

ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA EM ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE SETE LAGOAS/MG

SIMONE FRANCISCA MARTINS
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

JERSONE TASSO MOREIRA SILVA
CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVOS HORIZONTES

THAÍS PINTO DA ROCHA TORRES
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem à Secretaria Estadual de Educação do Estado de Minas Gerais por meio do Projeto Trilhas Educadores o apoio para a realização da pesquisa.

ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA EM ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE SETE LAGOAS/MG

Introdução

A educação é o processo de desenvolvimento físico, intelectual e moral do indivíduo, um direito amplamente defendido no Art. 205 da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, e nos principais documentos normativos que regem a educação no país (Brasil, 2023). Garantir a qualidade desse direito perante o dinamismo da sociedade tornou-se pauta recorrente em debates educacionais nacionais, conferências internacionais e no desenvolvimento de políticas públicas, reconhecendo, desse modo, a educação como um instrumento ativo para a transformação e o progresso do país (Vasconcelos et al., 2020).

Relatório divulgado pelo Banco Mundial, em 2018, revela que investir em educação pode resultar em melhoria na formação humana, gerando uma força de trabalho mais qualificada e produtiva, ascendendo a economia do país, bem como promovendo sua inserção ao grupo dos países mais desenvolvidos (World Bank, 2018). Dessa forma, tem sido crescente o debate em torno da qualidade da educação, principalmente da Educação Básica, tornando importante a demanda para melhoria contínua e o crescimento dos investimentos no sistema de ensino (Chirinéia & Brandão, 2015; Vasconcelos et al., 2020).

Nessa perspectiva, para melhorar a qualidade educacional e, conseqüentemente, impulsionar o desenvolvimento socioeconômico, o Brasil tem orientado suas políticas educacionais com base nos resultados de avaliações internacionais, como o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), criado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O PISA é um dos mais importantes instrumentos de avaliação comparativa da educação no cenário global, pois mensura o desempenho médio dos estudantes produzindo um ranking que reflete a qualidade educacional dos países, destacando suas principais evoluções (Brasil, 2023).

O Brasil participa como membro convidado desde a primeira edição, o último resultado divulgado, em 2023, apontou que o país permaneceu estagnado na aprendizagem e abaixo da média dos países participantes. Santos & Ferreira (2020) corroboram que os resultados alcançados pelo país no PISA refletem a estrutura da educação, seus processos e sujeitos, pois, de maneira objetiva, revelam o descompasso das políticas públicas ao longo dos anos, diante do baixo desempenho alcançado (Lima & Fassarella, 2021).

Dentro do contexto de desenvolvimento de estratégias para a melhoria da qualidade da educação, a Organização das Nações Unidas (ONU), em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), destaca a importância da avaliação como uma ferramenta fundamental para garantir a melhoria da educação, auxiliando os países na resolução de problemas que desafiam a sociedade (Azambuja, 2021).

Nesse sentido faz-se necessário a adoção de modelos de avaliação mais abrangente, considerando uma multiplicidade de fatores que influenciam o processo educacional, tais como gestão escolar, o currículo, a formação dos professores e a infraestrutura das escolas. Avaliar sob uma abordagem multidimensional torna-se fundamental para identificar não apenas os indicadores quantitativos de desempenho do sistema, mas também as lacunas existentes em termos de qualidade e equidade dos resultados educacionais (Paro, 2017).

Assim, este estudo apresenta dados da aplicação do Modelo Multidimensional de Avaliação da Qualidade Educacional (MULTQUALED), em caráter inédito na educação básica em escolas públicas estaduais. Este modelo está fundamentado em uma síntese de diversos modelos com abordagens reconhecidos pela administração para avaliar a qualidade educacional em três dimensões: Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura. Mioranza (2009)

destaca que a aplicação desta ferramenta multidimensional enquanto instrumento de diagnóstico serve para avaliar e reavaliar a qualidade educacional, contribuindo para uma gestão mais eficiente e para o alcance dos objetivos.

A Efetividade de gestão aliada à avaliação multidimensional, segundo Morais (2016), pode impactar positivamente o nível de qualidade educacional, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento do país. Vale salientar que uma gestão eficaz dos recursos disponíveis, associada à organização escolar, possibilita o desenvolvimento educacional e elevação dos resultados, como o desempenho em exames internacionais, o PISA (Oliveira, 2018).

A aplicação do modelo contribuiu para o objetivo geral deste estudo de analisar a influência da Efetividade de gestão nas dimensões Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos da Superintendência Regional de Ensino, Sete Lagoas/MG.

Fundamentação Teórica

A escola enquanto organização

No contexto contemporâneo, em que as demandas sociais se tornam cada vez mais dinâmicas, repensar o papel da escola é fundamental para compreender sua função. A escola, surge como face externa e visível da instituição educacional, representando não apenas um centro de ensino, mas também uma organização social complexa. A escola não existe isoladamente, mas está profundamente interligada com diversas outras organizações como família, governo e comunidade, influenciando e sendo influenciada por tais relações (Dalben & Almeida, 2015).

Na interação com outras organizações, a escola enfrenta grandes desafios, principalmente o de mediar os contrários: em atender uma determinada clientela quanto à quantidade e de atendê-la bem na qualidade (Ribeiro, 2021). Dessa forma, a escola como uma organização, faz leitura do contexto social, histórico e político, aprimorando as funções desempenhadas pelos diversos agentes que compõem o seu quadro profissional, interligando a função de ensinar/aprender com a qualidade.

Dentro da administração pública, a busca pela qualidade dos serviços prestados é fundamental para garantir a eficiência, eficácia e efetividade. Portanto, compreender a evolução da organização escolar, seus processos e sujeitos, permite atuar para a melhoria dos resultados buscando o êxito da qualidade nos serviços prestados (Ribeiro, 2021).

