

Gestão escolar e a construção de uma escola eficaz: uma aproximação da Educação Profissional e Tecnológica

School management and building an effective school: An approach to Vocational and Technological Education

Gestión escolar y construcción de una escuela eficaz: una aproximación a la Educación Profesional y Tecnológica

Laismayra da Silva Costa¹
Maira Marcela Ferreira Spörl²
Michel Mott Machado³

Resumo

Este artigo analisa como as práticas de gestão da escola influenciam a eficácia escolar. Metodologicamente, realizou-se um estudo de caráter descritivo-analítico e comparativo, por meio de pesquisa bibliográfica. A partir da análise de características-chave de escolas eficazes, obteve-se os seguintes elementos convergentes: liderança; foco na aprendizagem; clima e cultura escolar; relação família-escola; formação do professor; monitoramento/avaliação; expectativa de alto desempenho. Nota-se que esses elementos não são estanques, além de serem potencialmente contributivos com processos que conduzem aos objetivos educacionais da escola, assim como com o desempenho de professores e alunos. Os resultados sugerem centralidade do fator convergente “foco na aprendizagem”, o qual, quando presente na escola, tende a funcionar como um elo entre várias práticas de organização e gestão escolar e os seus efeitos pretendidos. Também, sugere-se uma perspectiva de gestão escolar baseada em evidências, a fim de desenvolver a competência pedagógica dos diferentes atores da Comunidade Escolar, tendo por foco a aprendizagem.

Palavras-chave: gestão escolar; escola eficaz; educação profissional e tecnológica.

Abstract

This article analyzes how school management practices influence school effectiveness. Methodologically, we carried out a descriptive-analytical and comparative study using bibliographical research. From analyzing characteristics of effective schools, we obtained the following concurrent elements: leadership, focus on learning, school climate and culture, family-school relationship, teacher training, monitoring/evaluation, and expectation of high performance. We note that these elements are not watertight but potentially contribute to processes that lead to the school's educational objectives and the performance of teachers and students. The results suggest the centrality of the convergent factor 'focus on learning' which when present in the school, tends to act as a link between various school organization and management practices and their intended effects. We also suggest a school management

¹ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS, São Paulo/SP, Brasil.

E-mail: laismayra.costa@etec.sp.gov.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6804-016X>.

² Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS, São Paulo/SP, Brasil.

E-mail: maira.santos@cpspos.sp.gov.br. Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-4191-53327>.

³ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS, São Paulo/SP, Brasil.

E-mail: michel.machado@cpspos.sp.gov.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3444-8271>.

perspective based on evidence to develop the pedagogical competence of the different actors in the School Community, focusing on learning.

Keywords: school management; effective school; vocational and technological education.

Resumen

Este artículo analiza cómo las prácticas de gestión escolar influyen en la eficacia escolar. Metodológicamente, se realizó un estudio descriptivo-analítico y comparativo, mediante investigación bibliográfica. Al analizar las características clave de las escuelas eficaces, convergieron los siguientes elementos: liderazgo; enfoque en el aprendizaje; clima y cultura escolar; relación familia-escuela; formación del profesorado; evaluación; expectativa de alto rendimiento. Se puede observar que estos elementos no son estancos, pero contribuyen potencialmente a los procesos que conducen a los objetivos educativos de la escuela, así como al rendimiento de profesores y alumnos. Los resultados sugieren la centralidad del factor convergente «centrarse en el aprendizaje», que, cuando está presente en la escuela, tiende a actuar como vínculo entre diversas prácticas de organización y gestión escolar y sus efectos previstos. También sugerimos una perspectiva de gestión escolar basada en evidencias, para desarrollar la competencia pedagógica de los diferentes actores de la Comunidad Escolar, centrada en el aprendizaje.

Palabras-clave: gestión escolar; escuela eficaz; educación profesional y tecnológica.

Introdução

Parte-se da ideia de que uma escola considerada de qualidade “é aquela que inclui, uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica” (Libâneo, 2018, p. 49), o que, por sua vez, pressupõe compreender o ensino como “uma prática social que se realiza num contexto de cultura, de relações e de conhecimento, historicamente construídas” (Libâneo, 2018, p. 275). Neste sentido, também se faz coerente pensar a organização social do ensino e o seu contexto, ou seja, “fatores de aprendizagem e desenvolvimento de processos mentais, de modo que toda atividade de aprendizagem é atividade situada” (Libâneo, 2018, p. 275).

Nessa perspectiva, a educação pode ser entendida tanto como um elemento de transformações das relações sociais quanto à sua manutenção (Dourado; Oliveira, 2009), de modo a situar a escola como “espaço institucional de produção e disseminação, de modo sistemático, do saber historicamente produzido pela humanidade” (Dourado; Oliveira, 2009, p. 203).

Outra possível visão para a escola é aquela que compreende uma “[...] unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, e que opera através de estruturas e processos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição” (Libâneo, 2018, p. 269). A escola também pode ser “um espaço onde se atualizam relações de poder, de conflito e de

negociação, um lugar onde se expressam interesses e perspectivas divergentes e objetivos não consensuais” (Afonso, 2001, p. 151). Crê-se que estas abordagens devem levar em conta a complexidade das dinâmicas interna e externa das organizações (Jaime; Lucio, 2017), o que inclui a escola como uma organização educativa (Lima, 2003).

Neste artigo, assume-se que uma “escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas para o bom desempenho de professores e alunos [...]” (Libâneo, 2018, p. 268). Este olhar à organização e gestão escolar, portanto, guarda relação com a necessidade de analisar as características organizacionais e culturais da escola (Nóvoa, 1992), bem como a “importância de identificar quais são os elementos objetivos no entendimento do que vem a ser uma escola eficaz ou uma escola de qualidade” (Dourado; Oliveira, 2009, p. 205-206).

Esse olhar para a escola, coaduna-se com o modelo de administração da educação para a eficácia pedagógica, perspectiva esta que aplicada à educação, “[...] preocupa-se, essencialmente, com a consecução dos objetivos intrinsecamente educacionais” (Sander, 2007, p. 79). Esta abordagem, esclareça-se, não é incompatível com a defesa de uma educação para a cidadania crítica (Libâneo, 2018), uma vez que há a possibilidade de adoção do paradigma multidimensional de administração da educação (Sander, 2007).

Assim, uma vez admitida a dimensão cognitiva da finalidade da escola (Brooke; Soares, 2008), isto é, promover o desenvolvimento de capacidades cognitivas, bem como de “reconhecer o valor da aprendizagem, com a ajuda pedagógica do professor” (Libâneo, 2018, p. 50), trata-se de pensar no contexto escolar como um ambiente educativo, lugar de práticas educativas e de aprendizagem de professores e alunos (Libâneo, 2018). Isto se refere a um dos objetivos elementares da escola, que é a aprendizagem do estudante, diretamente relacionada ao processo de ensino-aprendizagem (Libâneo, 2018).

