

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

SUÊNIA DOS SANTOS FRANCO

**PRÁTICAS GESTORAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA
ESTADUAL DA CIDADE DE MANAUS**

JUIZ DE FORA

2016

SUÊNIA DOS SANTOS FRANCO

**PRÁTICAS GESTORAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA
ESTADUAL DA CIDADE DE MANAUS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Perobelli de Oliveira

JUIZ DE FORA

2016

SUÊNIA DOS SANTOS FRANCO

**PRÁTICAS GESTORAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA
ESTADUAL DA CIDADE DE MANAUS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora e aprovada pela banca examinadora abaixo citada, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação de Educação Pública.

Aprovada, em ____ de _____ de 2016.

Prof. Dr. Roberto Perobelli de Oliveira (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof(a). Dr(a). Membro da Bancada 1

Prof(a). Dr(a). Membro da Bancada 2

Dedico a Deus por mais um sonho realizado, sem Ele esse sonho não seria possível de ser alcançado. Aos meus familiares, em especial a meu esposo, minhas filhas, meus pais e irmãos, que fizeram parte desta realização, e a todos os professores e colegas, pelos exemplos, dedicação e apoio.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, por todas as oportunidades e bênçãos que recebemos. Sua Misericórdia, nos envolveu; Sua fortaleza, nos manteve firmes; Sua sabedoria proporcionou o entendimento, a ciência, o conselho e o discernimento como fonte de libertação. A Ele, nossa eterna gratidão.

Aos familiares, pelo apoio dado para a concretização desse trabalho: pais e irmãos, que foram incansáveis. Especialmente, ao meu esposo e minhas filhas pelo estímulo, dedicação, compreensão e amor nos momentos de ausência.

Ao orientador Prof. Dr. Roberto Perobelli de Oliveira, pela disponibilidade, paciência, seriedade, competência e dedicação com que desempenhou seu trabalho.

Às assistentes de orientação Priscilla Sant'Anna e Mônica da Motta, às agradeço por acompanharem com dedicação a trajetória dessa dissertação. Com certeza a ajuda de cada uma foi valiosa para a conclusão deste trabalho.

Ao corpo docente e discente da Universidade Federal de Juiz de Fora que contribuíram para o meu crescimento profissional e acadêmico.

Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada. Apenas dê o primeiro passo.

Martin Luther King

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP), do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso, aqui trabalhado, tem como objeto geral de estudo as práticas gestoras frente aos resultados educacionais de uma escola estadual na cidade de Manaus, buscando analisar as práticas de gestão e os resultados educacionais da escola investigada. Pretendeu-se descrever o cenário com vistas a compreender e analisar as práticas educacionais frente aos resultados da escola, para, em seguida, propor um plano de ação educacional que vise a melhoria de seus resultados. Foi adotado como metodologia, observações no campo de pesquisa, reunindo os dados para a construção do caso de gestão e realização de entrevistas semiestruturadas com o gestor, pedagogo e quatro professores – dois do turno matutino e dois do turno vespertino da escola investigada. Adotaram-se, como referencial teórico, os estudos sobre qualidade de ensino, eficácia escolar, gestão participativa, apropriação de resultados e os efeitos e contribuições das avaliações em larga escala no desempenho escolar. Através das observações e entrevistas, identificou-se na escola um modelo de gestão pouco participativo, que inspirou a produção de um plano de ação educacional voltado para propor ações mais democráticas, capazes de envolver seus atores educacionais na melhoria da qualidade do ensino.

Palavras-Chave: Gestão. Avaliação. Resultados Educacionais.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Postgraduate Program in Management and Evaluation of Education (PPGP), the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case has as general object of study the management practices against the educational results of a state school in the city of Manaus, seeking to analyze the management practices and the educational results of the state school investigated. The intention was to describe the scenario in order to understand and analyze management practices in relation to the educational results of the school, and then to propose an educational action plan aimed at improving its results. The research was carried out in a state public school in the city of Manaus (AM) and methodology was adopted as observations in the field of research, gathering the data for the construction of the case of management and conducting semi-structured interviews with the manager, pedagogue And four teachers, two on the morning shift and two on the afternoon shift of the investigated school. Theoretical references included studies on teaching quality, school effectiveness, participatory management, appropriation of results, and the effects and contributions of large-scale evaluations on school performance. Through the observations and interviews, a little participatory management model was identified in the school, which inspired the production of an educational action plan aimed at proposing more democratic actions, capable of involving its educational actors in improving the quality of teaching.

Keywords: Management. Evaluation. Educational Results.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro Funcional da escola investigada.....	21
Quadro 2: Distribuição dos alunos por padrões de desempenho – Língua Portuguesa	28
Quadro 3: Distribuição dos alunos por padrões de desempenho – Matemática.....	29
Quadro 4: Situação da escola pesquisada.....	31
Quadro 5: Descrição dos entrevistados	55
Quadro 6: Plano de ação: dimensão escolar.....	71
Quadro 7: Proposta de cronograma para os encontros.....	76

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 1: Trajetória no IDEB 2009, 2011 e 2013 da Escola	32
Figura 1: Fluxograma da CDE 03.....	19