Efetividade na Gestão Escolar

A chamada “sociedade do conhecimento” passou a reivindicar uma crescente eficiência das organizações e altas habilidades de seus gestores e colaboradores para satisfazer à expectativa da sociedade, como afirma Cornali (2012). Nesse sentido, as instituições de ensino são pressionadas a serem sempre mais eficazes e produtivas, sendo os gestores obrigados a serem precisos para alcançar as metas estabelecidas com melhor utilização dos recursos disponíveis (Cornali, 2012).

Logo, a efetividade de gestão na organização escolar é essencial para o sucesso das instituições, pois está diretamente relacionada à qualidade do ensino e ao desenvolvimento dos estudantes. Uma gestão eficaz envolve a coordenação harmoniosa de múltiplos processos administrativos, pedagógicos e financeiros, tendo como fim a promoção de um ambiente educacional propício para a aprendizagem e o desenvolvimento humano (Morais, 2016).

Em termos acadêmicos, a efetividade de gestão escolar pode ser compreendida na perspectiva de melhorar os indicadores de desempenho, eficiência, eficácia e produtividade. Morais (2016) define o construto ‘Efetividade de gestão’ no campo educacional como complexo e desafiador, devido à multiplicidade de fatores que podem interferir para que as referidas organizações consigam alcançar suas metas, a delimitação das metas e de planejamento estratégico são fatores imprescindíveis e complementares.

Cornali (2012) propõe alguns indicadores fundamentais para essa avaliação, como o desempenho dos gestores, o uso das tecnologias da informação, a gestão de riscos e, principalmente, os indicadores de desempenho dos alunos. A utilização de indicadores de desempenho, como os sugeridos, torna-se fundamentais para que os gestores identifiquem áreas críticas que necessitam de intervenção e direcionem recursos e estratégias adequadas.

A Efetividade de gestão escolar pode impactar positivamente, de forma direta, os indicadores de qualidade do ensino e suas dimensões. Essa interconexão entre gestão e qualidade educacional não somente otimiza a alocação de recursos, como também fortalece as práticas pedagógicas, aprimorando a capacidade da escola de responder adequadamente às demandas sociais e educacionais (Morais, 2016).

O modelo MULTQUALED e suas dimensões

Um movimento global em direção à avaliação educacional mais holística e multidimensional tem ocorrido em resposta à necessidade de abordagens mais ampla. Dessa forma, surge o Modelo Multidimensional de Avaliação da Qualidade Educacional (MULTQUALED), desenvolvido para avaliar a qualidade educacional, estruturado nos modelos de gestão: SERVQUAL, de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) e de Cheng e Tam (1997), aplicados à educação, e no modelo europeu de gerenciamento da qualidade- *European Foudation for Quality Management* (EFQM), que foi aplicado em escolas portuguesas (Saraiva, 2003). Também foram usados os princípios contidos no livro da American Society for Quality – ASQ (2003), que trata da aplicação da qualidade na educação em unidades de ensino e análises realizadas por Spanbauer (1995), estudioso das instituições de ensino norte-americanas aplicando conceitos de qualidade e produtividade.

Estudos, avaliações e pesquisas mostram que a qualidade da educação é um processo complexo, abrangente e que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e, muito menos, sem tais insumos (Dourado et al., 2015).

Assim o modelo MULTQUALED, inicialmente voltado para ser aplicado em instituições educacionais para avaliação de Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu*, foi adaptado para aplicação em escolas do Ensino Básico em caráter inédito neste estudo, sendo considerado um modelo útil por várias razões:

1º - possibilita um autoconhecimento com relação às atividades e aos processos que afetam a qualidade educacional do ensino em escolas de Educação Básica e, por conseguinte, da instituição;

2º - favorece uma clara compreensão do que se está praticando e que resultados estão sendo gerados;

3º - identifica as dimensões nas quais os problemas relacionados à qualidade educacional ocorrem; e

4º- aponta os aspectos que necessitam de ações de melhoria da qualidade educacional.

Pode-se definir que a melhoria contínua na qualidade dos processos em uma instituição de ensino, através do MULTQUALED, ocorre pela interação das dimensões: Organização Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura, como pode ser visualizado na figura a seguir.

Figura 01

Processo de melhoria contínua do MULTQUALED



Fonte: Mioranza (2009)

A avaliação é fundamental para que as unidades escolares saibam, ou queiram saber, quem são, onde estão, para onde pretendem ir e principalmente como chegar lá. Deixar-se avaliar, mesmo que o resultado não lhes seja favorável, entendendo que, somente conhecendo sua realidade as escolas poderão melhorar, chegando à excelência com um desenvolvimento institucional compatível com sua missão, visão e finalidade. A avaliação jamais poderá ser entendida como forma de controle de processos ou com caráter punitivo, mas como oportunidade de mudança e de aperfeiçoamento (Mezomo, 1997). Assim os objetivos da avaliação educacional através modelo MULTQUALED são:

- 1) consolidar uma cultura de avaliação, identificando pontos fortes e fracos, oportunidades e eventuais ameaças à melhoria da qualidade educacional;
- 2) diagnosticar, aperfeiçoar e acompanhar os aspectos relacionados à dimensão da organização didático-pedagógica, promovendo melhoria da qualidade das atividades e dos processos relacionados ao ensino, à pesquisa e à extensão;
- 3) diagnosticar, aperfeiçoar e acompanhar os aspectos relacionados à dimensão dos recursos humanos, promovendo melhoria da qualidade das atividades e dos processos relacionados ao desempenho e à valorização docente, discente e técnico administrativo;
- 4) diagnosticar, aperfeiçoar e acompanhar os aspectos relacionados à dimensão da infraestrutura, promovendo a melhoria da qualidade das atividades e dos processos relacionados

às instalações físicas, tais como: salas de aula, laboratórios, biblioteca, equipamentos e demais dependências; e

5) reavaliar a gestão educacional, tomando decisões com ações estratégicas para o aumento da qualidade educacional de forma contínua.

