

PRÁTICAS ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICAS DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO: caso de uma escola destaque do IDEB.

BRUNA CAMPANHARO BATISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

HUMBERTO TOZETTI CARLOS

PRISCILLA DE OLIVEIRA MARTINS DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à FAPES (Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo) pelo suporte financeiro e à SEDU (Secretaria de Educação do Estado do Espírito Santo) por ter permitido que a pesquisa acontecesse na escola focal.

PRÁTICAS ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICAS DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO: caso de uma escola destaque do IDEB.

1. INTRODUÇÃO

A importância da educação cria a demanda por avaliações que mensurem o desempenho desse setor nos países. Uma avaliação de âmbito internacional é o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), que acontece a cada triênio com alunos na faixa etária de 15 anos (Inep, 2025). Dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, cuja sigla em inglês é OECD, dão conta que as médias brasileiras em Matemática, Leitura e Ciências do mesmo exame em 2022 foram praticamente as mesmas de 2018, e ainda que os resultados se mantiveram estáveis desde 2009 (OECD, 2023).

Se ao menos, a apuração fosse benéfica, a estabilidade seria desejável. Entretanto, Freitas et. al (2020) a partir da base de dados do PISA, usou de Análise Envoltória de Dados, Índice de Malmquist e Regressão de dados em Painel, para fortalecer o resultado que colocava o Brasil como o mais ineficiente na aplicação de seus recursos entre os 65 países da amostra. Na versão 2022 do PISA, 73% dos estudantes brasileiros não alcançaram o nível básico (nível 2) em Matemática, considerado o mínimo necessário para que os jovens possam exercer plenamente sua cidadania (OECD, 2023).

Fator determinante para a proficiência em provas externas é a frequência do aluno, que também apresenta dados preocupantes. Na América Latina e Caribe, diante de altas taxas de evasão, em média, 35% dos jovens entre 21 e 23 anos não concluíram o Ensino Médio (Arias Ortiz et al., 2024). No Brasil, o Censo Escolar de 2023 apontou taxas de evasão com uma leve queda em relação aos últimos anos, mas ainda persiste o problema (Araújo et al., 2025).

Diante dos dados alarmantes, governantes brasileiros apresentam propostas para mudanças, como as Leis nº 13.415/2017 e nº 14.945/2024, que reformulam o Ensino Médio e fazem alterações na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Para cada reforma na educação básica, uma nova crise nas escolas públicas, uma vez que o impacto exige a reinvenção da organização curricular, da gestão institucional e do trabalho docente (Leme, 2025).

Uma vez que o serviço educacional em nível médio é ofertado no nível da Escola, na etapa do Ensino Médio, este é o objeto de análise deste trabalho. Considerada uma organização complexa e multifacetada, a Escola é caracterizada pela dependência dos regulamentos e padrões quantitativos, impessoalidade exagerada nas relações intra e extragrupo e resistências à mudança (Tragtenberga, 2018).

O processo de integração e aplicação de conhecimento que gerencia mudanças eficazes em âmbito organizacional é a Aprendizagem Organizacional (AO) (Popova-Nowak & Cseh, 2015). Rawashdeh et al. (2021) atesta que a Gestão do Conhecimento tem impacto direto e positivo tanto para a Aprendizagem quanto no Desempenho Organizacional.

Desempenho Organizacional (DO) se refere ao sucesso no alcance de objetivos de uma organização (Ashraf, 2012), neste caso, a proficiência em conteúdos e o fluxo escolar. No Brasil, o indicador que combina as duas variáveis é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) criado pelo governo federal em 2007 (Brasil, 2007), e se tornou a principal ferramenta de acompanhamento escolar (Valões et al., 2020).

Este trabalho usou como norteador, a nota do IDEB, que valoriza tanto o desempenho do aluno, quanto as estratégias da escola para garantir a realização da prova, e a permanência do estudante para a conclusão do ensino básico. Nesse contexto, pretende-se analisar as práticas para manutenção de desempenho escolar a partir da pergunta de partida: Como se dão as práticas administrativo-pedagógicas que assistem o trabalho do professor e mantém bom desempenho em provas externas em uma escola pública de Ensino Médio?

Para tanto, a abordagem adotada foi a qualitativa, usando como método a entrevista de

forma a reunir experiências, percepções e comportamento dos participantes (Tenny, Brannan & Brannan, 2022) para fornecer insights mais profundos em relação a problemas reais (Moser & Korstjens, 2017).

Os entrevistados escolhidos foram os professores, que são os operacionalizadores das aulas, que alinham e apresentam os conteúdos para alcançar a proficiência dos alunos. Para Igwe e Ligaya (2025) professores são inerentemente líderes, e por meio dessa postura são capazes de facilitar a aprendizagem, realizar a gestão da sala de aula e orientar seus alunos de forma eficaz. Professores líderes podem efetivamente facilitar a aprendizagem, resultando em melhor desempenho dos alunos (Odey & Odey, 2021).

A partir da percepção dos docentes constatou-se que o bom resultado em provas externas, tem como pano de fundo processos internos que amparam o trabalho. A práxis é produto do planejamento do professor com o suporte e recurso da gestão e amparo da Secretaria de Educação, enquanto que para análise do resultado de desempenho acrescenta-se a variável aluno e fatores contextuais para a discussão.

Portanto, investigar uma escola que se destaca em provas externas contribui para definição das estratégias adotadas por docentes e gestores em busca de melhores práticas que dão resultado no desempenho do aluno (Santos & Ferreira, 2023), se torna o primeiro passo para suprir a necessidade de (re)pensar e (re)elaborar as práticas de ensino e atuação pedagógica dos professores (Machado & Figueiredo, 2020), além de ser ressaltar a importância do ambiente escolar, familiar e dos próprios responsáveis na corresponsabilidade do processo de ensino-aprendizagem.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Al-Sulami et al.(2023) a Aprendizagem Organizacional (AO) sustenta a capacidade de crescimento de uma organização e o alcance de metas estratégicas, a partir da transformação das experiências em conhecimento gerido. A aplicação dos conceitos de AO, passa pela aprendizagem individual e expande-se para a equipe até atingir toda a organização (Yang et al., 2004).

A AO funciona como ferramenta de transformação ao lado da Gestão do Conhecimento, que facilita a criação, aquisição, compartilhamento, armazenamento e uso do saber (Al-Sulami et al., 2023). Por fim, esses processos ajustam continuamente o comportamento organizacional ao estruturar conhecimentos provenientes de múltiplas fontes (Rawashdeh et al., 2021).

A Gestão do Conhecimento é crucial para aprimorar o desempenho organizacional. Para tanto, ambiente colaborativo é primordial para o sucesso da organização, uma vez que, a cooperação entre colaboradores e gestão viabiliza a disseminação do conhecimento e fortalecimento da cultura educacional da instituição (Duressa & Kidane, 2024). Salienta-se que o desempenho organizacional é influenciado por elementos ou comportamentos organizacionais, que incentivem os indivíduos na organização a se dedicarem a atingir os objetivos estipulados (Abebe & Assemie, 2023).