LISTA DE ABREVIATURAS

AM	Amazonas
BM	Banco Mundial
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CDCE	Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar
CDE/AM	Coordenadoria Distrital de Educação/Amazonas
CF	Constituição Federal
CONAE	Conferência Nacional de Educação
CONAPEE	Conferência de Avaliação do Plano Estadual de Educação
CONGED	Conferência da Gestão Democrática
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EF	Ensino Fundamental
FM	Fundo Monetário Internacional
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação
GQT	Gerência da Qualidade Total
HTP	Hora de Tempo Pedagógico.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
IDEAM	Índice de Desenvolvimento de Educação do Estado do Amazonas
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PIB	Produto Interno Bruto
PISA	Programa Internacional de Avaliação dos Alunos
PSS	Processo Seletivo Seriado
PPP	Projeto Político Pedagógico
PQT	Programa de Qualidade Total

QT	Qualidade Total
SADEAM	Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SAEP	Sistema de Avaliação da Educação Pública
SEDUC/AM	Secretaria Estadual de Educação do Amazonas
SIGEAM	Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 O CENÁRIO DA PESQUISA	18
1.1 AVALIAÇÕES EXTERNAS NO BRASIL.....	23
1.2. ÍNDICES NAS AVALIAÇÕES EXTERNAS	28
1.3. A GESTÃO DA ESCOLA	33
1.4. EQUIPE PEDAGÓGICA E DOCENTE DA ESCOLA	37
2 A GESTÃO ESCOLAR DA ESCOLA PESQUISADA	42
2.1. A GESTÃO ESCOLAR X QUALIDADE E EFICÁCIA EDUCACIONAL	43
2.2. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR	48
2.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	52
2.4. ANÁLISE DOS DADOS.....	56
2.4.1 OS ATORES.....	57
2.4.2 GESTÃO DE RESULTADOS.....	58
2.4.3 DINÂMICA ESCOLAR – O TRABALHO PEDAGÓGICO.....	63
3 PROPOSTA DE MELHORIAS PARA UMA GESTÃO MAIS EFICIENTE E PARTICIPATIVA	69
3.1. PROPOSTA DE AÇÕES APRESENTADAS A GESTÃO ESCOLAR	70
3.2 DESENVOLVIMENTO DA AÇÃO 1.....	75
3.2.1 PROPOSTA PARA CADA ENCONTRO.....	77
3.2.2 O CONGRESSO.....	78
3.3 DESENVOLVIMENTO DA AÇÃO 2.....	78
3.3.1 PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO E ESTUDOS.....	79
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS.....	82
ANEXO 1.....	87
ANEXO 2.....	89
APÊNDICES.....	92
DÁRIO DE PESQUISA.....	92

INTRODUÇÃO

O papel de liderança que os gestores precisam assumir frente à educação é tema presente nas pautas de discussão, uma vez que parece determinante para o êxito ou fracasso da escola.

Um dos temas que tem permeado os meios educacionais refere-se ao modelo de gestão e as práticas gestoras na promoção da qualidade do ensino, pois além de garantir o acesso do aluno à escola, é preciso garantir sua permanência e garantir seu direito de aprender. Nesse cenário, surgem discussões sobre desempenho escolar, trazendo questionamentos sobre a qualidade de ensino e nos apontando a era da responsabilização.

A atualidade nos traz a necessidade de políticas públicas que promovam a responsabilidade social através da educação, envolvendo, efetivamente, toda a sociedade civil, pais e comunidade, as universidades, os docentes e sindicatos, o Ministério da Educação e o poder público.

Marcelo Baumann Burgos (2011) adota um modelo de metas da década de 1980, no qual discute a massificação, o acesso e a inclusão dos alunos na escola na década de 1990, predominando o desempenho escolar, dando ênfase à gestão da avaliação e da responsabilização. A avaliação deixa de diagnosticar para fiscalizar. O autor enfatiza, também, a importância do gestor escolar, as mudanças em seu papel dentro das instituições e as novas formas de gestão.

Com a era da responsabilização surgem políticas públicas voltadas à promoção da melhoria do cotidiano escolar, e as avaliações externas são uma dessas políticas. As avaliações em larga escala aparecem no cenário educacional como uma ferramenta que pode mudar os rumos da gestão pública através da apropriação e análise de seus resultados. Assim, se estabelecem as primeiras iniciativas de organização de uma sistemática de avaliação dos ensinos fundamental e médio em âmbito nacional. Essa sistemática, a partir de 1990, foi denominada pelo Ministério da Educação (MEC), como Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

O Saeb se caracteriza como um conjunto de avaliações externas em larga escala, com o propósito de diagnosticar o sistema educacional brasileiro, identificando fatores que possibilitem a melhoria da qualidade da educação, através dos dados fornecidos.

Tais “avaliações tem servido de apoio à formulação e na implementação das políticas educacionais brasileiras nas duas últimas décadas” (BONAMINO; SOUZA, 2012, p. 3). Assim, a importância das avaliações externas vai além de uma análise pontual, pois tem abrangência nos sistemas de ensino público e privado brasileiro. Há de se destacar também que essas avaliações são uma importante fonte de dados relacionados à qualidade de ensino do país.

Assim,

no Brasil, a partir de 1995, a implementação de processos avaliativos intensifica-se, e a visão de melhoria da qualidade do ensino e do papel do Estado na educação, intrínseca à avaliação em larga escala, assume crescentemente importância no debate educacional (SOUZA, OLIVEIRA, 2010, p. 795).

Devido às avaliações externas surgem as discussões em torno do modelo de gestão e das práticas gestoras de apropriação dos resultados obtidos em tais avaliações, e como os mesmos são discutidos e trabalhados no ambiente escolar. Esses questionamentos passaram a ser frequentes em diversas atividades escolares das quais participo como pedagoga – como reuniões pedagógicas, planejamentos e formações continuadas, isto é, formações em serviço –, surgindo assim, o interesse em pesquisar sobre as práticas gestoras frente a esse cenário de avaliações em larga escala.