Embora a gestão educacional esteja adotando abordagens mais empresariais, como destaca Lück (2000), a falta de dados e informações não atualizadas continuam sendo um entrave. Para uma avaliação institucional eficaz, necessário sistemas de informação adequados que forneçam dados relevantes e atualizados para orientar a tomada de decisões (Santos & Ferreira, 2020).

Dimensão Didático-Pedagógica

Dentro da dinâmica escolar, a didática caracteriza-se como mediadora entre as bases teóricas científicas da educação escolar e a prática docente (Alves, 2021). Após a universalização do Ensino Fundamental, aumentaram-se os desafios para garantir uma educação de qualidade, indicando que o processo requer mudanças. Tais mudanças demandam investimentos significativos, maior controle sobre os processos, aprimoramento da formação docente, e efetividade de gestão (Oliveira, 2018).

Para atingir esses objetivos foi implementada em 2018 a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que representou um passo significativo para a Educação Básica, estabelecendo um currículo padronizado em todo o território nacional adaptando-se às especificidades regionais e contextuais. Essa padronização oportunizou um aprendizado mais equitativo, promovendo a uniformidade na aprendizagem de conteúdos, habilidades e competências.

A BNCC também alterou a maneira de avaliar, um dos princípios norteadores prioriza uma avaliação que valorize os processos e das trajetórias de aprendizagem dos estudantes, reconhecendo suas potencialidades e desafios, portanto, a avaliação não se limita a verificar se os alunos atingiram determinados objetivos, mas também busca identificar suas necessidades e dificuldades, subsidiando a prática pedagógica e o planejamento educacional (Brasil, 2017).

Contudo, embora a BNCC tenha um papel importante na redução das desigualdades didático pedagógica, é necessário reconhecer as limitações de sua aplicação, especialmente nas escolas públicas. A disseminação das novas competências e habilidades, de um currículo único e de uma nova maneira de avaliar, estão profundamente conectadas à ação docente, que exige não apenas o cumprimento de diretrizes, mas também a formação contínua dos profissionais.

Nóvoa (1995), aponta como primordial a formação inicial e continuada dos docentes para melhoria da Educação Básica, evidenciando a necessidade de oferecer uma base teórica consistente, aliada a experiências e práticas significativas. Considerando que a globalização produz conhecimento em uma rapidez imensurável, sendo o docente obrigado a atualizações constantes e técnicas de ensino sempre atuais.

Todos os profissionais da escola são importantes para a realização dos objetivos do projeto pedagógico e tamanha responsabilidade exige, especialmente para os docentes, boas condições de trabalho, preparo e equilíbrio. Para tanto, é importante que se garantam condições básicas de trabalho que podem incidir na qualidade da educação ofertada, como estabilidade do corpo docente, adequada relação entre o número de professores e o número de alunos, salários condizentes com a importância de seu trabalho (Ribeiro & Kaloustian, 2005).

Por fim, cabe à gestão acompanhar a eficácia do tripé currículo-formação- avaliação, orientando e apoiando os docentes na análise das práticas pedagógicas, promovendo a revisão metodológica sempre que necessário para assegurar melhoria do ensino. Esse acompanhamento sistemático visa garantir que as estratégias adotadas estejam alinhadas aos objetivos

educacionais, favorecendo a construção contínua de novas aprendizagens pelos estudantes e impulsionando a qualidade da educação oferecida (Gomes, 2019). Nessa perspectiva de avaliar a Efetividade de Gestão e os fatores da dimensão Didático-Pedagógica que influenciam na qualidade educacional expõe-se a primeira hipótese do estudo.

H1: A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Didático-Pedagógica na percepção dos Gestores e Docentes.

Recursos Humanos

A escola exerce um papel social de extrema importância e destaca-se pela capacidade de transformar e ressignificar, no exercício das funções de ensino e educação para a sociedade contemporânea (Chirinéa & Brandão, 2015).

Assim, a escola é “um modo de uma rede de aprendizagem colaborativa”, um espaço organizado voltado para o conhecimento, para a aprendizagem, ativamente comprometida com a qualidade da educação, refletindo sua adaptabilidade e relevância contínua na dinâmica social e educacional (Pacheco, 2019).

Esse dinamismo da escola, caracterizado por sua capacidade de acompanhar as transformações contemporâneas, a transforma em um agente de mudança, exigindo que seus profissionais estejam continuamente engajados em novos aprendizados. Para garantir a formação qualificada dos recursos humanos, faz-se necessário implementar estratégias que aprimorem as habilidades individuais e coletivas, com foco na constante melhoria do processo educacional, que de fato prepare os estudantes para o futuro (Chirinéa & Brandão, 2015).

A qualidade educacional está diretamente relacionada a uma série de fatores multidimensionais que impactam os recursos humanos, especialmente os docentes e gestores escolares. A formação inicial, as condições de trabalho, remuneração adequada, infraestrutura escolar de qualidade e uma carga horária equilibrada entre ensino e planejamento, são fundamentais para garantir o engajamento e o desempenho dos profissionais. A valorização social da carreira docente, a existência de planos de carreira e a estabilidade no emprego também influenciam positivamente a motivação e a permanência dos educadores no sistema (Gomes, 2019).

Além disso, uma gestão escolar democrática e participativa, que promova um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, fortalece o desenvolvimento das práticas pedagógicas. Aspectos psicossociais, como o bem-estar emocional e a autoestima dos professores, devem ser considerados, visto que o estresse e a sobrecarga impactam diretamente a qualidade das práticas educativas e saúde dos profissionais. Nessa perspectiva expõe-se a segunda hipótese do estudo.

H2: A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Recursos Humanos na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.

Infraestrutura

Em tempo de avanços tecnológicos, quando a visão da escola é a inovação e transformação educacional e social, a formação continuada, salas de aulas preparadas, Internet, aparelhos eletrônicos e laboratórios especializados são os princípios que uma escola pública de qualidade deve se pautar. Estas iniciativas demonstram que é possível organizar a escola como um espaço potencializador de aprendizagens, aliando todos esses instrumentos nas práticas que promovam a educação (Barreira, 2006).