Em ambiente educacional, como no empresarial, é importante que as instituições adaptem e lidem com os desafios previstos e não previstos. A renovação do conhecimento, habilidades e demais atividades impactam diretamente na melhoria do ensino (Duressa & Kidane, 2024). Com incentivo à inovação pedagógica e administrativa, pode-se desenvolver melhorias aos programas oferecidos pela instituição, processos administrativos, além de atrair e reter alunos.

Os principais líderes educacionais, reitores de faculdades e chefes de departamentos devem incentivar positivamente os membros do departamento a participarem da aprendizagem em nível interpessoal e, em seguida, a buscarem oportunidades de aprendizagem sistêmica por meio das tecnologias educacionais disponíveis (Duressa & Kidane, 2024).

Tendo a aula como serviço principal, o interesse global se volta para práticas de ensino

e como elas afetam os resultados de aprendizagem (Kim, Raza, & Seidman, 2019). Na sala de aula, de um lado o professor, em que a liderança docente se relaciona à satisfação no trabalho, ao crescimento pessoal, ao desenvolvimento profissional, à motivação dos alunos e ao desempenho acadêmico (Nguyen et al., 2020). Na outra ponta os estudantes, em que seu desempenho acadêmico envolve variáveis da esfera pessoal (cognitiva, biológica e socioafetiva) e aspecto contextual (social e cultural) (Barrios Gaxiola & Frías Armenta, 2016).

Lambert et. al (2019) traz um olhar mais amplo em relação ao que influencia o resultado, pontuando a dependência de recursos pedagógicos e do apoio dos alunos por parte dos professores, dos pais e da comunidade. Sarder & Haider (2023) avaliam que existem práticas tradicionais e progressistas e para optar entre elas, vale considerar as origens culturais e socioeconômicas dos alunos.

A problemática do resultado escolar é amplamente discutida em diversos âmbitos educacionais (Souza et al., 2017; Lira de Mendonça Dias, 2024; Valdivieso-Leon & Ramon-Sanchez, 2020). O fracasso ou sucesso escolar é uma questão complexa e multifacetada (Silva et al, 2024). De fato, o desempenho do aluno em provas externas não depende apenas dele, assim como, o praxis da aula não é de responsabilidade exclusiva do professor.

Em síntese, para que uma instituição educacional atinja melhores resultados, se faz necessário priorizar a Aprendizagem Organizacional (Al-Sulami et al., 2023). A aplicação destes conceitos consolida uma cultura interna de aprendizagem contínua, onde o conhecimento e a inovação sejam incentivados e disseminados, resultando em melhorias do ponto de vista pedagógico e administrativo.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, e como procedimento de coleta de dados a entrevista, utilizada com bastante recorrência na esfera educacional nas últimas décadas (Brinkmann & Kvale, 2018). O recorte foi o Estado do Espírito Santo (ES) cujos resultados tem sido expressivos quando comparados aos demais entes da federação desde 2017. Além disso, o Estado têm-se munido de políticas que valorizam o uso de avaliações padronizadas (Soares & Santos, 2024; Soares; Soares & Santos, 2022).

A partir da amostragem por acessibilidade, a escola foi escolhida por seus resultados nos últimos anos (Quadro 2). Vale mencionar que no município de Vila Velha, a escola foco teve o melhor resultado entre as públicas estaduais.

Quadro 2 – Destaque para os resultados do ES e comparação com a nota alcançada pela escola focal.

Ano IDEB	Nota média das escolas de Ensino Médio – ES	Posição ES em relação ao Ensino Médio de outros estados do Brasil	Nota da Escola Focal
2023	4,8	2º lugar (empatado com Goiás)	5,4
2021	4,5	3º lugar (empatado com DF e Goiás)	5,3
2019	4,8	1º lugar (empatado com Goiás)	5,6

Fonte: Adaptado de Inep (2023a).

O Colégio Vilavelhense oferta ensino Médio e Supletivo na modalidade presencial, nos turnos matutino, vespertino e noturno (Inep, 2024), e foi nomeado em 1974 por lei ordinária. A partir do Censo Escolar foi possível aferir que a escola atende aos padrões de acessibilidade e de alimentação. Entretanto, em relação às dependências chama atenção a falta de quadra e laboratório de Ciências.

Salienta-se que a entrevistadora e primeira autora do texto atua como professora da mesma rede estadual, também lecionando para o Ensino Médio. As perguntas elaboradas foram avaliadas previamente por especialistas, e o roteiro final foi aplicado aos professores da rede que atuam na escola focal atendendo ao Ensino Médio regular matutino e vespertino.

3.1 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS

Após entrar em contato com o Coordenador Pedagógico por e-mail, formalizando a intenção da pesquisa, foi autorizada a visitar à escola em dois dias diferentes. Na ocasião, dos 42 professores que deram aula na escola focal em 2024 (Inep, 2024), 11 foram entrevistados, usando da prática de amostragem em bola de neve (Venuto, 2014). Ou seja, os próprios professores participantes indicavam outros colegas de trabalho para serem entrevistados.

Tabela 1 – Descrição inicial dos professores entrevistados

<i>Entrevistado</i>	<i>Idade</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Estado civil</i>	<i>Filhos</i>	<i>Tempo na docencia E.M.</i>	<i>Tempo na escola focal</i>
<i>Sujeito 1</i>	52	Mestrado	Solteira	0	13 anos	6 anos
<i>Sujeito 2</i>	42	Doutorado	Casado	2	19 anos	4 anos
<i>Sujeito 3</i>	40	Doutorado	Casada	0	11 anos	7 anos
<i>Sujeito 4</i>	27	Graduação	Casado	0	4 anos	2 anos
<i>Sujeito 5</i>	28	Especialização	Casada	0	6 anos	6 anos
<i>Sujeito 6</i>	55	Especialização	Divorciada	3	18 anos	13 anos
<i>Sujeito 7</i>	58	Especialização	Casado	1	33 anos	2 anos
<i>Sujeito 8</i>	35	Doutorado	Casada	2	1 ano	1 ano
<i>Sujeito 9</i>	32	Especialização	Solteiro	0	5 anos	2 anos
<i>Sujeito 10</i>	48	Especialização	Divorciado	0	25 anos	6 anos
<i>Sujeito 11</i>	56	Graduação	Casada	2	25 anos	7 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

Entre os professores, quatro ministravam o componente curricular matemática, dois língua portuguesa, dois história, e havia ainda um professor de geografia, um de ciências biológicas e um de química. Ao todo, o tempo de áudio foi de 3 horas 42 minutos e 29 segundos. Aos professores foi informado do que se tratava a proposta da pesquisa, e que seu anonimato estava garantido, para tanto, todas as vezes que os docentes mencionaram o nome da escola, optou-se por trocar o nome por “Colégio”. Para a transcrição foi utilizado o aplicativo Transkriptor, cuja transcrição completa (por volta de 120 páginas) foi verificada em seguida.

