REVISTA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

GESTÃO ESCOLAR E DESEMPENHO EDUCACIONAL: PRÁTICAS INSTITUCIONAIS, IDEB E MELHORIA DA APRENDIZAGEM NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL EM BERTIOGA/SP

Maria Paula de Oliveira Leite Rollo Pontes[1]
Rosimeire de Almeida Alves Oaski[2]
Aparecido Fernando da Silva[3]

RESUMO: Este artigo investiga a relação entre práticas de gestão escolar e desempenho educacional nos anos iniciais do Ensino Fundamental em uma escola municipal de Bertioga/SP, tomando o IDEB como indicador de qualidade e como referência para o planejamento institucional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, apoiada em revisão de literatura, entrevistas semiestruturadas com gestores e docentes, análise documental e observações diretas. Os resultados indicam que a formação continuada, a liderança pedagógica, o planejamento estratégico e a participação da comunidade escolar constituem dimensões articuladas da gestão capazes de favorecer a aprendizagem e de sustentar trajetórias de melhoria nos indicadores educacionais. Ao focalizar o contexto municipal de Bertioga, o estudo contribui para o debate sobre estratégias de gestão escolar orientadas por evidências, destacando que a busca por excelência no IDEB deve ser compreendida não apenas como meta numérica, mas como processo contínuo de qualificação das práticas pedagógicas e institucionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar; Desempenho Educacional; IDEB; Ensino Fundamental.

SCHOOL MANAGEMENT AND EDUCATIONAL PERFORMANCE: INSTITUTIONAL PRACTICES, IDEB, AND LEARNING IMPROVEMENT IN THE EARLY YEARS OF ELEMENTARY EDUCATION IN BERTIOGA, SÃO PAULO

ABSTRACT: This article investigates the relationship between school management practices and educational performance in the early years of Elementary Education in a municipal school in Bertioga/SP, using IDEB as a quality indicator and as a reference for institutional planning and learning improvement. This qualitative study was based on a literature review, semi-structured interviews with school managers and teachers, document analysis, and direct observations. The results indicate that continuing teacher education, pedagogical leadership,

[1] Graduada em Pedagogia, História e Direito. Pós-graduada em Psicopedagogia, Libras e Surdez, Educação Especial e Inclusiva e Atendimento Educacional Inclusiva. E-mail: mariapaula.pontes@seducbertioga.com.br
[2] Graduada em Pedagogia, História e Direito. Pós-graduada em Psicopedagogia, Libras e Surdez, Educação Especial e Inclusiva e Atendimento Educacional Inclusiva. E-mail: Rosimeire.oaski@seducbertioga.com.br
[3] Doutor em Educação Matemática pela UNIAN-SP (2024) e Mestre em Práticas Docentes pela UNIMES (2021), com especializações em Tutoria em EAD, Educação Especial e Gestão de Pessoas. E-mail: profernando1@hotmail.com

strategic planning, and school-community participation constitute interconnected dimensions of management capable of supporting learning and sustaining trajectories of improvement in educational indicators. By focusing on the municipal context of Bertioga, the study contributes to the debate on evidence-informed school management strategies, emphasizing that the pursuit of excellence in IDEB should be understood not merely as a numerical goal, but as a continuous process of improving pedagogical and institutional practices

KEYWORDS: school management; educational performance; IDEB; elementary education.

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar ocupa posição estratégica na promoção da qualidade educacional, pois articula dimensões administrativas, pedagógicas e comunitárias que interferem diretamente nas condições de ensino e aprendizagem. No Brasil, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) consolidou-se como um dos principais indicadores públicos de monitoramento da educação básica, ao combinar dados de fluxo escolar e desempenho em avaliações padronizadas (INEP, 2026).

Entretanto, a interpretação do IDEB como simples meta numérica pode reduzir a complexidade dos processos escolares que sustentam a melhoria dos resultados. Nesse contexto, investigar como práticas de gestão escolar se relacionam com o desempenho educacional nos anos iniciais do Ensino Fundamental em Bertioga/SP permite compreender de que modo o planejamento institucional, a liderança pedagógica, a formação docente e a participação da comunidade podem contribuir para trajetórias consistentes de melhoria.

