliação, corre-se sempre o risco de que medidas e programas oficiais padronizados sejam implementados por órgãos centrais, direcionados a escolas que têm suas particularidades e especificidades regionais/locais.

REFERÊNCIAS

BERNADO, E. S. Organização de turmas: uma prática de gestão escolar em busca de uma escola eficaz. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá, v. 10, n. 21, p. 1-24, 2013.

BERNADO, E. S.; CHRISTOVÃO, A. C. Tempo de Escola e Gestão Democrática: o Programa Mais Educação e o IDEB em busca da qualidade da educação. **Revista Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 41, n. 4, p. 1113–1140, out./dez. 2016.

BETINI, G. Avaliação Institucional Participativa em Escolas Públicas de Ensino Fundamental. **Educação: Teoria e Prática**, n. 20, 2010.

BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas, SP: Papyrus, 2005.

BRANDALISE, M. A. T.; MARTINS, C. B. Programa de avaliação institucional da educação básica do Paraná: da produção à implementação da política na escola. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 22, n. 50, p. 1-21, set./dez. 2011.

CARVALHO, C. P.; OLIVEIRA, A. C. P.; LIMA, M. F. M. Avaliações externas: tensões e desafios para a gestão escolar. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 25, n. 59, p. 50-76, set./dez. 2014.





CERDEIRA, D. *et al.* Conhecimento e Uso de Indicadores Educacionais no Município do Rio de Janeiro. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 28, n. 69, p. 926-968, dez. 2017.

CÔCO, V.; GALDINO, L. Gestão democrática: inserção dos gestores nas instituições de educação infantil. **Revista Contrapontos**, Itajaí, SC., v. 16, n. 2, p. 300-320, jul. 2016.

CONCEIÇÃO, S.; PARENTE, J. O perfil do diretor das escolas públicas de Itabaiana (SE): um estudo multivariado. **EccoS – Revista Científica**, v. 35, 173-190, 2014.

HOJAS, V. F.; MANFIO, A. Educação de qualidade: concepções da equipe de gestão e de docentes acerca da organização do trabalho na escola e da avaliação em larga escala. **Educação em Revista**, Marília, v. 15, n. 1, p. 19-30, jan./jun. 2014.

LIMA, L. A avaliação institucional como instrumento de racionalização e o retorno à escola como organização formal. **Educação e Pesquisa**, v. 41, p. 1339-1352, 2015.

MACHADO, C. Avaliação externa e escolas públicas: elementos de gestão escolar democrática. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 27, n. 64, p. 218-240, 2016.

MACHADO, C.; ALAVARSE, O. M. Avaliação interna no contexto das avaliações externas: desafios para a gestão escolar. **RBPAE**, v. 30, n. 1, p. 63-78, jan./abr. 2014.

MACHADO, C.; FREITAS, P. F. Gestão escolar e avaliação externa: Experiências de escolas da Rede Municipal de São Paulo. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 8, n. 3, p. 113-126, 2014.

MARTINS, A. M.; SOUSA, S. Z. A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 2000 e 2008. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 9-26, mar. 2012.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 23, 2018.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos estudantes: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 93, p. 824 - 44, out./dez. 2016.

ORLANDO FILHO, O.; SA, V. I. M. Avaliação externa da gestão escolar do Programa Nova Escola do Estado do Rio de Janeiro: um estudo reflexivo sobre o seu primeiro ciclo de realização (2000–2003), passados quinze anos de sua implementação. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 91, p. 275-307, jun. 2016.

PAES DE CARVALHO, C.; CANEDO, M. L. Estilos de Gestão, Cultura Organizacional e Qualidade de Ensino. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 9, p. 78-98, 2012.

PASSONE, E. F. K. Gestão Escolar e Democracia: o que nos ensinam os estudos de Eficácia Escolar. **Laplage em revista**, v. 5, n. 2, p. 142-156, 2019.



PASSONE, E. F. K. Incentivos monetários para professores: avaliação, gestão e responsabilização na educação básica. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 44, n. 152, p. 424-448, jun. 2014.

RIOS, M. P. G; TREVISOL, M. T. C; SOPELSA, O. Ações de escolas da rede pública municipal da mesorregião do oeste de Santa Catarina em prol da qualidade do ensino fundamental. **Educação Unisinos**, v. 21, n. 1, p. 90-101, jan./abr. 2017.

ROSISTOLATO, R.; PRADO, A.; FERNÁNDEZ, S. Cobranças, estratégias e “jeitinhos”: avaliações em larga escala no Rio de Janeiro. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 25, n. 59, p. 78-107, set./dez. 2015.

SALGADO JUNIOR, A. P.; NOVI, J. C.; FERREIRA, J. Práticas escolares e desempenho dos alunos: uso das abordagens quantitativa e qualitativa. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 37, n. 134, p. 217-243, mar. 2016.

SILVA, I. M. Autoavaliação e gestão democrática na instituição escolar. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 66, p. 49-64, mar. 2010.

SILVA, N. F.; ARANDA, M. A. M. Participação e gestão democrática da educação: o legislado é o praticado?. **Horizontes - Revista de Educação**, v. 8, n. 15, p. 230-244, jul. 2020.

SOUZA, A.R.; DA SILVA, M. Q. Panorama nacional das condições de gestão no ensino fundamental. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 939-960, dec. 2018.

SOUZA, S. M. Z. L.; MARTINS, A. M. Composição e organização da clientela escolar em escolas municipais brasileiras: o que dizem os diretores. **Educar em Revista**, v. 34, n. 71, p. 175-190, nov. 2018.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. A escola pública e seu entorno social – Uma questão em aberto. **Atos de pesquisa em educação**, Blumenau, v. 10, n. 1, p.7-30, jan./abr. 2015.

WERLE, F. O. C.; AUDINO, J. F. Desafios na gestão escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 31, n. 1, p. 125-144, set. 2015.

WERLE, F. O. C.; KOETZ, C. M.; MARTINS, T. F. K. Escola pública e a utilização de indicadores educacionais. **Educação**, v. 38, n. 1, p. 99-112, 2015.



Como referenciar este artigo

PASSONE; E. F. K.; MARTINS, A. M.; ROSA, S. S. Produção científica sobre avaliação e autoavaliação educacional: interfaces com a gestão escolar. **Rev. @mbienteeducação**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 580-598, set./dez. 2021. e-ISSN: 1982-8632. DOI: <https://doi.org/10.26843/v14.n3.2021.1077>. p580-598

Submetido em: 09/08/2021

Revisões requeridas: 15/10/2021

Aprovado em: 24/11/2021

Publicado em: 16/12/2021