Mesmo reconhecendo que existem influências externas à escola (Soares, 2000; 2004; Brooke; Soares, 2008), as quais podem ser consideradas como dimensões extraescolares à qualidade da educação (Dourado; Oliveira, 2009), neste artigo, busca-se focalizar os processos internos da eficácia escolar (Reynolds; Teddlie, 2008), ou ainda, as características-chave das escolas eficazes (Sammons, 2008).

Sabe-se que tais elementos/fatores/processos internos das escolas eficazes, muitas vezes, encontram-se conectados ao melhoramento escolar ou à mudança institucional (Reynolds et al., 2008; Fialho et al., 2014), assim como às boas práticas escolares (Martins;

Calderón, 2016; 2019; Teodoro; Martins; Calderón, 2021; Leonardo; Machado; Azevedo, 2023; Paiva-Pereira et al., 2024), bem como às políticas educacionais (Goldstein; Woodhouse, 2008; Fialho et al., 2014; Martins; Calderón, 2019).

Diante do exposto, este estudo visa identificar como as práticas de gestão escolar contribuem à construção de uma escola eficaz. Para alcançar esse objetivo, propôs-se a seguinte questão: quais práticas de gestão da escola contribuem à construção de uma escola eficaz?

Entende-se que refletir sobre práticas de gestão da escola com vistas à eficácia e melhoria escolar, contribua para o avanço da produção de conhecimento voltada ao tema de interesse, principalmente na Educação Profissional e Tecnológica, modalidade educativa ainda pouco estudada no campo de estudos em eficácia escolar no Brasil (Soares, 2004; Januário, 2019; Leonardo; Santos; Machado, 2023). Ademais, defende-se como pertinente e oportuna a realização de estudos sobre o assunto em questão, pois é preciso dar atenção à gestão e avaliação das instituições de ensino que se dedicam à Educação Profissional e Tecnológica (Peterossi, 2014).

Além desta introdução, o texto encontra-se estruturado em quatro partes. Na primeira sessão, discute-se questões referentes a dimensões intraescolares da qualidade da educação, práticas de gestão da escola e efeitos na aprendizagem, além de alguns estudos referenciais sobre características-chave de escolas eficazes. Em seguida, apresenta-se o percurso metodológico do estudo. Na terceira parte, procura-se estabelecer uma discussão a partir dos aspectos apresentados no referencial teórico. Na última sessão, são tecidas algumas considerações finais.

Referencial teórico

Há, comumente, uma associação das noções de uma escola eficaz como uma escola de qualidade, uma vez que se reconhece a relevância da identificação de condições objetivas e subjetivas às práticas de organização e gestão escolar, que envolvem processos e dinâmicas inerentes a gestão da escola, aspectos pedagógicos e do desempenho dos estudantes (Dourado; Oliveira, 2009).

De forma restrita ao campo de estudos em eficácia escolar, assume-se por escola eficaz aquela que “levando em consideração as características dos alunos admitidos, parecem

acrescentar valor nos resultados educacionais desses alunos” (Sammons, 2008, p. 335). As pesquisas em eficácia escolar apresentam evidências de que a escola tem um papel relevante na aprendizagem de seus alunos – o que se poderia chamar de “efeito escola” –, apesar do impacto dos fatores associados à origem social dos estudantes (Faria; Alves, 2020). À luz desse entendimento, o efeito escola é um termo concebido por meio de diversos fatores escolares que contribuem para o alto desempenho dos alunos numa determinada escola, comparativamente ao que eles teriam em outra com perfil discente semelhante (Faria; Alves, 2020).

Nóvoa (1992) e Barroso (1996) sugerem que elementos da organização e gestão escolar interferem no sucesso acadêmico dos alunos, de modo que a maneira como funciona uma escola faz diferença em relação aos resultados escolares obtidos do alunado. Esta visão se coaduna com as dimensões intraescolares (condições de oferta do ensino; gestão e organização do trabalho escolar; formação, profissionalização e ação pedagógica; acesso, permanência e desempenho escolar) da qualidade da educação (Dourado; Oliveira, 2009), às práticas de organização e de gestão da escola e efeitos na aprendizagem (Libâneo, 2018), além dos processos internos da escola como influenciadores da eficácia escolar (Soares, 2002; 2004; Reynolds; Teddlie, 2008; Sammons, 2008).

Tendo em mente os elementos intraescolares da qualidade da educação, preconizados por Dourado e Oliveira (2009), passa-se a refletir sobre as práticas de organização e gestão da escola e seus efeitos na aprendizagem (Quadro 1).

Quadro 1: práticas de organização e de gestão da escola e efeitos na aprendizagem.

Autor/Ano	Elementos de influência
Libâneo (2018)	Organização e gestão escolar como lugar de práticas educativas; cultura organizacional; comunidade de aprendizagem; estrutura de organização e de gestão participativo; projeto pedagógico-curricular eficazmente executado; atividade conjunta dos professores na elaboração e avaliação das atividades de ensino; gestão da escola e formação continuada.

Fonte: os autores.

Considerando que o contexto da escola se constitui como ambiente educativo, portanto, um lugar de práticas e de aprendizagem, pensa-se nas formas de organização e

gestão escolar como meios para os fins educacionais (Libâneo, 2018). Em outras palavras, trata-se de assegurar as condições organizacionais, operacionais e pedagógicas para que professores e estudantes obtenham sucesso nas aprendizagens (Libâneo, 2018).

Nessa direção, o desenvolvimento de uma cultura organizacional da escola (Nóvoa, 1992) e um clima escolar (Brunet, 1992) que favoreçam a interação e o trabalho coletivo, tende a influenciar positivamente o envolvimento e a colaboração das pessoas à consecução de objetivos organizacionais (Reynolds; Teddlie, 2008). Esse elemento pode vir a ser “facilitado” pelo modo de gestão participativo, no qual os indivíduos se veem com a autonomia necessária à execução de suas tarefas, mas ao mesmo tempo integrados à gestão mais global da organização (Chanlat, 1995).

Partindo de um paradigma multidimensional da administração da educação (Sander, 2007), entende-se que “o projeto pedagógico-curricular é o instrumento de articulação entre fins e meios” (Libâneo, 2018, p. 66), de modo que, no contexto escolar, pressupõe-se uma execução suficientemente boa deste projeto. Aliás, vale lembrar que a eficácia evocada como critério de desempenho pedagógico, pode ser considerada como uma dimensão intrinsecamente educativa, mas não uma preocupação substantiva, isto é, ela é um meio (preocupação instrumental) para se chegar a um fim (Sander, 2007).

