

## GESTÃO ESCOLAR: A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO PROFESSOR E GESTOR ESCOLAR NO PROCESSO AVALIATIVO INTERNO E EXTERNO

### SCHOOL MANAGEMENT: THE IMPORTANCE OF THE RELATIONSHIP TEACHER AND SCHOOL ADMINISTRATOR IN THE INTERNAL AND EXTERNAL

### GESTIÓN ESCOLAR: LA IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN PROFESOR Y EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Claudia Gonçalves de Siqueira<sup>1</sup>  
Rozineide Iraci Pereira da Silva<sup>2</sup>

**RESUMO:** O artigo discute a importância da gestão escolar na construção de uma cultura organizacional que promova relações democráticas, compromisso pedagógico e responsabilidade coletiva na produção, execução e participação nas avaliações internas e, de modo especial, nas externas como a avaliação do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB. O objetivo principal é discutir a integralidade dos conceitos de gestão educacional e aprendizagem em relação dialógica com as avaliações externas e internas à instituição escolar. Parte-se da compreensão do que é gestão escolar e em sala de aula e qual a importância no processo avaliativo. A metodologia desenvolvida para a realização do presente trabalho, de natureza qualitativa, consiste em uma pesquisa bibliográfica e uma análise da importância da gestão frente aos desafios avaliativos – toma-se como exemplo a avaliação em língua portuguesa e o que se espera dos estudantes – e a articulação das ideias apresentadas pelos autores, bem como o estabelecimento dialogal entre a produção disponível e as impressões e análises do autor do artigo.

**Palavras-chave:** Avaliações. Educação. Gestão.

1

**ABSTRACT:** This article discusses the importance of school management in building an organizational culture that promotes democratic relationships, pedagogical commitment, and collective responsibility in the production, execution, and participation in internal and, especially, external assessments such as the Basic Education Assessment System (SAEB). The main objective is to discuss the integrality of the concepts of educational management and learning in a dialogical relationship with external and internal assessments of the school institution. It begins with an understanding of what school and classroom management is and its importance in the evaluation process. The methodology developed for this qualitative work consists of bibliographic research and an analysis of the importance of management in the face of evaluative challenges – taking as an example the evaluation in Portuguese language and what is expected of students – and the articulation of ideas presented by the authors, as well as the establishment of a dialogue between the available production and the impressions and analyses of the article's author.

**Keywords:** Assessments. Education. Management.

<sup>1</sup> Graduada em Letras pela Faculdade de Formação de Professores da Mata Sul (FAMASUL), pós-graduada em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), mestranda em Ciências da Educação pela Universidade Christian Business School. Gestora Escolar na EREM Presidente Tancredo Neves, na cidade de Belém de Maria/PE.

<sup>2</sup> Ph.D. Doutora em Ciências da Educação, Mestra em Ciências da Educação pela Universidade Federal de Alagoas-UFAL, Psicopedagoga, Pedagoga, Analista do Comportamento Aplicada, Especialista em Escrita Acadêmica Avançada, Professora do Ensino Superior e professora orientadora da Christian Business School-CBS.

**RESUME:** Este artículo analiza la importancia de la gestión escolar en la construcción de una cultura organizacional que promueva las relaciones democráticas, el compromiso pedagógico y la responsabilidad colectiva en la producción, ejecución y participación en evaluaciones internas y, especialmente, externas, como el Sistema de Evaluación de la Educación Básica (SAEB). El objetivo principal es discutir la integralidad de los conceptos de gestión educativa y aprendizaje en una relación dialógica con las evaluaciones externas e internas de la institución escolar. Comienza con una comprensión de qué es la gestión escolar y del aula y su importancia en el proceso de evaluación. La metodología desarrollada para este trabajo cualitativo consiste en la investigación bibliográfica y un análisis de la importancia de la gestión ante los desafíos evaluativos —tomando como ejemplo la evaluación en lengua portuguesa y lo que se espera de los estudiantes— y la articulación de las ideas presentadas por los autores, así como el establecimiento de un diálogo entre la producción disponible y las impresiones y análisis del autor del artículo.