O que justifica pesquisar as práticas gestoras frente aos resultados educacionais de uma escola estadual da cidade de Manaus é a compreensão de que o direcionamento do trabalho pedagógico depende, em grande parte, da atuação do gestor e da compreensão dos resultados que a escola apresenta.

Cabe aqui esclarecer que sou concursada, como professora, pelo estado do Amazonas há 12 anos e desde então, na esfera estadual, trabalho em uma escola de cunho filantrópico¹, que através de convênios entre as Secretarias Estadual e Municipal de Educação de Manaus cede professores, nesta instituição atuo como pedagoga há 3 anos. No entanto continuo fazendo parte do quadro de servidores da Secretaria Estadual de Educação do Amazonas (SEDUC-AM) e participo, com frequência, das atividades de capacitação e de formação pedagógicas ofertadas aos servidores dessa instituição. Nessas atividades surgem inúmeros questionamentos

¹ Escola de tempo integral com um sistema próprio, com regimento e projeto político aprovado pelo Conselho Estadual do Amazonas.

sobre as avaliações em larga escala, o uso de seus resultados no cotidiano escolar e o papel do gestor escolar diante das novas demandas educacionais.

Por esta escola ter aspectos peculiares, bem diferentes aos trabalhados pela secretária de educação do Amazonas, fez-se necessário investigar uma escola regular da rede de ensino. Selecionei uma escola que atende o ensino fundamental, anos iniciais e finais, que faz parte da coordenadoria educacional que atuo, e para que a pesquisa se tornasse viável devido ao tempo, procurei uma escola nas proximidades de minha área de atuação para compreender as práticas gestoras frente aos resultados educacionais da referida instituição.

Inicialmente visitei a escola na última semana de agosto/2015 no turno matutino, e, na terceira semana de setembro/2015, no turno vespertino. Nos dois primeiros dias estive no turno matutino apenas para o levantamento dos dados iniciais e conversei com o gestor, pedagoga, professores e funcionários – porteiro, secretário, funcionários administrativos e de serviços gerais. Em uma das três manhãs restantes, acompanhei o trabalho realizado pela pedagoga e, nas duas últimas manhãs, observei a interação entre a equipe docente do turno matutino e a equipe gestora.

Na terceira semana de setembro, estive na escola no turno vespertino e acompanhei, em uma tarde, o trabalho realizado pela pedagoga desse turno, por duas tardes, o trabalho realizado pelo gestor e, no restante da semana, observei a interação entre a equipe docente do turno vespertino e a equipe gestora, acompanhando conversas na sala dos professores. Os dados coletados nessa pesquisa exploratória subsidiaram a construção do caso de gestão aqui proposto, que mostraram uma gestão aparentemente centralizada na figura do gestor.

Diante do que é proposto nesta dissertação, defini como questão de pesquisa: Como se dá as práticas gestoras frente ao processo de apropriação dos resultados educacionais de uma escola estadual de Manaus?

O objetivo geral da presente dissertação é compreender as práticas gestoras em uma escola estadual de Manaus a partir de seus resultados educacionais. E os objetivos específicos são: descrever o cenário escolar e as práticas gestoras da escola em questão; identificar e analisar as práticas gestoras da escola, com relação à apropriação dos resultados da Prova Brasil; e, por fim, propor um plano de ação visando aprimorar o processo de apropriação dos resultados da Prova Brasil, além dos demais problemas identificados.

Após o primeiro momento, já com a questão de pesquisa e objetivos definidos, retornei à escola na última semana de maio de 2016 para conhecer os processos e relações que configuram o espaço educativo que subsidiaram a construção do capítulo 2, no qual foi realizada a análise e revisão bibliográfica sistemática sobre o tema pesquisado, alicerçada pelo diário de campo, construído a partir de observações do cotidiano escolar, e, por entrevistas semiestruturadas, realizadas com o gestor da escola, pedagogas e com quatro docentes – dois do turno matutino e dois do turno vespertino. Complementam esse estudo os dados relacionados ao desempenho da escola observada disponíveis na Secretaria Estadual de Educação e de Qualidade de Ensino (SEDUC).

O trabalho foi desenvolvido em três capítulos. O capítulo 1 faz uma descrição do caso de gestão, com ênfase no problema a ser analisado no capítulo 2. A descrição partirá do cenário macro para o micro, para assim chegar ao campo de estudo, isto é, a dimensão escolar, descrevendo alguns dos sujeitos envolvidos.

No Capítulo 1, apresentam-se as avaliações em larga escala, compreendendo a importância do uso dos resultados de tais avaliações, a divulgação dos resultados e as ações gestoras frente às novas demandas educacionais. Em seguida, foram analisados os dados obtidos nas últimas edições das avaliações nacionais, no intervalo de 2009 a 2013, relacionando as escolas estaduais do Amazonas, da cidade de Manaus e a escola pesquisada, pois entende-se que, para se obter uma gestão de qualidade é necessária a compreensão do cenário educacional macro, para então chegar ao cenário da pesquisa. Por fim, trago o relato dos dias de observação feitos na escola e as questões que motivaram este caso de gestão.

