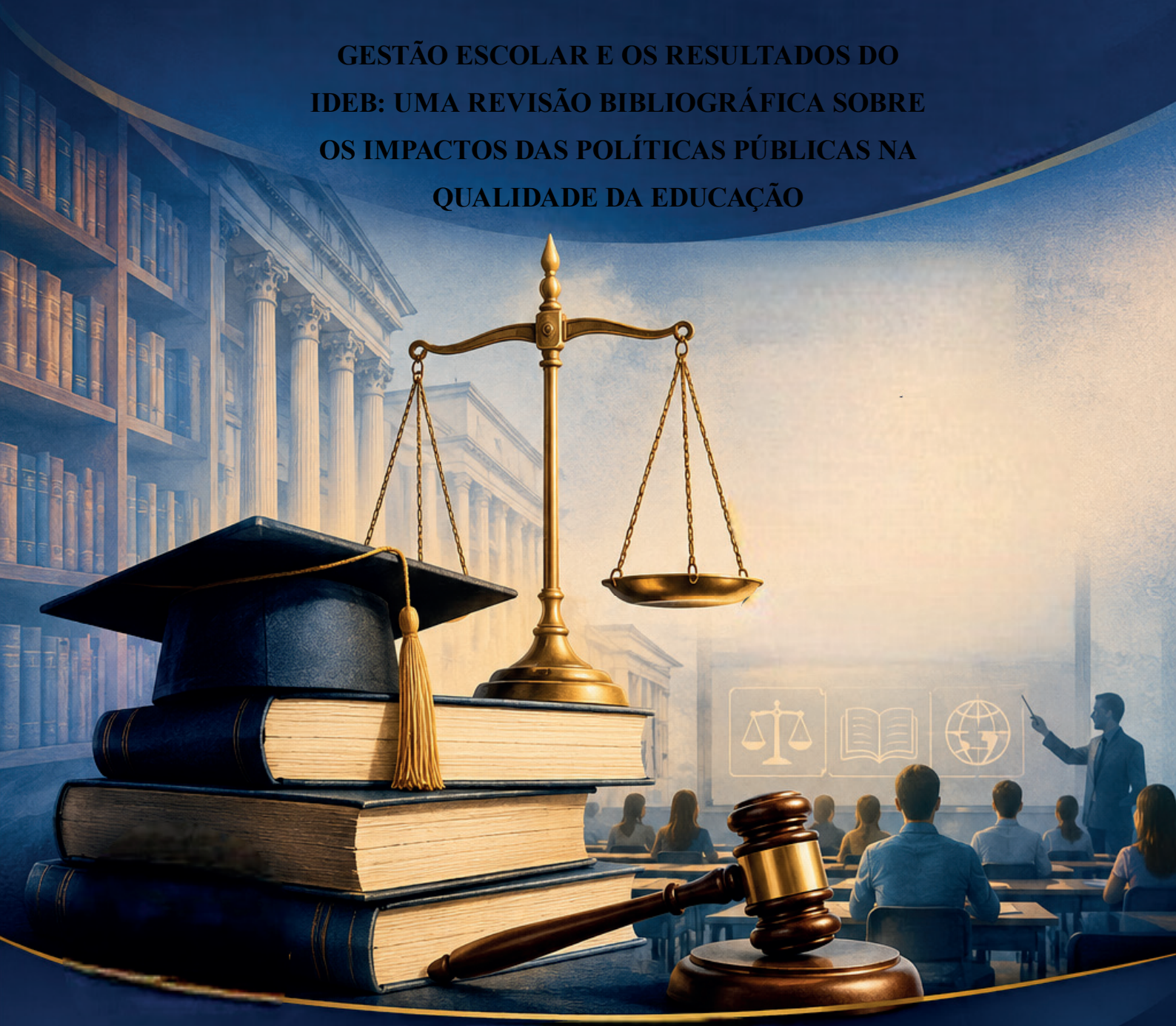


Capítulo 12

**GESTÃO ESCOLAR E OS RESULTADOS DO
IDEB: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE
OS IMPACTOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA
QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**



GESTÃO ESCOLAR E OS RESULTADOS DO IDEB: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE OS IMPACTOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