**Palabras clave:** Evaluaciones. Educación. Gestión.

## INTRODUÇÃO

O artigo partindo da noção de gestão escolar, procura discutir a importância da relação da gestão (administrativa e de sala de aula) no processo de construção do processo avaliativo no contexto interno e externo à instituição escolar. A avaliação é um processo inserido no programa curricular educacional que tem como objetivo averiguar o percurso da aprendizagem dos estudantes, no período letivo, em relação às disciplinas curriculares desenvolvidas em sala de aula, ao mesmo tempo que tem sido, nas últimas décadas, um processo institucional chamada de “avaliações externas” – embora restritas à Língua Portuguesa e Matemática nos casos de SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica e SAEPE – Sistema de Avaliação da Educação do Estado de Pernambuco e, com amplitude curricular no tem-se o ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio.

Contudo, quando se estabelece uma relação entre gestão, professores, estudantes e comunidade, o sistema avaliativo se torna mais abrangente, considerando o aporte necessário para a eficácia do desenvolvimento educacional, que inclui as avaliações do Projeto Político Pedagógico, das metodologias educacionais e da relação que a escola estabelece com a comunidade na qual a mesma encontra-se inserida.

O objetivo principal é discutir a integralidade dos conceitos de gestão educacional e aprendizagem em relação dialógica com as avaliações externas e internas à instituição escolar. Parte-se da compreensão do que é gestão escolar e em sala de aula e qual a importância no processo avaliativo. A metodologia desenvolvida para a realização do presente trabalho, de natureza qualitativa, consiste em uma pesquisa bibliográfica e a articulação das ideias apresentadas pelos autores, bem como o estabelecimento dialogal entre a produção disponível e as impressões e análises do autor do artigo.

As problematizações engendradas pelo estudo sinalizam as inquietações que se traduzem no itinerário da vida educacional, de modo particular nas escolas em suas faces de formação, criatividade didática, propósitos, compromissos com a cidadania, com a comunidade escolar e extraescolar e com os itinerários de avaliações. São questões desafiadoras para gestores, professores, estudantes e comunidade, uma vez que emergem de movimentos diversificados no processo de existência de um sistema educacional que envolve múltiplos sujeitos e objetivos.

## O SIGNIFICADO DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO ATUAL

Historicamente se construí uma noção ou conceito de administrador ou gestor escolar como aquele que dirige, daí o uso do termo direção de escola utilizado por muito tempo para se referir àquele ou àquela que tinha em suas mãos a condução administrativa, financeira e pedagógica de uma unidade de ensino, a escola.

Dabrat (2009), analisando a evolução do conceito de administração escolar como campo de estudos, afirma que somente irá ocorrer a partir da década de 1930, quando surgem uma ampla publicação de pesquisas, livros e reflexões sobre o tema. Ocorre uma tentativa de superação dos modelos de direção escolar vigente até as três primeiras décadas do século XX, mas que somente irá tomar impulso a partir da década de 1980 quando do surgimento das teorias amparadas na sociologia crítica, produto das demandas sociais e aprofundamento das desigualdades sociais da sociedade neoliberal. O intento é superar a dimensão tecnicista da educação, impulsionada pela LDB – Lei de Diretrizes e Base da Educação, do período militar (década de 1970) que se sustentava na chamada teoria da neutralidade da administração científica, conforme aponta Maximiano e Terentim (2024).

Para se entender o processo de gestão escolar é importante entender o conceito de gestão ou administração, que, segundo Maximiano e Terentim (2024, p. 4) pode ser entendida como “o processo ou atividade de tomar decisões sobre recursos e objetivos”. Evuindo no decorrer da história da humanidade, as concepções sobre administração ou gestão não mudaram sua definição, mas alteraram de forma significativa o seu *modus operandi* de se estabelecer o processo, os objetivos, a alocação de recursos dentro de uma configuração mais humana e considerada mais democrática.

Paschoalino (2025) analisando as mudanças do panorama educacional brasileiro que se inicia na década de 1980, confirma que a gestão ou administração passa a ser trabalhada ou refletida, bem como questionada e avaliada a partir dos seus objetivos sintonizados com a formação cidadã, a construção de uma sociedade mais fraterna e uma avaliação que não leve em

consideração apenas o conteúdo dos saberes transmitidos em sala de aula. Ao mesmo tempo, toda a dinâmica que passa a caracterizar a gestão

Segundo Vieira (2024) em sua obra *A decadência do ensino no Brasil*, o panorama educacional brasileiro passou por mudanças ao longo das décadas, com acréscimos e retiradas do currículo das humanidades e, ao mesmo tempo, com uma proposta de gestão mais preocupada com os resultados do que mesmo com o processo. Fez parte desse modelo, originado da era industrial depois do período técnico (era do golpe militar no Brasil) um modelo de gestão muito mais de natureza burocrática e administrativa “vigilante” sem considerar os aspectos humanos da gestão. Não por acaso que o “diretor” ou “diretora” da escola detinha a função de comandar e subordinar corpo docente, discentes e demais funcionários ao que se estabelecia como regra nominal oriunda das instituições superiores do governo.

