A GESTÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DA ESCOLA: UM ESTUDO EM DUAS ESCOLAS EM SALVADOR - BAHIA - BRASIL

Eudes Oliveira Cunha
Universidade Federal da Bahia
eudesocunha@yahoo.com.br

Maria Couto Cunha
Universidade Federal da Bahia
mariacoutocunha@gmail.com

Resumo: Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que analisou a gestão manifestada nos elementos da cultura da escola e sua relação com o desempenho em duas instituições públicas de Educação Básica, com resultados contrastantes no indicador de qualidade. Os dados mostraram que a gestão da escola de melhor desempenho se distingue pela participação da comunidade, melhor controle dos processos e maior integração entre os sujeitos. Na escola de baixo desempenho, a gestão se caracterizou por relações informais e maior incidência de conflitos entre os profissionais. Verificou-se que os fatores internos das escolas desempenharam papel importante e confirmaram a relação existente entre gestão e desempenho, demonstrando a relevância do estudo da gestão na perspectiva da interação dos sujeitos.

Palavras-chave: Gestão escolar. Cultura da escola. Desempenho educacional.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da gestão escolar envolve a compreensão de elementos de ordem social e cultural que estão presentes na configuração da escola. Nesse sentido, a cultura da escola, expressa por meio de crenças e valores partilhados na interação dos sujeitos em seu cotidiano de trabalho, pode revelar as formas de conceber e pôr em prática os procedimentos de gestão desenvolvidos em uma dada instituição escolar.

Com efeito, as normas estabelecidas pelos sistemas de ensino estão sujeitas à interpretação dos atores que compõem o cotidiano das escolas. Por isso, é possível afirmar que existe certa margem de autonomia no desenvolvimento das ações dos atores, de modo que cada instituição de ensino é caracterizada de uma maneira particular. A pesquisa teve como eixo principal investigar em que sentido os indicadores

de desempenho educacional das escolas são influenciados pelas especificidades das práticas da gestão manifestadas na cultura da escola.

Após o período de expansão do acesso à Educação Básica no Brasil, sobretudo na década de 1990, as instituições escolares públicas se depararam com o desafio da melhoria do rendimento escolar. Dentre os condicionantes dessa baixa qualidade educacional, podem-se citar fatores internos aos sistemas de ensino, assim como fatores sociais, culturais e familiares emergidos de uma população que até então não tivera acesso à escolarização.

As taxas de repetência dos estudantes no Brasil e, em especial no Nordeste, ainda são elevadas. No Estado da Bahia, a taxa de reprovação dos alunos nos anos iniciais do Ensino Fundamental em 2009 foi de 15,6%. Esta situação fica mais bem evidenciada quando é observada a taxa de distorção idade-série de 35,9%, em 2009, nessa etapa da escolaridade. (BRASIL/MEC/INEP, 2010). No sistema de ensino municipal de Salvador, 18,6% dos alunos matriculados nos anos iniciais do Ensino Fundamental, em 2009, não concluíram o ano letivo em decorrência da evasão e da repetência.

Outro indicador preocupante que revela o baixo nível de qualidade do ensino na Bahia tem sido os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb[1]), medido pelo Ministério da Educação (MEC). Os índices divulgados, referindo-se a 2005, 2007 e 2009 mostram que o Estado da Bahia, obteve nestes anos, médias inferiores às medias nacionais, considerando as escolas municipais e estaduais (BRASIL/MEC/INEP, 2010). Estes dados sinalizam uma necessidade de ações efetivas que resultem na melhoria dos resultados escolares. A pesquisa de que trata este artigo pretendeu analisar a gestão escolar manifestada nos elementos da cultura da escola e sua possível relação com o desempenho em duas escolas do Sistema de Ensino Municipal de Salvador.