SCHOOL MANAGEMENT AND IDEB RESULTS: A LITERATURE REVIEW ON THE IMPACTS OF PUBLIC POLICIES ON THE QUALITY OF EDUCATION

Alexsandra Pascoal

Márcio Braz

Maria Whadyna De Oliveira Melo

Resumo: A gestão escolar ocupa posição estratégica na implementação das políticas públicas educacionais e na promoção da qualidade da educação básica brasileira. Nesse contexto, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) consolidou-se como um dos principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho das instituições de ensino, subsidiando decisões administrativas e pedagógicas voltadas à melhoria da aprendizagem. Diante dessa realidade, o presente estudo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, as contribuições da gestão escolar para os resultados do IDEB, discutindo as principais práticas, desafios e estratégias evidenciadas na literatura científica nacional. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza bibliográfica, fundamentada na análise de artigos científicos, dissertações e estudos publicados entre 2015 e 2026 sobre gestão escolar, políticas públicas educacionais, qualidade da educação e IDEB. Os estudos analisados demonstram que a atuação da equipe gestora exerce influência significativa sobre os indicadores educacionais, principalmente quando fundamentada em princípios de gestão democrática, planejamento estratégico, acompanhamento pedagógico, formação continuada dos professores e participação da comunidade escolar. Entretanto, a literatura também evidencia que o

desempenho no IDEB não depende exclusivamente da atuação dos gestores, sendo influenciado por fatores socioeconômicos, infraestrutura escolar, políticas públicas, formação docente e condições de aprendizagem dos estudantes. Conclui-se que a gestão escolar representa elemento fundamental para a melhoria da qualidade da educação, embora seus resultados estejam diretamente relacionados ao trabalho coletivo desenvolvido por toda a comunidade escolar e às condições estruturais oferecidas pelos sistemas de ensino.

Palavras-chave: Gestão escolar. IDEB. Políticas públicas. Qualidade da educação. Gestão democrática.

Abstract: School management plays a strategic role in implementing educational public policies and promoting the quality of Brazilian basic education. In this context, the Basic Education Development Index (IDEB) has become one of the main indicators used to assess school performance and support administrative and pedagogical decision-making aimed at improving learning outcomes. This study aimed to analyze, through a literature review, the contributions of school management to IDEB results, discussing the main practices, challenges, and strategies highlighted in Brazilian scientific literature. The research is qualitative and bibliographic, based on the analysis of scientific articles, dissertations, and academic studies published between 2015 and 2026 addressing school management, public educational policies, educational quality, and IDEB. The analyzed studies indicate that school leadership significantly influences educational indicators, especially when based on democratic management, strategic planning, pedagogical monitoring, continuing teacher education, and community participation. However, the literature also demonstrates that IDEB performance is influenced by socioeconomic conditions, school infrastructure, public policies, teacher training, and students' learning conditions. It is concluded that school management is an essential element in improving educational quality, although its effectiveness depends on collective work involving the entire school community and adequate institutional support.

Keywords: School management. IDEB. Public policies. Educational quality. Democratic management.

INTRODUÇÃO

A qualidade da educação básica brasileira tem ocupado posição de destaque nas discussões acadêmicas e nas políticas públicas educacionais, especialmente em função da necessidade de promover melhores condições de aprendizagem e reduzir as desigualdades existentes entre as redes de ensino. Nesse contexto, a avaliação educacional passou a desempenhar papel estratégico no acompanhamento do desempenho escolar, fornecendo subsídios para o planejamento e para a implementação de ações voltadas ao fortalecimento da gestão educacional.

Entre os principais indicadores utilizados no Brasil destaca-se o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), criado com a finalidade de monitorar a qualidade da educação pública por meio da combinação entre o desempenho dos estudantes em avaliações externas e os indicadores de fluxo escolar. Embora amplamente utilizado pelos sistemas de ensino, o IDEB tem suscitado diferentes debates acerca de sua capacidade de representar, de forma abrangente, a qualidade da educação, uma vez que diversos fatores pedagógicos, sociais e estruturais também influenciam os resultados alcançados pelas instituições escolares.

Nesse cenário, a gestão escolar assume papel fundamental ao atuar como mediadora entre as políticas públicas educacionais e sua efetivação no cotidiano das escolas. Compete aos gestores organizar o trabalho pedagógico, promover o planejamento institucional, acompanhar os processos de ensino e aprendizagem, estimular a formação continuada dos professores e fortalecer a participação da comunidade escolar.