3.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de conteúdo foi escolhida como técnica analítica para inspeção das entrevistas, tendo em vista o rigor da pesquisa, foi realizada em três etapas, sendo (1) pré-análise; (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados e interpretações, como instrui Bardin (1977). A escolha deste protocolo tem sido amplamente utilizado e popularizou nas pesquisas em administração (Silva & Fossá, 2015).

Na pré-análise após a leitura de verificação da transcrição, foi realizada a análise do texto registrando as primeiras impressões a partir da ferramenta “comentário” do word. Nos comentários, apontava-se a temática do dado, o que deu origem às subcategorias. Cada fala selecionada (código) e respectivo comentário (subcategoria) foram reunidas em um arquivo excel para melhor estruturação dos dados e, então, deu-se início à segunda fase.

Na exploração do material, foi possível realizar um agrupamento dos 391 códigos de acordo com a correlação das temáticas emergentes, dando origem a seis categorias. Ou seja, todas as categorias foram criadas a posteriori (após a coleta de dados). As categorias e subcategorias, bem como, a terceira fase, tratamento dos dados e interpretações dos resultados, são apresentados no próximo item do artigo, subdivididos de acordo com as respectivas categorias.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa optou pela entrevista com professores por querer compreender o ponto de vista de quem está na operacionalização de uma aula, entretanto, constatou a partir dados dos entrevistados que desempenho está relacionado com a gestão de práticas que começam fora da sala de aula. O que é confirmado a partir das categorias que emergiram da análise (Tabela 2).

Tabela 2 – Organização das categorias e subcategorias que emergiram das entrevistas

	<i>Categorias</i>	<i>Subcategorias</i>
1	Fatores contextuais	Localização socioespacial; corresponsabilização familiar.
2	Secretaria do Estado de Educação (SEDU/ES)	Formação para servidores; Organização curricular.
3	Escola Focal	Infraestrutura; Cultura; Fama do Colégio.
4	Gestão Escolar	Coordenação; Pedagógico; Corpo docente; Organização escolar;
5	Sala de Aula	Práticas pedagógicas; Recursos didáticos;
6	Aluno	Características do aluno; Postura em sala de aula

Fonte: elaborado pelos autores.

As categorias e subcategorias estabelecem uma rede de suporte em função da qualidade do serviço prestado. Proposta alinhada com Lambert et. al (2019), quando ele pontua que o bom resultado escolar está conectado ao uso dos recursos pedagógicos e ao apoio dos alunos, dos professores, dos pais e da comunidade.

A organização das categorias e subcategorias pode ser analisada no sentido de fora para dentro da escola, exprimindo uma relação de influência de Fatores Contextuais de forma positiva ou negativa o desempenho do aluno, a relevância do Órgão formulador e coordenador de políticas educacionais, Secretaria de Educação, a importância do que foi construído e está disponível para uso na Escola, a potência dos processos e grupo de trabalho administrados pela Gestão Escolar, o impacto de recursos utilizados e práticas experienciadas em Sala de Aula, até alcançar o nível do Aluno, sua postura em relação às propostas e a culminância de todas essas esferas no resultado escolar.

O Framework descrito que apresenta os fatores impactam o desempenho da Instituição Escolar de Ensino (IEE), na percepção dos professores está presente na Figura 1.

Figura 1 – Framework dos fatores para o bom desempenho das IEE



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

Nos subitens que seguem, foi desenvolvido a respeito de cada categoria sob a percepção dos docentes da escola focal.

4.1 FATORES CONTEXTUAIS

Na percepção dos professores entrevistados, questões como as mudanças para o Novo Ensino Médio, as dinâmicas das redes sociais, os cursos de licenciatura que formam os professores e o próprio Covid-19 apareceram como influenciadores para desempenho dos alunos. Entretanto, as temáticas contextuais que mais foram abordadas, que impactam de forma individual cada IEE, e não podem ser controlados pela gestão, foram: **Localização socioespacial** e **Corresponsabilização familiar**, que deram origem aos Fatores Contextuais.

De acordo com Garcia et al. (2021) apenas estar localizada em área urbana aumenta em 3,4 vezes a chance da escola ter alto nível de qualidade. A **localização socioespacial**, para este trabalho está diretamente relacionada aos níveis de pobreza; geografias desafiadoras; conflito, insegurança e instabilidade, variáveis classificadas como barreiras para a qualidade (Educate a Child (2020). Em entrevista com os professores, a localização do colégio focal apareceu como diferencial positivo.

“eu acho que a própria localização da escola é um fator positivo porque está numa área central do município” (Sujeito 1).

Ter boa localização pode colaborar com o acesso à escola, contribuindo primeiramente para a opção da família pela instituição, e em um segundo momento para a frequência dos alunos. Os docentes também pontuaram que o bairro é seguro, e cercado por estabelecimentos comerciais, que podem se tornar ambiente de trabalho para estágios remunerados. As vagas são divulgadas pela Secretaria de Estado e o aluno aplica para a vaga no seu contraturno e se compromete a manter assiduidade escolar e resultado, com pena de perder a oportunidade se for avaliado pela escola que o estágio está atrapalhando o rendimento do estudante.

Para muitos núcleos familiares, a remuneração do estudante contribui com o pagamento de despesas do lar, ao passo que o estágio fomenta a responsabilidade e a proatividade do jovem. Características essas que alinhada com o desenvolvimento do senso crítico são descritas como cruciais para o projeto de vida de cada aluno pelo Guia de Gestão Escolar (Espírito Santo, 2025).

O mesmo guia destaca a necessidade de envolvimento da comunidade escolar no processo educativo, valorizando a corresponsabilização (Espírito Santo, 2025). A **corresponsabilização**, em especial do ambiente **familiar**, emerge dos dados como fator que impacta o desempenho comportamental do estudante e o resultado de práticas pedagógicas.

“Eu acho que não tem como a gente deixar de falar sobre o ambiente familiar, né?” (Sujeito 5).

“(cobra-se) Que o menino faça, que o menino produza, que a escola vá atrás da família também pra estar participando da vida do aluno.” (Sujeito 9)

Para Hampden-Thompson e Galindo (2017) o entrosamento entre família e escola é essencial para o bom resultado do aluno. Nesse sentido, é importante que os responsáveis estejam cientes do Plano de Ensino desenvolvido, e também, de como seus filhos estão performando a partir das demandas escolares.

Vale pontuar que o processo de aprendizagem é influenciado por fatores sociais e emocionais, que vão para além dos métodos de aprendizagem utilizados pelos professores (Souza & Cordeiro, 2025). Portanto, é preciso compreender além do histórico acadêmico, o histórico social do aluno, que se faz possível a partir do relacionamento escola-família. A

corresponsabilidade da educação fortalece o vínculo entre escola, família e comunidade, e permite a criação de estratégias personalizadas (Espírito Santo, 2025) que geram impacto e resultado expressivos.