[1] Este índice visa demonstrar a situação da Educação Básica do Brasil, por meio do levantamento de informações nas diversas escolas do país. O Ideb resulta da combinação de dois fatores educacionais: a) indicadores de fluxo (taxas de aprovação, reprovação e evasão), medidos pelo Censo Escolar; b) e indicadores de desempenho em exames padronizados como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e a Prova Brasil. O índice se expressa com a média na escala entre zero e dez.

2 ASPECTOS CONCEITUAIS

As políticas públicas educacionais vêm valorizando a gestão escolar como um meio que pode contribuir de forma significativa para a melhoria dos resultados da aprendizagem dos alunos. Autores como Paro (2007) têm afirmado que a gestão representa um dos condicionantes da qualidade do ensino. Segundo Libâneo (2008, p. 10), "o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares". Com respeito a estas práticas na gestão escolar, pode-se citar a capacidade de liderança dos dirigentes, sobretudo do diretor, a gestão participativa, o clima de trabalho, a organização do ambiente, as relações entre os sujeitos escolares e outros.

É importante considerar que a forma como a escola se organiza em sua estrutura administrativa e política envolve uma gama de fatores importantes que determinam os rumos dos resultados. Algumas variáveis, presentes no cotidiano escolar podem trazer implicações favoráveis ou não a estes resultados. Como exemplo, pode-se citar o preparo dos professores, as condições de trabalho, fatores socioeconômicos, dentre outros que representam os condicionantes do desempenho dos alunos e da escola. A gestão se apresenta como uma forma de colaborar no provimento dos recursos necessários para o sucesso das atividades de ensino, razão porque se torna necessário investigar sobre a forma como tais fatores se organizam e se desenvolvem em meio à diversidade de situações que envolvem as realidades das escolas.

De acordo com Bordignon e Gracindo (2006, p.147), "a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas". Nesse sentido, a gestão não é concebida como uma atividade puramente técnica, mas, sim, como um "processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada".

Todavia, a gama de fatores que implicam nos melhores resultados torna difícil isolar a variável gestão no estudo das organizações escolares. Sobre este aspecto, alerta Nóvoa (1995, p. 28): no

> [...] esboço do retrato de uma escola eficaz estão presentes conceitos como autonomia, *ethos*, identidade, imagem, valores partilhados, adesão, coesão, projecto, etc. A cultura de escola é uma das áreas da investigação que permite mobilizar estes conceitos, dando-lhes uma maior consistência teórica e conceptual.

Desse modo, a articulação do conceito de gestão e cultura organizacional da escola representa uma maneira de contextualizar o fenômeno estudado para não reduzir "o pensamento e a acção educativa a perspectivas técnicas, de gestão ou de eficácia *stricto sensu*" (NÓVOA, 1995, p. 16). Além disso, cada instituição de ensino desenvolve formas de conceber a gestão e sua prática de uma maneira particular, influenciadas por aspectos da cultura da organização expressos e materializados nas ações entre os atores.

Com relação às formas e especificidades de empreender as atividades na escola, autores como Lima (2011) têm sinalizado a diferença entre o *plano das orientações para a ação organizacional* (que está relacionado às orientações legais) e o *plano da ação organizacional* (que ocorre a partir das práticas dos atores). Nesta perspectiva, na organização escolar,

> [...] por mais poderosos que os controles político-administrativos possam ser, mesmo no contexto de uma administração burocrática centralizada, os atores educativos gozam sempre de uma certa autonomia (LIMA, 2011, p. 39).

Esta autonomia, a qual se refere o autor, tem relação com a própria cultura organizacional da escola. Esta se revela nos modos de agir, nas crenças e valores partilhados entre os atores que compõem a unidade de ensino e se manifestam nas interações dos sujeitos, nas rotinas das atividades educativas, nas formas de empreender a gestão da escola.

Nessa mesma perspectiva, Pol *et al* (2007, p. 67) afirma que a cultura escolar, entendida como a cultura de uma escola,

> [...] se manifesta através de formas específicas de comunicação, na realização de actividades pessoais, na maneira como as decisões são tomadas pela gestão da escola, no clima social da escola e nas opiniões partilhadas pela população escolar, independentemente do que se passa na sua escola.