A literatura nacional evidencia que práticas de gestão fundamentadas na participação coletiva, no acompanhamento pedagógico e na utilização dos indicadores educacionais tendem a contribuir para a melhoria dos resultados escolares, reforçando a importância da liderança do gestor na construção de uma educação pública de qualidade.

Entretanto, também se reconhece que o desempenho das escolas não depende exclusivamente da atuação da equipe gestora, sendo influenciado por fatores relacionados às condições socioeconômicas dos estudantes, às políticas públicas, ao financiamento da educação, à infraestrutura escolar e à valorização dos profissionais da educação.

Diante dessas discussões, emerge o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a literatura científica brasileira compreende a relação entre a gestão escolar e os resultados do IDEB, considerando as práticas de gestão e os fatores que influenciam a qualidade da educação básica?

Partindo desse questionamento, estabeleceu-se como hipótese principal que a gestão escolar exerce influência significativa sobre os resultados educacionais e sobre o desempenho das escolas no IDEB, especialmente quando fundamentada em princípios de gestão democrática, planejamento estratégico, acompanhamento pedagógico, formação continuada dos profissionais da educação e participação da comunidade escolar.

Entretanto, pressupõe-se também que a melhoria dos indicadores educacionais não pode ser atribuída exclusivamente à atuação da gestão, uma vez que os resultados escolares são condicionados por fatores estruturais, sociais, econômicos e institucionais que extrapolam os limites da administração escolar. Essas hipóteses encontram respaldo nos estudos que defendem uma compreensão mais ampla da qualidade da educação, superando análises restritas aos indicadores quantitativos.

A realização deste estudo justifica-se pela relevância da gestão escolar como elemento articulador das políticas públicas educacionais e pela necessidade de compreender, à luz da produção científica recente, quais práticas de gestão têm sido associadas à melhoria dos resultados educacionais. Além disso, a crescente utilização do IDEB como indicador da qualidade da educação torna pertinente reunir e analisar criticamente as evidências disponíveis na literatura, contribuindo para o fortalecimento das discussões sobre gestão democrática, planejamento educacional e desenvolvimento de estratégias voltadas à melhoria da aprendizagem. Espera-se que esta revisão possa subsidiar gestores, pesquisadores, professores e formuladores de políticas públicas interessados na construção de práticas educacionais mais eficientes e socialmente comprometidas.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, as contribuições da gestão escolar para os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), discutindo sua relação com a qualidade da educação e com a implementação das políticas públicas educacionais.

Como objetivos específicos, pretende-se: a) identificar as principais concepções apresentadas pela literatura sobre gestão escolar e qualidade da educação; b) analisar as práticas de gestão associadas aos melhores resultados educacionais evidenciados nos estudos selecionados; c) discutir as potencialidades e as limitações do IDEB como indicador da qualidade da educação básica, considerando as contribuições da produção científica nacional.

Por fim, este artigo está organizado em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na revisão bibliográfica. Na terceira seção são discutidos os resultados da literatura analisada, estabelecendo um diálogo entre os diferentes estudos acerca da gestão escolar, das políticas públicas e dos resultados do IDEB. Por último, apresentam-se as considerações finais, nas quais são retomados os principais achados da pesquisa, suas contribuições para a área educacional e sugestões para futuras investigações sobre a temática.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica. O levantamento foi realizado a partir da análise de artigos científicos, dissertações e trabalhos acadêmicos publicados entre 2015 e 2026, que abordam a relação entre gestão escolar, IDEB, políticas públicas educacionais e qualidade da educação.

Foram incluídas publicações disponíveis na íntegra e relacionadas diretamente ao tema da pesquisa. Após a seleção, os estudos passaram por leitura exploratória e analítica, sendo organizados em categorias temáticas para identificar as principais contribuições da literatura acerca das práticas

de gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB. A análise dos dados ocorreu de forma interpretativa, permitindo discutir convergências e desafios apresentados pelos autores sobre a influência da gestão escolar na qualidade da educação básica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura evidencia que a gestão escolar exerce papel fundamental na organização das ações pedagógicas e administrativas desenvolvidas pelas instituições de ensino, sendo frequentemente apontada como um dos principais fatores associados à melhoria dos resultados educacionais. Os estudos analisados demonstram que escolas com melhores índices no IDEB apresentam práticas de gestão pautadas no planejamento, no acompanhamento sistemático da aprendizagem, na liderança pedagógica e na participação da comunidade escolar. Entretanto, os autores ressaltam que esses resultados decorrem da articulação entre diferentes fatores, não podendo ser atribuídos exclusivamente à atuação do gestor escolar.