No Capítulo 2, é apresentada a pesquisa bibliográfica com estudos sobre a gestão participativa, qualidade de ensino, eficácia escolar, os sistemas de avaliações e suas contribuições no desempenho escolar e o papel do gestor frente a esse cenário, buscando uma análise interpretativa dos dados produzidos por meio de observações e entrevistas, analisando a dinâmica escolar e a visão de alguns dos atores envolvidos. Essa análise frente aos aportes teóricos pode nos fazer compreender quais práticas gestoras frente aos resultados educacionais têm sido mobilizadas na escola pesquisada.

No Capítulo 3, é apresentado um plano de ação educacional que visa atender aos achados de pesquisa. A proposta é de que a escola possa trabalhar melhor através da compreensão e apropriação de seus resultados educacionais.

1 O CENÁRIO DA PESQUISA

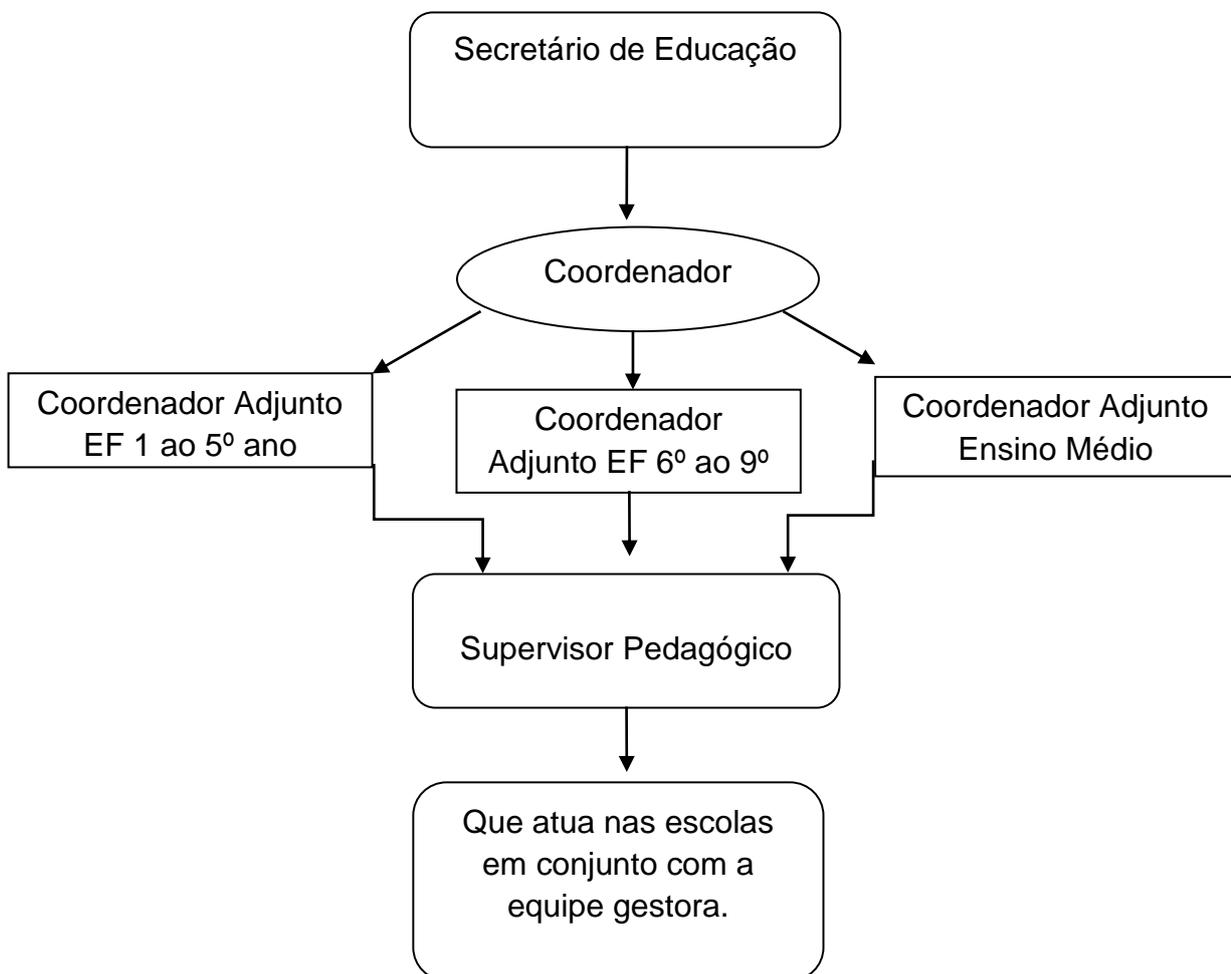
Neste capítulo, apresentaremos os dados iniciais, coletados na última semana de agosto e terceira semana de setembro de 2015, sobre o contexto escolar que será o objeto desta pesquisa.

Visitei a escola nos períodos de 24 a 28 de agosto, no turno matutino, e de 14 a 18 de setembro de 2015, no turno vespertino, não apenas para o levantamento dos dados iniciais e para ter acesso a alguns documentos da escola – como o Projeto Político Pedagógico–, mas, também, para compreender as relações que se configuram no espaço escolar, através de observações no campo de pesquisa. Assim, é apresentado o relato de duas tardes do trabalho realizado pelo gestor, uma manhã do trabalho realizado pela pedagoga deste turno, que será chamada de pedagoga A, e uma tarde de outra pedagoga do mesmo turno, que será chamada de pedagoga B, bem como dois dias de cada semana destinados a observar os docentes de seu respectivo turno de modo geral, isto é, conversas que se realizavam principalmente na sala dos professores.