Além da centralidade do aspecto pedagógico-curricular, há outros elementos essenciais à organização e gestão da escola, tais como a avaliação da aprendizagem e educacional (Libâneo, 2018), a formação permanente do professorado (Imbernón, 2009), bem como a adequada supervisão, coordenação e orientação pedagógica, sobretudo dentro de uma perspectiva de formação contínua e reflexiva (Alarcão; Tavares, 2013).

Outro ponto a ser abordado, é aquele que tem a ver com os fatores-chave à eficácia escolar (Quadro 2).

Quadro 2: alguns estudos referenciais sobre características-chave de escolas eficazes.

Autor(es)/Ano	Fatores
Sammons (2008)	Liderança profissional; objetivos/visões compartilhados; ambiente de aprendizagem; concentração no ensino e na aprendizagem; ensino e objetivos claros; altas expectativas; incentivo positivo; monitoramento do progresso; direitos e responsabilidades dos alunos; parceria casa-escola; organização orientada à aprendizagem.

Reynolds e Teddlie (2008)	Liderança eficaz; ensino eficaz; enfoque intenso no aprendizado; cultura escolar positiva; expectativas altas para todos; responsabilidades e direitos dos estudantes; monitoramento do progresso; capacitação do pessoal na própria escola; envolvimento dos pais (de maneiras produtivas e apropriadas).
Soares (2002)	Infraestrutura e fatores externos à organização da escola; liderança na escola; professores; relação com as famílias e com a comunidade; clima interno da escola; características do ensino.
Soares (2004)	Recursos; gestão; corpo discente; relação com a comunidade; relações sociais na escola; professores; projeto pedagógico consistente.

Fonte: os autores.

O estudo conduzido por Sammons (2008), chegou a onze (11) fatores para escolas eficazes (Quadro 3).

Quadro 3: fatores para escolas eficazes.

Fatores	Características
Liderança profissional	firme e objetiva, enfoque participativo e profissional que lidere
Objetivos e visões compartilhados	unidade de propósitos, prática consistente, participação institucional e colaboração
Ambiente de aprendizagem	ambiente ordenado, ambiente de trabalho atraente
Concentração no ensino e na aprendizagem	maximização do tempo de aprendizagem, ênfase acadêmica, foco no desempenho
Ensino e objetivos claros	organização eficiente, clareza de propósitos, aulas bem estruturadas, ensino adaptável
Altas expectativas	altas expectativas em geral, comunicação das expectativas, fornecimento de desafios intelectuais
Incentivo positivo	disciplina clara e justa, <i>feedback</i>
Monitoramento do progresso	do desempenho do aluno, avaliação do desempenho da escola
Direitos e responsabilidades do aluno	aumentar a autoestima do aluno, posições de responsabilidade, controle dos trabalhos

Parceria casa-escola	envolvimento dos pais na aprendizagem dos filhos
Organização orientada à aprendizagem	desenvolvimento de pessoal baseado na escola

Fonte: adaptado de Sammons (2008).

Reynolds e Teddlie (2008), por sua vez, apontaram nove (9) processos das escolas eficazes (Quadro 4).

Quadro 4: os processos das escolas eficazes.

Processos	Componentes
Liderança eficaz	ser firme e ter objetivos claros, envolver os outros no processo, exibir liderança pedagógica, monitoramento frequente e pessoal, seleção e substituição de pessoal
Ensino eficaz	maximização do tempo de aula, formação de grupos e organização bem-sucedidos, apresentação das melhores práticas de ensino, adaptação de práticas e particularidades da sala de aula
Enfoque intenso na aprendizagem	enfoque acadêmico, maximização do tempo de aprendizado na escola
Cultura escolar positiva	visão compartilhada, ambiente organizado, ênfase no reforço positivo
Expectativas altas/apropriadas para todos	para estudantes e pessoal
Responsabilidades e direitos dos estudantes	responsabilidades e direitos
Monitoramento do progresso em todos os níveis	da escola, da sala de aula, do estudante
Capacitação de pessoal na própria escola	com base na escola, integrado com desenvolvimento profissional continuado
Envolvimento dos pais de maneiras produtivas e apropriadas	amortecimento de influências negativas, encorajamento de interações produtivas com os pais

Fonte: adaptado de Reynolds e Teddlie (2008).

Dentro do contexto educacional brasileiro, Soares (2002) coordenou o referencial estudo no qual foram definidos seis (6) elementos para a análise das escolas eficazes (Quadro 5).

Quadro 5: elementos para a análise das escolas eficazes.

Elementos	Componentes
Infraestrutura e fatores externos à organização da escola	estado de conservação e adequação das instalações, recursos didáticos existentes, existência/qualidade da biblioteca, número de alunos nas turmas, controle da escola sobre o tipo de aluno admitido, controle da escola sobre a seleção/demissão de professores, percepção de segurança da escola
Liderança na escola	administrativa e pedagógica, projeto pedagógico aceito por todos, envolvimento com o projeto
Professores	formação inicial adequada, oportunidade de capacitação e atualização, satisfação com o trabalho e salário, tempo de serviço na escola, estabilidade da equipe, apoio ao professor, relações interpessoais entre os professores da escola
Relação com as famílias e a comunidade	estímulo à participação dos pais, inserção da escola na comunidade, inserção dos pais na administração da escola
Clima interno da escola	expectativa em relação ao desempenho dos alunos, existência de um clima de ordem
Características do ensino	ênfase nos aspectos cognitivos, estrutura do monitoramento do desempenho dos alunos, política de reprovação/aceleração de alunos, processo de ensino utilizado, referência clara sobre o que é ensinado

Fonte: adaptado de Soares (2002).

Um pouco mais tarde, Soares (2004) definiu um modelo conceitual no qual, uma das partes tem a ver com as “características estruturais da escola”, ou seja, aspectos internos à unidade escolar (Quadro 6).

Quadro 6: características estruturais da escola/aspectos internos da escola.

Aspectos internos da escola	Características
Recursos	físicos, didáticos e humanos
Gestão	foco na aprendizagem, processos secundários, profissionalismo, liderança, objetivos claramente definidos

Corpo discente	efeito dos pares
Relação com a comunidade	participação dos pais na vida escolar de seus filhos, abertura ao processo decisório
Relações sociais na escola	cultura da escola, interação entre os professores
Professores	formação do professor, gestão da sala de aula
Projeto pedagógico consistente	tamanho da classe, alocação dos alunos às turmas, uso do tempo escolar, currículo, avaliação

Fonte: adaptado de Soares (2004).