As mudanças significativas na educação que irão refletir sobre o modelo de gestão surgem com o advento da Constituição da República Federativa do Brasil (CF/1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB – Lei no 9.394/1996, considerados os principais documentos orientadores da política educacional brasileira (VIEIRA; VIDAL; NOGUEIRA, 2020).

Uma observação atenta ajuda a perceber e intuir que a Constituição de 1988 em seu artigo 206, VII e a LDB no seu artigo 3º, XIX elegem, entre os principais princípios do ensino e da aprendizagem, a garantia do padrão de qualidade, que são definidos como a variedade e quantidade mínimas, por estudantes, dos insumos que são indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem (LDB, artigo 4º).

Como tornar isso possível é um dos desafios da gestão escolar na atualidade, considerando, como ensina Chiavenato (2023): cada organização é única e não existem organizações iguais, cada uma (escola enquanto organização) possui sua própria estrutura organizacional – tendo em comum apenas as funções – uma cultura corporativa, um perfil, uma identidade, um propósito, uma missão e uma visão de futuro que lhes é peculiar.

Na verdade, elas são conjuntos integrados de pessoas, competências e recursos. As pessoas, habilidades e competências são únicas e exclusivas de cada organização, enquanto os recursos podem ser comprados ou adquiridos no mercado. Pessoas e competências não. É que as organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar, produzir bens ou prestar serviços no cotidiano. [...] A cultura organizacional depende do desenvolvimento intelectual das pessoas, dos grupos e das organizações, pois envolve um sistema de ideias, conhecimentos e atitudes que caracterizam determinada sociedade (CHIAVENATO, 2023, p.11).

Observa-se que a cultura, especialmente a cultura escolar, tem um forte conteúdo social, haja vista que existe em função das interações sociais entre as pessoas que trabalham e que compartilham o mesmo espaço na organização ou instituição. Daí a importância da função do gestor escolar na condução da cultura da escola, sem medir esforço para que ela seja construída por seus pares (professores, profissionais da e na educação) e corpo discente, de modo a garantir, dentro do seu contexto, o engendramento da missão e da visão de futuro.

Chiavenato (2023) define missão como a razão de ser da instituição, ou seja, o propósito de existir, sua finalidade e o seu papel na sociedade. Ao mesmo tempo, descreve a visão de futuro como a maneira que a organização se projeta para fins realizáveis a médio e longo prazo, envolvendo um conjunto de metas e objetivos que se pretende alcançar e que dependem de como o gestor irá administrar as múltiplas competências para superação dos desafios, dos limites e dos entraves.

Uma das características fundamentais de uma gestão eficiente e eficaz é a capacidade de valorizar, treinar, desenvolver e aprimorar competências. No caso do espaço escolar, as competências dizem respeito ao trabalho pedagógico como um todo organizado que começa na sala de aula, mas se expande em todo o espaço e instâncias da escola. E, no caso estudado, está voltada para o desenvolvimento de competências que auxiliem em excelentes resultados nas avaliações internas e externas. Internas porque definirá o nível de aprendizagem individual e coletiva em função dos componentes curriculares; externas porque projeta o desempenho, o alcance dessa aprendizagem cobrada pelas instâncias educacionais extra escola. O que significa, conforme Brandão (2017) que o referido desempenho pode ser mensurado tanto pelas competências que o indivíduo manifesta no trabalho (gestão, educadores, auxiliares), quanto pelo resultado que advém do desenvolvimento dessas competências – estudante x avaliações.

O conceito de desempenho, então está associado à noção de competência, visto que compreende os comportamentos utilizados pela pessoa para alcançar resultados no trabalho, para ser considerado competente, o desempenho deve estar em conformidade com os objetivos, metas e valores organizacionais de eficiência e eficácia. Desempenho competente, portanto, é aquele que evidencia as competências desejadas no trabalho, aproximando-se de padrões estabelecidos e de critérios de excelência (BRANDÃO, 2017, p. 86).

