

## OS INDICADORES EDUCACIONAIS E A GESTÃO ESCOLAR<sup>1</sup>

Gabriela Sousa Rêgo Pimentel  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
meg.pimentel@uol.com.br

Maria Gorete Sacramento de Jesus  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
gorete.sacramento@gmail.com

Ronilda Rodrigues da Silva Oliveira  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
ronilda\_oliveira@hotmail.com

### INTRODUÇÃO

Ampliar as discussões sobre indicadores educacionais e gestão escolar constitui-se como empreendimento de esforços para contextualizar o cenário educacional brasileiro, suas nuances, mecanismos e protagonismo da direção escolar face aos dilemas inerentes à qualidade da educação.

Alicerçado na pesquisa teórica, este texto tem como objetivo discutir sobre a relevância dos indicadores educacionais enquanto instrumentos para tomada de decisão da gestão escolar. Parte-se do pressuposto de que os indicadores sugerem caminhos, norteiam as ações dos gestores em distintas organizações, os quais, quando utilizados com responsabilidade e com análises precisas dos dados disponíveis, tornam-se importantes instrumentos para avaliação da qualidade da educação.

Com efeito, os gestores escolares possuem papel fundamental para interpretar a realidade escolar, os elementos qualitativos, os números, as taxas e os índices disponibilizados pelos distintos sistemas de avaliação da educação, no sentido de tomar decisões acertadas no âmbito escolar.

### RESULTADOS E DISCUSSÕES

Vitelli, Fritsch e Corsetti (2018) afirmam que inúmeras são as discussões em relação à qualidade da educação. É um conceito plurívoco, tornando-se importante incorporar elementos qualitativos para abrangência desse assunto, analisando-se

---

<sup>1</sup> Este texto faz parte das atividades do grupo de pesquisa EDUCATIO – Políticas Públicas e Gestão da Educação, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

adequadamente a realidade escolar, “os indicadores como metodologias de medição, que têm o objetivo predeterminado de retratar, de alguma forma, a realidade pesquisada, porém, em virtude de suas limitações, não avaliam de fato a qualidade da educação.” (p. 4). Nesse sentido, outra questão levantada por Pimentel, Coité e Lima (2019), é que existe a necessidade de atentar para o fato de que os indicadores educacionais não podem ser confundidos com ferramentas para classificação ou ranqueamento das escolas, mas para uma intervenção objetiva para melhoria da qualidade da educação.

Em função da quantidade de dados fornecidos e disponibilizados pelos distintos órgãos competentes, como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), precisa-se explorá-los com criticidade e definição de critérios. É primordial que os gestores escolares filtrem as informações úteis, visando-se oportunizar melhorias ao contexto no qual encontram-se inseridos, bem como avaliar a tomada de decisão a partir da análise dos indicadores qualitativos e quantitativos.

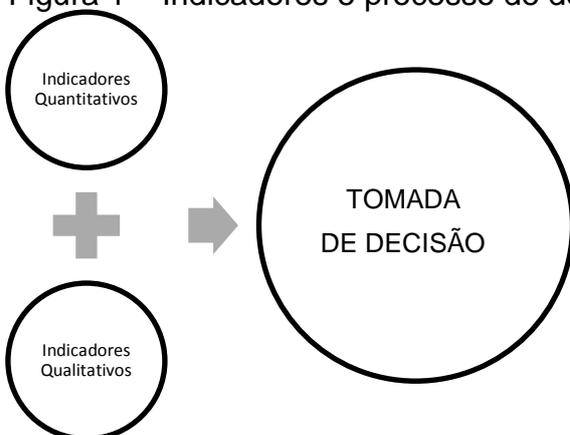
Na visão de Bauer e Sousa (2014), há desafios de ordem técnica, portanto, é importante explorar os dados estatísticos no âmbito educacional, uma vez que a comunidade acadêmica precisa se familiarizar com a análise dos dados quantitativos. Ademais, não se pode negar os posicionamentos políticos e ideológicos que envolvem a seleção e/ou construção de indicadores educacionais. Vitelli, Fritsch e Corsetti (2018, p. 4) ressaltam que o uso de indicadores como “instrumento de gestão tem relevância tanto no planejamento quanto no monitoramento de práticas desenvolvidas para a melhoria da qualidade de uma ação, de um serviço, de um produto ou de uma política”, porém, limitados para avaliar a qualidade da educação.

Análises isoladas de qualquer cenário educacional implicarão em visão reducionista quanto às reais necessidades de melhorias do contexto em estudo. Os indicadores devem ser utilizados para melhor direcionamento das ações no contexto escolar, observando-se os pontos críticos apresentados nos sistemas de avaliação, com vistas a subsidiar a identificação dos ajustes adequados à realidade escolar. Os indicadores educacionais quantitativos devem ser considerados como complementares para efetivação do planejamento escolar, pois é preciso interpretá-los, observando-se programas e ações praticados na escola com potencial para eficácia.

A gestão escolar é permeada por situações desafiadoras. O indicador “Complexidade de Gestão da Escola”, por exemplo, tem como objetivo mensurar o nível de complexidade de gestão das escolas de educação básica brasileira e concretiza-se pelas seguintes variáveis: porte da escola; número de turnos, complexidade das etapas; número de etapas. Gera evidências com a finalidade de aprimorar as políticas públicas educacionais, promover o desenvolvimento da educação brasileira, as quais podem contribuir para a atuação dos gestores escolares e demais profissionais da área de educação. Segundo Sander (2007), alguns elementos são definidores para as ações na gestão escolar, como o pensamento crítico, a participação coletiva, a postura dialógica e o compromisso democrático.