Assim, o IDEB deve ser compreendido como instrumento de diagnóstico e acompanhamento, capaz de orientar decisões pedagógicas e administrativas voltadas à melhoria contínua da aprendizagem. Práticas como formação continuada de professores, análise sistemática de resultados, fortalecimento da liderança pedagógica e participação da comunidade escolar constituem caminhos para transformar dados educacionais em ações institucionais.

Além disso, a gestão escolar integra um contexto social mais amplo, no qual o acesso à educação pública de qualidade é condição para a redução de desigualdades e para o desenvolvimento social. Nessa direção, Menegat, Sarmento e Rangel (2018) destacam que a efetivação do direito à educação de qualidade envolve desafios relacionados à gestão democrática, à formação dos profissionais da educação, à avaliação da qualidade educacional e à promoção da aprendizagem.

No âmbito das redes municipais de ensino, essa discussão assume relevância particular, pois as escolas públicas lidam simultaneamente com demandas pedagógicas, administrativas e sociais que ultrapassam a sala de aula. A gestão escolar, nesse cenário, precisa organizar processos internos, promover condições de trabalho para os profissionais da educação, dialogar com famílias e comunidade e, ao mesmo tempo, responder às exigências de acompanhamento dos indicadores oficiais. Assim, compreender a atuação da gestão não significa apenas observar procedimentos burocráticos, mas analisar como decisões institucionais são construídas, negociadas e traduzidas em práticas capazes de favorecer a aprendizagem.

A escolha por investigar uma escola municipal de Bertioga/SP também se justifica pela necessidade de compreender a gestão educacional em contextos locais específicos. Embora indicadores como o IDEB permitam comparações em escala nacional, os processos que sustentam seus resultados são produzidos em realidades concretas, marcadas por características territoriais, socioeconômicas, culturais e institucionais próprias. Dessa forma, o estudo busca contribuir para a reflexão sobre como escolas municipais podem utilizar dados educacionais, planejamento pedagógico e participação coletiva para qualificar suas práticas e fortalecer trajetórias de melhoria.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar de que maneira práticas de gestão escolar podem contribuir para a melhoria do desempenho educacional nos anos iniciais do Ensino Fundamental em Bertioga/SP, com ênfase na busca por padrões de excelência no IDEB.

A questão norteadora que orienta a investigação é: quais dimensões da gestão escolar são percebidas por gestores e docentes como mais relevantes para o fortalecimento da aprendizagem e para a elevação dos indicadores educacionais?

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão Escolar

A gestão escolar pode ser compreendida como um processo de organização, coordenação e acompanhamento das ações institucionais que sustentam o trabalho pedagógico. Trata-se de uma dimensão complexa da vida escolar, pois envolve decisões administrativas, pedagógicas e comunitárias orientadas à melhoria das condições de ensino e aprendizagem. Nessa perspectiva, o planejamento institucional assume papel estratégico, uma vez que permite

ISSN: 3085-556X

diagnosticar necessidades, definir prioridades, acompanhar metas e articular recursos humanos e materiais. De acordo com o Ministério da Educação (2006), o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) constitui ferramenta relevante para a gestão estratégica, pois auxilia a equipe escolar na identificação de problemas e na organização de ações voltadas ao desempenho institucional.

Nesse processo, a liderança escolar constitui elemento central para mobilizar a equipe docente, favorecer a construção de objetivos comuns e criar condições para o desenvolvimento de práticas pedagógicas consistentes. Leithwood e Jantzi (2000) demonstram que práticas de liderança transformacional podem influenciar condições organizacionais e engajamento escolar, especialmente quando articuladas à construção de uma visão coletiva. No contexto deste estudo, tal perspectiva permite compreender a liderança não como atributo individual do gestor, mas como prática relacional que envolve escuta, mediação, acompanhamento pedagógico e corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos da escola.

A noção de liderança distribuída amplia essa compreensão ao reconhecer que a gestão escolar se fortalece quando responsabilidades são compartilhadas entre gestores, docentes e demais membros da comunidade educativa. Carvalho, Sobral e Mansur (2020), ao investigarem organizações públicas na arena educacional, evidenciam que a liderança compartilhada se associa a ambientes marcados por propósito comum, apoio social e participação. Assim, a gestão escolar deixa de ser entendida apenas como condução administrativa e passa a ser analisada como prática coletiva de planejamento, acompanhamento e adaptação às demandas institucionais e sociais da escola.