A infraestrutura escolar é reconhecida pela literatura acadêmica como um dos fatores determinantes para a qualidade da educação, afetando diretamente as condições de ensino e a aprendizagem. Espaços de convivência e acesso à tecnologias digitais, contribuem para a melhoria do desempenho acadêmico, reduzem a evasão escolar e promovem maior inclusão social (Gomes, 2019).

A efetividade da gestão escolar, nesse cenário, torna-se elemento estratégico para assegurar que os recursos de infraestrutura sejam planejados, utilizados e mantidos de maneira eficiente, em consonância com as demandas pedagógicas e o projeto político-pedagógico da instituição (Lück, 2000). Além disso, a gestão efetiva prioriza o ambiente físico como um recurso pedagógico ativo, capaz de favorecer práticas metodológicas inovadoras e uma aprendizagem significativa (Paro, 2017). Sendo assim apresenta-se a terceira hipótese do estudo.

H3: A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Infraestrutura na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.

Metodologia

O estudo adotou uma abordagem quantitativa para avaliar a qualidade da Educação Básica da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Sete Lagoas/MG. Esta pesquisa seguiu os protocolos do Comitê de Ética em Pesquisa sob o protocolo de número 2024051024210.

A mensuração da qualidade se deu por meio da aplicação dos questionários validados, do modelo MULTQUALED (Mioranza, 2009), e das hipóteses do modelo de Efetividade de gestão (Morais, 2016). A avaliação multivariada dos resultados utilizou-se de duas escalas, divididas em dois níveis: a importância atribuída às hipóteses e o grau de satisfação percebido, caracterizando-se em escalas multidimensionais.

A primeira escala ordinal crescente de cinco (5) determina os níveis de importância atribuído às afirmações, assim definida: Sem importância (1); Pouco importante (2); Média importância (3); Importante (4); e Muito importante (5). Outra escala ordinal, do tipo Likert de cinco (5) pontos onde avaliou o nível de concordância ou de discordância/ satisfação das mesmas variáveis (afirmações), definida a escala da seguinte maneira: Discordo Totalmente/ Muito insatisfeito/ Nunca (1); Discordo/ Insatisfeito/ Raramente (2); Nem Discordo e Nem Concordo/ Nem Satisfeito e Nem Insatisfeito/ Na Média (3); Concordo/Satisfeito/Quase Sempre (4) e Concordo Totalmente/ Muito Satisfeito/Sempre (5).

Considerando a presença de múltiplas variáveis independentes, a validação dos construtos e hipóteses foram conduzidas por meio da Análise dos Componentes Principais, técnica que se mostra essencial para aferir a coerência e adequação dos construtos propostos, proporcionando uma avaliação criteriosa da estrutura teórica delineada no contexto desta pesquisa.

O modelo de regressão foi estimado com o objetivo de identificar os efeitos exercidos pelas dimensões Didático-Pedagógica, Recursos Humanos, e Infraestrutura, na variação da percepção de Efetividade de Gestão por parte dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.

As hipóteses apresentadas indicam um direcionamento sobre o caminho que as instituições de ensino devem adotar para avaliar e, aprimorar a qualidade da educação básica. A análise sugere que, quanto mais efetiva for a gestão escolar, maior será a influência positiva sobre as principais dimensões que compõem o ambiente educacional: Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura.

O universo desta pesquisa compreende unidades escolares que compõem a Superintendência Regional de Ensino (SRE), de Sete Lagoas, que está subordinada à Secretaria de Estado de Educação (SEE), do Governo de Minas Gerais, que desempenha a gestão de 73 escolas estaduais na região. Dentro desse conjunto de escolas foram estrategicamente selecionadas 29 unidades educacionais para compor a amostra da pesquisa. A seleção priorizou o caráter singular destas unidades de ofertarem, simultaneamente, os três níveis de ensino da Educação Básica na mesma unidade: Anos Iniciais; Anos Finais e Ensino Médio.

Em 2024, o consolidado do quantitativo de cargos destas unidades, segundo o Sistema de Administração de Pessoal (SISAP), possuía 1.517 docentes entre efetivos e contratados, 109 gestores e equipe pedagógica e 157 técnicos administrativos nas unidades selecionadas distribuídas em nove municípios.

A fim de conferir significância à avaliação dos dados, apropriou-se a amplitude da amostra para uma população finita, conforme preconiza Gil (1991), estabelecendo um coeficiente de confiança de 95,5%, associado a uma margem de erro de 0,5%. Para que a amostra represente com fidedignidade os resultados e características do universo, levando em consideração sua extensão e os recursos existentes. Assim o cálculo necessário de respondentes inicial era 317 questionários docentes, 86 para a equipe gestora e 113 questionários dos técnicos administrativos.

A coleta de dados superou a estimativa contando com 552 respondentes, distribuídos com 342 respostas dos Docentes, 97 dos Gestores/Equipe Pedagógica e 113 respostas da equipe de Técnicos Administrativos. Atenção foi dada para que a amostra contasse com percepções das 29 unidades selecionadas, algumas destas destacaram para maior número de respondentes.

Análise dos Resultados

A análise de dados foi realizada com a utilização do software de linguagem de computação estatística R (“Programa R, R-Studio” versão 4.3.2) que é um ambiente de desenvolvimento que promove análises computacionais de forma simples e produtiva, usando a linguagem R (Hair et al., 2009), e também foi utilizado o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), 2021.

A Análise dos Componentes Principais tem por objetivo investigar um conceito de interesse primário que muitas vezes não pode ser analisado de forma direta, como é a questão da qualidade da educação. Dessa forma, podem ser observadas variáveis correlacionadas como a Efetividade de gestão e sua relação com as dimensões Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura e identificar as relações com a variável latente, encontrando um fator comum (Hair et al., 2009).

