

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO ENSINO MÉDIO NA PERCEPÇÃO DOS DIRETORES ESCOLARES

Sidelmar Alves da Silva Kunz<sup>1</sup>  
Marli Dias Ribeiro<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo visa destacar a percepção de gestores escolares de instituições de Ensino Médio do Distrito Federal acerca da qualidade da educação. O estudo selecionou a partir de dados do Programa de Avaliação Seriada (PAS) diretores de dez escolas consideradas com perfil de resultados de excelência, ou seja, que conseguiram maior desempenho a partir da lente do PAS/UnB. Em termos metodológicos, utilizou-se a análise qualitativa com foco em questões empíricas que envolvem as percepções dos pesquisados. Os instrumentos de construção de informações tiveram como base questionários semiestruturados, análise documental, referenciais geográficos circunscritos pelo conceito operativo da expressão espacial (KUNZ, 2014). Após a sistematização dos dados, as informações foram agrupadas em categorias centrais que cercam o perfil do gestor, características das escolas e sua localização, as estratégias didático-pedagógicas adotadas no PAS/UnB. Entre outros pontos, a pesquisa aponta que, nas percepções dos gestores: a) é preciso melhorar a comunicação entre a universidade e a escola; b) a localização da escola tem relevância no desempenho de suas instituições; e c) é necessário considerar a expressão espacial na construção de indicadores de avaliação da qualidade do ensino médio.

**Palavras-chave:** Diretores Escolares, Avaliação da Qualidade, Educação Básica.

### INTRODUÇÃO

Revela-se necessário iniciar o trabalho com a sinalização do nosso entendimento acerca dos conceitos chave que permeiam a pesquisa, tendo como ponto de partida Kunz (2014): qualidade educacional, expressão espacial e indicadores.

A título de base conceitual adotada, apresentamos a noção de qualidade educacional como sendo o fundamento da cidadania, marcado por parâmetros de comparabilidade, os quais expressam os projetos de educação de uma dada sociedade. Essa ideia de qualidade é medida em referenciais geográficos circunscritos pelo conceito operativo da expressão espacial, vista como sendo a configuração de raciocínios pautados em determinado conjunto de informações geográficas. Sendo assim, nestes marcos conceituais, a qualidade de educação permite revelar as conexões do fenômeno em apreciação por meio da visão espacial que

<sup>1</sup> Doutorando em Educação pela Universidade de Brasília - DF, Pesquisador do Inep, Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre as Contribuições de Anísio Teixeira para a Educação Brasileira (GEPAT/UnB), [sidel.gea@gmail.com](mailto:sidel.gea@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestra em Educação pela Universidade Católica de Brasília - DF, Professora da Secretaria de Educação do Distrito Federal, [marli.com@gmail.com](mailto:marli.com@gmail.com)

atribui maior inteligibilidade e integração na análise, e se constitui como uma alternativa epistêmica e metodológica.

A ênfase na qualidade revela a visão, em termos de estratégias, de pensamento da política educacional, e busca alcançar a construção mais qualificada de indicadores que sejam capazes de darem conta da realidade educacional brasileira, em especial para a situação da rede pública do Distrito Federal. Nesta lógica, assinalamos que na nossa percepção o indicador traduz dimensões da realidade capturadas com base nas características mensuráveis, com vistas à apreensão da realidade. E, desta feita, possibilitam a sofisticação da interpretação empírica, sobretudo ao lidarem com informações localizáveis espacialmente, nesse sentido, constituem-se como recurso quantitativo para a avaliação destinada ao controle social. Essas nossas posições, destacadas aqui como conceitos fundamentais, serviram de iluminação para o trabalho de campo junto aos diretores das escolas da Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEEDF) com os melhores desempenhos no Programa de Avaliação Seriada da Universidade de Brasília (PAS/UnB).

Esclarece-se que esse estudo se apropriou de dados das dez escolas com os melhores desempenhos, dentre as quais selecionamos cinco para o aprofundamento revelado neste artigo. Os critérios de avaliação utilizados pelo referido estudo para incluir as escolas na pesquisa foram: 1º) o escore bruto dos estudantes de uma determinada escola ao longo de todos os anos de participação desta instituição; 2º) exigência de uma participação regular ou contínua no PAS/UnB, no qual foram selecionadas apenas instituições educacionais de Ensino Médio que participaram ao menos de três edições do PAS/UnB; e 3º) o número médio de estudantes que participam do PAS/UnB ao longo dos anos estudados, e assim, foram considerados somente os casos em que a escola figura com uma participação mínima média de 50 alunos.