Vieira, Vidal e Nogueira (2015) destacam que a divulgação dos resultados do IDEB modificou significativamente a organização do trabalho pedagógico nas escolas brasileiras. Segundo as autoras, a utilização dos indicadores educacionais passou a influenciar o planejamento institucional, a definição de metas e o acompanhamento do desempenho dos estudantes. Contudo, alertam que a preocupação excessiva com os resultados das avaliações externas pode induzir práticas voltadas apenas ao alcance das metas, reduzindo a qualidade do processo educativo quando a aprendizagem deixa de ocupar posição central nas decisões pedagógicas.

Essa compreensão aproxima-se das reflexões apresentadas por Chirinéa, que analisa o IDEB como um importante instrumento de gestão das políticas educacionais, mas ressalta que sua utilização deve ocorrer de maneira crítica. A autora argumenta que o índice oferece subsídios relevantes para o planejamento das ações escolares, porém não deve ser interpretado como único indicador da qualidade da educação, uma vez que aspectos relacionados à inclusão, ao contexto social, à infraestrutura e às

condições de ensino também influenciam diretamente os resultados educacionais.

Ao discutir a relação entre gestão escolar e desempenho educacional, Val, Santos e Souza (2022) identificaram quatro elementos presentes nas escolas que atingiram ou superaram as metas estabelecidas pelo IDEB: o envolvimento efetivo da equipe gestora com os resultados da aprendizagem, a aproximação entre escola e família, a integração da escola com a comunidade e a valorização da formação inicial e continuada dos gestores escolares. Esses aspectos evidenciam que os melhores resultados educacionais estão associados a uma gestão participativa, capaz de mobilizar diferentes atores em torno de objetivos comuns.

Os estudos de Nascimento, Lira e Pereira (2021) reforçam essa discussão ao evidenciarem que as ações de intervenção desenvolvidas pela gestão escolar favorecem a reorganização das práticas pedagógicas, especialmente quando fundamentadas na análise dos indicadores educacionais e no acompanhamento contínuo do processo de aprendizagem. Para os autores, a utilização dos resultados do IDEB permite identificar fragilidades, estabelecer prioridades e orientar decisões que contribuem para o fortalecimento do trabalho pedagógico e para a melhoria do desempenho escolar.

Entretanto, Aquino e Silva (2023) alertam que a qualidade da educação não pode ser reduzida aos resultados obtidos no IDEB. Os autores defendem que o conceito de qualidade envolve dimensões pedagógicas, sociais, culturais e institucionais que extrapolam os indicadores quantitativos utilizados pelas avaliações externas. Dessa forma, embora o IDEB represente importante ferramenta de acompanhamento das políticas públicas, ele deve ser compreendido como um dos diversos instrumentos capazes de subsidiar a gestão escolar, e não como único parâmetro para avaliar a qualidade da educação básica.

Outro aspecto recorrente nos estudos refere-se à importância da gestão democrática. Loures et al. (2024) afirmam que práticas fundamentadas no diálogo, na participação coletiva e na construção compartilhada das decisões fortalecem o compromisso da comunidade escolar com os objetivos institucionais. Segundo os autores, gestores que promovem ambientes colaborativos tendem a favorecer maior envolvimento de professores, estudantes e famílias nas ações desenvolvidas

pela escola, refletindo positivamente no desempenho educacional e no fortalecimento da cultura organizacional.

Resultados semelhantes são apresentados por Baratella e Lima (2026), ao destacarem que a liderança exercida pela equipe gestora influencia diretamente o clima organizacional, a motivação dos profissionais e a implementação das políticas públicas educacionais. Os autores defendem que a gestão contemporânea exige competências relacionadas ao planejamento estratégico, à mediação de conflitos, à inovação pedagógica e à articulação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar, ampliando as possibilidades de melhoria da aprendizagem e do desempenho institucional.