Para tanto, inicialmente, faremos uma contextualização da rede de ensino e da coordenação distrital de educação em que está situada a escola pesquisada. A Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM) é o órgão responsável pela gestão das políticas e programas educacionais do sistema estadual de ensino do estado do Amazonas. A Secretaria está subdividida em Coordenadorias Regionais de Educação (CRE's), as quais têm sobre sua jurisdição as unidades de ensino dos municípios, com exceção das unidades de ensino da capital do Estado, que possui sete coordenadorias denominadas de Coordenadorias Distritais de Educação (CDE), em virtude da quantidade de escolas e alunos atendidos na capital. As Coordenadorias possuem uma estrutura pedagógica similar, pois estão diretamente ligadas a SEDUC. Elas foram criadas em 2005 com a finalidade de melhorar o atendimento às necessidades escolares, descentralizando esse atendimento. Atualmente a CDE 03, a qual pertence à escola pesquisada, é responsável por 40 escolas situadas nas zonas Centro-Sul e Centro-Oeste de Manaus, atendendo ao ensino Fundamental I e II, nos turnos matutino e vespertino, ao Ensino Médio Regular, nos turnos matutino, vespertino e noturno e, também, a Educação de Jovens e Adultos, no turno noturno.

A CDE 03 possui uma equipe de profissionais formada por servidores públicos concursados e contratados, que foram convidados pelo secretário estadual a compor a equipe em diferentes cargos. O profissional que trabalha mais próximo das escolas é o supervisor pedagógico. Este é o profissional que visita as escolas e faz o levantamento da realidade escolar, além de acompanhar as atividades desenvolvidas pela escola para o alcance de metas projetadas. Entenda melhor a estrutura da CDE 03 observando a Figura 1.

Figura 1: Fluxograma da CDE 03



Fonte: Figura elaborada pela autora a partir de dados coletados na CDE 03.

A SEDUC/AM possui uma proposta curricular usada tanto nas CRE's quanto nas CDE's. A Escola Estadual pesquisada pertence à Coordenadoria Distrital de Educação 03, e trabalha a proposta emanada pela secretária e os projetos demandados da mesma, que são acompanhados pela CDE 03 na pessoa do

supervisor pedagógico, as escolas também podem possuir projetos próprios. A secretaria estadual de educação possui uma equipe pedagógica responsável por cada etapa escolar, formada por professores e pedagogos. Essa equipe elabora e modifica a proposta curricular quando necessário. Tal proposta é construída a partir dos Parâmetros e Diretrizes Curriculares Nacionais e enviada às escolas.

A Escola Estadual investigada se localiza na zona centro-oeste da cidade de Manaus, contando com 565 alunos matriculados no ano de 2015, distribuídos nos dois turnos (matutino e vespertino), atendendo do 4º ao 9º ano do Ensino Fundamental. A escola apresenta no ensino fundamental I 119 alunos, e no fundamental II 446 alunos. O turno da manhã compreende do 4º ao 7º ano e o turno da tarde, somente, o 8º e 9º ano do ensino fundamental. A pesquisa, inicialmente, analisou os dados referentes ao 9º ano do ensino fundamental nas disciplinas de Língua Portuguesa e matemática, produzidos pelas avaliações externas nacionais e estaduais, contextualizados com dados educacionais do sistema macro de ensino, compreendendo não somente o contexto dos resultados da escola como o contexto dos resultados educacionais no estado do Amazonas, para em seguida descrever o cenário escolar.

A escola, em 2015, possuía, no turno matutino, oito turmas, sendo duas de 4º ano, duas turmas de 5º ano, duas turmas de 6º ano e duas turmas de 7º ano. No turno vespertino, também atende oito turmas, sendo quatro turmas de 8º ano e quatro turmas de 9º ano.

Considerada de grande porte por seus atores educacionais, com ampla área externa, a escola tem quadra de esportes, sala de informática, biblioteca, cozinha, depósito, sala de professores e de pedagogos, secretaria e diretoria. Possui também um amplo pátio coberto e 14 salas de aula, no entanto, no momento, são utilizadas oito salas de aulas e, das seis salas restantes, quatro estão fechadas sem uso, e duas, servindo de depósito, uma para os equipamentos da fanfarra que a escola possuía, e que pretende reativar, e outra com materiais do Programa Mais Educação, utilizado pelas turmas de 4º e 5º anos do ensino fundamental.

Segundo o gestor, a escola possui um quadro completo de profissionais, distribuídos conforme quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Quadro funcional da escola investigada

Quant	FUNCIONÁRIOS	FORMAÇÃO
01	Gestor	Superior: Letras
02	Pedagogos	Superior: Pedagogia
01	Secretária	Superior Incompleto - Administração
04	Assistente administrativo	02 com Superior completo em Administração e 02 com Superior Incompleto em Ciências da Computação.
05	Professores (séries iniciais do EF) 02 Professores - 4º ano 03 Professores - 5º ano	Superior: Pedagogia
25	Professores (séries finais do EF) 05 Professores de Português 06 Professores de Matemática 03 Professores de História 02 Professores de Ciências 03 Professores de geografia 01 Professor de Artes 01 Professor de Ensino Religioso 02 Professores de Educação Física 02 Professores de Inglês	Superior completo na área de atuação
03	Merendeiras	Ensino Médio
02	Bibliotecário	Superior: Pedagogia
01	Apoio pedagógico ²	Superior: Pedagogia
02	Serviços gerais	Fundamental Incompleto
01	Porteiro	Fundamental Incompleto

Fonte: Dados fornecidos pela secretaria da escola (quadro elaborado pela autora).