Nessa perspectiva, o artigo propõe-se a revelar as percepções dos diretores dessas escolas e com isso subsidiar a construção de indicadores de avaliação da qualidade do Ensino Médio, tendo como referência, o debate acerca da relevância da expressão espacial.

## **METODOLOGIA**

O delineamento metodológico da pesquisa se constituiu em um cotejamento entre as manifestações dos diretores das escolas de Ensino Médio do DF, selecionadas por apresentarem resultados significativos em relação à proficiência dos seus estudantes, no PAS/UnB, e os elementos da avaliação da qualidade do Ensino Médio presentes em

(83) 3322.3222

[contato@conedu.com.br](mailto:contato@conedu.com.br)

[www.conedu.com.br](http://www.conedu.com.br)

documentos oficiais, relatórios estatísticos e literatura da área (anais, artigos científicos, dissertações, teses e livros), tendo como plano de análise (leitura crítica) a percepção desses diretores acerca do que acontece em suas instituições.

Todos os diretores das cinco escolas escolhidas participaram da pesquisa. Pondera-se que todas as escolas da SEEDF foram avaliadas para que se chegasse ao quantitativo das dez mais destacadas e, a partir daí, decidir critérios de escolha e posterior trabalho de campo. Nesse conjunto das dez, o recorte predominante foi constituído em razão da localização geográfica da instituição para se garantir qualidade na análise, e do peso da expressão espacial, no território no Distrito Federal.

A partir dos critérios estabelecidos foram selecionados cinco diretores, um por escola, os quais foram submetidos a um questionário semiestruturado com questões abertas e fechadas (GIL, 1999). O questionário estava dividido em três blocos, além de um campo para identificação do respondente, cuja organização corresponde à seguinte estrutura apresentada no Quadro 1:

**Quadro 1: Organização do questionário do Diretor**

Bloco	Nome/Descrição	Número de Questões abertas e fechadas
I	Informações Básicas	5 questões, sendo 2 abertas e 3 fechadas
II	Escola, Cultura e expressão espacial	2 questões e todas fechadas
III	A escola e o PAS/UnB	4 questões e todas abertas.

Elaboração própria.

Para assegurar o sigilo, as identificações reais das cinco escolas foram substituídas pelos nomes que figuram no Quadro 2, no entanto, mantivemos os nomes verdadeiros das regiões administrativas, que correspondem as suas localizações no território do Distrito Federal.

**Quadro 2: Codificação da escola por RA do DF**

Codificação da escola	Região Administrativa do Distrito Federal
Anísio Teixeira	Asa Norte
John Dewey	Asa Sul
Fernando Haddad	Ceilândia
Remi Castioni	Taguatinga Norte
Alexandre Santos	Guará

Elaboração própria.

## DESENVOLVIMENTO

Estudos sobre os diretores ou gestores escolares, e as equipes de gestão da escola ainda são pouco explorados no Brasil. Considerando a administração escolar brasileira, têm-se, no período colonial e primeira república, pesquisas ainda muito incipientes, Tabachi

(1976) indica em seus achados que a organização da direção escolar brasileira provém doséculo XVI, início da escolarização no país, onde a Companhia de Jesus era responsável pela educação. As orientações, diretrizes pedagógicas e administrativas eram estabelecidas pelo documento chamado *RatioStudiorum*, organizado pela Igreja católica.

De fato, mudanças concretas em relação à administração escolar, à gestão da escola e à formação dos diretores, seguiram sem grandes mudanças até o início da República, e o pouco produzido percorreu enraizado na tradição jurídica, no direito administrativo romano de caráter normativo e pensamento dedutivo (SANDER, 2007). Com o advento da Escola Nova Lourenço Filho, Anísio Teixeira, a temática da administração escolar, aprofundaram as proposições iniciais nesse campo teórico no início do século XIX e apontaram algumas mudanças no cenário estabelecendo relações entre o papel dos diretores escolares e sua relação na escola não apenas no campo administrativo, mas nas dimensões pedagógicas, sociais e políticas.