Análise dos Componentes Principais/Construto Efetividade

O construto "Efetividade de Gestão", com base no modelo proposto por Moraes (2016), foi operacionalizado por meio de seis indicadores específicos. Estes indicadores abrangem dimensões fundamentais da gestão educacional, como o monitoramento de resultados acadêmicos, a satisfação dos principais atores escolares, a implementação dos princípios institucionais e a sustentabilidade organizacional. Tais variáveis foram avaliadas com base nas percepções dos três principais grupos atuantes nas unidades escolares: gestores, docentes e técnicos administrativos.

A análise das médias obtidas nos indicadores de Efetividade de Gestão revela uma percepção ligeiramente mais positiva por parte dos gestores (3,28), seguidos pelos docentes (3,19) e técnicos administrativos (2,84). Em todos os grupos, os coeficientes de variação

situaram-se entre 22% e 35%, indicando uma variação moderada na percepção entre os respondentes.

Construto Dimensão Didático- Pedagógica

O construto Organização Didático-Pedagógica, é avaliado apenas pelos Gestores e Docentes atores fundamentais para o processo de ensino aprendizagem, os resultados apontam uma variação moderada na percepção dos **Gestores**. Esses resultados sugerem uma visão relativamente alinhada sobre os aspectos Didático-Pedagógico da organização, o que reflete um entendimento comum acerca dos processos avaliados. A correlação significativa entre os indicadores reforça a coerência interna do construto, evidenciando que os itens avaliados estão bem relacionados e contribuem de forma substancial para a compreensão da Organização Didático-Pedagógica dentro do contexto estudado.

Com referência à percepção Docente, os coeficientes de variação se mostram homogêneos, tendo em vista que a maioria dos valores apurados se mostram acima de 20,00% e abaixo de 35,00%. Os indicadores com cargas fatoriais mais elevadas, como “Existe equilíbrio entre teoria e prática na disciplina oferecida”, (0,866), “Contextualiza a disciplina no processo de formação contínua (0,863) e “Há integração entre as disciplinas oferecidas” (0,848), demonstram uma contribuição significativa para a composição do construto, sugerindo que os respondentes associam fortemente esses aspectos à organização didático-pedagógica.

Apesar das diferentes afirmações nos questionários de cada grupo, a comparação indica que tanto gestores quanto docentes compartilham uma visão relativamente alinhada. As médias dos docentes, em sua maioria, apresentam valores ligeiramente mais elevados, o que pode sinalizar uma avaliação um pouco mais favorável por parte desse grupo.

Observa-se que, de forma geral, as médias dos dois grupos situam-se entre 3,0 e 3,9 em uma escala de 1 a 5, sugerindo uma percepção moderadamente positiva quanto aos aspectos didático-pedagógicos da instituição.

As cargas fatoriais associadas a cada item, indicam o quanto cada indicador contribui para a formação do construto Organização Didático-Pedagógica. Quanto maior a carga, maior a correlação do item com o fator comum subjacente.

Entre os gestores, destacam-se os indicadores DP05 (0,880), DP12 (0,882) e DP09 (0,889), evidenciando que esses itens são particularmente representativos do construto segundo a percepção da liderança escolar. Já entre os docentes, os indicadores DP16 (“Existe equilíbrio entre teoria e prática na disciplina oferecida” – 0,866), DP14 (“Contextualiza a disciplina no processo de formação contínua” – 0,863) e DP18 (“Há integração entre as disciplinas oferecidas” – 0,848) apresentaram as cargas mais altas, sugerindo forte associação desses elementos com a qualidade da organização didático-pedagógica na perspectiva dos professores.

Essa coerência nas percepções e nas cargas fatoriais elevadas reforça a consistência interna do construto, indicando que os itens avaliados estão bem relacionados e contribuem substancialmente para a compreensão da dimensão didático-pedagógica no contexto estudado.

Os dados demonstram que investimentos significativos, maior controle sobre os processos de ensino aprendizagem e aprimoramento da formação docente, são mudanças necessárias para elevar resultados desta dimensão, concordando com Oliveira (2018), que mudanças pontuais em aspectos específicos elevam a qualidade do ensino.

Construto Recursos Humanos

A análise do construto Recursos Humanos, com base nas percepções dos três segmentos profissionais – Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos – permite identificar como diferentes dimensões da gestão de pessoas são avaliadas no contexto das instituições educacionais da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas/MG.

Para os Gestores, indicadores com cargas fatoriais acima de 0,700, consideradas altamente relevantes para o construto. Variáveis correlacionadas como o: “cumprimento de prazos e regras”; “encorajamento para compartilhar ideias” e “à participação na definição de objetivos” demonstram que esses aspectos são fortemente percebidos pelos gestores e estão intimamente ligados ao construto.

No grupo dos Docentes, observou-se um padrão semelhante com altas cargas fatoriais, reforçando a consistência interna. Indicadores mais representativos da percepção docente, abordou aspectos como clareza de objetivos, apoio institucional e comunicação interna.

Entretanto para o indicador “Há valorização e reconhecimento pelo seu trabalho desempenhado enquanto docente”, apresentou carga fatorial baixa (0,436) e coeficiente de variação elevado (36,93%), indicando fragilidade na percepção de reconhecimento profissional e divergência entre os respondentes. Este dado corrobora apontamentos de Gomes (2019), que enfatiza a importância da valorização docente como um elemento essencial da qualidade educacional.

A percepção dos Técnicos Administrativos revela dois blocos distintos de indicadores: um com elevadas médias e altas cargas fatoriais, e outro com baixas médias, altas dispersões e cargas fatoriais muito baixas. No primeiro grupo, seis indicadores apresentam médias superiores a 4,3, cargas fatoriais próximas ou superiores a 0,75 e coeficientes de variação abaixo de 17%, destacando-se positivamente na autoavaliação sobre pontualidade, clareza de atribuições, desempenho e comprometimento.

No segundo grupo, os indicadores revelam percepções negativas e dispersas em relação a oportunidades de capacitação, suporte técnico e avaliação de desempenho. A baixa aderência desses indicadores ao construto indica fragilidade institucional nesses aspectos, em consonância com a literatura, que associa a qualificação e a valorização contínua à melhoria dos serviços administrativos na educação pública garantindo maior engajamento.