4.2 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SEDU/ES

De antemão, vale mencionar que a Secretaria é o órgão responsável pela formulação e implementação das políticas públicas estaduais que garantem o direito à educação (SEDU, 2024). Em seu planejamento estratégico do quadriênio 2023 – 2026, a organização se propôs a ser reconhecida como referência nacional na educação pública. Para tanto, um de seus objetivos estratégicos é recompor as aprendizagens, utilizando práticas e metodologias inovadoras, para isso um dos objetivos de suporte é garantir a valorização e promover o desenvolvimento integral e profissional de educação (SEDU, 2023).

Portanto, vê-se a intenção de desenvolver e capacitar os servidores para a utilização de metodologias inovadoras como estratégia de melhoria dos resultados acadêmicos. Nesse aspecto, os professores tiveram pontuações importantes a respeito das **Formações para servidores**.

“O ponto positivo é que o número de capacitações aumentou. E o ponto negativo é que elas não surtem muito efeito, não.” (Sujeito 10)

“Eu acho que tem uma sobrecarga muito grande, pra ser sincera.” (Sujeito 8)

Professores concentram tarefas de ensino, e atividades administrativas, sendo que o tempo necessário para o planejamento de aulas, avaliação e outras atividades estão aquém da carga de trabalho oficial desses profissionais (Tashi, 2020). Na tentativa de alcançar seu objetivo de preparar professores e os munir de ferramentas para a prática, a Secretaria de Educação impôs o cumprimento de uma carga horária de capacitação que automaticamente reduziu o tempo de planejamento do docente. Na perspectiva dos professores, eles não tem opção de escolha, o que transforma o curso que poderia ser produtivo em uma obrigação que deve ser cumprida no momento determinado pela Secretaria.

Ainda em função do tempo, uma **Organização curricular** bem estruturada e elucidada contribui tanto para a sequência das aulas quanto para a organização do professor. Kreuz e De Andrade Leite (2021) advogam pela autonomia do professor em minimizar a distância dos interesses locais e globais a partir da prática e, com isso, tornar-se um autor de seu próprio currículo. Na escola foco, os professores adaptam o conteúdo programático para que esteja alinhado com os objetivos da escola e dos alunos.

“Os conteúdos que vêm na pauta não são conteúdos que a gente trabalha, porque se a gente fosse trabalhar os conteúdos que eles colocam lá, os alunos não conseguiriam nem passar perto de concorrer às faculdades, às melhores faculdades.” (Sujeito 6)

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) instituída pela Lei 13.415/17 (Brasil, 2017), desenvolveu o currículo baseado em competências que são consolidadas por um conjunto de habilidades, cada habilidade contém um determinado objeto de conhecimento. A proposta de conteúdo programático fornecida pela SEDU parece selecionar o pré-requisito mínimo para que o aluno conclua o ensino médio. Por se tratar de uma rede extensa e heterogênea, faz-se necessário que cada IEE tenha autonomia para traçar estratégias adaptadas para a sua realidade. Um dos objetivos da escola focal é que seus alunos alcancem boa pontuação no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

“porque o objetivo é uma prova. Porque uma coisa é o aluno saber fazer matemática. Outra coisa é o aluno saber fazer uma prova de matemática.” (Sujeito 10)

O ENEM têm a matriz de referência alinhada com a BNCC, o que significa dizer que a

escola focal continua cumprindo o currículo para alcançar seu objetivo. Entretanto, o formato das aulas deve dispor de ferramentas que desenvolvam no aluno uma conduta efetividade para realização da prova.

4.3 ESCOLA FOCAL

A escola pode ser compreendida como um sistema sociocultural constituído por grupos relacionais que comungam códigos e sistema de ação em um mesmo contexto espacial (Rocha et al, 2016). A partir dessa ideia, o aspecto da **Cultura** da instituição foco foi pontuado nas entrevistas.

“E às vezes o corpo docente, ele se renova, mas as pessoas que estão aqui, elas já mostram o ritmo e tal.” (Sujeito 4)

“... Se mostra para o aluno que, se ele quer ficar aqui, ele vai ter que estudar com responsabilidade” (Sujeito 6).

Cardona, Valencia e Hernandez (2023) apontam que a cultura organizacional afeta significativamente a eficácia escolar e que a força cultural faz a diferença nessa eficácia. Para os professores é perceptível que o ambiente escolar que foi desenvolvido impõe protocolos tanto para docentes quanto para estudantes. De forma que a escola consiga ser reconhecida pela sua proposta de trabalho e pelos resultados gerados.

Inclusive, reconhecimento foi outro fator que emergiu das entrevistas. Notou-se que a reputação do colégio tem sido construída e cultivada no decorrer do tempo, como pontuado pelos docentes.

“O que muitas vezes acontece é que o pai estudava aqui e aí bota o filho pra estudar aqui porque sabe como é que é(...) a história já chama muitas pessoas pra vir pra cá.” (Sujeito 4)

“Há pais que quando precisam retirar os filhos de grandes escolas particulares, escolas bastante elitizadas para o nosso contexto, eles querem colocar o filho aqui, eles não aceitam outra escola” (Sujeito 2)

“E também tem uma coisa, muita gente quer estudar aqui. E aí o que acontece, tem a questão das vagas.” (Sujeito 7)

A **Fama da escola**, portanto, atrai famílias a matricularem seus filhos, o que auxilia a “seleção os alunos”. Considerando que já existe uma cultura em prol do estudo, entende-se que o aluno que se mantém na escola tem interesses alinhados com as propostas apresentadas.

De acordo com os docentes, a escola também realizou projetos que tinham como objetivo propor visitas guiadas pelos pontos turísticos e históricos nas proximidades do Colégio. Esses projetos foram abertos para outras estaduais, se tornando uma vitrini para a escola, ao mesmo tempo que proporcionava o engajamento do estudante, que Lovato, Yirula e Franzim (2017) chamam de “protagonismo estudantil”, em que o aluno colabora para a construção do conhecimento.

Na percepção dos professores o aspecto cultural da escola foco incentiva os alunos para o estudo de tal forma, que questões de infraestrutura são suprimidas.

“A estrutura física do colégio não oferece outros atrativos. Não tem quadra, não tem laboratório de informática, não tem piscina. É um colégio adaptado numa estrutura que nunca foi pensada para ser colégio.” (Sujeito 2)

Para o World Bank (2020), a infraestrutura está entre os pilares para o alcance da educação de qualidade. A Educate a Child (2020), aponta inclusive que este fator é um dos responsáveis pela lacuna de qualidade da educação existente entre países pobre e ricos. Ainda assim, a escola obteve a maior nota no IDEB entre colégios estaduais de Vila Velha, nos anos de 2019, 2021 e 2023 (Inep, 2023b). Na percepção dos professores, para o colégio, a

infraestrutura também pode ter relação com o bom resultado.