Quando comparamos a realidade brasileira a países como Inglaterra e Canadá, as atribuições dos gestores escolares, apesar de serem parte fundamental nos processos educativos, e o desempenho de sua atuação, são investigados apenas em questionários contextuais carecendo de exames mais aprofundados. Internacionalmente, as pesquisas relacionadas ao papel do gestor sugerem que o diretor de escola: contribui de forma direta na melhoria da organização interna da escola; pode criar condições favoráveis para o avanço das condições de ensino e aprendizagem dos estudantes; promove o alcance dos objetivos de desempenho nas aprendizagens e bem-estar de seus discentes, dentre outros (DARLING-HAMMOND et al., 2007; DAY et al., 2009, 2016; FRANCO et al., 2003; HONORATO, 2012; ROBINSON et al., 2009; TAKAHASHI; SARSUR, 2011).

No Brasil os projetos que visam à qualidade na educação são legalmente ancorados no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação no artigo 64, Lei nº 9.394/96. Esses projetos propõem princípios da moderna administração pública, e de modelos de gerenciamento e administração de instituições de ensino baseados na gestão democrática e participativa, porém, as inter-relações entre gestão da escola, sobretudo o papel do gestor, e os resultados na qualidade da educação revelam-se pouco explorados no que se refere à atuação e ao perfil dos gestores escolares.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados referentes aos dados coletados dos diretores de cada escola. As unidades escolares foram nomeadas com referência aos educadores John Dewey, Anísio Teixeira, Fernando Haddad, Remi Castioni e Alexandre Santos considerados de grande relevância para se pensar a qualidade da educação e as políticas públicas educacionais em nosso país.

### **Centro de Ensino Médio Anísio Teixeira**

O/A diretor/a apresenta faixa etária entre 45 e 55 anos e iniciou seu trabalho na escola entre 6 e 10 anos atrás, e seu grau de formação é a graduação. Quanto às suas experiências anteriores, ela afirma já ter sido professor/a alfabetizador/a, professor/a de Língua Portuguesa e gestor/a pública. Já em relação as suas motivações para trabalhar com o Ensino Médio, assinala que gosta de lidar com adolescentes, haja vista que os jovens atingem mais autonomia, bem como conseguem desenvolver atividades com maior desenvoltura e agilidade e, com isso, imprimem maior agilidade nas ações da escola.

Informa que os dados disponibilizados pelo Programa de Avaliação Seriada (PAS) são frequentemente utilizados na avaliação da qualidade do Ensino Médio de sua escola. Além disso, manifesta que há uma relevância razoável da localização da escola no desempenho positivo obtido pelos alunos no PAS/UnB. Ainda, na visão deste/a educador/a, os projetos científicos e pedagógicos, o uso de simulados e o estímulo à participação no PAS/UnB são estratégias didático-pedagógicas que, também, representam um importante papel no destaque da instituição.

Sugere uma maior aproximação dos conteúdos do PAS/UnB com a realidade das escolas públicas, pois tem uma preocupação com os efeitos da semestralidade adotada pela SEEDF, que, na sua perspectiva, atrapalha o ritmo dos alunos. Indica a necessidade de adequação de sua escola à estrutura da SEDF com provas semestrais, visto que ocorre apenas em Brasília e essa medida contemplaria as disposições do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Julga como imprescindíveis, para se avaliar a qualidade do Ensino Médio, os seguintes indicadores: distorção idade-série e localização da moradia com relação à escola.

### **Centro de Ensino Médio Fernando Haddad**

O/A diretor/a possui entre 45 e 55 anos, iniciou o trabalho na escola entre 11 e 15 anos atrás e é especialista. Afirma que tem como motivações para trabalhar com o Ensino Médio a sua formação pedagógica, a experiência como professora e a sua crença de que somente a educação é capaz de promover avanço social, político, econômico, dentre outros.