Estes autores mencionados ressaltam, ainda, que na perspectiva da gestão, “a cultura escolar é um fenômeno interno” e tem “um papel muito mais significativo na gestão escolar do que os fatores externos, uma vez que estes últimos são menos influenciadores do que o primeiro” (ibid., 2007).

Com relação às orientações das políticas educacionais a partir dos anos 1990 no Brasil, verificam-se transformações nas formas de conceber a gestão. Os princípios da gestão democrática determinados pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/96) vêm sendo implementados nas escolas, resultando em novas práticas na gestão escolar.

Nos sistemas de ensino e especificamente no Sistema Municipal de Salvador verificam-se os sinais dessas políticas de orientação para novos procedimentos da gestão. A Prefeitura Municipal de Salvador tem empreendido medidas para atender a essas novas políticas, como por exemplo, ao determinar através do Estatuto do Magistério (Lei Complementar nº 036/2004) que a direção de unidade de ensino seja exercida pelo Diretor, Vice-Diretor e pelo Conselho Escolar. Observa-se nesse sentido, a existência de ações do governo municipal com vistas a fortalecer a gestão das escolas. No entanto, destaca-se que tais orientações se desenvolvem a partir das especificidades de cada instituição, o que faz emergir formas diferenciadas de organização da gestão escolar. Cada escola coloca em prática as normas de forma peculiar a depender das relações estabelecidas entre os sujeitos escolares no seu cotidiano, o que levou a supor, nesta pesquisa, que os seus processos de gestão provocam resultados diferenciados com relação ao processo de aprendizagem dos alunos. Convém salientar que, nesta mesma rede de ensino, houve uma variação substantiva do Ideb nos anos iniciais do Ensino Fundamental, registrando-se de um lado, uma escola com o índice 2,4 e outra com 5,3, em 2009, situando as outras escolas no *continuum* entre esses dois pontos, o que faz emergir questionamentos sobre os possíveis fatores que influenciam esses resultados.

Autores (SANDER, 2002; PARO, 2007; LIBÂNEO, 2008;) têm afirmado que os modelos hierarquizados e autoritários vêm cedendo espaços para outros modelos de organização e gestão da educação, com vistas a dotar as escolas das condições ideais

para desenvolver as atividades de forma a colher os melhores resultados. No dizer de Sander (2002, p. 13),

> [...] as tradicionais estruturas organizacionais hierárquicas e centralizadas adotadas na educação estão dando lugar a sistemas mais descentralizados, com novos desenhos organizacionais para facilitar uma gestão escolar mais horizontal, mais participativa, mais democrática.

Partindo-se do pressuposto de que a gestão assume um papel significativo no desempenho da escola, a pesquisa teve como principal objetivo, conforme referido, analisar a gestão escolar manifestada nos elementos da cultura da escola e sua possível relação com o desempenho expresso pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) em duas escolas do Sistema Municipal de Ensino de Salvador.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada em duas escolas, selecionadas a partir de três critérios, previamente, estabelecidos: 1) Resultados do Ideb (uma escola dentre as que obtiveram os mais altos índices e outra dentre as que obtiveram os mais baixos índices; 2) Continuidade da gestão (que o diretor e/ou vice-diretor tivessem participado da gestão anterior, que corresponde ao ano de coleta dos dados do Ideb: 2009); 3) Semelhança do porte da escola (que as escolas tivessem um número aproximado de alunos matriculados e de funcionários).