O universo escolar possui um papel central, enquanto gestão, nesse dinâmica de fazer florescer e aperfeiçoar as competências e o desempenho, uma vez que amparados no seu Projeto Político Pedagógico, faz acontecer o processo de ensino e aprendizagem. Isto ocorre quando a

gestão democrática consegue estabelecer metas, visão de futuro e condições de crescimento interpares, que pode acontecer desde a formação continuada ao respeito ao trabalho docente (PASCHOALINO, 2025).

O aprimoramento das relações gestor e docentes com o objetivo de desenvolver, aprimorar, aperfeiçoar, avaliar, redefinir objetivos e metas deve considerar, segundo Brandão (2017, p.3):

- Os recursos e atributos do indivíduo – conhecimentos, habilidades e atitudes que representam as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho;
- Como esses atributos se associam ao contexto em que são utilizados;
- As representações do reconhecimento social sobre a capacidade de lidar com os desafios;
- Como a aprendizagem contribui para que a competência seja um fator importante para o desenvolvimento da comunidade;
- Como se desenvolve o estabelecimento dos elos entre os atributos individuais e a estratégia da organização na consecução das suas metas e objetivos.

As relações que se estabelecem no contexto escolar são influenciadas por variáveis e processos que se manifestam em múltiplos aspectos: estilo gerencial do líder, formação continuada, treinamento e apoio material oferecido, cultura, clima, estrutura, estratégia, entre outros. Elas influenciam, de alguma forma, processos e resultados que ocorrem no espaço escolar da sala de aula e fora dela. Contribuindo para a efetivação das avaliações internas (diagnóstica, somatória, de conteúdo, entre outras) e, de modo particular, para as avaliações externas (especialmente o sistema nacional de avaliação que prevê o desempenho em Língua Portuguesa e Matemática) e o Exame Nacional do Ensino Médio que possibilita o acesso do estudante ao nível universitário.

Para fins didático e pedagógico, nos concentraremos em refletir sobre as avaliações internas e discutir sobre o Sistema de Avaliação da Educação Básica – avaliação externa, de forma particular no que diz respeito aos níveis de proficiência esperado para Língua Portuguesa, haja vista ser uma disciplina ou uma realidade que perpassa todas as outras disciplinas.

Barkley e Major (2020) defendem que a avaliação quando aplicada como um instrumento de diagnóstico contínuo e dinâmico tende a ser fundamental no processo de revisar e reformular os métodos, as estratégias de ensino e os procedimentos pedagógicos em sala de aula. Os autores defendem que ela tem de ter um caráter essencialmente formativo, haja vista que lhe cabe a função de, avaliando, subsidiar o trabalho pedagógico e, ao mesmo tempo, servindo de bússola para dirimir ou mesmo superar as dificuldades. Isso significa uma superação do antigo

paradigma de que a avaliação seria um modo de classificação na aferição do conhecimento acumulado, tendo como objetivo promover ou reter o estudante.

## GESTÃO, PROFESSOR E AS AVALIAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS

O conceito de desempenho no trabalho escolar está associado a ações compreendidas para a consecução de resultados. Expressa a ideia de atuação humana voltada para o alcance de metas, passíveis de julgamento no que se refere a adequação, eficiência e eficácia. “O desempenho pressupõe a existência de um executante, que adota um comportamento ou competência, frente a um contexto ou situação, visando atingir resultado (BRANDÃO, 2017, p.86).

Considerando que as questões administrativas são necessárias e essenciais para que a escola funcione de forma eficaz e eficiente, se encontra implícito nos mecanismos de gestão sua função maior que é a aprendizagem e, nesse contexto, os processos avaliativos internos e externos. Uma das principais características da função gestora escolar diz respeito ao acompanhamento e apoio aos coordenadores pedagógicos, mas em sintonia com o desenvolvimento das competências dos professores, haja vista a necessidade do comprometimento administrativo e com sua função social na promoção da aprendizagem de saberes, competências e habilidade de todos os que fazem parte da comunidade escolar, em especial dos estudantes (PASCHOALINO, 2025).