Assinalou que é de significativa relevância a utilização dos dados disponibilizados pelo PAS/UnB na avaliação da qualidade do Ensino Médio de sua escola. Compartilha, também, que considera de razoável relevância a localização da escola na Região Administrativa para o desempenho positivo obtido pelos estudantes no PAS/UnB. Pondera, ainda, que as estratégias didático-pedagógicas mais relevantes para o destaque da escola, na sua compreensão, foram o trabalho pedagógico desenvolvido, o incentivo aos alunos e a consciência social do aluno dentro da universidade pública.

Acerca da relação entre a escola e o PAS/UnB, a diretora sugere um diálogo mais eficaz entre escola e a Universidade de Brasília, bem como a possibilidade da escola se voltar mais para a realidade territorial das Regiões Administrativas. Entende como fundamental para se avaliar a qualidade do ensino médio considerar indicadores como os seguintes: o quantitativo de alunos por sala de aula, o engajamento dos professores no projeto da escola e participação dos estudantes nos projetos escolares.

### **Centro de Ensino Médio John Dewey**

O/A diretor/a possui entre 45 e 55 anos de idade, possui entre 6 e 10 anos de trabalho nesta escola e é especialista. Expôs como motivações para trabalhar com o Ensino Médio o seu envolvimento com os jovens, a sua facilidade no que tange à comunicação com esse público e o dinamismo associado ao trabalho com jovens.

Revela que são de razoável utilização, em sua escola, os dados disponibilizados pelo PAS na avaliação da qualidade do Ensino Médio. Similarmente destaca que a localização da escola é de razoável relevância para o desempenho positivo no PAS/UnB. Outrossim, afirma que as estratégias didático-pedagógicas que têm contribuído para o destaque da escola são as seguintes: o comprometimento com o projeto político pedagógico, os projetos aplicados aos alunos em consonância com as matérias extracurriculares das três etapas do PAS/UnB e a aplicação de simulados bimestralmente.

A título de sugestões de melhoria da relação entre a sua escola e o PAS/UnB, destaca a necessidade de se ampliar as ocorrências de aulas<sup>3</sup> aos sábados, com foco em componentes extracurriculares nas quais os estudantes apresentam mais dificuldades. Manifestou que são primordiais para a avaliação da qualidade do Ensino Médio indicadores como os seguintes: condições físicas das salas de aula (arejadas e/ou com ventiladores e ar condicionado), ambientes amplos e salas que não estejam lotadas.

---

<sup>3</sup>São aulas intensivas temáticas para aprofundamento em conteúdos e solução de dúvidas com o propósito de potencializar o aprendizado dos estudantes.

### **Centro de Ensino Médio Remi Castioni**

O/a diretor/a possui entre 36 e 45 anos de idade, entre 11 e 15 anos de experiência nesta escola e é especialista. Antes de ser diretor/a atuou como professora de filosofia. Informou que tem como motivações para trabalhar com o Ensino Médio o interesse em contribuir com o público de sua escola, bem como as possibilidades de resolver problemas e a remuneração oferecida pela SEEDF.

Pontua que é de significativa a utilização dos dados disponibilizados pelo PAS para a avaliação de qualidade do Ensino Médio em sua escola. Assinala, ainda, que a localização da escola na Região Administrativa é de razoável relevância para o desempenho positivo apresentado no PAS/UnB. Constata, também, que a organização do trabalho pedagógico e os projetos desenvolvidos na instituição contribuíram para o destaque recebido pela escola no PAS/UnB.

Ademais, sugere que o PAS/UnB construa uma melhor plataforma de atuação no que se refere à comunicação com as escolas e aprimore a divulgação das datas e regras do processo seletivo. E declara ser imperiosa a utilização de indicadores de avaliação do Ensino Médio que contemplem as avaliações nacionais.

### **Centro de Ensino Médio Alexandre Santos**

O/A diretor/a possui entre 45 e 55 anos de idade, até 5 anos de experiência na escola e é especialista. Acumula experiência como técnico/a em informática, docente do ensino superior e coordenador do ensino fundamental e séries iniciantes em instituições particulares. As suas motivações para atuar no Ensino Médio dizem respeito ao fato de que os alunos nessa etapa e os professores demonstram maior autonomia e, por conseguinte, se tem maior liberdade de elaborar conteúdos significativos, bem como se constitui um ambiente de trabalho favorável ao debate e à discussão.