Foram selecionadas a Escola A, com Ideb acima de 5,0 e a Escola B, com Ideb abaixo de 3,0, em 2009. Ambas as escolas selecionadas eram de médio porte. O recorte temporal da pesquisa foi estabelecido entre os anos de 2009 (ano de coleta de dados do Ideb) e 2011 (período de coleta de dados empíricos).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas e observações do cotidiano escolar, verificando-se as rotinas nos setores e as interações dos sujeitos. Com relação ao indicador de desempenho, a pesquisa considerou ser o Ideb um paradigma de avaliação importante para detectar o desempenho das escolas em termos de qualidade da educação ofertada.

A Escola A está localizada em um bairro da periferia de Salvador e a Escola B, no centro de Salvador. A Escola A foi criada por um líder comunitário ligado a um grupo religioso na década de 1940 que, com o objetivo de atender a comunidade, ministrava aulas em sua própria residência, o que fez, no decorrer dos anos, que esta instituição fosse referida pelos moradores do bairro como a escola do líder comunitário. Esta instituição, em sua trajetória, funcionou com estrutura física precária e, por duas vezes, precisou mudar de prédio por conta de risco de desmoronamento. Em 2001 esta escola passou a ser administrada e mantida pelo governo municipal.

A Escola B foi criada na década de 1970 pelo governo estadual e passou para a administração do governo municipal em 2004. Esta instituição funciona em um prédio adaptado para uma escola. Na sua trajetória, os problemas de estrutura física e o risco de desmoronamento do prédio também implicaram em mudança de local por duas vezes. Com as constantes mudanças de local, muitos documentos da escola ficaram perdidos, o que dificultou a coleta de informações para a pesquisa.

A partir do estudo da literatura sobre cultura da escola, foram selecionados os aspectos da gestão a serem analisados na pesquisa. Dentre eles, levando em conta a discussão que se desenvolve neste artigo, foram destacados: planejamento da gestão; administração de recursos financeiros; preservação do patrimônio; execução dos serviços nos setores; exercício de liderança e controle dos resultados; atividades de coordenação pedagógica; funcionamento do Conselho Escolar; e participação dos sujeitos nos processos decisórios. A seguir, será apresentada a análise da gestão escolar, com base nestes aspectos definidos.

4 A GESTÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DA ESCOLA

Sander (2002, p. 10) conceitua a gestão educacional em três níveis: a) o nível pedagógico que é de natureza técnica, que se refere aos processos de ensino e aprendizagem; b) o nível organizacional ou burocrático, que se refere à estrutura e funcionamento da instituição educacional; e c) o nível político que diz respeito às relações entre escola e seu entorno com suas forças políticas, econômicas e culturais. O estudo realizado sistematizou a coleta e interpretação dos dados a partir dessas três dimensões.

4.1 A gestão escolar das escolas na dimensão administrativo-burocrática

A gestão, nesta dimensão, se expressou a partir de alguns elementos identificados nas instituições pesquisadas. Pelas observações feitas e resultados das entrevistas constatou-se na Escola A um esforço para o controle e organização dos serviços pela direção, destacando-se a realização de reuniões periódicas com professores e funcionários. Além disto, verificou-se o cuidado dos atores com a preservação do patrimônio. Por ter suas contas aprovadas em exercícios anteriores, a escola recebeu e administrou recursos financeiros que contribuiu para o melhoramento das condições de funcionamento da escola. Na Escola B, verificou-se dificuldade da direção no controle e organização dos serviços, o descuido com o patrimônio, sobretudo pelos alunos e uma crise de autoridade da diretora. Isto fica claro nas relações informais entre a direção e demais profissionais e maior incidência de conflitos entre esses atores. Pelas dificuldades de prestação de contas de exercícios anteriores, a escola não recebe recursos financeiros, o que implica em falta de recursos essenciais para o seu funcionamento.

Desse modo, apesar das determinações da administração central do sistema de ensino serem as mesmas, os atores empreendem a gestão nesta dimensão de maneira diferenciada, a partir de interpretações das normas no cotidiano. Nesse sentido, de acordo com Lima (2002, p.51) "não são apenas os modelos decretados que influenciam as práticas de gestão; estas práticas são influenciadas por múltiplos fatores, objetivos, interesses, circunstâncias etc. [...]". Assim, a trajetória histórica e o contexto onde estão inseridas e as interações dos atores, por exemplo, dão outros contornos as normas prescritas pelo sistema de ensino.