“O mal necessário é não ter quadra. Então, geralmente, quem vem pra cá já sabe disso. Já sabe que não tem quadra. Já sabe que não vai ter futebol, não vai ter essas coisas. Então, geralmente, ele vem aqui pra estudar mesmo.” (Sujeito 4)

Apesar de, aparentemente, resignificada, a precariedade da **Infraestrutura** parece ser consenso entre os docentes.

“Então isso aqui é muito antigo, não tem uma quadra, é muito quente, a cozinha é pequena...” (Sujeito 10) .

No entanto, para o cotidiano escolar, na percepção dos professores, o suporte de materiais e recursos para a práticas planejadas conseguem compensar a falta estrutural. Feito alcançado a partir de uma boa articulação gerencial.

4.4 GESTÃO ESCOLAR

Atuando para disseminar a rotina de estudos, que contribui com a cultura estudantil, e dando suporte para superar a precariedade da infraestrutura está, a **Organização escolar**, que é ressaltada pelos professores como um diferencial.

“Aqui tem tudo certinho, semanas de provas, simulado, isso... O aluno já tem isso com uma certa antecedência, esse cronograma, então ele consegue se programar.” (Sujeito 8)

De fato, vê-se a importância da organização do calendário, a apropriação do currículo e adaptações de práticas pedagógicas (Niz & Tezani, 2021). Quando os processos administrativos são enraizados e oportunamente alinhados com o grupo docente, tanto estudantes quanto professores se programam para cumprir a proposta. Para professores, a resolução de um calendário e a confiança que será cumprido consegue otimizar suas entregas, de forma que haja ganho no tempo de planejamento.

Na análise dos dados, foi possível identificar falas que exaltam Coordenação, Pedagógico e Corpo-docente. Os entrevistados, elencaram ações e características de cada um dos setores mencionados que contribuem para o êxito de prática pedagógicas.

“O que eu acho muito diferente aqui no Colégio é realmente a questão do grupo mesmo. E isso a gente pode falar que é desde a direção, todo o corpo pedagógico e os professores. Então é uma escola assim, que tem essa preocupação com a educação, com a forma de educar.” (Sujeito 9)

O propósito geral da gestão educacional é criar e manter de forma eficaz e eficiente ambientes dentro de instituições educacionais que promovam, apoiem e sustentem ensino e aprendizagem (Lynch et al., 2020). Para além do clima organizacional, a gestão garante o bom funcionamento da instituição de ensino (De Paiva Silva et. al., 2025) que assiste e respalda o professor no exercício da sua função. Na percepção dos próprios docentes, há um grupo coeso e que se propõe a colaborar para que a escola tenha um ambiente favorável para o ensino.

“Não vai dar tempo de eu trabalhar esse conectivo, olha a gente precisa voltar porque a turma está com essa dificuldade então nós conseguimos dialogar e fazer isso acontecer, esse espaço de interação existe.” (Sujeito 1)

Para Santos et al. (2023) a cooperação entre professores, promove o compartilhamento de boas práticas pedagógicas e favorece o sucesso das estratégias de ensino. Tendo portanto, uma equipe uníssona, a escola se posiciona em vantagem para o alcance de melhorias nos processos educacionais e excelência acadêmica.

4.5 SALA DE AULA

Nesta categoria, os assuntos destacados foram Práticas pedagógica e Recursos didáticos. Na educação moderna, a eficácia das abordagens pedagógicas, dos métodos de ensino e recursos disponíveis é central para a discussão de transferência de conhecimento (Tymoshenko et. al, 2024).

A respeito de **Práticas pedagógicas**, a discussão principal giram em torno da abordagem da prática: centrada no aluno ou no professor. A primeira coloca o estudante no centro de sua aprendizagem, pretendendo mantê-lo no modo ativo, metodologia ativa (Shaista et al., 2018). A segunda, posiciona o conhecimento do professor no centro, dando ao aluno um papel receptivo, modo passivo na transação de aprendizagem, metodologia tradicional (Kayizzi & Ongodia, 2023). Entre os entrevistados há relatos das duas abordagens. Por exemplo, método tradicional com aulas expositivas e dialogadas, e contextualização do conteúdo.

“Então, eu gosto muito de aulas expositiva dialogada, eu utilizo alguns artigos, alguns textos, alguns vídeos” (Sujeito 4)

“Eu tento trazer para a sala de aula, para os exercícios, algum exemplo de algo que eles usam, que está no dia a dia deles, como talvez um jogo de celular que eles gostam” (Sujeito 9)

“são muitas aulas expositivas e dialogadas, com resolução de exercício, pensando mais no ENEM” (Sujeito 3)

“A receita raiz antiga, ela funciona, né? (...) Então, é a explicação, lista de exercício, correção.” (Sujeito 10)

Bem como, metodologias ativas, com o incentivo à monitoria realizada pelos próprios alunos e a promoção de gincanas que incentivam a elucidação de conteúdos e o trabalho em equipe.

“Eu coloco muito aluno para ajudar o outro. Você aprende, ensinando alguém. Então, esses alunos aí que têm um certo destaque, eu já coloco eles para poder dar uma força para aquele que não conseguiu.” (Sujeito 10)

“Foi feito uma Gincana, lá na Marinha, com os alunos, voltado para matemática, física e química.” (Sujeito 7)

“eu procuro incitar bastante a participação deles, para que a gente tenha um retorno e para que eles absorvam melhor (...) Olha, eu vejo (que o desempenho aumenta) muito quando eles conseguem produzir por conta própria.” (Sujeito 11)

De forma geral, as duas abordagens tem suas vantagens e desvantagens , sendo que a combinação das duas contribui para a eficácia do aprendizado, e desenvolve habilidades que os alunos precisam para o futuro (Ghafar, 2023). Como suporte às práticas, os professores foram questionados a respeito dos **Recursos didáticos** disponibilizados ou incentivados para uso em sala de aula.

“Você tem os laboratórios móveis, e você tem internet, e você tem projetor nas salas. Então você tem como fazer coisas diferenciadas.” (Sujeito 1)

O fortalecimento do aprendizado está relacionado, entre outras coisas, com a aquisição e manutenção de materiais adequados, esses recursos são necessários para promoção da aprendizagem efetiva e de qualidade (Teixeira, Ferreira & Silva, 2023). Neste caso, os recursos didáticos puderam inclusive mitigar a precarização da infraestrutura. Assitir o professor, proporcionando-lhe suporte tecnológico e material para a realização do planejamento fomenta iniciativas do grupo docente que tem respaldo para produzir e realizar sua aula.

Ainda sob a perspectiva da sala de aula, os professores frisaram comportamentos dos alunos que impactam o desempenho. Compreendendo que para o bom desempenho ser

alcançado é inerente o esforço do próprio aluno.

4.6 ALUNOS

No discurso dos docentes houve bons adjetivos referentes aos alunos repetidas vezes, como **Características** gerais.