Assevera que em sua escola os dados disponibilizados pelo PAS são frequentemente utilizados na avaliação da qualidade do Ensino Médio. Em sua perspectiva, a localização da escola é de pouca relevância no desempenho positivo que a escola obteve no PAS. Acrescenta que o desempenho positivo da escola é atribuído a projetos como o preparatório para o PAS da escola, as disciplinas de parte diversificada foram substituídas por produção de fato e raciocínio lógico, assim como as aulas ou ações interventivas nas disciplinas de exatas em turno contrário.

A partir da sua compreensão, sugere que para melhorar a relação entre a escola e o PAS/UnB seria fundamental que houvesse um maior engajamento por parte dos professores e das famílias. Esse engajamento resultaria na ampliação da participação dos estudantes que se sentiriam bem mais estimulados a fazerem parte desse processo. Por outro lado, acredita que o PAS/UnB precisa assegurar uma maior aproximação da universidade com a comunidade escolar.

Considera como nevrálgico para se avaliar a qualidade do Ensino Médio a inclusão de indicadores como os seguintes: a adoção de uma metodologia de aprendizagem com aplicação de conteúdo, as práticas relacionadas ao plano de ensino de acordo com o PDE, o desempenho dos docentes, a dedicação dos estudantes e dos professores ao projeto da escola e o nível socioeconômico da escola.

É notória a relevância dos diretores para a qualidade da educação, e isso é constatado também em um estudo que explora a opinião dos pais para quem o papel do diretor é indicado como de grande valor e é “[...] apontado como um dos responsáveis pela qualidade do ensino na escola. O diretor incorpora, além de suas funções mais formais, as funções de uma espécie de “autoridade social” para a orientação e solução de problemas da família e dos alunos” (PINTO; GARCIA; LETICHEVSKY, 2006, p. 533).

O trabalho de campo explicitou que as escolas de excelência demarcam que quanto maior for a participação e valorização dos diretores maiores serão as conquistas positivas das ações pedagógicas. Essa percepção dialoga com a declaração de Dourado, Oliveira e Santos (2007, p. 20) que defendem a relação entre a atuação do diretor e a qualidade da educação, na qual está relacionada com “[...] processos marcados por uma maior participação de professores, alunos, pais e funcionários em sintonia com o fortalecimento da autonomia da escola”.

Isso significa que a contribuição para a melhoria da qualidade se dá por meio da articulação de diversos fatores “como formação inicial e continuada, além de experiência profissional, formação específica e capacidade de comunicação e de motivação dos diferentes segmentos da comunidade escolar” (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007, p. 20).

Ao observarmos os resultados apresentados acerca das outras experiências que os diretores tiveram, assim como, em relação às experiências que construíram a frente de suas instituições educacionais, torna-se evidente a partir de suas posições que é coerente o pressuposto de que “Boas experiências realizadas em outros contextos servem apenas como referência e não como modelos, não podendo ser transferidas, tendo em vista a peculiaridade de cada ambiente organizacional” (LÜCK, 2000, p. 15).

A partir das respostas dos diretores, ficaram nítidas as estratégias (vide Quadro 3) que prosperaram e contribuíram substancialmente para o destaque dessas instituições de Ensino Médio no Programa de Avaliação Seriada/UnB.

### Quadro 3: Estratégias pedagógicas das escolas (EM) de referência da SEDF

Compromisso como Projeto Político Pedagógico

Organização do trabalho pedagógico (cultura, conhecimento e preparo técnico)

Conscientização acerca do valor social da universidade pública

Realização de projetos científicos e culturais

Realização de cursos preparatórios voltados para as três etapas do PAS/UnB

Aplicação regular de simulados de provas do PAS, Enem e vestibulares

Ministrar matérias extracurriculares, alinhadas ao PAS, no contra turno e em finais de semana

Valorização do trabalho didático-pedagógico

Elaboração dos autores.

As visões manifestadas pelos diretores indicam que apresenta em comum uma leitura holística dos processos educacionais em que constantemente buscam conectar os fatos e as circunstâncias de modo a dar conta das dinâmicas da realidade que se atualizam conforme as demandas chegam ao espaço escolar com reflexos no pensar, agir e interagir. Essa perspectiva alargada é explicitada, por exemplo, ao considerarmos as opiniões (Quadro 4) dos diretores acerca da relação entre a sua escola e o PAS/UnB.