A gestão democrática, nesse sentido, constitui princípio fundamental para compreender a escola como espaço de participação e corresponsabilidade. Quando decisões pedagógicas e administrativas são discutidas coletivamente, ampliam-se as possibilidades de construção de objetivos comuns e de fortalecimento do compromisso institucional com a aprendizagem. Essa perspectiva não elimina o papel do gestor, mas redefine sua função como mediador de processos, articulador de recursos e promotor de condições para que professores, estudantes e famílias participem da construção do projeto educativo.

ISSN: 3085-556X

2.2. Desempenho Educacional e IDEB

No debate sobre qualidade educacional, o IDEB ocupa lugar relevante por combinar informações sobre rendimento escolar e desempenho em avaliações padronizadas, oferecendo um parâmetro público para acompanhamento da educação básica (INEP, 2026). Entretanto, sua utilização requer interpretação crítica, pois indicadores educacionais não explicam, por si só, os processos internos que condicionam a aprendizagem. Araújo, Codes e Uderman (2019) destacam o potencial do IDEB como instrumento de gestão para uma educação de qualidade, sobretudo quando seus resultados são mobilizados para orientar políticas, planejamento e tomada de decisão. Desse modo, o IDEB deve ser compreendido como recurso diagnóstico e não apenas como expressão final de desempenho.

O uso pedagógico dos indicadores exige que a escola desenvolva capacidade interna de leitura, interpretação e transformação dos dados em ações. Resultados de avaliações externas, taxas de aprovação e informações sobre fluxo escolar podem oferecer pistas importantes sobre avanços e fragilidades, mas somente adquirem sentido formativo quando analisados em diálogo com o cotidiano institucional. Assim, o IDEB pode subsidiar o planejamento escolar desde que seja articulado a outras evidências, como observações pedagógicas, registros internos, acompanhamento das aprendizagens e escuta dos sujeitos escolares.

A relação entre gestão escolar e desempenho educacional deve, portanto, ser analisada a partir de múltiplas mediações. Cunha (2012), ao estudar escolas municipais, aponta que práticas de gestão associadas à formação docente, ao currículo e à participação das famílias podem contribuir para melhores condições de aprendizagem. Contudo, tais relações não devem ser interpretadas de forma mecânica ou causal, uma vez que o desempenho escolar também depende de fatores estruturais, pedagógicos e sociais. Entre esses fatores, Alves e Xavier (2018) ressaltam que a infraestrutura escolar constitui um construto multidimensional, relacionado às desigualdades educacionais e às condições de funcionamento das instituições de ensino.

2.3. Fatores que Influenciam o Desempenho

Entre os fatores que influenciam o desempenho educacional, destacam-se a infraestrutura escolar, a formação docente, o acompanhamento pedagógico e o envolvimento da comunidade. Esses elementos não atuam de forma isolada, mas se combinam no cotidiano institucional, produzindo condições mais ou menos favoráveis à aprendizagem. Assim,

ISSN: 3085-556X

compreender o desempenho no IDEB exige considerar tanto os indicadores mensuráveis quanto os processos escolares que lhes dão sustentação.

A formação continuada representa uma dessas dimensões, pois possibilita aos professores revisar práticas, incorporar novas metodologias e responder às demandas específicas dos estudantes. Esteves e Araújo (2019) defendem que a formação continuada contribui para a elevação da qualidade da educação básica quando vinculada às necessidades reais das escolas. Do mesmo modo, o acompanhamento pedagógico sistemático permite que gestores e docentes interpretem dados, avaliem estratégias e reorganizem intervenções, fortalecendo a relação entre planejamento institucional e práticas de sala de aula.

A participação da comunidade escolar, por sua vez, amplia as possibilidades de construção de uma cultura de corresponsabilidade. Menegat, Sarmento e Rangel (2018) destacam que o direito à educação de qualidade envolve desafios relacionados à gestão democrática, à formação dos profissionais da educação e à promoção da aprendizagem, o que reforça a importância da articulação entre escola e comunidade. No entanto, essa participação precisa ser compreendida em relação às condições concretas de cada contexto, evitando generalizações que atribuam à família ou à comunidade responsabilidade exclusiva pelos resultados educacionais.