Diferentemente dos estudos de Sammons (2008) e de Reynolds e Teddlie (2008), no caso brasileiro, a “infraestrutura” (Soares, 2002) ou “recurso físico” (Soares, 2004), tendem a ser fatores relevantes, principalmente no que se refere às questões prediais, seus equipamentos e suas adequadas condições para o trabalho pedagógico.

Ainda concernente a pesquisa científica em eficácia escolar, produzida no Brasil, tem-se o referencial estudo de Alves e Franco (2008), no qual trazem evidências sobre fatores associados ao efeito escola no desempenho de estudantes e escolas. Assim, para além das variáveis externas à escola (de controle), apontam-se cinco (5) categorias por meio das quais foram organizados os seguintes fatores associados: (i) recursos escolares; (ii) organização e gestão da escola; (iii) clima acadêmico; (iv) formação e salário docente; (v) ênfase pedagógica. De acordo com a análise, os três primeiros fatores possuiriam forte correlação positiva à eficácia escolar, mas os fatores relacionados à “formação e salário docente” e “estilo pedagógico”, apesar de influenciarem positivamente a eficácia escolar, trariam evidências mais esparsas.

De todo modo, no que se refere ao contexto educacional brasileiro, nota-se que a maioria dos estudos em boas práticas e eficácia escolar têm sido direcionados à educação básica, principalmente ao ensino fundamental e médio (Alves; Franco, 2008; Januário, 2019; Leonardo; Santos; Machado, 2023), estando a Educação Profissional Técnica de Nível Médio e a Educação Profissional Tecnológica (graduação), ainda pouco representadas dentro do campo de estudos. No entanto, recentemente, verifica-se que têm ocorrido esforços no sentido de contemplar a Educação Profissional e Tecnológica (Calderón et al., 2022; Castellani Neto, 2023; Leonardo; Machado; Azevedo, 2023; Costa, 2024).

No estudo de Calderón et al. (2022), tratou-se de compreender os principais problemas vividos por membros da comunidade escolar do SENAI-SP durante o período pandêmico (Covid-19), seus efeitos nos processos de ensino e de aprendizagem, bem como as formas de enfrentamento adotadas pelos diversos atores da comunidade escolar. Nessa pesquisa, que contou com a participação de 17 (dezessete) Centros de Formação Profissional (CFP), foram definidas as seguintes categorias de análise (Quadro 7):

Quadro 7: categorias de análise.

Categorias	Componentes
Gestão escolar	atuação de diretores/as, coordenadores/as, analistas de qualidade de vida, docentes e discentes para atingir os objetivos institucionais
Práticas pedagógicas	problemas relacionados ao trabalho pedagógico realizado para atingir os objetivos de aprendizagem, inovações em sala de aula, estratégias didáticas no âmbito da relação ensino-aprendizagem
Clima escolar	problemas de relacionamento entre membros da comunidade escolar (por ex.: gestores/as, docentes, estudantes, funcionários/as, famílias e comunidade)
Recursos escolares	problemas relacionados à adequação do material didático, dos equipamentos, dos laboratórios e da infraestrutura geral
Ambiente familiar	problemas de relacionamento entre membros das famílias dos estudantes
Saúde mental	problemas de ordem emocional e psicológica
Emprego e renda	problemas relacionados ao mundo do trabalho e à adequação de remuneração durante o período pandêmico

Fonte: adaptado de Calderón et al. (2022).

A pesquisa conduzida por Castellani Neto (2023), também teve por objetivo investigar, no contexto da pandemia da COVID-19, os desafios identificados pela comunidade escolar (gestores, professores, alunos e seus pais ou responsáveis), assim como as estratégias/ações de enfrentamento (boas práticas adotadas) no âmbito do Curso Técnico Integrado ao Ensino Médio da área de Informática, tendo sido realizado, para tal, um estudo de caso em uma Escola Técnica Estadual localizada no município de Santa Isabel, no Estado

de São Paulo. Nessa investigação, foram definidas as mesmas categorias de análise que constam no relatório de pesquisa de Calderón et al. (2022).

O artigo de Leonardo, Machado e Azevedo (2023), visou analisar as boas práticas escolares que contribuíram para uma gestão escolar eficaz, dentro do contexto pandêmico (COVID-19), tendo por foco uma Escola Técnica Estadual, na cidade de São Paulo. Baseados em Sammons (2008), bem como a relação das boas práticas com as ações de responsabilidade da gestão escolar na escola, foram definidos os seguintes elementos para as análises: liderança profissional, ambiente de aprendizagem, monitoramento do progresso, parceria casa-escola e organização orientada à aprendizagem. Em linhas gerais, conclui-se que as boas práticas relacionadas à gestão escolar, resultaram em um bom desempenho dos alunos nas menções finais, mesmo diante do cenário de um evento extremo.

Ainda no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, tem-se o estudo de Costa (2024), que, também por meio de estudo de caso, buscou analisar os principais problemas vividos por membros da comunidade escolar e suas ações de enfrentamento adotadas, durante o período da pandemia COVID-19. Essa investigação foi realizada no âmbito de um Curso Técnico em Enfermagem, de uma Escola Técnica Estadual localizada no município de Itapeva, também em São Paulo. Essa pesquisa adotou, *a priori*, as mesmas categorias de análise de Calderón et al. (2022) e de Castellani Neto (2023), contudo, houve a necessidade de adotar, *a posteriori*, a categoria “infraestrutura”, que no caso, se referia ao tipo de problema externo ao ambiente escolar, propriamente dito. De modo geral, verificou-se que a comunidade escolar conseguiu se adaptar e superar várias dificuldades durante o período pandêmico, procurando manter a qualidade do ensino e o sucesso acadêmico dos estudantes (Costa, 2024).

Apesar da pesquisa sobre escolas eficazes estar conectada com o melhoramento escolar (Reynolds et al., 2008), o que de certa forma se expressa nos estudos voltados às boas práticas e elevado desempenho escolar (Martins; Calderón, 2015; 2016; 2019; Teodoro; Martins; Calderón, 2021; Leonardo; Machado; Azevedo, 2023), não se deve deixar de levar em consideração, também, algumas críticas sobre as investigações voltadas à temática em questão, tais como as dirigidas, por exemplo, por Goldstein e Woodhouse (2008), Lima (2018), Fávero, Centenaro e Santos (2023). Além disso, estudos no campo de gestão pública têm defendido modelos de política educacional baseados em governança colaborativa, como

sendo mais efetivos do que aqueles calcados apenas em incentivos para desempenho individual (Nogueira Filho, 2022).