Construto Infraestrutura

Todos os indicadores do construto Infraestrutura apresentam carga significativa no componente gerado quando do processamento dos dados por meio da Análise de Componentes Principais, na percepção dos Gestores.

Os resultados do processamento dos dados referentes à percepção dos Docentes ao construto Infraestrutura, apresentam heterogeneidade na variabilidade nas respostas. Quanto à carga fatorial, a maioria dos indicadores apresenta correlação significativa com o componente gerado (carga > 0,600). Áreas como existência de auditório, e equipamentos de consulta precisam de atenção, com percepções mais dispersas e médias menores, sugerindo possíveis deficiências.

A percepção dos Técnicos Administrativos, a análise dos indicadores revela que os respondentes percebem a Infraestrutura de forma majoritariamente negativa, com médias relativamente baixas. Itens como “As dependências em geral apresentam organização e limpeza”; e “As salas de trabalho e o mobiliário oferecem conforto” sugerem uma percepção um pouco melhor em alguns aspectos.

Itens com altas cargas fatoriais, como “Os computadores e impressoras são suficientes”; e “Os computadores e impressoras são atualizados”, são fundamentais para o construto de Infraestrutura, sugerindo que melhorias nesses itens poderiam ter um impacto considerável na percepção geral da infraestrutura.

Análise do Modelo de Regressão e teste de hipóteses

O modelo de regressão foi estimado com o objetivo de identificar os efeitos exercidos pela Efetividade de gestão (EG), nas dimensões Didático-Pedagógica (DP), Recursos Humanos (RH) e Infraestrutura (IE), na variação da percepção de por parte dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos, respondendo os objetivos do estudo.

O modelo com maior capacidade explicativa foi o dos Docentes ($R^2 = 0,649$), seguido por Gestores ($R^2 = 0,459$) e Técnicos Administrativos ($R^2 = 0,334$).

Os modelos dos Docentes e Gestores para os pressupostos de normalidade dos resíduos, exigiram a aplicação do método Bootstrap para estimar a significância estatística dos coeficientes. O modelo dos Técnicos Administrativos, por outro lado, atendeu aos pressupostos paramétricos, permitindo uso direto da regressão linear convencional.

O VIF é uma medida que indica a presença de multicolinearidade entre as variáveis independentes. Valores de VIF superiores a 10 geralmente são considerados indicativos de problemas. Todos os valores de VIF do estudo apresentaram resultados abaixo de 10, o que sugere que não há problemas significativos de multicolinearidade entre as variáveis.

A Tabela a seguir sintetiza os principais resultados dos modelos de regressão estimados para os diferentes grupos da pesquisa, evidenciando a capacidade explicativa da Efetividade de Gestão dos modelos, a adequação aos pressupostos de regressão linear e os coeficientes significativos identificados.

Tabela 01

Comparativo dos Indicadores

Indicadores	Gestores	Docentes	Técnicos-Administrativos
R ²	0,459 (p<0,001)	0,649 (p<0,001)	0,334 (p<0,001)
Normalidade Shapiro-Wilk	0,952 (p = 0,001) Rejeita normalidade	0,978 (p < 0,001) Rejeita normalidade	0,974 (p = 0,028) Não rejeita
Autocorrelação Durbin-Watson	1,717(p=0,122) Sem autocorrelação	1,404 (p < 0,001) Autocorrelação	1,809 (p = 0,248) Sem autocorrelação
Método de estimação	Bootstrap	Bootstrap	Paramétrico (requisitos atendidos)
Multicolinearidade VIF	Ausente <3	Ausente < 4	Ausente < 3

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A análise das hipóteses, está fundamentada nos resultados obtidos no Modelo de Regressão estimado por meio do método Bootstrapp com níveis de significância de 1,00%, 5,00% e 10,00%, possibilitou identificar quais hipóteses foram suportadas ao longo da investigação. A seguir a percepção dos Gestores.

Tabela 02

Resultado da estimação de parâmetros – Gestores

Indicadores	Coeficiente	Intervalo de Confiança		Significância	VIF ^a
		Inferior	Superior		
Intercepto	-0,013	-0,246	0,233	N.S.	
GDP	0,427	0,114	0,907	1,00%	2,686
GDP ²	-0,031	-0,204	0,114	N.S.	1,923
GRH	0,088	-0,102	0,304	N.S.	2,725
GRH ²	-0,035	-0,143	0,061	N.S.	2,194
GIE	0,241	0,027	0,442	5,00%	1,887
GIE ²	0,080	-0,014	0,194	N.S.	1,349

Legenda: N.S. – não significativa a 10,00%; ^a – *Variance Inflation Factor* (medida de multicolinearidade).

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

De acordo com os resultados da estimação dos parâmetros apresentados na tabela 02, somente os coeficientes das variáveis GDP e GIE, em sua forma linear, apresentam significância estatística ($\beta_1 = 0,427$, significativa a 1,00%; $\beta_5 = 0,241$, significativa a 5,00%, respectivamente). O sinal positivo dos coeficientes estimados aponta para a tendência de incremento na percepção favorável de Efetividade de gestão, à medida em que há o incremento da avaliação favorável da dimensão Didático-Pedagógica e da Infraestrutura.

Tabela 03

Resultado da estimação de parâmetros – Docentes

Indicadores	Coeficiente	Intervalo de Confiança		Significância	VIF ^a
		Inferior	Superior		
Intercepto	-0,176	-0,335	-0,002	1,00%	
PDP	0,646	0,411	0,901	1,00%	3,718
PDP ²	-0,020	-0,123	0,085	N.S.	2,219
PRH	-0,058	-0,193	0,047	N.S.	2,925
PRH ²	0,043	-0,040	0,135	N.S.	1,895
PIE	0,163	0,019	0,325	5,00%	2,927
PIE ²	0,154	0,019	0,291	1,00%	1,615

Legenda: N.S. – não significativa a 10,00%; ^a – *Variance Inflation Factor* (medida de multicolinearidade).