De acordo com o Projeto Pedagógico, a escola procura cumprir seu papel junto à comunidade, que é o de contribuir com o processo de construção da cidadania, acreditando que a atuação solidária de indivíduos autônomos pode levar

² Professor que auxilia os demais profissionais na realização do trabalho pedagógico, possui formação em áreas diversas.

à melhoria da sociedade. Segundo a Coordenadoria Distrital de Educação (CDE) 03, a escola deve reestruturar seu projeto a cada dois anos, com a participação de toda comunidade escolar. Sua última atualização foi no ano 2012, e está sendo reestruturado e atualizado no período dessa pesquisa pelo gestor e pelas pedagogas. Nesse documento consta:

Missão: Contribuir para a formação de sujeitos críticos, participativos e transformadores de sua realidade, assegurando o seu acesso e permanência em um ambiente criativo, acolhedor e de respeito mútuo.

Visão: Tornar-se uma escola de referência na valorização do conhecimento, onde todos possam adquirir saberes pertinentes a uma aprendizagem significativa.

Valores: Os princípios éticos e filosóficos que norteiam sua prática pedagógica buscam socializar com todos os membros envolvidos no processo de ensino-aprendizagem valores como: responsabilidade, participação, parceria, respeito, cidadania, transparência, profissionalismo e criatividade. (PPP, 2012, p. 12)

Para compreender melhor o contexto no qual a escola está inserida é necessário conhecermos um pouco sobre a comunidade escolar. O bairro onde está localizada a escola integra a periferia da cidade de Manaus, situando-se na zona centro-oeste da cidade. Grande parte dos alunos matriculados na escola mora no próprio bairro e origina-se de famílias de baixa renda, sendo que boa parte dos pais tem como escolaridade o ensino fundamental e ensino médio, segundo dados do Projeto Político Pedagógico (PPP, 2012) da escola. Também conforme o PPP, mais de 50% dos seus professores e funcionários moram na comunidade.

A Escola Estadual têm vários problemas prototípicos do cenário de alta vulnerabilidade social: drogas, violência, desemprego, falta de perspectiva. Com relação aos dados de desempenho de seus alunos nas avaliações externas, a equipe gestora acredita que poderia ser bem melhor, pois muitos estão nos níveis considerados inadequados na escala de proficiência Saeb, isto é, muitos alunos estão chegando ao 9º ano do ensino fundamental com pouco ou pouquíssimo aprendizado.

Na próxima seção, antes de mostrarmos os índices nas avaliações externas, se fez necessário apresentar um breve histórico sobre tais avaliações para assim apresentar o papel da gestão escolar frente às atuais demandas educacionais, compreendendo a relevância das avaliações em larga escala nesse cenário, com a

certeza de que esses resultados não devem ter um fim em si, mas podem nortear a gestão pública em todas as esferas.

Para que os resultados das avaliações possam subsidiar as ações e práticas gestoras e possibilitem a reflexão da prática pedagógica é necessário que tais dados sejam compreendidos e analisados por todos os envolvidos no processo educativo e o gestor escolar tem importante papel frente a esse processo, pois não poderá discutir, analisar e monitorar ações de um cenário que não conhece, para tanto se faz necessário compreender o cenário das avaliações e seus resultados.

1.1 Avaliações externas no Brasil

A educação é um dos direitos mais discutidos nas últimas décadas. Desde a promulgação da Constituição Federal do Brasil de 1988 (CF) temos presenciado evoluções históricas, como a universalização da educação básica, garantida pela Constituição em seu art. 205 como um direito de todos, e que deve ser atendida com “igualdade de condições para o acesso e permanência” (art. 206, I).

A qualidade da educação refletida na forma de indicadores é um assunto em pauta, abrindo grandes questionamentos sobre o papel da escola e a forma de como se dá a apropriação de seus resultados. Além de escola para todos, a lei garante qualidade de ensino, e essa qualidade implica em uma formação integral do aluno, preparando-o para viver plenamente em sociedade, como afirma a CF de 1988:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
VII - garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988)

É repensando a educação que surgem as políticas educacionais brasileiras, estas vem sofrendo constantes mudanças, sempre centradas nas questões sociais, nos processos de globalização e em movimentos e manifestos populares. Ao longo dos anos a sociedade sofreu grandes transformações, e com ela a educação se modificou: “a sociedade moderna foi reinventando a realidade, construindo novos

paradigmas de organização social e, conseqüentemente, também de educação”. (BCC - LÍNGUA PORTUGUESA, 2008, p. 19).

A qualidade da educação é um assunto em pauta, abrindo grandes questionamentos sobre o papel da escola e da sociedade. A democratização da educação básica, determinada em lei, veio abrir os portões escolares a todos, garantindo vagas a quem procurasse.

Com o surgimento de novas demandas, o cenário educacional se reconstruiu sempre em busca de melhores alternativas para se alcançar uma melhor qualidade de ensino, trazendo ao cenário atual políticas educacionais de grande relevância, uma delas são as avaliações em larga escala.

Tendo como objetivo servir de base para a implementação de políticas públicas voltadas para a qualidade na educação básica, o governo federal, em parceria com os estados, municípios e universidades, implementou um programa de avaliação do ensino fundamental em todas as escolas do país.