Tendo em vista a melhoria da escola (Reynolds et al., 2008), vários têm sido os estudos que, de uma forma ou de outra, ilustram como atuam, na prática, os aqui chamados “elementos convergentes” à construção de uma escola eficaz, assim como a sua ausência/insuficiência também pode conduzir à ineficácia escolar (Hernández-Castilla; Murillo; Martínez-Garrido, 2014).

Método

Este artigo se originou de um estudo descritivo (Sampieri; Collado; Lucio, 2013), que utilizou a pesquisa bibliográfica (Deslandes, 2009) desenvolvida com base em uma variedade de fontes, tais como livros e artigos, voltados às temáticas: “eficácia escolar”, “escola eficaz”, “boas práticas escolares”, “fatores de alto desempenho”, “qualidade da educação” e “organização e gestão escolar”.

Com vistas a sustentar a base conceitual da pesquisa e produzir conhecimento organizado e um questionamento criativo sobre o tema de interesse (André, 2001), bem como desenvolver a capacidade de responder à questão motriz do estudo, buscou-se realizar uma análise por aproximação “semântica” dos fatores à eficácia escolar, de modo a identificar os elementos recorrentes (convergentes) de escolas eficazes. Para tal, utilizou-se alguns estudos referenciais voltados às características-chave de escolas, além das complementaridades e singularidades das categorias de análise de pesquisas em boas práticas e eficácia escolar, desenvolvidas no contexto da Educação Profissional e Tecnológica brasileira.

A discussão dos resultados se deu por meio da confrontação com os principais aspectos levantados no referencial teórico, tendo em vista a consecução do objetivo da investigação e responder o problema de pesquisa.

Resultados e discussão

Como já se pontuou, um adequado projeto pedagógico-curricular, eficazmente executado, pode ser considerado fundamental para o desempenho satisfatório de todos os envolvidos no processo educativo (dirigentes, professores, estudantes, entre outros atores). Também, viu-se que a administração da educação para a eficácia pedagógica, tem na própria

ideia de “eficácia” o “critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos” (Sander, 2007, p. 78).

Essa perspectiva de administração educacional para a eficácia pedagógica, possui suas bases na abordagem comportamentalista (Sander, 2007), a qual preocupa-se com o que as pessoas fazem nas organizações e de como o seu comportamento afeta o desempenho destes sistemas instrumentais e sociais (Robbins, 2005).

Assim, como forma de analisar os elementos convergentes de escolas eficazes, bem como as complementaridades e singularidades das categorias de análise de pesquisas em boas práticas e eficácia escolar, organizou-se o quadro 8:

Quadro 8: elementos convergentes/recorrentes de escolas eficazes.

Elemento(s)	Autor(es)/Ano
Liderança	Sammons (2008); Reynolds e Teddlie (2008); Soares (2002; 2004)
Foco na aprendizagem	Sammons (2008); Reynolds e Teddlie (2008); Soares (2002; 2004)
Clima e cultura escolar	Reynolds e Teddlie (2008); Soares (2002; 2004)
Relação família-escola (comunidade)	Sammons (2008); Reynolds e Teddlie (2008); Soares (2002; 2004)
Formação do professor	Sammons (2008); Reynolds e Teddlie (2008); Soares (2002; 2004)
Monitoramento/avaliação	Sammons (2008); Reynolds e Teddlie (2008); Soares (2002; 2004)
Expectativa de alto desempenho	Sammons (2008); Reynolds e Teddlie (2008); Soares (2002)

Fonte: baseado em Costa et al. (2023).

No campo de estudos em eficácia escolar, a “liderança” tem se mostrado um dos fatores mais relevantes, principalmente quando se leva em consideração o seu papel no melhoramento da escola (Reynolds; Teddlie, 2008; Sammons, 2008). A relevância da liderança na escola, também é ressaltada por Soares (2002), quando remete-se às características desejáveis do(a) diretor(a), referindo-se tanto a aspectos administrativos quanto pedagógicos, além do seu papel crucial na existência de um projeto pedagógico que obtenha o

envolvimento e a aceitação por todos da escola. Assim, sugere-se que “os diretores bem-sucedidos frequentemente conseguem manter um equilíbrio entre uma forte liderança e a máxima autonomia para os professores” (Soares, 2004, p. 89).

Em Alves e Franco (2008), por exemplo, apesar da liderança não aparecer explicitamente como um elemento de eficácia escolar, pode-se notar a sua alta relevância no processo associado “organização e gestão da escola”, especialmente no que se refere ao reconhecimento dos professores da liderança do(a) diretor(a), sua dedicação, relação dos professores com a equipe e a direção, além de escolas com dirigentes com perfis mais democráticos.

Assim, além de se mostrar um elemento convergente, a partir dos autores utilizados neste artigo, não é à toa que o fator “liderança” possui grande interesse no campo de comportamento organizacional, sobretudo no nível do grupo, mas também em suas relações no nível individual e do sistema e da dinâmica organizacional (Robbins, 2005).

O elemento convergente “clima e cultura escolar”, é outro fator comumente associado e de forte correlação com a eficácia da escola. Reynolds e Teddlie (2008) apontam que escolas eficazes se caracterizam pelo compartilhamento exitoso da visão/missão pela equipe, o que sugere a construção de um senso de “comunidade” e de cooperação entre os colegas, boa comunicação entre os membros, objetivos comuns etc.

Trata-se, em suma, de adotar meios eficazes a fim de criar/manter uma cultura escolar positiva (Reynolds; Teddlie, 2008), a qual propicie o desenvolvimento de um ambiente favorável à cooperação, participação, compartilhamento de responsabilidades, alto desempenho de professores e alunos etc. Ainda, a cultura organizacional – da escola – representa um elemento indissociável da organização e gestão escolar, além de se mostrar importante na formação da identidade profissional do professor, bem como do seu desenvolvimento (Libâneo, 2018).

Sabe-se que o clima e a cultura organizacional influenciam atitudes e comportamentos dos indivíduos e grupos nas organizações (Robbins, 2005). Absenteísmo, alta rotatividade, desperdícios, rumores, conflitos, por exemplo, podem ser alguns indicadores de um clima organizacional negativo (Robbins, 2005). No contexto escolar, já se sabe suficientemente bem que “o absenteísmo docente tem um efeito regressivo sobre a eficácia escolar” (Alves; Franco, 2008, p. 496), portanto, há que se cuidar do clima de trabalho com vistas a eficácia da escola (Brunet, 1992).