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O sinal dos coeficientes estimados aponta para tendência de incremento na percepção favorável de Efetividade de gestão, à medida em que há o incremento da avaliação favorável das dimensões Recursos Humanos e Infraestrutura.

Tabela 04*Resultado da estimação de parâmetros – Técnicos Administrativos*

Indicadores	Coefficiente	p-Valor	VIF ^a
Intercepto	-0,182	0,075	
TARH	0,328	0,004	2,038
TARH ²	0,065	0,174	1,887
TAIE	0,285	0,003	1,462
TAIE ²	0,118	0,029	1,402

Legenda: N.S. – não significativa a 10,00%; ^a – *Variance Inflation Factor* (medida de multicolinearidade).

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

De acordo com os resultados da estimação dos parâmetros apresentados, o Intercepto (-0,182, p-Valor < 0,100) e os coeficientes das variáveis TARH e TAIE, em sua forma linear para ambos e quadrática para a segunda, apresentam significância estatística ($\beta_1 = 0,328$, p-Valor < 0,010; $\beta_3 = 0,285$, p-Valor < 0,010 e; $\beta_4 = 0,118$, p-Valor < 0,050, respectivamente). O sinal positivo dos coeficientes estimados aponta para a tendência de incremento na percepção favorável de Efetividade de gestão, à medida em que há o incremento da avaliação favorável das dimensões Recursos Humanos e Infraestrutura.

Dessa forma, a análise dos resultados confirma a hipótese 01, de que a Efetividade da Gestão exerce influência positiva sobre a dimensão Didático-Pedagógica na percepção de Gestores e Docentes. A consistência dessa relação reforça a compreensão de que práticas de gestão comprometidas com o planejamento pedagógico, a valorização do trabalho docente e a criação de um ambiente colaborativo favorecem a implementação de metodologias de ensino eficazes.

Além disso, destaca-se que a participação ativa dos profissionais nos processos decisórios e o estímulo à reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas contribuem significativamente para o alinhamento entre a gestão escolar e os objetivos educacionais, promovendo experiências de aprendizagem mais significativas.

A hipótese 02, Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Recursos Humanos na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos. Essa hipótese possui capacidade significativa alta na percepção dos Técnicos Administrativos e diferentes expressões entre Gestores e Docentes.

Dado que os coeficientes relacionados à dimensão Recursos Humanos não são estatisticamente significativos, pode-se concluir que, neste modelo específico, a Efetividade de gestão não exerce uma influência relevante sobre a percepção da dimensão Recursos Humanos. Assim, a hipótese de que a Efetividade de gestão influencia a dimensão Recursos Humanos não é suportada, pois tanto os coeficientes lineares quanto quadrático não são estatisticamente significativos.

Por último a hipótese 03 é suportada, Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Infraestrutura na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos, pois tanto os coeficientes lineares quanto quadrático são significativos. Isso indica que a relação entre EG e PIE é positiva, com um efeito quadrático, sugerindo uma possível intensificação do efeito à medida que a infraestrutura melhora.

Os principais resultados revelam a influência da Efetividade de Gestão na Dimensão Didático- Pedagógica, validando a utilização do modelo MULTQUALED na Educação Básica. É possível através deste desenvolver uma cultura de avaliação constante que permita melhorar os indicadores de qualidade das instituições. A replicação do modelo permite ainda direcionar o olhar para áreas que necessitam de melhoria bem como traçar estratégias para elevar os indicadores do IDEB e do PISA.

As dimensões do modelo aliada a Efetividade de gestão segundo a percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos, influenciam a qualidade da Educação Básica. Assim a aplicação do MULTQUALED, é uma excelente ferramenta de avaliação para uso nas instituições, podendo ser utilizado como modelo multidimensional da qualidade do ensino básico em escolas públicas e privadas.

Os resultados obtidos indicam de maneira clara que as dimensões Didático-Pedagógica e Infraestrutura exercem uma influência significativa sobre a percepção de Efetividade de gestão. Este resultado destaca a centralidade de práticas pedagógicas sólidas e bem-organizadas para o desempenho institucional. Os resultados sugerem ainda, que investimentos mais significativos na infraestrutura podem resultar em percepções ainda mais favoráveis da gestão.

Destaca ainda, que a qualidade do ambiente físico e tecnológico possui um papel importante no sucesso da gestão educacional, dentro das percepções obtidas. Estas iniciativas demonstram que é possível organizar a escola como um espaço potencializador de aprendizagens, aliando todos esses instrumentos nas práticas que promovam a educação de qualidade (Barreira, 2006).

Conclusão

Os resultados deste estudo evidenciam que a qualidade da Educação Básica está fortemente associada à efetividade da gestão escolar, sobretudo por meio das dimensões Didático-Pedagógica e de Infraestrutura. A aplicação do modelo MULTQUALED demonstrou-se uma ferramenta eficaz para avaliar, de forma multidimensional, os aspectos que influenciam a percepção de qualidade e desempenho na gestão das instituições de ensino.

A dimensão Didático-Pedagógica destacou-se como determinante, ao evidenciar que currículos bem definidos, métodos de ensino eficazes e planejamento estruturado são pilares fundamentais para garantir experiências de aprendizagem de qualidade. Seguida pela dimensão Infraestrutura que revelou a importância de ambientes escolares adequados, equipados e seguros como condição para o desenvolvimento pedagógico e para uma percepção positiva da gestão escolar.

Por outro lado, a dimensão Recursos Humanos apresentou menor impacto na percepção de efetividade, revelando fragilidades estruturais como a alta rotatividade de profissionais, ausência de concursos públicos regulares e planos de carreira pouco atrativos. Esses fatores comprometem a continuidade dos projetos pedagógicos e o fortalecimento das comunidades escolares, apontando para a necessidade urgente de políticas públicas que valorizem os profissionais da educação.