### Quadro 4: Sugestões de melhoria na relação entre escola e o PAS/UnB

Adequação do conteúdo com a realidade da escola pública

Alargar o diálogo entre a escola e a Universidade de Brasília

Melhorar o sistema de comunicação e divulgação do PAS nas escolas

Edificar uma maior aproximação com a comunidade escolar

Promover adequação e alinhamento de procedimentos das escolas da SEEDF quanto ao PDE

Estimular o trabalho pedagógico com ênfase na realidade da Região Administrativa da escola

Impulsionar a promoção de conhecimentos em tópicos do PAS, aos finais de semana

Estimular a participação dos alunos no PAS por meio do engajamento das famílias e dos professores

Elaboração dos autores.

Em geral, os diretores apontam a necessidade de se orientar em vez de garantir um controle do que acontece na escola. Para isso, se nota o alto grau de confiança no trabalho dos colegas, bem como um orgulho em relação à qualidade técnica e nível de conhecimento de suas equipes, cabendo ao dirigente a função de articulador dos talentos e das capacidades com vistas à produção de resultados que traduzem o esforço realizado e a cultura da organização. Os descompassos e crises são tidos como importantes oportunidades para aprendizagem e progresso na construção do trabalho em desenvolvimento.

Notamos também “a necessidade de os sistemas de ensino adotarem uma política de formação continuada de gestores, de modo a estabelecer unidade e

direcionamento aos seus programas e cursos” (LÜCK, 2000, p. 32), pois quanto maior for a coesão do grupo escolar em termos de proposta do gestor isso colabora com a estruturação de um planejamento a médio e longo prazo com resultados mais efetivos. Sendo assim, a manutenção por mais tempo do diretor em atuação na escola contribui para a constituição de uma política de gestão, a qual não pode estar descolada da política de formação. Assinala-se que a política de formação precisa ser capaz de ser conduzida no espaço escolar e em valorização da expressão espacial da escola. O Quadro 5 externa uma síntese dos indicadores apontados pelos diretores das escolas de excelência como imprescindíveis para avaliar a qualidade da educação do ensino médio.

**Quadro 5: Síntese de indicadores de avaliação do ensino médio propostos pelos diretores escolares**

Distorção idade-série

Distância entre moradia do estudante e a localização da escola

Quantitativo de estudantes por sala de aula

Engajamento dos professores no Projeto Político Pedagógico da escola

Participação dos estudantes nos projetos escolares

Condições físicas das salas de aula (arejamento, ventilador, ar condicionado)

Comportamento em avaliações nacionais

Ambientes amplos (otimização e integração de espaços)

Metodologia de aprendizagem baseada na aplicação de conteúdos

Elaboração autores.

Os posicionamentos desses diretores dialogam com a ideia de que “[...] a escola deve oferecer uma estrutura com espaços diversificados para facilitar a aprendizagem, como bibliotecas com acervos atualizados, laboratórios de informática com acesso à Internet, entre outros” (TRES, 2008, p. 8). Essa síntese (Quadro 5) ancorada na base empírica corrobora e edifica o posicionamento de que considerar a expressão espacial é crucial para o aprimoramento dos indicadores de avaliação da qualidade educacional, em especial, no ensino médio brasileiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do estudo buscou revelar a percepção dos gestores acerca da qualidade das escolas onde atuam e a partir dos dados, indicarmos possibilidades sobre a relação entre avaliação, gestão e papel da gestão. A pesquisa indicou que no perfil dos gestores prevalece a presença do gênero feminino na gestão, exceto na escola Alexandre Santos. A idade média

dos sujeitos investigados está entre 45 e 55 anos de idade, com exceção da escola Remi Castioni, que possui entre 36 e 45 anos de idade.

Outro fator que aparece em destaque refere-se à experiência na atuação enquanto profissional da educação. O diretor da escola Alexandre Santos possui até 5 anos de experiência na profissão, enquanto as diretoras das escolas Anísio Teixeira e John Dewey possuem entre 6 e 10 anos, e as diretoras das escolas Fernando Haddad e Remi Castioni possuem entre 11 e 15 anos de experiência, associado ao fato de que a formação na área de atuação e a experiências terem sido papel relevante.