Entende-se que a Escola A expressa níveis mais elevados de racionalização dos recursos humanos para a consecução dos fins pedagógicos se comparada à Escola B. Há maior acompanhamento e controle dos resultados pela chefia, neste caso, representada nas funções de direção e vice-direção das escolas. Nesta mesma direção, não se considera que existe uma relação permeada por autoritarismo entre a direção e funcionários, tampouco entre direção e professores.

Na Escola A, que teve Ideb alto, a cultura da escola, construída ao longo dos anos revela traços fortes que interferem na gestão, ou seja, esta não se resume apenas na figura do

diretor. Assim, as concepções e práticas de gestão, partilhados entre os atores estão associadas, também, à integração entre os professores e os dirigentes, bem como, relacionada à participação dos membros nas tomadas de decisão, por conta também de uma cultura construída através dos tempos em torno de determinados valores.

Na Escola B, as relações informais, de cunho pessoal, entre a direção e os professores e os funcionários indicam entraves no apoio aos processos de ensino, ou seja, na gestão eficiente da escola. Além disto, a rotatividade de professores e alunos na escola e o grau de agressividade entre eles afastam a oportunidade de ser construída uma cultura que favoreça sentimentos de autoestima assim como de preservação de determinados valores considerados positivos.

Desse modo, é possível afirmar que, na escola A, as concepções de uma boa gestão pelos profissionais convergem para as posições de Rutter *et. al.* (1979 apud GLATTER, 1995, p. 147-148) quando eles afirmam que os melhores desempenhos das escolas têm relação com a "combinação de liderança forte associada à participação na tomada de decisão".

Vê-se que são diversos os fatores relacionados à gestão que necessitam ser analisados na dimensão burocrática-administrativa e que esses fatores se relacionam com os elementos da cultura da escola para além das normas estabelecidas pelos sistemas.

4.2 A gestão das escolas na dimensão pedagógica

Na Escola A, a coordenadora pedagógica sinaliza dificuldades para desenvolver o seu trabalho com alguns professores. No entanto, percebe-se que há uma consciência por parte dessa profissional no sentido de ter "cautela" nesta relação para que haja avanços nos resultados pedagógicos. Os professores em geral admitem que existe um apoio da coordenadora pedagógica no planejamento e no acompanhamento de seus trabalhos nesta instituição, mas não mostram que o seu trabalho é fundamental para as atividades de ensino em suas classes. Na escola B, esta relação entre coordenação pedagógica e professores apresenta problemas relativamente sérios. Os dois coordenadores afirmam que os professores têm dificuldade em executar o que foi planejado e um deles sinaliza que os docentes não têm a "cultura de planejar". Foi apontado, também, que as relações

informais e de amizade tem atrapalhado o apoio pedagógico aos professores. Estes, ao se referirem ao apoio da coordenação, não consideram existir uma contribuição significativa em seus trabalhos.

As observações feitas pelo pesquisador ao assistir reuniões de planejamento evidenciaram essa diferença entre as duas escolas. Enquanto na escola A, havia um clima de colaboração e de descontração entre os professores e coordenação, na Escola B, parecia que não se dava o devido valor àquela atividade e os professores se mostravam desmotivados em participar do planejamento e avaliação das atividades pedagógicas.

Sobre esta relação entre direção e coordenação pedagógica e professores, Libâneo (2008) afirma que a gestão da escola pode favorecer a criação de uma cultura organizacional que resulte em melhores resultados escolares. A equipe gestora pode modificar as rotinas e contribuir para uma mudança na cultura da escola:

> Por parte dos diretores e coordenadores pedagógicos, é preciso capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, de modo a criar uma cultura organizacional, ou seja, uma mentalidade de organização escolar instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre os integrantes da equipe gestora (LIBÂNEO, 2008, p. 103).