Outro elemento convergente é o “foco na aprendizagem”, que no caso de Alves e Franco (2008), convencionou-se denominar “clima acadêmico” (ênfase acadêmica da escola), ou seja, a prioridade do ensino e da aprendizagem não obstante outras demandas sociais mais amplas. Segundo Soares (2004, p. 88), “o principal processo em uma escola é o de ensino. [...], o resultado desse processo só pode ser aferido através da aprendizagem dos alunos”, daí, então, a preocupação essencial com as “características do ensino” (Soares, 2002), assim como com uma “organização orientada à aprendizagem” (Sammons, 2008). Conforme Reynolds e Teddlie (2008, p. 317), “o enfoque na importância dos objetivos e processos acadêmicos e uma ênfase acadêmica mostraram ser correlatos centrais das escolas eficazes”.

O elemento convergente “relação família-escola” – sobretudo na educação básica –, também se mostra como um aspecto relevante, uma vez que o envolvimento adequado da família pode ser produtivo à eficácia escolar (Reynolds; Teddlie, 2008). Nessa linha, destaca-se o potencial papel positivo dos pais (responsáveis) na aprendizagem de seus filhos (Sammons, 2008).

Num sentido ampliado, pensa-se que a comunidade poderia ter um desejável papel positivo à aprendizagem, a partir, por exemplo, de uma abordagem educativa que contemple a apropriação da realidade local (Dowbor, 2007). De todo modo, no tocante a relação escola-comunidade, sabe-se que “escolas que conseguem êxito nesta questão obtêm uma melhora significativa no desempenho de seus alunos” (Soares, 2002, p. 21).

Nessa direção, pode-se considerar que “a boa escola deve participar da vida da comunidade a que serve” (Soares, 2004, p. 90). Essa relação entre a escola e a comunidade, também se mostra como uma boa oportunidade para refletir sobre o papel da missão acadêmica da extensão, o que inclui a Educação Profissional Tecnológica (graduação e pós-graduação) (Machado; Prados; Martino, 2016; 2018; Foligno et al., 2023; Silva et al., 2023).

Quanto ao elemento “formação do professor”, parece tratar-se de um fator que quase chega a ser evidente, uma vez que os professores estão mais próximos dos estudantes, bem como ao seu papel na eficácia no ensino (Reynolds; Teddlie, 2008). O referido elemento, ademais, toma alguns sentidos na literatura em eficácia escolar, por exemplo: formação inicial adequada; desenvolvimento de pessoal baseado na própria escola (com base na escola).

Crê-se não existir dúvida em relação à importância da adequada formação inicial e continuada do professorado, a fim de que o mesmo exerça a sua profissão eficazmente. Nesta direção, pensa-se numa formação que contemple tendências formativas desse professorado, o

que abrange o desenvolvimento da “colaboração”, do “pensamento da complexidade”, entre outras questões (Imbernón, 2009), além de considerar a formação docente em serviço a partir de uma proposta reflexiva (Aquino; Mussi, 2001), incluída, aí, a formação de gestores escolares (Alves; Bispo, 2022), bem como o desejável papel formativo e reflexivo oriundo da supervisão, coordenação e orientação da prática pedagógica (Alarcão; Tavares, 2013). Portanto, assume-se integralmente a ideia que concebe “a formação continuada como uma das atribuições da organização e gestão da escola, pois é importante instrumento de aprimoramento do trabalho do professor [...]” (Libâneo, 2018, p. 284).

O “monitoramento/avaliação” do progresso e desempenho em todos os níveis (alunos, sala de aula, da escola), também se mostra como um fator recorrente nos estudos em eficácia escolar. Reynolds e Teddlie (2008), por exemplo, apontam à necessidade da prática de monitoramento, mas que este não deve ser excessivo. Tais procedimentos, ademais, “[...] contribuem para um foco no ensino e aprendizagem e, frequentemente, desempenham um papel no aumento das expectativas e nos incentivos positivos” (Sammons, 2008, p. 370), sendo, ainda, considerados úteis para “incentivar a reflexão e a adoção de boas práticas” (Reynolds; Teddlie, 2008, p. 322).

Concernente a avaliação da aprendizagem escolar, especificamente, assume-se:

[...] a justa medida da eficácia das escolas está no grau em que todos os alunos incorporam capacidades e competências cognitivas, operativas, afetivas, morais, para sua inserção produtiva, criativa e crítica na sociedade contemporânea. (Libâneo, 2018, p. 199)

Em relação ao fator convergente “Expectativa de alto desempenho”, trata-se de um aspecto que também se mostra recorrente no campo de estudos em eficácia escolar, considerada, aliás, como uma das mais consistentes na literatura (Reynolds; Teddlie, 2008).

A alta expectativa em relação ao desempenho do alunado, tende a receber uma importante influência das expectativas dos professores em relação à aprendizagem dos estudantes, o que, entre outros pontos, também contribui para um clima/ambiente interno positivo da escola (Soares, 2002). Sammons (2008), por exemplo, pontua a importância das expectativas altas em geral, de sua comunicação, bem como do fornecimento de “desafios intelectuais” (aulas intelectualmente desafiadoras). Além disso, não é incomum associar as perspectivas do(a) diretor(a) em relação à equipe como um aspecto relevante no que se refere a expectativa de alto desempenho da escola (Reynolds; Teddlie, 2008).

No que se refere aos estudos em eficácia escolar, na Educação Profissional e Tecnológica, Soares (2004, p. 83) sinaliza que “escolas técnicas e principalmente as de nível superior, exigem considerações especiais”. À ausência de maiores explicações do autor para esta afirmação, pode-se supor que tal ideia decorre das especificidades da natureza e características da Educação Profissional, que se baseia na estreita relação entre trabalho, profissão e escolarização (Manfredi, 2016).

Como anteriormente demonstrado, estudos recentes sobre boas práticas em escolas que se dedicam a Educação Profissional e Tecnológica (Calderón et al., 2022; Castellani Neto, 2023; Leonardo; Machado; Azevedo, 2023; Costa, 2024), adotaram categorias de análise que, em boa medida, se apoiam em vários aspectos de elementos convergentes de escolas eficazes. Em relação às referidas categorias, note-se que algumas delas não se mostram como recorrentes nos estudos em eficácia escolar, tais como “saúde mental” e “emprego e renda”, no entanto, apesar de não serem usuais, a adoção destas categorias se mostrou útil e justificável, uma vez que se tratava de analisar boas práticas escolares considerando-se um contexto/evento extremo (pandemia COVID-19), o qual trouxe consideráveis desafios adicionais para sistemas e unidades de ensino.