Outro aspecto relevante na literatura refere-se à necessidade de compreender a qualidade educacional como fenômeno multidimensional. A aprendizagem dos estudantes é influenciada por condições materiais, organização curricular, práticas docentes, expectativas institucionais, clima escolar e vínculos com a comunidade. Por isso, análises centradas exclusivamente em resultados numéricos tendem a reduzir a complexidade do trabalho escolar. A gestão, ao articular esses diferentes fatores, pode contribuir para que a escola construa processos contínuos de acompanhamento, intervenção e avaliação de suas próprias práticas.

2.4. Estudos de Caso e Evidências

As evidências empíricas disponíveis reforçam a importância de analisar a gestão escolar em sua relação com os contextos de implementação. Rodrigues (2023), ao investigar uma escola pública do Distrito Federal, observou que ações de gestão voltadas à participação, ao planejamento e ao acompanhamento institucional contribuíram para fortalecer práticas coletivas e favorecer a melhoria dos indicadores educacionais. De modo semelhante, Araújo,

ISSN: 3085-556X

Sobreira, Costa e Irffi (2024), ao analisarem o PDE-Escola, demonstram que programas de gestão e planejamento precisam ser examinados a partir das condições concretas das escolas e dos mecanismos pelos quais são apropriados pelas equipes escolares.

Dessa forma, a revisão de literatura permite compreender que a melhoria do desempenho educacional não depende exclusivamente da adoção de instrumentos de gestão ou do alcance de metas avaliativas, mas da capacidade da escola de articular liderança, planejamento, formação docente, acompanhamento pedagógico, infraestrutura e participação comunitária. Essa articulação fundamenta a análise empírica deste estudo, orientando a investigação sobre como tais dimensões são percebidas e mobilizadas no contexto de uma escola municipal de Bertioga/SP.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida em uma escola municipal de Bertioga/SP com o propósito de compreender como práticas de gestão escolar são percebidas em sua relação com o desempenho educacional nos anos iniciais do Ensino Fundamental. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir a análise das experiências, interpretações e interações dos sujeitos envolvidos no cotidiano escolar, aspectos que não podem ser plenamente apreendidos por indicadores quantitativos isolados. Dessa forma, o estudo articula revisão de literatura, análise documental, entrevistas semiestruturadas e observações diretas, buscando triangulação das informações e maior consistência interpretativa.

3.1. Lócus do Estudo

O presente estudo foi realizado em uma escola municipal localizada em Bertioga, no litoral do estado de São Paulo, Brasil. O município apresenta características territoriais e socioeconômicas diversas, aspecto que repercute nas demandas educacionais e nas condições de atendimento escolar. A instituição investigada atende estudantes dos anos iniciais do Ensino Fundamental e foi selecionada por permitir a análise de práticas de gestão escolar relacionadas à busca por melhoria da qualidade do ensino.

A seleção da escola ocorreu de forma intencional, considerando sua inserção no sistema municipal de ensino, sua participação nas avaliações que compõem o IDEB e a existência de

ISSN: 3085-556X

práticas institucionais voltadas ao planejamento pedagógico, à formação continuada e à participação da comunidade escolar. Esses critérios permitiram examinar, em contexto situado, como a gestão escolar estrutura ações destinadas ao acompanhamento da aprendizagem e à melhoria dos resultados educacionais.

3.2. Participantes da pesquisa

Participaram da investigação gestores e docentes vinculados à escola pesquisada, selecionados por sua atuação direta nos processos de planejamento, acompanhamento pedagógico e desenvolvimento das práticas escolares nos anos iniciais do Ensino Fundamental. A participação ocorreu de forma voluntária, mediante esclarecimento prévio dos objetivos do estudo, preservando-se o anonimato dos participantes nas citações provenientes das entrevistas.

3.3. Instrumentos e procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observações diretas, de modo a possibilitar a triangulação das informações e a compreensão das práticas de gestão em diferentes dimensões do cotidiano escolar. As entrevistas foram previamente agendadas e conduzidas em espaço reservado da escola, abordando temas como liderança, planejamento pedagógico, formação docente, acompanhamento dos resultados educacionais e participação da comunidade escolar. Com autorização dos participantes, os relatos foram registrados e posteriormente transcritos para subsidiar a análise.

A análise documental contemplou materiais institucionais relacionados ao planejamento e ao acompanhamento escolar, como plano de ação, registros pedagógicos e relatórios de desempenho associados ao IDEB. As observações diretas foram realizadas em diferentes momentos da rotina escolar, durante o ano de 2025, com registro de aspectos ligados à organização dos espaços, às interações pedagógicas e ao uso de recursos educacionais. Esses procedimentos permitiram relacionar os relatos dos participantes às evidências documentais e às práticas observadas no contexto investigado.