Desse modo, parece existir uma descrença na função deste cargo de coordenador pedagógico pelos professores em ambas as escolas. Todavia, na Escola A, registra-se integração entre coordenadora e professores, enquanto na Escola B, há quase uma rejeição da liderança pedagógica dessa profissional e nesse sentido, os professores pareciam trabalhar sozinhos, sendo a condução pedagógica das suas turmas de sua inteira responsabilidade.

Bordignon e Gracindo (2006), ao discorrer sobre a função da gestão na dimensão pedagógica, ressaltam a finalidade de transformar os objetivos educacionais em ações, nesta dimensão. O planejamento pedagógico e sua execução pelos docentes podem se inserir nesse processo referido por estes autores e nesse âmbito, a Escola B tem enfrentado maiores dificuldades que por certo, têm ocasionado impacto negativo nos indicadores de qualidade da escola.

4.3 A gestão das escolas na dimensão política

Em ambas as instituições, os diretores declararam que a democracia na gestão se desenvolve mediante o diálogo e a abertura para sugestões da comunidade com relação ao funcionamento das escolas. As falas dos diretores na pesquisa desvelam parte das suas formas de conceber e interpretar as determinações expressas na legislação municipal quanto ao modelo de gestão democrática.

Assim, verifica-se que na Escola A, a dirigente interpreta a "democracia" relacionando-a à tomada de decisão coletiva, apesar de admitir que existem processos que devam ser decididos pela direção escolar, apenas. Na Escola B, as concepções sobre a materialização de práticas democráticas na visão da diretora, estão associadas à escuta dos membros na tentativa de atender às suas necessidades, à inclusão de alunos com necessidades educativas especiais, não enfocando os processos decisórios coletivos. Além disso, a fala desta entrevistada é contraditória, pois, ao tempo em que defende a gestão democrática como a ideal, aponta a necessidade de se adotar procedimentos que ela denomina de "tradicionais" de gestão, para garantir a execução dos serviços.

Tais informações demonstram sinais de que as instituições tendem a estabelecer a gestão democrática, conforme preconiza a Lei Orgânica do Município, quando determina que a gestão do ensino público municipal deve ser exercida com representação de "[...] todos os segmentos envolvidos na ação educativa, na concepção, execução, controle e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos" (SALVADOR, 1990). No entanto, estas orientações do órgão central não se materializam de forma efetiva nas escolas que desenvolvem a gestão de formas distintas. Ao adentrar nas especificidades das formas de empreender a gestão das escolas, foram identificados aspectos contrastantes na dimensão política da gestão. A Escola A tem um Conselho Escolar atuante. Na Escola B, este órgão colegiado não se encontra em atividade. Neste sentido, na escola A, existem níveis mais altos de participação, pois além da atuação do Conselho verifica-se, ainda, que há também maior envolvimento dos professores na gestão. Na Escola B, realizam-se poucas reuniões, além de os professores não demonstrarem envolvimento com a gestão.

Com relação à participação das famílias, foram encontradas semelhanças entre as escolas pesquisadas, como por exemplo, a falta de participação e acompanhamento dos filhos pelos pais. Nesse sentido, mesmo na Escola A, que tem Conselho Escolar, a participação desse segmento ainda é pouco relevante.

Com base nestes dados apresentados e nas observações, entende-se que a participação nos processos decisórios na Escola A, parece ser comum aos professores. A formalização do Conselho, conforme determina a legislação municipal talvez não tenha tanto impacto nas mudanças das formas de conceber a participação nesta instituição. Com base nestes dados, entende-se que a Escola A expressa um estilo de gestão mais democrático se forem consideradas a participação dos professores e a atuação do Conselho Escolar.