Considerações finais

Apesar das pesquisas brasileiras em eficácia escolar, majoritariamente, não focalizarem sistemas e unidades de ensino que se dedicam a Educação Profissional e Tecnológica, defende-se como oportuna a aproximação deste campo de estudos a fim de dar atenção à organização, gestão e avaliação desta modalidade de educação, a qual, aliás, é responsável pelo oferecimento de serviços educacionais a um considerável contingente de jovens e adultos, por meio de cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores, educação profissional técnica de nível médio e educação profissional tecnológica (graduação e pós-graduação).

Da análise das características-chave das escolas eficazes, a partir de alguns estudos referenciais do campo, chegou-se a sete (7) fatores convergentes: liderança; foco na aprendizagem; clima e cultura escolar; relação família-escola; formação do professor; monitoramento/avaliação; expectativa de alto desempenho.

Da discussão sobre esses elementos convergentes de escolas eficazes, foi possível notar que se tratam de fatores que, em geral, não são estanques, mas que, isto sim, influenciam-se mutuamente, de modo a exercerem algum impacto positivo nos processos de ensino-aprendizagem na sala de aula e, por conseguinte, no desempenho de estudantes e da escola em avaliações de larga escala (nacionais e subnacionais). O elemento “liderança”, por exemplo, possui estreita interface com a “expectativa de alto desempenho” e ao fator “clima e cultura escolar.

Quanto ao elemento “formação do professor”, defendeu-se uma abordagem que, entre outros aspectos, se baseie no “desenvolvimento da colaboração”, “pensamento da complexidade”, bem como no “papel formativo e reflexivo” oriundo da supervisão, coordenação e orientação da prática pedagógica.

O elemento “clima e cultura escolar”, também se evidenciou como um aspecto que faz diferença em relação aos resultados escolares do alunado, bem como na inclinação mais ou menos favorável à colaboração dos membros da comunidade escolar.

De certa maneira, tais elementos convergentes permitem sugerir que a forma como a escola é organizada e gerida, influencia os modos de funcionamento da mesma, bem como o sucesso escolar de seus alunos. Ao perceber a dinâmica de influências mútuas entre esses fatores, é possível compreender a escola como uma organização social e técnica complexa que possui objetivos educacionais.

Quanto as categorias de análise utilizadas em estudos sobre boas práticas escolares na Educação Profissional e Tecnológica, em sua maioria – e em diversos aspectos – se encontram em linha com os entendimentos relativos aos elementos convergentes de escolas eficazes. Porém, algumas categorias se mostraram específicas às necessidades de um contexto emergencial/evento extremo (pandemia COVID-19).

De modo geral, ao relacionar e discutir práticas de organização e gestão da escola com a eficácia escolar, pode-se perceber a centralidade do fator convergente “foco na aprendizagem”, como um elemento “amalgamador” entre as já referidas práticas e os seus efeitos desejados/preteridos na aprendizagem de professores e alunos.

Também, pensa-se que as práticas de organização e gestão da escola, baseadas numa perspectiva de administração para a eficácia pedagógica, possa vir a contribuir para o desenvolvimento da própria “competência pedagógica” dos diferentes atores do contexto escolar, como um meio para que o projeto político-curricular atenda as aspirações da

sociedade, tanto em termos de efetividade política quanto de sua relevância cultural, sem deixar de se preocupar com a dimensão econômica, a qual responde ao critério da eficiência.

Acredita-se que esse posicionamento de administração educacional, inspirado no princípio da gestão democrática, no modo de gestão participativo e numa governança colaborativa, possa ser um dos passos à busca da qualidade da educação, o que, é claro, também deve abranger a Educação Profissional e Tecnológica.

Referências

- AFONSO, Almerindo Janela. Reforma do Estado e políticas educacionais: entre a crise do Estado-nação e a emergência da regulação supranacional. **Educação & Sociedade**, v. 22, p. 15-32, ago. 2001.
- ALARCÃO, Isabel; TAVARES, José. **Supervisão da prática pedagógica: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem**. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2013.
- ALVES, Thaís Lopes de Lucena.; BISPO, Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, p. 226-247, mar./abr. 2022.
- ALVES, Maria Teresa Gonzaga; FRANCO, Creso. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
- ANDRÉ, Marli. Pesquisa em educação: buscando rigor e qualidade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 113, p. 51-64, jul. 2001.
- AQUINO, Julio Groppa; MUSSI, Mônica Cristina. As vicissitudes da formação docente em serviço: a proposta reflexiva em debate. **Educação e Pesquisa**. v. 27, n. 2., p. 211-227, jul./dez. 2001.
- BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In BARROSO, João (Org.). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.
- BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
- BRUNET, Luc. Clima de trabalho e eficácia da escola. In NÓVOA, António (Coord.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional, 1992.
- CALDERÓN, Adolfo Ignacio; BORGES, Regilson Maciel; WANDERCIL, Marco; MACHADO, Michel Mott; BLANCO, Marcos Luengo. **Pandemia COVID-19: problemas e**

ações de enfrentamento de membros da comunidade escolar do SENAI-SP. São Paulo: SENAI, 2022.

CASTELLANI NETO, Fioravante. **Boas práticas escolares no contexto da pandemia COVID-19 no ensino médio integrado ao técnico**: o caso de uma escola técnica estadual (ETEC) do Estado de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2023.

COSTA, Laysmaira da Silva; LEONARDO, Natália Moura; SANTOS, Maira Marcela Ferreira dos; MACHADO, Michel Mott. Organização e gestão da escola e a influência na eficácia escolar. **Anais do XVIII Simpósio dos Programas de Mestrado Profissional – SIMPROFI**, São Paulo, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, São Paulo, SP, Brasil, 2023.

COSTA, Laismayra da Silva. **Boas práticas escolares no contexto da pandemia Covid-19**: o curso técnico em enfermagem de uma instituição pública de ensino paulista em foco. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024.

DESLANDES, Sueli Ferreira. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.

DOWBOR, Ladislau. Educação e apropriação da realidade local. **Estudos Avançados**, v. 21, n. 60, p. 75-92, 2007.

FARIA, Pollyanna Silva de Paulo; ALVES, Maria Teresa Gonzaga. Índice de desenvolvimento da educação básica e eficácia escolar: evidências de uma pesquisa comparativa. **Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 9, n. 18, p. 1-20, 2020.

FÁVERO, Altair Alberto; CENTENARO, Junior Bufon; SANTOS, Antonio Pereira dos. Para além da eficiência e da eficácia: em defesa de uma cultura humanista como antídoto ao empresariamento da educação. In PANDERA-DE-ARAÚJO, Maria Cristina et al. (Orgs.). **Abordagens diversificadas dos temas urgentes na educação contemporânea**. Ijuí: Editora Unijuí, 2023.