Silvany, Pinheiro e Souza (2025) complementam essa discussão ao afirmarem que a gestão escolar precisa superar modelos burocráticos de administração, assumindo papel de liderança pedagógica comprometida com a inovação e com o desenvolvimento integral dos estudantes. Para os autores, a utilização dos indicadores educacionais deve servir como instrumento de diagnóstico e planejamento, permitindo que as escolas desenvolvam estratégias voltadas à melhoria contínua da aprendizagem, sem perder de vista os princípios da equidade e da inclusão.

De maneira geral, os estudos analisados convergem ao reconhecer que a gestão escolar constitui elemento indispensável para o fortalecimento da qualidade da educação básica e para a melhoria dos resultados do IDEB. Entretanto, também demonstram que o desempenho educacional depende da interação entre políticas públicas consistentes, valorização dos profissionais da educação, participação da comunidade escolar, condições estruturais adequadas e práticas pedagógicas comprometidas com a aprendizagem. Assim, os resultados encontrados na literatura reforçam que a melhoria dos indicadores educacionais deve ser compreendida como consequência de um processo coletivo, construído de forma integrada entre gestores, professores, estudantes, famílias e sistemas de ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, as contribuições da gestão escolar para os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), discutindo sua relação com a qualidade da educação e com a implementação das políticas públicas educacionais. A análise dos estudos permitiu compreender que a gestão escolar desempenha papel estratégico na organização das práticas pedagógicas e administrativas, influenciando diretamente o planejamento institucional, o acompanhamento da aprendizagem, a formação continuada dos professores e a articulação entre escola, família e comunidade.

Os resultados evidenciaram que a literatura científica converge ao reconhecer que práticas de gestão fundamentadas na liderança pedagógica, na gestão democrática, no planejamento participativo e no monitoramento contínuo dos indicadores educacionais tendem a contribuir para melhores resultados de aprendizagem. Entretanto, os autores analisados também destacam que o desempenho das escolas no IDEB não depende exclusivamente da atuação dos gestores, sendo influenciado por fatores como infraestrutura escolar, condições socioeconômicas dos estudantes, valorização docente, financiamento da educação e efetividade das políticas públicas educacionais.

Outro aspecto relevante identificado na revisão refere-se à necessidade de compreender o IDEB como um importante instrumento de acompanhamento da qualidade da educação, mas não como seu único indicador. A literatura demonstra que uma educação de qualidade envolve dimensões pedagógicas, sociais, culturais e humanas que não podem ser reduzidas aos resultados obtidos em avaliações externas. Dessa forma, a utilização do índice deve subsidiar processos de planejamento, avaliação e tomada de decisões, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas escolares sem limitar o conceito de qualidade educacional aos indicadores quantitativos.

Além disso, verificou-se que a participação da comunidade escolar constitui elemento recorrente entre os estudos analisados. A aproximação entre gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade fortalece o compromisso coletivo com a aprendizagem, favorece a construção

de ambientes escolares mais colaborativos e amplia as possibilidades de implementação de ações voltadas à melhoria do desempenho educacional. Essa perspectiva reforça a importância da gestão democrática como princípio orientador das políticas e práticas desenvolvidas nas instituições de ensino.

Diante dessas evidências, conclui-se que a gestão escolar representa um dos principais pilares para a promoção da qualidade da educação básica, desde que suas ações estejam articuladas às políticas públicas educacionais, ao fortalecimento das práticas pedagógicas e ao desenvolvimento de estratégias voltadas para a aprendizagem dos estudantes. Nesse sentido, o gestor escolar deixa de exercer apenas funções administrativas e assume papel de liderança capaz de mobilizar pessoas, recursos e conhecimentos em favor do desenvolvimento institucional e da melhoria dos resultados educacionais.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem as investigações sobre a relação entre gestão escolar e qualidade da educação, incorporando diferentes contextos educacionais, redes de ensino e metodologias de pesquisa. Também se sugere o desenvolvimento de estudos que analisem outros indicadores de qualidade, permitindo uma compreensão mais abrangente dos fatores que influenciam a aprendizagem e o desempenho escolar. Dessa forma, será possível fortalecer a produção científica na área e subsidiar políticas públicas mais eficazes para a melhoria da educação básica brasileira.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Marcos Barbosa de; SILVA, Ciclene Alves da. O IDEB e o conceito de qualidade da educação: perspectivas dos gestores municipais da educação básica no Alto Oeste Potiguar/Brasil. *Revista Paradigma*, v. 44, Edição Temática n. 4, p. 438-462, 2023.