Os dados que emergem na dimensão política da gestão, no presente estudo, vão na mesma direção de resultados de estudos quantitativos sobre esta questão. Alguns deles relacionam perfis de diretores democráticos com os melhores desempenhos. Por exemplo, podem-se citar os achados de Soares e Teixeira (2006, p. 180), a partir do cruzamento de dados quantitativos do Saeb, que indicam que

> [...] um perfil de diretor amplamente democrático parece influenciar, positivamente, na proficiência do aluno, além de produzir uma maior eqüidade com respeito à condição socioeconômica, pois diminui o efeito que essa variável exerce sobre a proficiência. No entanto, ressalta-se que este estudo necessita de futuras comprovações empíricas que o reforcem e de extensões que o complemente.

Na mesma perspectiva, os dados encontrados na Escola A coincidem com os estudos de Souza (2007, p. 7), quando afirma que “a democratização dos processos de gestão têm relação com o bom resultado da escola”. Neste estudo em específico, este autor considerou a frequência de reuniões do Conselho Escolar como um dos elementos que compõem o conceito de gestão democrática, o que reforça os dados encontrados na presente pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já mencionado, a gestão escolar, entendida como atividade de mediação dos processos educativos, tem sido abordada na literatura como um importante componente

que influencia o desempenho escolar (PARO, 2007; SANDER, 2005; LIBÂNEO, 2008). Estudos quantitativos também têm sinalizado a correlação positiva entre gestão e os indicadores oficiais de qualidade da educação, destacando-se o perfil dos dirigentes escolares e os estilos mais democráticos como aqueles que favorecem os melhores desempenhos das escolas públicas (ALVES, 2008; FRANCO, 2007; SOUZA, 2007).

Na pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados, buscou-se compreender esta correlação por meio de um estudo de caso comparativo entre duas escolas de um mesmo sistema de ensino (municipal), por considerar que os estudos quantitativos não dão conta, por si só, de explicar as especificidades dessa relação, que podem ser entendida pela análise de variáveis intrínsecas das escolas, especialmente, quanto as suas formas de empreender a gestão.

Ora, se na literatura é afirmado que a gestão escolar interfere nos resultados do processo educativo, ao buscar compreender as condições particulares de duas instituições de ensino com resultados de Ideb que se contrastam, o projeto de pesquisa partiu da hipótese de que muitos desses resultados poderiam ser explicados pelas formas diferenciadas de gestão, nas suas diversas dimensões e manifestações. Caberia, então, apontar e analisar as características e os aspectos manifestos nesses processos diferenciados de gestão.

É importante alertar que o presente objeto de estudo não consistiu em verificar e apontar quais as formas de gestão que seriam as mais acertadas ou as mais indicadas para que as escolas obtenham melhores resultados. Mas analisar a gestão escolar manifestada nos elementos da cultura da escola e sua possível relação com o desempenho expresso pelo indicador de desempenho das escolas (Ideb).

Com efeito, os processos de gestão evidenciados nas duas escolas, uma com Ideb alto e a outra com Ideb baixo, foram opostos em diversos aspectos da cultura, o que pode ampliar a compreensão dos fenômenos focalizados em outros estudos realizados, que versam sobre esta relação.

Entende-se, a partir dos dados analisados na pesquisa, que as características nas formas de empreender a gestão escolar, implementadas a partir dos elementos constantes da

cultura de cada uma das escolas influenciaram os resultados de desempenho das escolas, que se expressou na Escola A com média acima de 5,0 e na Escola B, com a média do Ideb abaixo de 3,0.