A triangulação das fontes foi adotada como estratégia para ampliar a consistência da interpretação. As entrevistas permitiram acessar percepções dos sujeitos envolvidos na gestão e no trabalho pedagógico; os documentos institucionais possibilitaram observar registros

ISSN: 3085-556X

formais de planejamento e acompanhamento; e as observações diretas ofereceram elementos sobre a dinâmica cotidiana da escola. A combinação dessas fontes contribuiu para evitar que a análise dependesse exclusivamente de uma única perspectiva, favorecendo uma compreensão mais abrangente das práticas de gestão investigadas.

A organização desses procedimentos favorece a transparência metodológica e permite que outros pesquisadores compreendam as escolhas realizadas, bem como avaliem a possibilidade de transferibilidade analítica dos achados para contextos educacionais semelhantes.

3.4. Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados foi conduzida por meio de leitura sistemática das transcrições, dos registros de observação e dos documentos institucionais, com organização das informações em categorias temáticas relacionadas à liderança escolar, formação docente, planejamento pedagógico, participação da comunidade e acompanhamento dos resultados educacionais. Esse procedimento dialoga com a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), especialmente no que se refere à categorização temática e à interpretação das recorrências presentes no material empírico. A interpretação dos dados buscou identificar convergências e recorrências entre as diferentes fontes, preservando a coerência entre os relatos dos participantes, as evidências documentais e o referencial teórico adotado.

Após a leitura inicial do material, foram identificados núcleos de sentido associados às práticas de gestão escolar, especialmente aqueles relacionados ao planejamento, à formação docente, ao acompanhamento de resultados, à liderança e à participação comunitária. Em seguida, essas informações foram agrupadas em categorias analíticas, permitindo comparar recorrências, convergências e tensões entre os diferentes dados produzidos. Esse procedimento possibilitou interpretar os achados de maneira articulada ao referencial teórico, preservando a natureza qualitativa e situada da investigação.

3.5. Limitações metodológicas

Como limitação metodológica, destaca-se que a investigação foi desenvolvida em uma única escola municipal, o que restringe generalizações amplas para outros contextos educacionais. Contudo, essa delimitação possibilitou uma análise aprofundada do cotidiano

ISSN: 3085-556X

institucional e das percepções dos sujeitos envolvidos, contribuindo para compreender a gestão escolar em contexto situado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados evidencia que, no contexto investigado, a melhoria do desempenho educacional não pode ser atribuída a uma ação isolada da gestão escolar, mas à articulação entre planejamento pedagógico, liderança institucional, formação continuada, acompanhamento dos resultados e participação da comunidade. As entrevistas, observações e documentos analisados indicam que gestores e docentes percebem o uso dos dados educacionais, o apoio ao trabalho pedagógico e a organização coletiva das ações escolares como dimensões interdependentes. Essa articulação contribui para a construção de uma cultura institucional mais colaborativa, na qual os indicadores deixam de funcionar apenas como metas formais e passam a orientar diagnósticos, prioridades e intervenções pedagógicas.

Esse entendimento aproxima-se dos estudos sobre o PDE-Escola, nos quais Araújo, Sobreira, Costa e Irffi (2024) analisam a relação entre gestão escolar e desempenho educacional e indicam que programas de planejamento devem ser avaliados a partir das condições concretas de implementação. No presente estudo, os relatos sugerem que o uso dos dados educacionais adquire maior potencial formativo quando vinculado à reflexão coletiva, à definição de prioridades e ao acompanhamento das ações pedagógicas. Assim, a gestão orientada por evidências mostra-se mais consistente quando os indicadores são interpretados à luz das práticas escolares e das necessidades dos estudantes.

4.1. Uso dos Indicadores Educacionais na Tomada de Decisão Escolar

Os dados indicam que o uso dos indicadores educacionais assume maior relevância quando é incorporado às rotinas de planejamento e acompanhamento pedagógico. Para os participantes, os resultados do IDEB e de avaliações internas não são compreendidos apenas como classificações externas, mas como informações que ajudam a identificar dificuldades recorrentes, orientar intervenções e estabelecer prioridades coletivas. Essa interpretação reforça a ideia de que os indicadores podem contribuir para a gestão escolar quando são analisados de modo contextualizado, evitando leituras simplificadoras ou exclusivamente comparativas.