Valdecir Soligo destaca que, a partir da década de 1990, a avaliação educacional começou a fazer parte da agenda das políticas públicas no Brasil, em consonância com as tendências “que já vinha se desenvolvendo em diferentes países desde os anos 1970” (SOLIGO, 2013, p 77).

Fato este que motivou várias reformas no campo educacional, começando a ser desenhada no país a ideia de responsabilização (familiar, Estatal e da sociedade), onde o tema educação foi apoderado pelo novo governo de tendência democrática e indiretamente delegando a gestores e a sociedade a responsabilidade pela cobrança de resultados. Como exemplo dessa geração destaca-se a avaliação realizada pela Prova Brasil.

Desta forma, ao estabelecer esse mecanismo de responsabilização o Estado pretendeu “incentivar” o maior envolvimento de pais, estudantes, professores e gestores na busca de uma educação de qualidade para todos, onde cada um dos atores contribui, individualmente e em conjunto, para os resultados.

Em 1988 o Ministério da Educação (MEC) realiza seus primeiros ensaios de avaliações em larga escala, chamado primeiramente de SAEP, Sistema de Avaliação da Educação Pública. Sua aplicação inicial envolveu somente os Estados do Paraná e do Rio Grande do Norte.

Demonstrando interesse em ampliar essa avaliação, em 1990, o INEP, Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Educacionais Anísio Teixeira, órgão do

MEC, institui o SAEB, Sistema de Avaliação da Educação Básica, que passa, a partir de então, a desenvolver e aplicar testes padronizados em todo o país. “Desde sua criação, o Saeb configura-se como uma avaliação com desenho apropriado para diagnosticar e monitorar a qualidade da educação básica nas regiões geográficas e nos Estados brasileiros”. (BONAMINO; SOUZA, 2012, p. 376)

O Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é um misto de avaliação normativa, já que primeiro compara os indivíduos entre si, e avaliação criterial, já que procura descrever para cada ponto da escala de proficiência as habilidades demonstradas pelos alunos a partir de suas respostas aos itens da prova. (NETO, 2010, p. 91).

Esse sistema avalia, a cada dois anos, em toda a rede pública de ensino, alunos do 5º e 9º ano do ensino fundamental nas competências das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, e tem por objetivo a melhoria da qualidade do ensino.

Para o ciclo de 2005, o Saeb foi modificado, transformando-se em um sistema composto por dois processos de avaliação: a Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb), que mantém a mesma característica e objetivos do Saeb aplicado até 2003, e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), também conhecida como Prova Brasil, destinada a avaliar apenas as escolas públicas do ensino básico. (NETO, 2010, p. 100).

Associamos a prática de avaliação externa, aqui definida, a busca por melhorias sociais, educacionais, ambientais e tecnológicas que não devem ter um fim em si mesma. Tendo em vista a grande relevância dada ao papel do gestor escolar, surge a necessidade de conhecer o modelo de gestão e, assim, compreender as práticas gestoras no cotidiano escolar e como que essas avaliações influenciam as práticas educacionais.

A Prova Brasil e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) constituem-se na forma da qual o governo brasileiro adotou para avaliar e diagnosticar, em larga escala, a educação básica. Essas são desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC) desde 2005, e o princípio adotado por essas avaliações relacionam-se em avaliar a qualidade do ensino público no âmbito da educação básica através de uma metodologia que utiliza testes padronizados e questionários socioeconômicos.

Segundo o site do Ministério de Educação e Cultura (Brasil, 2016), os testes aplicados são direcionados aos alunos da quarta e oitava séries (quinto e nono anos respectivamente na nomenclatura atual) do ensino fundamental, que respondem a itens (questões) de Língua Portuguesa que têm como foco a leitura, enquanto que a matemática visa diagnosticar a resolução de problemas.

A Prova Brasil é desenhada através de padrões de proficiência, denominado pelo Saeb de escala de proficiência, que apresenta em sua escala os padrões: Insuficiente, Básico, Proficiente e Avançado, que de acordo com o resultado da prova classifica o aluno dentro desse padrão³. Utilizam-se também de questionário socioeconômico, que visam contextualizar os fatores que podem estar associados ao desempenho. Tais questionários são aplicados não somente a alunos como a professores e diretores das turmas.

Assim, a Prova Brasil juntamente com o SAEB e as taxas de rendimento escolar (aprovação e evasão) configuram, a partir de uma equação, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) criado pelo INEP, como uma das metas do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)⁴. Desta forma, em anos ímpares temos os dados do IDEB nos dando um panorama da educação pública no Brasil, que vai desde a situação das escolas brasileiras passando por rendimento escolar até dados de distorção idade/série, com a situação socioeconômica de seus principais atores entre outros.

A Prova Brasil traz como referência a matriz curricular de Língua Portuguesa e Matemática (anexos 1 e 2) para a sua realização, e essa matriz é um recorte da proposta curricular trabalhada em cada etapa de ensino, cumprindo o que determina a CF de 1988, que diz em seu art. 210 que: “Serão fixados conteúdos mínimos para o ensino fundamental, de maneira a assegurar formação básica comum e respeito aos valores culturais e artísticos, nacionais e regionais.” (BRASIL, 1988).

Com isso a lei estabelece como um dos fatores fundamentais a formação básica comum através dos conteúdos mínimos fixados. Esses conteúdos mínimos compõem a proposta curricular. Desse modo,

Os testes cognitivos do Saeb são elaborados com base em matrizes de referência, desenhadas a partir de uma *síntese* do que é comum a

³ Padrões: Nível Avançado (além da expectativa), no nível Proficiente (preparados para continuar os estudos), nível Básico (pouco aprendido) e nível Insuficiente (pouquíssimo aprendido).