Contudo, afirmar que estes fatores têm relação com os melhores ou piores resultados do Ideb, não significa desconsiderar outras variáveis que também possam interferir nestes resultados. As condições socioeconômicas das famílias dos alunos, assim como as questões ligadas à formação e atuação dos professores, apesar de não terem sido objeto de análise do estudo, se revelaram nos dados apresentados, como aspectos que devem ser considerados em outras pesquisas sobre esta temática. Nesse sentido, chama-se a atenção para os problemas que dizem respeito à indisciplina e violência que se apresentaram de maneira mais intensa na Escola B, assim como a proporção de professores, nesta escola, que não atendem à política educacional vigente em termos da formação adequada, pois somente 37.5%, deles possuíam graduação de nível superior, segundo dados de 2009, fornecidos pelo MEC/INEP. Obviamente, se a maioria dos professores não tem a formação e envolvimento adequados para melhor exercer sua função, em um contexto no qual se valoriza a participação na gestão, supõe-se que estes profissionais terão mais dificuldades em cooperar com os processos decisórios coletivos.

Estas reflexões podem contribuir para se questionar como escolas regidas pelas mesmas regras, pela coordenação do mesmo sistema de ensino, com o alunado que guarda características sociais semelhantes, desenvolvem modelos de gestão tão distintos e possuem indicadores de desempenho educacional tão diferentes. Portanto, os achados desta pesquisa sobre esses modelos de gestão quando comparados aos seus respectivos valores medidos através do Ideb, podem fornecer pistas para o estabelecimento da associação entre gestão escolar e desempenho educacional das escolas, mesmo baseando-se em estudos de caso, como o desenvolvido na pesquisa de que trata este artigo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Fátima. Políticas educacionais e desempenho escolar nas capitais brasileiras. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 134, ago. 2008 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742008000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06 dez. 2010.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In. FERREIRA. N. S. C.; AGUIAR. M. A. da S. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos, São Paulo, Cortez, 2006.

BRASIL, Lei Federal. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em: 25 Set. 2009.

_____Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394/96. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em: 26 Set. 2009.

FRANCO, Creso et al. Qualidade e eqüidade em educação: reconsiderando o significado de "fatores intra-escolares". **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 55, jun. 2007 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362007000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 06 dez. 2010.

GLATTER, Ron. A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In. NÓVOA, Antônio. **As organizações escolares em análise**. Publicações Dom Quixote. Lisboa: 1995. p. 139-260.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIMA, C. Licínio. Modelos organizacionais de escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da acção. In: MACHADO, Lourdes Marcelino; FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

_____. Licínio C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

NÓVOA, Antônio. Para uma análise das instituições escolares. In. _____ (org.). **As organizações escolares em análise**. Publicações Dom Quixote. Lisboa: 1995. p.13-42.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

POL, Milan; HLOUSKOVÁ, Lenka et al. Em busca do conceito de cultura escolar: uma contribuição para as discussões atuais. In. **Revista Lusófona de educação.** v. 10. N. 10. 2007. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/634/529> Acessado em: 26 mar. 2011.

SANDER, Benno. **Políticas públicas e gestão democrática da educação**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

_____. Benno. **O estudo da administração da educação na virada do século**. In: MACHADO, Lourdes Marcelino; FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SOUZA, Ângelo Ricardo. As relações entre os resultados da avaliação e os modelos de gestão escolar. In. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação** v. 13, n. 25, p. 66-83, jan.-jun**.** Campo Grande, MS, 2007. Disponível em: <http://www.intermeio.ufms.br/revistas/25/Intermeio>. Acesso em: 20 mar. 2010.

SALVADOR. Lei Orgânica do Município do Salvador. Câmara Municipal de Salvador. 5 de Abril de 1990. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/municipais/a_pdf/lei_organica_ba_salvador.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2011.

_____. Lei Complementar n. 036/2004. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores do Magistério Público do Município do Salvador. Disponível em: <www.smec.salvador.ba.gov.br/.../lei-complementar-036-2004.pdf>. Acesso em: mai. 2009.

SOARES, Tufi Machado; TEIXEIRA, e Lucia Helena G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. In: **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17, n. 34, maio/ago. Disponível em: www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1289/1289.pdf. Acesso em: 15 jan. 2012.