ISSN: 3085-556X

Nesse processo, a atuação da gestão escolar consiste em transformar dados em perguntas pedagógicas: quais turmas apresentam maiores desafios de aprendizagem, quais conteúdos exigem retomada, quais práticas precisam ser reorganizadas e quais apoios são necessários aos professores. Desse modo, a análise de indicadores torna-se parte de um ciclo de diagnóstico, planejamento, intervenção e avaliação. Tal movimento contribui para aproximar a gestão das práticas de sala de aula e para fortalecer uma cultura institucional orientada pela reflexão coletiva.

Ao mesmo tempo, os relatos evidenciam que o uso dos dados precisa ser acompanhado de condições institucionais para que resulte em ações efetivas. A simples existência de indicadores não garante mudanças pedagógicas, pois sua apropriação depende de tempo coletivo de estudo, liderança pedagógica, formação docente e mecanismos de acompanhamento. Assim, a gestão orientada por evidências requer não apenas acesso aos resultados, mas capacidade de interpretá-los criticamente e convertê-los em decisões compatíveis com as necessidades da escola.

4.2. Formação Continuada e Práticas Pedagógicas

No eixo da formação continuada, os relatos apontam que os professores associam os momentos formativos à atualização das práticas pedagógicas, ao fortalecimento da segurança profissional e à ampliação do repertório metodológico. Mais do que uma ação pontual, a formação foi compreendida como processo permanente de reflexão sobre o ensino e de construção de respostas às necessidades dos estudantes. Esse achado dialoga com Leithwood e Jantzi (2000), ao indicarem que o desenvolvimento profissional docente se relaciona à qualidade educacional e à atuação da liderança escolar.

Um dos participantes sintetiza essa percepção ao afirmar: “Quando temos acesso a formações, conseguimos implementar novas práticas que realmente fazem a diferença na aprendizagem dos alunos” (Entrevista, 2025). A fala revela a valorização da formação continuada no cotidiano escolar, mas sua interpretação exige cautela, pois a melhoria da aprendizagem depende também de planejamento, acompanhamento pedagógico, condições de trabalho e adequação das propostas às características dos estudantes. Nesse sentido, Esteves e Araújo (2019) contribuem para compreender a formação continuada como dimensão relevante

ISSN: 3085-556X

da qualidade educacional quando articulada às demandas concretas das escolas e dos professores.

4.3. Participação da Comunidade e Corresponsabilidade Educativa

No eixo da participação da comunidade, os dados indicam que reuniões, eventos institucionais e espaços de diálogo ampliam as oportunidades de acompanhamento da trajetória escolar dos estudantes e fortalecem vínculos de corresponsabilidade educativa. Essa participação, porém, não deve ser interpretada como causa direta de melhoria do rendimento acadêmico, mas como condição que favorece a aproximação entre escola e famílias, o acompanhamento das necessidades dos estudantes e o fortalecimento do projeto pedagógico. Essa interpretação dialoga com Menegat, Sarmento e Rangel (2018), ao situar a gestão democrática e a promoção da aprendizagem como dimensões vinculadas ao direito à educação de qualidade.

Os relatos dos participantes reforçam essa leitura. Um deles afirmou: “Quando os pais participam, não só se sentem mais conectados com a escola, mas também estimulam seus filhos a se dedicarem mais aos estudos” (Entrevista, 2025). A afirmação expressa uma percepção institucional sobre os efeitos positivos do envolvimento familiar, mas deve ser compreendida como dado qualitativo situado, e não como comprovação direta de impacto sobre indicadores de desempenho.

Dessa forma, a discussão dos achados permite compreender a gestão escolar como prática integradora, capaz de articular leitura de indicadores, formação docente, acompanhamento pedagógico e participação social. No contexto analisado, essas dimensões se fortalecem quando vinculadas ao projeto pedagógico da escola e às condições concretas de funcionamento da instituição. O estudo, portanto, não aponta uma relação causal simples entre gestão e desempenho educacional, mas evidencia que práticas de gestão planejadas, colaborativas e orientadas por evidências podem criar condições institucionais mais favoráveis à aprendizagem.