Os profissionais em educação necessitam de uma preparação adequada que tem início na formação em âmbito universitário, mas que se prologa durante todo o processo laboral na comunidade escolar. Nesse aspecto, como ensina Gómez (2014) em sua obra *La educación como búsqueda*, a gestão administrativa financeira e pedagógica da escola deve favorecer que a organização escolar ocorra de modo a permitir que as estratégias, os indicadores de acesso, o rendimento interno em sala de aula, mas também o pleno desenvolvimento humano esteja em sintonia com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb (caso brasileiro). Nesse sentido, as relações gestão e corpo docentes, comunidade e corpo discente ocorrem por uma gestão pedagógica que considera a gestão relacional, a complexidade da própria gestão e que visa alcançar a finalidade maior da escola que é a aprendizagem e o desenvolvimento dos seus estudantes.

Como entra nesse processo, a questão da avaliação ou das avaliações, considerando as internas e as externas? Souza, Lima e Santos (2024) descrevem a avaliação escolar como um

processo que deve subsidiar o diagnóstico da situação em que se encontra os estudantes, com a finalidade de oferecer recursos para melhor orientar a aprendizagem de qualidade, seja por meio de um ensino adequado, seja pelo uso de metodologias diferenciadas. Aqui vemos duas dimensões da avaliação que se aplicam diretamente no contexto da sala de aula: diagnosticar a situação em que se encontra a aprendizagem e, em seguida adequar metodologias e estratégias de aprendizagem diferenciadas.

Dentre as avaliações existentes, podemos citar inúmeras delas, com suas metodologias aplicáveis a diferentes situações, variam-se desde os métodos comportamentalistas até os de interesse cognitivo. A avaliação somativa é mais ou menos a convencional. É constituída pelos exames finais que aplicamos aos alunos, caracterizando o aluno por pontos... A avaliação formativa tem como finalidade fundamental informar: o professor... E o aluno, para que tome consciência do próprio aprendizado e para que possa corrigir seus erros. (NASCIMENTO; silva, 2008, p.8).

Os modelos avaliativos citados acima são especialmente destinados ao trabalho pedagógico que se realiza em sala de aula, ou seja, nas chamadas avaliações internas. Sua dinâmica tem de estar em sintonia com o Projeto Político Pedagógico da Escola, com as diretrizes curriculares e, de uma forma peculiar, com os valores, missão e objetivos definidos pelo colegiado: se formação humana integral ou apenas aperfeiçoamento técnico para as avaliações externas como o Exame Nacional do Ensino Médio.

Nascimento e Silva (2008), analisando a questão da importância da avaliação definem a avaliação externa como todo processo avaliativo do desempenho das escolas desencadeado e operacionalizado por sujeitos alheios ao cotidiano escolar. Trata-se de uma avaliação em larga escala, abrangendo um contingente considerável de estudantes participantes com o objetivo de coletar informações estatísticas para as diversas ações e políticas educacionais, como é o caso do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Língua Portuguesa e Matemática), ou de promoção ao acesso a Universidade Pública ou particular pelo ProUni, através do Exame Nacional do Ensino Médio, o Enem.

Nascimento e Silva (2008) recorda que a avaliação como sistema foi fortalecida e ampliada no contexto das reformas educacionais a partir da década de 1990, de modo especial a avaliação externa na centralidade para formulação das políticas educacionais em todos os níveis e modalidades de ensino. No caso específico da educação básica, ela vem ultrapassando os limites do contexto escolar, estreitando cada vez mais a distância que se coloca entre o avaliador na figura das instituições governamentais e o próprio avaliado – o estudante e a escola, produzindo estudos para que os referenciais educacionais nacionais integrem a missão de maior e melhor qualidade de ensino.

“O objetivo de fornecer informações sobre o desempenho e resultados dos sistemas educativos para gestores educacionais e de ensino, famílias e sociedade aparece, dentre outros, como principal justificativa nos documentos oficiais de criação das avaliações externas” (MACHADO, 2012, p.71). No caso específico deste estudo, o foco é a avaliação da Educação Básica ou Avaliação Nacional da Educação Básica, incorporada ao SAEB a partir de 2005, que consiste em um importante levantamento e coleta de dados para subsidiar a gestão da política educacional, se concentrado, na aplicação dos testes, na aferição de competências e habilidades em Língua Portuguesa e Matemática.

O processo avaliativo implica em toda uma mobilização da comunidade escolar, incluindo a gestão, para oferecer suporte de aprendizagem nas duas disciplinas, que o perpassam, especialmente Língua Portuguesa, em todo o universo curricular no trabalho pedagógico na escola.

## MÉTODOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

A natureza do trabalho é analítica, bibliográfica e documental. O foco de análise comparativa será a avaliação da disciplina Língua Portuguesa da Avaliação Nacional da Educação Básica, mas especificamente o que se espera em níveis de aprendizagem dos estudantes. Ela sempre é aplicada a cada dois anos e possuem semelhanças na aferição das habilidades dos alunos. O resultado dos desempenhos das escolas (também dos municípios) tem como foco as habilidades não mais restritas aos muros da escola, haja vista ser uma avaliação nacional e pública.

Machado (2012) avaliando o processo de construção das avaliações externas, chama a atenção para o fato de que ela serve como instrumento de decisões para a disponibilização dos recursos financeiros federais e mobilização pedagógica para as que não conseguem atingir a média nacional. Os dados são coletados, processados e estatisticamente colocados à disposição do cidadão, sendo usados como ferramentas para que a gestão assuma posições de incremento de melhorias na formação, capacitação e aprimoramento do trabalho pedagógico na escola.

Aleatoriamente, em consulta ao Inep (Instituto Anísio Teixeira), responsável pela socialização dos resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica, tomamos de forma aleatória um exemplo de uma escola pública de Ensino Médio, com os níveis de proficiência e os resultados esperados, em Língua Portuguesa, para uma compreensão maior de como funciona o sistema.

## Quadro 1 – Níveis de proficiência esperada

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nível 0<br>Desempenho menor que 225                        | O Saeb não utilizou itens que avaliam as habilidades deste nível. Os estudantes da 3ª série com desempenho menor que 225 requerem atenção especial, pois ainda não demonstram habilidades muito elementares que deveriam apresentar nessa etapa escolar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Nível 1<br>Desempenho maior ou igual a 225 e menor que 250 | Os estudantes provavelmente são capazes de: identificar elementos da narrativa em história em quadrinhos; Reconhecer a finalidade de recurso gráfico em artigos; Reconhecer a relação de causa e consequência em lendas; Inferir o sentido de palavra em letras de música e reportagens.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Nível 2<br>Desempenho maior ou igual a 250 e menor que 275 | Além das habilidades anteriormente citadas, os estudantes provavelmente são capazes de: Reconhecer a ideia comum entre textos de gêneros diferentes e a ironia em tirinhas; Reconhecer relações de sentido estabelecidas por conjunções ou locuções conjuntivas em letras de música e crônicas; Reconhecer o uso de expressões características da linguagem (científica, profissional etc.) e a relação entre pronome e seu referente em artigos e reportagens; Inferir o efeito de sentido da linguagem verbal e não verbal em notícias e charges.                                                                                                                                                                                                             |
| Nível 3<br>Desempenho maior ou igual a 275 e menor que 300 | Além das habilidades anteriormente citadas, os estudantes provavelmente são capazes de: Localizar informação explícita em artigos de opinião; Identificar a finalidade de relatórios científicos; Reconhecer relações de sentido marcadas por conjunções, a relação de causa e consequência e a relação entre o pronome e seu referente em fragmentos de romances; Reconhecer o tema de uma crônica; Reconhecer variantes linguísticas em artigos; Reconhecer o sentido e o efeito de sentido produzido pelo uso de recursos morfossintáticos em contos, artigos e crônicas; Reconhecer opiniões divergentes sobre o mesmo tema em diferentes textos; Reconhecer informação, o sentido e o efeito de sentido produzido por expressão em reportagens e tirinhas. |

Fonte: Resultado SAEB /2023, disponível em <https://saeb.inep.gov.br/saeb/resultado-final-externo>. Acesso em 20 jan. de 2026,

Observa-se que existe um processo de desenvolvimento das capacidades dos estudantes de trabalharem, entenderem e interpretarem em cada nível básico esperado, por outro lado, pelo que se consegue observar da valiação do SAEB, Barreto (2024, p. 56) indica que a mesma se caracteriza por “inferências”, no âmbito da linguagem, como processos de geração/depreensão de novos significados a partir daqueles já acessíveis, “processos esses que operam, quer com base

nas propriedades linguísticas dos enunciados (inferências semânticas), quer pelo recurso decisivo a aspectos contextuais da situação discursiva (inferências pragmáticas)”.