A expectativa em relação ao trabalho pedagógico e a motivação em investir esforços para o ensino na etapa do Ensino Médio é abordada a partir de uma motivação pessoal, associada ao que os gestores indicam como maior autonomia para realizar as atividades, diálogo com os estudantes, o desenvolvimento de projetos.

Nessa lógica, o diálogo emergiu como fator determinante, na medida em que os diretores participantes apontam ser a comunicação entre a universidade e a escolas o elemento que se estabelece como uma estratégia possível para melhorar o desempenho no PAS, indicativo utilizado para selecionar as escolas de excelência deste artigo.

Registra-se que todos os gestores responderam que a localização da escola tem razoável relevância no desempenho da escola no PAS, enquanto apenas um respondeu que a localização é de pouca relevância nesse desempenho. Esse fato aponta-se como uma alternativa epistêmica e metodológica que deve ser considerada nos estudos de avaliação no campo das políticas educacionais, dado que modela no sentido de que a expressão espacial se constitui como essencial para o aprimoramento de indicadores de avaliação da qualidade da educação no ensino médio.

Destarte, considera-se, também, necessário que as avaliações utilizadas nas instituições escolares, neste estudo o PAS/UnB, forneçam possíveis desdobramentos na gestão escolar e na percepção dos gestores escolares sobre encaminhamentos interventivos para a qualidade da educação. E, por fim, recomendam-se novos estudos e contribuições acerca da temática de modo a contribuir nas realidades das escolas públicas.

## REFERÊNCIAS

DARLING-Hammond, L., LAPOINTE, M., MEYERSON, D., Orr, M. T., & COHEN, C. **Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs**. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute, 2007.

- DAY, C., G., Q., & SAMMONS, P. The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. **Educational Administration Quarterly**, 221–258.2016
- DAY, C., S.et. Tal. **The impact of school leadership on pupil outcomes: final report**. London: DCSF, 2009.
- DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. de; SANTOS, C. de A. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Brasília, DF: Inep, 2007.
- FRANCO, C., F., C., SOARES, J. F., BELTRÃO, K., BARBOSA, M. E., & ALVES, M. T. G.. O Referencial Teórico na Construção dos Questionários Contextuais do Saeb 2001. **Estudos em Avaliação Educacional**, 28, 39–74.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HONORATO, H. G. O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão. **Associação Nacional de Política e Administração Pública (ANPED)**. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato\\_res\\_int\\_GT8.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato_res_int_GT8.pdf)
- HADDAD, F. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008.
- KUNZ, Sidelmar Alves da Silva. **Qualidade educacional e perfil socioeconômico: expressão espacial do ensino público no Distrito Federal**. Dissertação (mestrado)—Universidade de Brasília, Instituto de Ciências Humanas, Departamento de Geografia, Programa de Pós-Graduação em Geografia, 2014.
- LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000.
- NUNES, C. Anísio Teixeira entre nós: a defesa da educação como direito de todos. **Educação & Sociedade**, v. 21, n. 73, p. 9-40, 2000.
- PEREIRA, E. A. et al. A contribuição de John Dewey para a educação. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 3, n. 1, p. 154-161, 2009.
- PINTO, F. C. F.; GARCIA, V. C.; LETICHEVSKY, A. C. Pesquisa Nacional Qualidade na Educação: a escola pública na opinião dos pais. **Ensaio: avaliação de políticas públicas em educação**, v. 14, n. 53, p. 527-542, 2006.
- TRES, J. A. A. Desafios do gestor escolar para a mudança organizacional da escola. **FAFIRE-Faculdade Frassinetti do Recife**, p. 1- 12, 2008.
- SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.
- ROBINSON, V., HOHEPA, M., & LLOYD, C. **School leadership and student outcomes: Identifying what works and why**. Auckland, New Zealand: University of Auckland, 2009.
- TAKAHASHI, A. R. W., & SARSUR, A. M. Estratégia, Liderança e Clima Organizacional em Instituições de Ensino: contextualizando conceitos para a compreensão de um setor específico. **V Encontro de Estudos em Estratégia**. Porto Alegre/RS, 2011.