Embora os dados se restrinjam a uma Superintendência Regional de Ensino, os achados sustentam a aplicabilidade do modelo proposto e a relevância dos construtos analisados.

Recomenda-se a ampliação da pesquisa para outros contextos regionais e a adoção de metodologias mistas, com a inclusão da perspectiva discente, para aprofundar a compreensão dos fatores que impactam a qualidade educacional.

Assim, conclui-se que o fortalecimento da cultura de avaliação contínua, orientado por dados aliado a investimentos em áreas específicas como infraestrutura, nas práticas pedagógicas e valorização dos profissionais da educação, podem contribuir para a elevação da qualidade da Educação Básica. A implementação de políticas públicas integradas e sustentáveis, que coloquem a educação como prioridade estratégica, é o caminho para o desenvolvimento econômico e social do país, alinhando-o aos padrões educacionais dos países mais avançados consequentemente elevando os resultados no *ranking* do PISA.

Referências Bibliográficas

- Alves, R. D. O., Venas, R. F., & Soares, L. D. F. (2021). Movimentos de re-existência do currículo de Pedagogia: inspirações da Resolução N° 2/2015 sobre o desejo de mudar. *Revista e-Curriculum*, 19(4), 1460-1482.
- ASQ. Education division. *Successful applications of quality systems in K-12 schools*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2003.
- Azambuja, N. R. D. F. (2021). O Conceito de qualidade nas orientações dos organismos internacionais e a política de avaliação externa.
- Barreira, C., Boavida, J., & Araújo, N. (2006). Avaliação formativa: Novas formas de ensinar e aprender. *Revista Portuguesa De Pedagogia*, (40-3), p. 95-133.
- Bertucci, G., & Alberti, A. (2003). Globalização e o papel do Estado: desafios e perspectivas. *Reinventando o governo para o século XXI, Capacidade do Estado em uma sociedade globalizante/Rondinelli DA, Cheema G. Shabbir (editores).*—Westport, Connecticut (EUA): Kumarian Press Inc , 17-31.
- Brasil. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Brasília, DF, Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil 25 abr. 2007. Brasil, 2007 <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/compromisso.pdf> Acesso: janeiro/2023.
- Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. Consulta o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/>>. Acesso em: janeiro/2023.
- Brasil. Ministério da Educação. Portaria n. 564, de 19 de abril de 2017. Altera a Portaria MEC n. 482, de 7 de junho de 2013, que dispõe sobre o Sistema de Avaliação da Educação Básica - Saeb e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 76, p. 23, 20 abr. 2017. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/prova_brasil_saeb/legislacao/2017/Portaria_mec_gm_n564_de_19042017_saeb.pdf. Acesso em: fevereiro/2023.
- Cheng, Y. C.; TAM W. M. Multi-Models of Quality in Education. *Quality Assurance in Education*, v. 5, nº 1, p. 22-31, 1997.
- Chirinéa, A. M.; Brandão, C. F. O Ideb como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 461-484, abr./jun. 2015.
- Cornali, F. Effectiveness and Efficiency of Educational Measures: Evaluation Practices, Indicators and Rhetoric. *Scientific Research, Italy*, v. 2, n. 3, p. 255-260, 2012.
- Dalben, A., & Almeida, L. C. (2015). Para uma avaliação de larga escala multidimensional. *Estudos em Avaliação Educacional*, 26(61), 12-28.
- Dourado, L.F. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial e Continuada dos Profissionais do Magistério da Educação Básica: concepções e desafios. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 36, nº. 131, p. 299-324, abr.-jun., 2015

- Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- Gomes, V. A. F. M., Nunes, C. M. F., & Pádua, K. C. (2019). Condições de trabalho e valorização docente: um diálogo com professoras do ensino fundamental I. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 100, 277-296.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. Bookman editora.
- Lima, R. P., & Fassarella, L. S. (2021). Programa de avaliação da Educação Básica do Espírito Santo: repercussões nas escolas e no Ensino de matemática. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 30, 1089-1111.
- Luck, Heloisa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. Em *Aberto*, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.
- _____. Liderança em gestão escolar. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).
- Mezomo, J.C. Gestão da qualidade total na escola: princípios básicos. Petrópolis: Vozes, 1997.
- Mioranza, C. (2009). Desenvolvimento e aplicação de modelo multidimensional para a avaliação da qualidade educacional no programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do IPEN (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Morais, G. M. (2016). Antecedentes da Efetividade de gestão de uma Instituição Pública de ensino superior em MG (Doctoral dissertation, Mestrado em Administração).
- Nóvoa, A. (Org.). As organizações escolares em análise. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- Oliveira, A.S.F. (2018). Indicadores de Qualidade Educacional: Uma abordagem Sistêmica. Repositório Enap/gov. <https://repositorio.enap.gov.br>
- Parasuraman, A.; Zeithaml V. A.; Berry, L. L., Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 111-24, 1994.
- Paro, V. H. (2017). Gestão democrática da escola pública. Cortez Editora.
- Ribeiro, V. M.; Kaloustian, S. Indicadores de qualidade na educação. Versão adaptada para o programa Escola de Gestores da Educação Básica. Brasília: INEP, 2021.
- Santos, A. V., & Ferreira, M. (2020). Currículo nacional comum: uma questão de qualidade? *Em Aberto*, 33(107).
- Saraiva, P. M., Rosa, M. J., D'óley, J. L. Applying An Excellence Model To Schools. *Global Quality*. Nov. 2003, p. 46-51. Disponível em: Acesso em 20 dez. 2007.
- Spanbauer, S. Um sistema de qualidade para educação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- Vasconcelos, C. R. D. D., Leal, I. O. J., & de Cerqueira Araújo, J. A. Q. (2020). Nexos entre gestão, avaliação e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas públicas. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 24(1), 55-70.
- World Bank. (2018). World development report 2018: Learning to realize education's promise. The World Bank.