“nós temos bons alunos que são motivados a estudar e o resultado vem lá na frente.”
(Sujeito 6)

“Os alunos (da outra escola) não são tão comprometidos quanto aqui.” (Sujeito 8)

Os professores ainda exaltaram a **Postura** desses alunos em sala de aula.

“Não são todos, alguns fazem por onde, a gente tem bons alunos aqui. A gente cobra, eles fazem.” (Sujeito 7)

“A gente recebe muitos alunos que no segundo ou no terceiro ano já estudam aqui de manhã e vão fazer um cursinho pré-vestibular à tarde” (Sujeito 4)

A aprendizagem é um processo complexo que envolve diversos fatores, dentre eles, a influência dos pares (Costa Junior et al., 2023), para esses autores atitudes e comportamentos dos colegas podem afetar a motivação e o desempenho de estudantes. Sendo assim, a escola focal se torna um ambiente que favorece o estudo: aluno interessado em desenvolver os estudos, é atraído pela reputação e histórico do colégio, e encontra na instituição uma organização escolar que favorecem os estudos. Dessa forma, torna-se propício que os estudante sintam-se motivados a estudar.

Além da influência do grupo e o ambiente escolar, o bom desempenho acadêmico do estudante é influenciado também pela motivação e autoestima acadêmicas, prática de atividades extracurriculares e envolvimento dos responsáveis (Gasparotto et. al., 2018) fatores que não dependem da Instituição Escolar. Para formalizar o que pode ser aproveitado como prática organizacional a partir do estudo deste caso, por outras instituições, algumas ideias foram discutidas na sessão que segue.

4.7 PRÁTICAS ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICAS

Os resultados corroboram com Silva et al., (2024) quanto à complexidade e múltiplos fatores que envolvem o resultado de uma escola. Os alunos são diretamente impactados pelo que acontece em sala de aula, que é liderado pelos professores; os docente precisam de um respaldo da gestão para cumprir o que eles planejaram; enquanto os gestores se valem da infraestrutura disponível e da cultura estabelecida para gerir a rotina pedagógica; rotina esta que é decidida estrategicamente pela Secretaria de Educação.

A partir da perspectiva dos professores, notou-se que a escola em questão, tem sua fama estabelecida na região e apresentou características de uma cultura interna consolidada, que proporciona, como pontuado por Al-Sulami et al. (2023), o compartilhamento, armazenamento e uso do saber. A cultura foi constituída ao longo dos anos, de tal forma que a qualidade é conseso na região.

Professores de áreas diferentes pontuaram a confecção de calendário com eventos e datas limites importantes que são entregue previamente às partes interessadas, e seguido à risca. Tornou-se explícito o alinhamento do grupo de trabalho em relação ao último ano de Ensino Médio, cujo foco é o preparo dos estudantes para a realização do Exame Nacional do Ensino Médio.

A colaboração entre docentes favorece o clima organizacional e impacta no desempenho e melhoria do ensino como pontuado por Duressa e Kidane (2024). O ambiente da organização permite que os professores compartilhem seus conhecimentos e desenvolvam atividades em conjunto, ou reforcem o conteúdo necessário com o auxílio do colega professor que leciona um

componente curricular afim, ou ainda, que os docentes alinhem seus planejamentos e trabalhem em equipe em prol da matriz de referência do ENEM.

Para Nguyen et al. (2020) o fazer docente está relacionado com o desenvolvimento profissional do mesmo, bem como, à motivação do aluno, o que impacta no desempenho da escola. A gestão escolar parece propiciar o ambiente para que os professores desenvolvam suas propostas e coloquem em prática seus projetos, ou seja, respalda e desenvolve o profissional, que em contrapartida, correspondem com a prestação de bom serviço.

Como reforçado por Barrios Gaxiola e Frías Armenta (2016), são diversos os fatores envolvidos que culminam no desempenho acadêmico, e nesse sentido, a escola leva como prática a corresponsabilização familiar. De fato, o número limite de matrícula e alta procura colaboram para que os alunos tenham receio de “perder sua vaga” e tendem a se adaptarem a medida que atribuem valor ao que a escola visa entregar.

Essas observações foram realizadas em uma escola de infraestrutura precária, que não tem quadra de esportes tampouco laboratório de ciências. A Educação Física tem suas aulas práticas no pátio, e os experimentos químicos são limitados já que precisam acontecer na própria sala de aula. Ao que tudo indica, a gestão escolar e o corpo docente desenvolveram um ambiente gerencial que sustenta a capacidade de crescimento e o alcance de metas estratégicas, conceito de Aprendizagem Organizacional para Al-Sulami et al. (2023).

Portanto, o diferencial institucional que constitui a escola focal e aparece nos seus resultados é que a escola não abre mão do clima organizacional que construiu, trabalha em conjunto, e transforma as experiências colecionadas ao longo de sua história em conhecimento gerido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo objetivou determinar como são realizadas as práticas pedagógicas e organizacionais em uma escola com bom desempenho no IDEB, principal índice brasileiro para a gestão da educação básica, a partir da percepção docente.

Detectar as variadas práticas pedagógicas adotadas pela escola focal, foram achados importantes para a pesquisa. Entretanto, a principal contribuição foi a importância do amparo da gestão que emergiu organicamente das entrevistas e que sustentam a realização das práticas pedagógicas.

As categorias puderam ser representadas por esferas, organizadas do macro para o micro. Neste caso, dos fatores contextuais até aspectos do próprio aluno. Dessa maneira, compreende-se que a prática, por mais que seja, realizada pelo docente, não depende apenas dele. Para que seja mantido o bom resultado da instituição é preciso que haja corresponsabilização entre os componentes internos e externos à organização.

Mais do que dedicação, o alcance do bom desempenho, vem do desenvolvimento de práticas administrativo-pedagógicas que replicam o que deu certo e excluem as propostas que não trouxeram resultado. A escola soube gerir o conhecimento empírico gerado a partir das experiências e projetos postos em prática no decorrer de seus anos de história.

Por fim, é necessário reconhecer as limitações desse estudo, que foi conduzido em apenas uma instituição de ensino localizada em um município do Estado do Espírito Santo. Além disso, a entrevista foi realizada por apenas uma pessoa e os dados foram analisados pela mesma pessoa. Recomenda-se, portanto, a realização de novas pesquisas que incluam docentes de outras escolas que mantenham o bom rendimento em provas externas.