BARATELLA, Ricardo; LIMA, Hudson Helliton Gomes. Gestão escolar e políticas públicas: entre a teoria e a prática. *Cadernos da FUCAMP*, v. 51, p. 76-100, maio 2026.

CHIRINÉA, Andréia Melanda. O IDEB como ferramenta da gestão escolar: uma análise a partir do ciclo de políticas. [S. l.: s. n.], [s. d.].

FILLIPIN, Gabriela Granzotto; LOBATO, Beatriz Cardoso; JACOBI, Luciane Flores; ZANINI, Roselaine Ruviaro. Uma visão sobre o IDEB, suas aplicações e resultados. *Ciência e Natura*, Santa Maria, v. 42, Edição Comemorativa: Statistic, e25, 2020. DOI: 10.5902/2179460X40506.

LOURES, Débora Alves Morra; REIS, Nubiragina Salazar dos; MENDONÇA, Ilmarcia Ribeiro Lima; MOTENA, Silvia Maria Coelho Mouta; LEMOS, Daiane Aparecida. Gestão escolar e inovação: transformando a escola em um ambiente de aprendizagem. *Revista Aracê*, São José dos Pinhais, v. 6, n. 4, p. 17574-17585, 2024. DOI: 10.56238/arev6n4-380.

NASCIMENTO, Bruno Henrique Alves do; LIRA, Jailton de Souza; PEREIRA, Maria Betânia Nunes. O IDEB e as ações de intervenção da gestão escolar. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 26812-26829, mar. 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n3-402.

RIBEIRO, Oseny Amorim; ALBUQUERQUE, Jader Cristiano Magalhães de; SALES, Káthia Marise Borges; ALMEIDA, Itana Vieira; CRUZ, Agda Rocha; SILVA, Rosana Cruz Marques da. Resultados do IDEB e gestão escolar: implicações e reflexões. *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*, v. 15, n. 7, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i7.3949.

SANTOS, Erasmo Soares. A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB: uma comparação de desempenhos. *RELVA*, Juara, MT, v. 9, n. 1, p. 42-57, jan./jun. 2022.

SILVANY, Marco Antonio Araujo; PINHEIRO, Joelma Sousa Freire; SOUZA, Luciano Gama. Reflexões que remodelam: transformando as abordagens da gestão escolar. *Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, v. 13, p. 392-408, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.17873245.

SOUZA, Valdirene Eliane Bailon de; COELHO, Edgar Pereira; MELLO, Rita Márcia Andrade Vaz de. O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na Universidade Federal de Viçosa-MG: impasses e perspectivas na visão do gestor. *Comunicações*, Piracicaba, v. 24, n. 3, p. 51-65, set./dez. 2017.

SOUZA, Valdirene Eliane Bailon de; MELLO, Rita Márcia Andrade Vaz de. Projetos de intervenção em uma formação continuada: percepções e reflexões pedagógicas de gestores escolares da Zona da

Mata Mineira, Brasil. Vértices, Campos dos Goytacazes, RJ, v. 22, n. 1, p. 4-17, jan./abr. 2020. DOI: 10.19180/1809-2667.v22n12020p4-17.

VAL, Virgílio Lisboa do; SANTOS, Alexandre do Nascimento; SOUZA, Mariana Aranha de. Gestão escolar e resultados educacionais no ensino médio. In: JORNADA IBERO-AMERICANA DE PESQUISAS EM POLÍTICAS EDUCACIONAIS E EXPERIÊNCIAS INTERDISCIPLINARES NA EDUCAÇÃO, 6., 2022, Brasília, DF. Anais... Brasília, DF, 2022.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia; NOGUEIRA, Jaana Flavia Fernandes. Gestão da aprendizagem em tempos de Ideb: percepções dos docentes. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE), v. 31, n. 1, p. 85-106, jan./abr. 2015.