Sob a ótica de que a gestão escolar se relaciona com formalização das atividades, implementação das estratégias e monitoração dos resultados no ambiente escolar, os indicadores educacionais, quer sejam quantitativos ou qualitativos, podem servir para ajustar e ou reajustar os processos de melhorias e tomada de decisões, como representados na Figura 1.

Figura 1 – Indicadores e processo de decisão

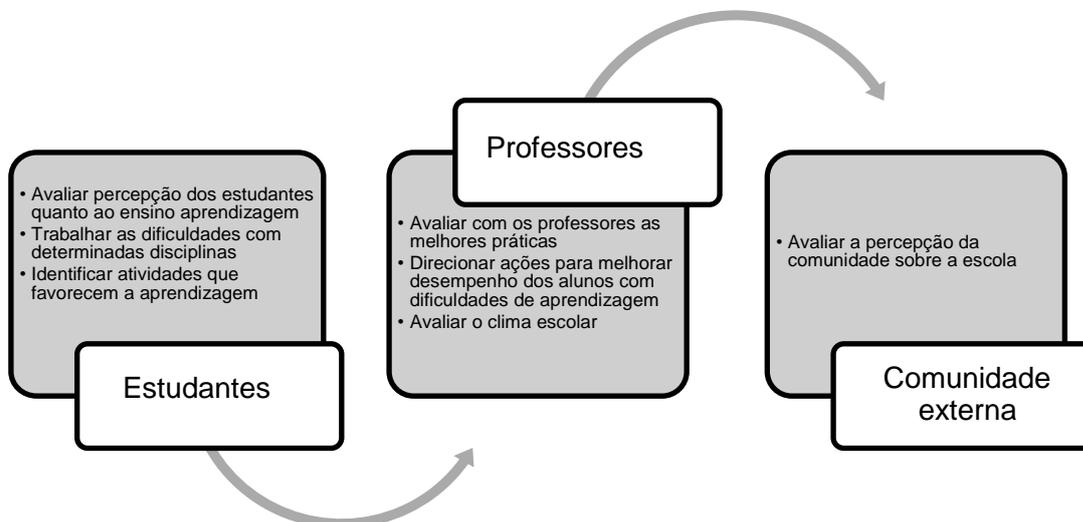


Fonte: Elaborado pelas autoras.

As informações quantitativas e qualitativas complementam-se e norteiam a tomada de decisão, pois as organizações, de um modo geral, precisam de dados para medir a qualidade de um produto ou serviço fornecido à sociedade. Para utilização de indicadores educacionais, é necessário dialogar de forma construtiva a relevância dos diferentes indicadores e suas influências na prática de gestão escolar, uma vez que os dados fornecidos pelos sistemas de avaliação da educação

indicam pistas para ampliação das discussões e aplicabilidade de novas ações no interior da escola, como apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Caminhos para análise qualitativa no contexto da escola



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme observado na Figura 2, os gestores escolares terão uma visão privilegiada do processo de tomada de decisão, abancados nos dados coletados a partir dos indicadores educacionais. Dessa forma, poderão definir melhor as ações voltadas para estudantes, professores e comunidade escolar, visando um melhor caminho para chegar aos objetivos da escola.

Acredita-se que realizar uma análise do contexto interno da escola, por meio de indicadores, assentando-se na melhoria de desempenho dos alunos, pode ser um caminho a ser perseguido para melhorar os indicadores quantitativos, trabalhando-se em prol da eficácia escolar. De acordo com Hoy e Miskel (2015), a tomada de decisão deve ser feita com prudência, para não se perder o foco ou agir por impulso, uma vez que decisões equivocadas, ou a falta destas, podem comprometer o projeto, as análises, os prazos, elevar os custos, entre outras situações.

Os autores salientam que as decisões podem ser tomadas de forma individual ou compartilhada. Torna-se importante definir diretrizes, estabelecer confiança, valorizar o corpo docente, empoderar os gestores, simplificar as complexidades, evitar equívocos nas decisões, bem com o estabelecer o que é melhor para a organização.

## CONCLUSÕES

Entende-se que os indicadores são aliados em potenciais, capazes de fornecer mecanismos eficazes para tomadas de decisões, uma vez que dão informações cumulativas e observáveis sobre o andamento das ações que são desenvolvidas dentro das escolas. Assim, conhecer o contexto da escola torna-se indispensável para caminhar em direção às mudanças e transformações que afetam as escolas públicas brasileiras, cujas decisões sugerem debruçar-se sobre os indicadores qualitativos e quantitativos, visando a melhoria da qualidade da educação.

## REFERÊNCIAS

BAUER, Adriana; SOUSA, Sandra Zákia. Indicadores para avaliação de programas educacionais: desafios metodológicos. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 86, p. 259-284, jan./mar. 2015.

HOY, Wayne K.; MISKEL, Cecil G. **Administração educacional: teoria, pesquisa e prática**. Porto Alegre: AMGH, 2015.

PIMENTEL, Gabriela Sousa Rêgo; COITÉ, Simone Leal Souza; LIMA, Adriana dos Santos Marmori. La gestión educacional y los indicadores educacionales em la región oeste de Bahía, Brasil. *In: ENCUESTRO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Y DEL SABER PEDAGÓGICO*. 1., 2019, Ciudad de México. **Anais eletrônicos** [...], Ciudad de México, 2019. Disponível em: [encurtador.com.br/firtK](http://encurtador.com.br/firtK). Acesso em: 12 jul. 2021.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

VITELLI, Ricardo Ferreira; FRITSCH, Rosangela; CORSETTI, Berenice. Indicadores educacionais na avaliação da educação básica e possíveis impactos em escolas de ensino médio no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, 2018.