Este é um exemplo que sinaliza a preocupação que a gestão escolar deve ter com toda a cultura escolar. Avalia-se Língua Portuguesa e Matemática – usamos o exemplo da primeira disciplina – mas encontra-se em jogo toda a dinâmica organizacional da escola: professores preparados e motivados, solidariedade entre as disciplinas, responsabilidade em manter os índices de motivações nos estudantes, comprometimento de toda a comunidade escolar, entre outros.

Vale observar, conforme Machado (2012), que o modelo avaliativo, ainda que sirva de diagnóstico da realidade escolar, especialmente nas disciplinas avaliadas, não impulsiona a democratização da escola pública e nem serve de indicador avaliativo para as habilidades e competências dos profissionais responsáveis por tais disciplinas. Reflete, sim, o conjunto da cultura escolar que, muitas vezes presa aos ritos da burocracia educacional ou na ânsia de obter resultados imediatos, deixa se perder todo um processo de construção da cultura organizacional da escola. Desempenho que deve ser da comunidade como uma organização pedagogicamente estruturada em função da aprendizagem dos seus discentes.

Induzir a aprendizagem de seus (sic) integrantes, ou seja, o desenvolvimento de competências, constitui um importante desafio para as organizações, sobretudo porque a complexidade do ambiente faz surgir diversificadas demandas, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender. Em decorrência, as organizações estão premidas a sistematizar ações de capacitação profissional, como cursos, palestras, seminários e outros, a fim de promover o desenvolvimento das competências necessárias ao seu êxito (BRANDÃO, 2017, p.93).

11

A observação acima, ajuda na compreensão e entendimento que a avaliação não é um valor em si mesma e não deve e nem pode ficar restrita a um simples diagnóstico da aprendizagem para fins de políticas públicas, reconhecimento e bonificação por parte dos órgãos estatais. Dirigir e coordenar são tarefas que exige a canalização de um esforço coletivo da comunidade escolar para que possa atingir os objetivos, metas, a missão e a visão não somente da avaliação, mas de um projeto político pedagógico construído coletivamente.

Lück (2013), analisando as ações integradas na cultura escolar e observando que a educação contemporânea exige que as pessoas que assumem liderança sejam capazes de desenvolver habilidades que as preparem para lidar com as múltiplas e heterogêneas situações, afirma que o cenário exige uma educação para todos que vejam nas avaliações um ponto de partida e não de chegada – prêmio ou castigo.

Ao gestor, no caso das integrações avaliativas internas e externas, cabe a tarefa de, junto aos seus pares, procurar mecanismos que possibilitem a superação das dificuldades e obstáculos que surgem quando os estudantes não conseguem avançar nos níveis de avaliação do SAEB. É um trabalho que não pode acontecer de forma isolada, restrita apenas às disciplinas avaliadas, mas perpassa todo o contexto da cultura escolar e refere-se às suas finalidades mediatas e imediatas, aos meios, objetivos, resultados esperados e missão.

Machado (2012) chama a atenção para um aspecto fundamental no processo das avaliações externas e sua relação com a cultura organizacional da instituição escolar: os resultados das avaliações externas podem compor a avaliação institucional da escola, mas não se esgota naqueles. Por isso, a importância impar do gestor participar ativamente como sujeito no processo de estabelecer prioridades, mediar soluções pedagógicas eficazes e eficientes, decidir ações, refletir sobre os problemas, estudar as possibilidades e ser o ponto de partida de um trabalho democrático e cooperativo.

Isso significa que o trabalho na organização de uma cultura escolar implica um trabalho imperativo por parte do gestor, principal “figura” no processo de articulação da organização escolar e do planejamento e execução do projeto político pedagógico; articulador e fomentador da democratização e construção de parcerias sobre o currículo, o ensino e as práticas administrativas e pedagógicas; influenciador e motivador do desenvolvimento profissional dos docentes e da participação discente nas atividades avaliativas internas e externas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dois aspectos a serem considerados pertinentes e discutido no presente artigo chamam a atenção. O primeiro diz respeito à construção do processo avaliativo, que malgrado o esforço contemporâneo de estabelecer parâmetros que implique em um processo que contribua com a formação dos estudantes, ainda persevera o espírito de “punição e castigo”. Esse modelo ainda se faz presente no cotidiano escolar e produz um questionamento sobre a sua finalidade enquanto processo de construção do conhecimento a partir de diagnósticos das metodologias utilizadas pelos profissionais em educação.