ISSN: 3085-556X

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou de que maneira práticas de gestão escolar podem contribuir para a melhoria do desempenho educacional nos anos iniciais do Ensino Fundamental em Bertioga/SP, com atenção ao uso do IDEB como indicador de acompanhamento e reflexão institucional. Os achados indicam que a busca por melhores resultados educacionais não se limita ao cumprimento de metas numéricas, mas depende da articulação entre liderança pedagógica, planejamento estratégico, formação continuada, acompanhamento sistemático dos dados e participação da comunidade escolar.

A análise qualitativa mostrou que essas dimensões atuam de forma interdependente no cotidiano escolar. A formação continuada amplia o repertório pedagógico dos docentes; a liderança escolar favorece a organização coletiva do trabalho; o planejamento e o uso de indicadores orientam decisões institucionais; e a aproximação com as famílias fortalece a corresponsabilidade educativa. Assim, a gestão escolar se configura como uma prática articuladora de condições institucionais, pedagógicas e comunitárias voltadas à aprendizagem.

Como implicação prática, os resultados sugerem a importância de institucionalizar processos permanentes de formação docente, fortalecer espaços de diálogo entre gestores, professores e famílias, e desenvolver mecanismos de monitoramento pedagógico que utilizem os dados educacionais de forma diagnóstica e colaborativa. Essas ações podem favorecer intervenções mais coerentes com as necessidades dos estudantes e com os objetivos formativos da escola, desde que estejam articuladas ao projeto pedagógico e às condições concretas de funcionamento da instituição.

Reconhece-se, contudo, que os resultados decorrem de um estudo qualitativo realizado em uma única escola municipal, o que limita generalizações amplas. Ainda assim, a investigação contribui para o debate científico ao evidenciar como a gestão escolar, em um contexto municipal específico, pode articular práticas institucionais e indicadores educacionais na construção de estratégias de melhoria. Pesquisas futuras podem aprofundar essa discussão por meio de estudos longitudinais, análises comparativas entre escolas com diferentes condições socioeconômicas e acompanhamento da evolução do IDEB ao longo do tempo, ampliando a compreensão sobre as relações entre gestão, aprendizagem e desempenho educacional.

ISSN: 3085-556X

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Teresa Gonzaga; XAVIER, Flavia Pereira. **Indicadores multidimensionais para avaliação da infraestrutura escolar:** o ensino fundamental. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 708-742, 2018.

ARAÚJO, Ana Cléssia Pereira Lima de; SOBREIRA, Diogo Brito; COSTA, Edward Martins; IRFFI, Guilherme Diniz. **Gestão escolar e desempenho educacional:** evidências do PDE-Escola no Brasil. Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, n. 66, 2024. DOI: 10.38116/ppp66art6.

ARAÚJO, Herton Ellery; CODES, Ana; UDERMAN, Leonardo. **O IDEB como instrumento de gestão para uma educação de qualidade:** a educação brasileira vista pelas lentes do IDEB. Texto para Discussão. Brasília: Ipea, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola:** aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. Brasília: MEC, 2006.

CARVALHO, Juliana; SOBRAL, Filipe; MANSUR, Juliana. Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 524-544, 2020. DOI: 10.1590/0034-761220190319.

CUNHA, Maria Isabel da. **Gestão escolar e desempenho educacional:** desafios e possibilidades. São Paulo: Cortez, 2012.

ESTEVES, Maria Manuela Franco; ARAÚJO, Regina Magna Bonifácio de. A formação continuada de professores e a elevação da qualidade da educação básica. **Eccos Revista Científica,** São Paulo, n. 51, 2019. DOI: 10.5585/eccos.n51.15127.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).** Brasília: Inep, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb. Acesso em: 9 set. 2026.

LEITHWOOD, Kenneth; JANTZI, Doris. The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. **Journal of Educational Administration**, v. 38, n. 2, p. 112-129, 2000. DOI: 10.1108/09578230010320064.

MENEGAT, Jardelino; SARMENTO, Dirleia Fanfa; RANGEL, Mary. O direito à educação de qualidade e suas decorrências para a gestão escolar. **Revista *on line* de Política e Gestão Educacional,** Araraquara, v. 22, n. 1, p. 260-280, 2018.

RODRIGUES, Ana Paula. **Gestão participativa e qualidade educacional:** estudo de caso em escola pública do Distrito Federal. Brasília: Universidade de Brasília, 2023.