REFERÊNCIAS

- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4).
- Ahmad, Z.; Ammar, M.; Sellami, A.; & Al-Thani, N. J. (2023). Effective Pedagogical

- Approaches Used in High School Chemistry Education: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Chemical Education*. 100 (5), 1796-1810. DOI: 10.1021/acs.jchemed.2c00739.
- Al-Sulami, Z. A., Hashim, H. S., Ali, N., & Abduljabbar, Z. A. (2023). Investigating the relationship between knowledge management practices and organizational learning practices in the universities' environment. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, 13(2), 1680.
- Araújo, C. L. de, Santos, Q. P., Ribeiro, H. M. L., Freitas, E. B. do N. de, & Coutinho, D. J. G. (2025). EVASÃO ESCOLAR: CAUSAS E IMPACTOS DA EVASÃO ESCOLAR NO BRASIL E NO MUNDO. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 11(1), 1945–1965. <https://doi.org/10.51891/rease.v11i1.17879>
- Arias Ortiz, E., Giambruno, C., Morduchowicz, A., & Pineda, B. (2024). *The State of Education in Latin America and the Caribbean 2023*. <https://doi.org/10.18235/0005515>.
- Ashraf, G. (2012). A Review on the Models of Organization al Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education. *International education studies*, 5(2), 80-87.
- Balla, E. (2023). Teacher Centered Method Vs Student Centered Method of Teaching in Teaching English: Critical Study. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 10(3), 60-60.
- BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, 70, 225.
- Barrios Gaxiola, M. I., & Frías Armenta, M. (2016). Factores que influyen en el desarrollo y rendimiento escolar de los jóvenes de bachillerato. *Revista colombiana de psicología*, 25(1), 63-82.
- Brasil. Decreto nº 6094, de 24 de abril de 2007. Brasília: MEC 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm. Acesso em: 25 nov. 2024.
- Brasil. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília: MEC, 2017. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 04 mar. 2025.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2018). *Doing interviews*. Los Angeles: Sage.
- Cardona, J., Valencia, J., & Hernández, G. (2023). Relationship between organizational culture and school performance. A study in elementary, middle and high school institutions. *Desarrollo Gerencial*. <https://doi.org/10.17081/dege.15.2.6414>.
- Costa Júnior, J. F., Huber, N., Pereira, E. D. S. H., Alves, G. P. M., Andrade, N. M., Sousa, M.A. D. M. A., ... & Valvassori, Q. S. (2023). A INFLUÊNCIA DOS PARES NA APRENDIZAGEM: COMO AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLEGAS PODEM AFETAR A MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO DOS ALUNOS. *Revista Educação, Humanidades e Ciências Sociais*, e00073-e00073.
- De Paiva Silva, K. C., de Medeiros, M., Silva, P. P., Candinho, A. A. M., Schmitz, H. U. B., & Gabriel, S. G. (2025). DESAFIOS NA GESTÃO EDUCACIONAL. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, 6(1), e616095-e616095.
- Duressa, W. T., & Kidane, B. Z. (2024). Interplay between organizational learning and departmental performance: Implications for change in ethiopian public research universities. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 12(2), 205–213.
- Educate a Child. (2020). Barriers to education. Disponível em: <https://educateachild.org/explore/barriers-to-education>. Acesso em: 20 de mar. 2025
- Espírito Santo. (2025). *Guia da gestão escolar: educação em tempo integral [livro eletrônico]*. Secretaria de Educação: 1ª ed. 2025. ISBN: 978-65-85134-93-4.
- Freitas, M. M. D., Flach, L., Mattos, L. K. D., & Hammes, D. D. (2020). Measuring performance in education: A cross-country analysis. *International Journal of Business Excellence*, 21(2), 170-190.
- Garcia, R. A., Rios-Neto, E. L. G., & Miranda-Ribeiro, A. de .. (2021). Efeitos rendimento

escolar, infraestrutura e prática docente na qualidade do ensino médio no Brasil. *Revista Brasileira De Estudos De População*, 38, e0152. <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0152>

Gasparotto, G. S., Szeremeta, T. P., Vagetti, G. C., Stoltz, T., & Oliveira, V. (2018). O autoconceito de estudantes de ensino médio e sua relação com desempenho acadêmico: Uma revisão sistemática. *Revista Portuguesa de Educação*, 31(1), 21-37.

Gomide, F. O.; Gimenes, O. M. (2019). Práticas pedagógicas: repensando a atuação do professor em sala de aula. *DiversaPrática*. v.6, n. 1, p. 128-148.

Hampden-Thompson, G., & Galindo, C. (2017). School–family relationships, school satisfaction and the academic achievement of young people. *Educational Review*, 69, 248 - 265. <https://doi.org/10.1080/00131911.2016.1207613>.

Igwe, M. C. P.; Ligaya, M. A. D. (2025). Students' Performance in English: Effects of Teachers' Leadership Behavior and Students' Motivation. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 19(1), 91-102.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. (2024). Apresentação. Acessado em 05 outubro, 2024, de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar>.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. (2023a). Brasil – Ideb por estado. Disponível em: <https://qedu.org.br/brasil/ideb/estados>. Acesso em: 20 de mar. 2025.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. (2023b). Resultado. Acessado em 05 outubro, 2024, de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar/resultados>.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP . (2025). Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa). Acessado em 02 de julho, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/pisa>

Kayizzi, P., & Ongodia, S. (2023). Analysing the influence of lecturers’ pedagogical practices on students’ academic performance in the universities of uganda: empirical evidence from Nkumba and Kyambogo universities, Uganda. *European Journal of Education Studies*, 10(4). doi:<http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v10i4.4764>

Kim, S., Raza, M., & Seidman, E. (2019). Improving 21st century teaching skills. The key to effective 21st century learners. *Research in Comparative & International Education* Vol. 14, No.1 pp 99-117 DOI: 10.1177/1745499919829214

Kreuz, K. K., & de Andrade Leite, F. (2021). CURRÍCULO ESCOLAR: UMA PERSPECTIVA CONTEUDISTA–CRÍTICA A PARTIR DE DISCURSOS DE PROFESSORES. *Tecné, Episteme y Didaxis: TED*, 2699-2704.

König, J.; Blömeke, S.; Jentsch, A.; Schlesinger, L.; Nehls, C. F.; Musekamp, F.; Kaiser, G. (2021). The links between pedagogical competence, instructional quality, and mathematics achievement in the lower secondary classroom. *Educational Studies in Mathematics* 107:189–212 <https://doi.org/10.1007/s10649-020-10021-0>

Lambert, R.G.; McCarthy, C.; O’Donnell, M.; Wang, C., Roberson, A. Exploring the impact of school resources and support on student outcomes. *J Educ Res*. 2019; 112(2):157-66.

Leme, R. B. (2025). Reforma do ensino médio (lei nº 13.415/2017) no estado de São Paulo: o contexto da prática do itinerário profissional na região de Lins/SP (2017-2024).

Lira de Mendonça Dias, F. K. (2024). RELAÇÃO ENTRE O FRACASSO ESCOLAR E O ATO INFRACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA. *Epistemologia E Práxis Educativa - EPEduc*, 7(1), 1–17. <https://doi.org/10.26694/epeduc.v7i1.5330>

LOVATO, Antônio; YIRULA, Carolina Prestes; FRANZIM, Raquel. Protagonismo a potência de ação da comunidade escolar. 1. ed. São Paulo: Ashoka / Alana, 2017. 88 p. ISBN 978-85-99848-09-8

Lynch, R., Asavisanu, P., Rungrojngarmcharoen, K., & Ye, Y. (2020). Educational

Management. Oxford Research Encyclopedia of Education. Retrieved 21 Jan. 2025, from <https://oxfordre.com/education/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-701>.