FIALHO, Isabel; VERDASCA, José; CID, Marília; FAVINHA, Marília. (Orgs.). **Políticas educativas, eficácia e melhoria das escolas**. Évora: Centro de Investigação em Educação e Psicologia – Universidade de Évora (CIEP-UÉ), 2014.

FOLIGNO, Adriane Zangiaco; MACHADO, Michel Mott; AZEVEDO, Marília Macorin; CALDERÓN, Adolfo-Ignacio. Proposta de um instrumento de avaliação da extensão: estudo de caso em uma instituição pública federal brasileira de educação

profissional e tecnológica. **Revista Conexão UEPG**, Ponta Grossa, Paraná – Brasil, v. 19, e2322565, p. 01-19, 2023.

GOLDSTEIN, Harvey; WOODHOUSE, Geoffrey. Pesquisa sobre eficácia escolar e políticas educacionais. In BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

HERNÁNDEZ-CASTILLA, Reyes; MURILLO, F. Javier; MARTÍNEZ-GARRIDO, Cynthia. ¿Cómo son las escuelas donde los niños no aprenden? Um estudo de casos. FIALHO, Isabel et al. (Orgs.). **Políticas educativas, eficácia e melhoria das escolas**. Évora: Centro de Investigação em Educação e Psicologia – Universidade de Évora (CIEP-UÉ), 2014.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação permanente do professorado: novas tendências**. São Paulo: Cortez, 2009.

JAIME; Pedro; LUCIO, Fred. **Sociologia das organizações: conceitos, relatos e casos**. São Paulo, SP: Cengage, 2017.

JANUÁRIO, André Alves. **Pesquisa em eficácia escolar no Brasil: um estudo sobre a produção científica brasileira com foco nos fatores relacionados à eficácia escolar (2005-2017)**. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2019.

LEONARDO, Natália Moura; MACHADO, Michel Mott; AZEVEDO, Marília Macorin. Boas práticas escolares em tempos de pandemia COVID-19: um olhar para uma escola técnica estadual na cidade de São Paulo. **Dialogia**, n. 46, p. 1-27, e25594, set./dez. 2023.

LEONARDO, Natália Moura; SANTOS, Maira Ferreira; MACHADO, Michel Mott. Eficácia escolar: estudo bibliométrico das publicações em periódicos científicos brasileiros. **Anais do XVIII Simpósio dos Programas de Mestrado Profissional – SIMPROFI**, São Paulo, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, São Paulo, SP, Brasil, 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6.ed. São Paulo: Editora Heccus, 2018.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Licínio C. Privatização lato sensu e impregnação empresarial na gestão da educação pública. **Currículo sem Fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 129-144, jan./abr. 2019.

MACHADO, Michel Mott; PRADOS, Rosália Maria Netto.; MARTINO, Mariluci Alves. A educação profissional e tecnológica e a prática extensionista: algumas reflexões. **RETC – Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura**, Jundiaí, v. 2, n. 19, p. 120-129, out. 2016.

MACHADO, Michel Mott; PRADOS, Rosália Maria Netto; MARTINO, Mariluci Alves. A extensão e a educação profissional e tecnológica no Centro Paula Souza: realizações, desafios e oportunidades. In FREIRE, Emerson; VERONA, Juliana Augusta; BATISTA, Sueli Soares dos Santos. (Orgs.). **Educação profissional e tecnológica: extensão e cultura**. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2018.

MANFREDI, Silvia Maria. **Educação Profissional no Brasil: atores e cenários ao longo da história**. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2016.

MARTINS, Edivaldo Cesar Camarotti; CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Boas práticas escolares e avaliação em larga escala: a literatura ibero-americana em questão. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 26, n. 62, p. 264-293, maio/ago. 2015.

MARTINS, Edivaldo Cesar Camarotti; CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Boas práticas e elevado desempenho escolar em contexto de vulnerabilidade social com referência aos resultados do IDEB. **Educação em Debate**, Fortaleza, v. 38, n. 71, p. 130-144, jan./jun. 2016.

MARTINS, Edivaldo Cesar Camarotti; CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Eficácia escolar: boas práticas à luz de estudos do governo brasileiro e das agências multilaterais. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 19, n. 62, p. 1297-1327, jul./set. 2019.

NOGUEIRA FILHO, Olavo. **Pontos fora da curva: por que algumas reformas educacionais no Brasil são mais efetivas do que outras e o que isso significa para o futuro da educação básica**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2022.

NÓVOA, António. Para uma análise das instituições escolares. In NÓVOA, António (Coord.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional, 1992.

PAIVA-PEREIRA, Alessandra C. Matheus; WANDERCIL, Marco; GARCIA, Paulo Sérgio; NASCIMENTO, Luís Lopes. Gestão escolar em contexto vulnerável: gerenciando dados em prol da justiça social. **Série-Estudos**, Campo Grande, MS, v. 29, n. 65, p. 315-342, jan/abr. 2024.

PETEROSI, Helena G. **Subsídios ao estudo da Educação Profissional Tecnológica**. São Paulo: CEETEPS, 2014.

REYNOLDS, David; TEDDLIE, Charles. Os processos da eficácia escolar. In BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

REYNOLDS, David; TEDDLIE, Charles; HOPKINS, David; STRINGFIELD, Sam. Conectando a eficácia e o melhoramento escolar. In BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

ROBBINS, Sthepen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

SAMMONS, Pam. As características-chave das escolas eficazes. In BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília, DF: Liber Livro, 2007.

SILVA, Fábio Lippi; MACHADO, Michel Mott; FREIRE, Emerson; MALACARNE, Robson. Extensão na educação profissional e tecnológica: concepções e práticas em uma instituição pública do Estado de São Paulo. **REGIT – Revista de Estudos de Gestão, Informação e Tecnologia**, v. 19, n. 1, p. 157-175, jan./jun. 2023.

SOARES, José Francisco (Coord.). **Escola eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG, FAE, GAME: Fundação Ford, 2002.

SOARES, José Francisco. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus estudantes. **REICE – Revista Eletrônica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio em Educación**. v. 2., n. 2, p. 83-104, 2004.

TEODORO, Wanderson Luís; MARTINS, Edivaldo Cesar Camarotti; CALDERÓN, Adolfo Inacio. Eficácia escolar e boas práticas em regiões socialmente vulneráveis: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 15, p. 1-20, e4997051, jan./dez. 2021.

*Recebido: outubro/2024.
Aprovado: novembro/2024
Publicado: janeiro/2025.*