O segundo aspecto diz respeito ao papel fundamental exercido pela gestão escolar no âmbito das avaliações internas e externas. A busca por resultados positivos, muitas vezes, conduz a um processo de desumanização do trabalho pedagógico, tendo em vista as benesses, muitas vezes financeiras, daí advindas. Não é raro reclamações pela ausência de Bônus de Desenvolvimento Educacional e que os professores das duas disciplinas das avaliações externas

não estariam ensinando ou motivando suficientemente os seus estudantes. Contudo, a responsabilidade é de toda a comunidade escolar pelos avanços e/ou retrocessos, uma vez que a escola funciona a partir do desenvolvimento de uma cultura escolar que encontra em sua gestão o ponto de flexão das ações políticas e pedagógicas.

Recordando o que propõe Brandão (2017) ao fazer um mapeamento das competências a serem desenvolvidas no universo das instituições a partir do engendramento de uma cultura organizacional dinâmica, democrática e responsável pelo aprimoramento das competências e habilidades individuais e coletivas, observa-se que o foco das avaliações internas é a produção de conhecimento, socialização dos saberes e construção de um itinerário formativo humano e cidadão e, em relação às avaliações externas, um primeiro momento destina-se à produção de indicadores educacionais que expõe a situação da aprendizagem básica da escola, do município, da região e do Estado com vista a comparabilidade de dados e incremento de séries históricas. Ao mesmo tempo, o modelo de avaliação subsidia o coletivo escolar, através da articulação dos gestores, a subsidiar a elaboração, o monitoramento, aperfeiçoamento das competências técnicas, científicas e pedagógicas na área de avaliação educacional.

## REFERÊNCIAS

13

ALMEIDA, Flávio Aparecido de. **Gestão escolar**. Administração, supervisão, orientação e inspeção. Guarujá: Editora Científica, 2022.

BARKLEY, Elizabeth F.; MAJOR, Claive Howell. **Técnicas para avaliação da aprendizagem**. Curitiba: PUCPRESS, 2020. Disponível em [http://www.pucpress.com.br/wp\\_content/uploads/2021/11/us.pdf](http://www.pucpress.com.br/wp_content/uploads/2021/11/us.pdf). Acesso em 26 jan. de 2026.

BARRETO, Fanuel Melo Paes. **Influências na conversação**. Formiga-MG: Uniesmero, 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**. Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. Barueri: Atlas, 2017.

BRASIL, Ministério da Educação do Brasil. **Base Nacional Curricular Comum**. Brasília: Ministério da Educação, 2024. Disponível em <http://www.mec.gov.br> Acesso 6 jan. de 2026.

BRASIL, Ministério da Educação do. **Sistema de avaliação da educação básica**. Brasília: Secretária de educação Básica, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. 2.ed. Barueri: Atlas, 2023.

DRABACH, Neila Pedrotti. **Das primeiras escolas sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Disponível em <http://repositorio.ufsm.br> Acesso 3 fev. de 2026.

GÓMEZ, Marcos Santos. **La educación como búsqueda**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2014.

LÜCK, Heloísa. ***Ação Integrada: Administração, supervisão e orientação educacional***. 29.ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. ***Dimensões da gestão escolar e suas competências***. Curitiba: Positivo, 2009.

MACHADO, Cristiane. Avaliação externa e gestão escolar: reflexão sobre uso dos resultados. **Revista@ambiente educação** 5 (1), 70-82, jan/jujn, 2012. Disponível em [http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/ord/revista\\_educacao/pdf](http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/ord/revista_educacao/pdf). Acesso em 3 fev. de 2026.

MADEIRO, Eraldo. ***O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor***. Rio de Janeiro: PoD Editora, 2015.

NASCIMENTO, Filipe de Araújo; SILVA, Jullyana Karla da. ***Avaliação: o que é e qual a sua importância?*** Disponível em <http://conhecer.org.br/enciclop/2008A/avaliacao1.pdf> Acesso 3 fev. de 2026.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. ***Desafios da gestão escolar***. 2.ed. Rio de Janeiro: CFCHFE/EdUFRJ, 2025.

SANTOS, Marcos Pereira dos. ***Gestão educacional no Brasil***. Curitiba: Bagai, 2021.

SOUZA, Ligiane Oliveira dos Santos; LIMA, Maria Sueleide P.; SANTOS, Sandra Maria de Assis. ***Avaliação: processo de construção***. Formiga: Editora Ópera, 2024.