Machado, R. de M. ., & Figueiredo, A. de C. . (2020). Metodologias ativas e tecnologias digitais como potencializadoras do processo de ensino-aprendizagem no Ensino Médio Integrado. *Revista Semiárido De Visu*, 8(3), 537–549. <https://doi.org/10.31416/rsdv.v8i3.38>

Moser, A., & Korstjens, I. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 1: Introduction. *The European journal of general practice*, 23(1), 271–273. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375093>.

Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. (2020). A review of the empirical research on teacher leadership (2003– 2017) Evidence, patterns and implications. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 60–80. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2018-0023>

Niz, C. A. F., & Tezani, T. C. R. (2021). Educação escolar durante a pandemia: quais lições aprenderemos?. *Olhar de Professor*, 24, 01-09.

Odey, E. O.; Odey, E. E. (2021) Leadership styles of social studies teachers and academic achievement of junior secondary school students in social studies in Calabar metropolis, cross river state Nigeria. *Global Journal of Educational Research*, vol. 20, no. 2, pp. 97–105. Doi: 10.4314/gjedr.v20i2.1

OECD (2023), *PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education*, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>.

Popova-Nowak, I. V., & Cseh, M. (2015). The meaning of organizational learning: A meta-paradigm perspective. *Human Resource Development Review*, 14(3), 299-331.

Rawashdeh, A. M., Almasarweh, M. S., Alhyasat, E. B., & Rawashdeh, O. M. (2021). The relationship between the quality knowledge management and organizational performance via the mediating role of organizational learning. *International Journal for Quality Research*, 15(2), 373.

Rocha, I.S; Maranhão, T. L.G; Barroso, M. L.; Batista, H. M. T. (2016). Estresse ocupacional na Docência: Revisão de literatura. *Id on Line Rev. Psic.V.10, N. 30.Supl 2*. <https://doi.org/10.14295/online.v10i30.471>

Santos, A. P. M., & Ferreira, M. A. (2023). BENCHMARKING COMO ESTRATÉGIA DE VANTAGEM COMPETITIVA. *Revista Multidisciplinar Do Nordeste Mineiro*, 2(1). Recuperado de <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/1022>

Santos, S. M. A. V., Fernandes, A. B., Palma, A. L. G. L., da Silva, C. K., Carretero, J. dos S., de Oliveira, J. P., Meroto, M. B. das N., & Moniz, S. S. de O. R. (2023). MELHORIA DA EDUCAÇÃO: ENFOQUES E DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO DA EXCELÊNCIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO. *REVISTA FOCO*, 16(11), e3783. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n11-236>

Sarder, D., & Haider, . M. Z. . (2023). IMPACT OF PEDAGOGICAL PRACTICES ON ACADEMIC PERFORMANCE: PERCEPTIONS OF THE STUDENTS OF KHULNA UNIVERSITY. *Khulna University Studies*, 347–357. <https://doi.org/10.53808/KUS.2023.20.02.313-ss>

Secretaria da Educação - SEDU. Governo do Estado do Espírito Santo. Disponível em: <https://sedu.es.gov.br/>. Acesso em: 20 de dez. 2024.

Secretaria da Educação – SEDU. (2023). Mapa estratégico da secretaria de estado da educação. Disponível em: <https://sedu.es.gov.br/Media/sedu/pdf%20e%20Arquivos/MAPA%20ESTRAT%3%89GIC O%20SEDU.pdf>. Acesso em 12 de jan. 2025

Shaista, S., Kumar, J. M., Hem, R., Christina, G., & Gurleen, K. (2018). Teaching and learning through large and small groups. *Journal of Research in Medical Education and Ethics*. Vol. 8

DOI: 10.5958/2231-6728.2018.00048.3

Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas revista eletrônica*, 16(1), 1-14.

Silva, F. D. e ., Pinheiro, N. A. M., Semensato, M. T., & Pilatti, L. A.. (2024). Autorregulação da aprendizagem no contexto da matemática no ensino médio: uma revisão sistemática. *Bolema: Boletim De Educação Matemática*, 38, e230187. <https://doi.org/10.1590/1980-4415v38a230187>

Soares, D. J. M., & Santos, W. D. (2024). Indicadores de avaliação de contexto e resultados educacionais no Ideb: uma análise das escolas estaduais de ensino médio no Espírito Santo. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 105, e5872.

Soares, D. J. M., Soares, T. E. A., & Santos, W. D. (2022). Análise do indicador de desenvolvimento das escolas estaduais do Espírito Santo. *Educação & Sociedade*, 43, e256722.

Souza, V. R. L.; Souza, T. S.; Souza, R. M. S.; Carneiro, A. F. (2017). Liderança como fator de sucesso na gestão escolar: estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal. *Organizações em Contexto*25. 121-174.

Teixeira, E. D. R., Ferreira, V. A., & Silva, R. R. C. (2023). Infraestrutura e insumos escolares: indicadores de qualidade para o desempenho escolar. *Educação Por Escrito*, 14(1), e42823 . <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2023.1.42823>

Vinuto J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. *Temáticas [Internet]*; 22(44):203-20. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>

Tashi, P. (2020). Impact of teaching allowance on teacher retention in and attraction to teaching profession: A case under Chhukha District, Bhutan. [Master Thesis, University of Canberra]. DOI: <http://dx.doi.org/10.22161/jhed.thesis.phuentsho.2021>.

Tenny, S., Brannan, J. M., & Brannan, G. D. (2022). Qualitative Study. In StatPearls. StatPearls Publishing.

Tragtenberg, M. (2018). A escola como organização complexa. *Educação & Sociedade*, 39(142), 183-202.

Tymoshenko, N., Velyka, A., Yatsiv, O., Rovnyi, V., & Tovtyn, Y. (2024). Evaluation of pedagogical approaches, instructional techniques, and their influence on student progress and growth. *Multidisciplinary Reviews*, 7, 2024spe010. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe010>

Valdivieso-Leon, L., & Roman-Sanchez, J. M. (2020). Causal attributions in Early Childhood Education: A new categorization system. *Psicothema*, 32(3), 366-373. <https://doi.org/10.7334/psicothema2019.216>

Valões, J., Ribeiro, M., Almeida, E., & Cavalcanti, M. (2020). Reflexões sobre o IDEB, ensino médio integrado e a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *Revista Principia*, 1(49), 11-22. <http://dx.doi.org/10.18265/1517-03062015v1n49p11-22>

World Bank. (2020). Evaluación del riesgo por sismo y viento huracanado y planes de reducción del riesgo para la infraestructura educativa pública de República Dominicana. Washington DC: The Global Program for Safer Schools.

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.