⁴ Disponível em http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/saeb_matriz2.pdf acesso: em 14 out. 2015.

diferentes propostas curriculares estaduais, municipais e nacionais, além da consulta a professores e especialistas nas áreas de língua portuguesa e matemática e do exame dos livros didáticos mais utilizados nas redes e séries avaliadas (BONAMINO; SOUZA, 2012, p.377).

Torna-se essencial uma base de referência para a realização de testes como a Prova Brasil, com fundamentos em um currículo comum e mínimo, na tentativa de aproximar o teste daquilo que é ensinado na maioria dos bancos escolares. Desta forma, é primordial a compreensão da importância de uma avaliação como esta, por proporcionar ferramentas capazes de nos fazer refletir sobre a educação brasileira, e o que de fato o aluno aprende, nos fornecendo dados, que quando analisados, podem nos mostrar falhas pontuais e comuns, e isso deve servir de subsídio para apontar caminhos a serem seguidos, levando-nos a repensar o tipo de educação que temos e a qual queremos.

Desta forma, tão importante quanto à realização das avaliações em larga escala, o conhecimento, a contextualização e análise de seus resultados fazem-se necessárias, não somente para a escola individualmente, mas para todo o cenário educacional, proporcionando principalmente aos gestores educacionais direcionamento para auxiliar e acompanhar o trabalho pedagógico.

Partindo da premissa de que o gestor escolar assume importante papel nesse cenário de avaliações e que a gestão participativa surge como base para a garantia da melhoria da qualidade da educação, compreendemos que, se a equipe gestora não tiver suas ações pautadas pelos dados educacionais da escola, esse tipo de gestão pode ficar completamente esquecido no âmbito escolar.

Com a gestão participativa, surge a necessidade de se conhecer e utilizar os resultados das avaliações em larga escala como ponto norteador do fazer pedagógico. A gestão precisa promover interação entre os atores educacionais, criando uma cultura de trabalhar com indicadores, para que se tornem efetivos colaboradores partindo da realidade apresentada nos dados educacionais e não com base intuitiva.

O gestor pode ser considerado um dos principais atores responsáveis pelo sucesso da escola, pois, através de um trabalho comprometido, é capaz de conduzir toda a equipe a trabalhar em prol de alcançar resultados cada vez melhores na educação. Nesse sentido, faz-se necessário que o gestor tenha uma visão ampla dos dados que apresentam o cenário da educação no país, atento a todas as

dimensões educacionais, para assim acompanhar e monitorar os procedimentos administrativos e pedagógicos, primando pela qualidade do ensino/aprendizagem.

Nessa perspectiva, compreendemos ser necessário conhecer o panorama educacional do cenário em que se insere a escola foco dessa pesquisa para assim contextualizar seus resultados, iniciando na próxima seção a discussão de tais dados.

1.2 ÍNDICES NAS AVALIAÇÕES EXTERNAS

Nesta subseção, apresentamos uma análise dos dados da escola estadual foco desta pesquisa, no 9º ano em Língua Portuguesa, de acordo com a Prova Brasil⁵ 2009, 2011 e 2013. Esta análise nos permitiu fazer uma comparação dos dados da escola pesquisada com os dados estaduais e municipais, situando a escola no cenário educacional.

Os dados de Língua Portuguesa da escola apresentados na quadro 2 nos revelam que o nível Insuficiente dobrou de 2009 para 2011, passando de 10% para 20%, um dos maiores aumentos, comparando com dados estaduais e municipais, de acordo com a escala de proficiência Saeb.

Quadro 2: Distribuição dos alunos por padrões de desempenho – Língua Portuguesa

ESCOLA ESTADUAL				
9º ANO – LÍNGUA PORTUGUESA – PROVA BRASIL				
ANO	INSUFICIENTE	BÁSICO	PROFICIENTE	AVANÇADO
2009	10%	67%	22%	1%
2011	20%	56%	22%	2%
2013	16%	55%	24%	5%

Fonte: Adaptado de QEdu.org.br. Dados do Ideb/Inep (2013).

Na edição de 2013, em Língua Portuguesa, os dados revelam uma queda no percentual de alunos que se encontravam nos níveis insuficiente e básico, a soma

⁵ A Prova Brasil e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) constituem-se na forma adotada pelo governo brasileiro para avaliar e diagnosticar, em larga escala, a educação básica. Trata-se de avaliações desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC) desde 2005 com o objetivo de avaliar a qualidade do ensino público, no âmbito da educação básica, através de uma metodologia que utiliza testes padronizados e questionários socioeconômicos.

desses níveis passou de 77%, em 2009, para 76%, em 2011, e para 71%, em 2013. O nível proficiente permaneceu com mesmo percentual de 2009 para 2011, aumentou 2% para 2013 e apresentou um aumento significativo no nível avançado, aumentou 1% de 2009 para 2011 e 3% de 2011 para 2013.

Quando comparamos os dados, já apresentados, dos níveis de proficiência em Língua Portuguesa do 9º ano estaduais e municipais com os dados das avaliações nacionais da escola pesquisada, verificamos muitas semelhanças entre os dados, pois também a maior porcentagem de alunos está no nível básico. É possível perceber, entretanto, que tanto no nível avançado como no proficiente houve um aumento de alunos, e houve uma redução no nível básico. Já em relação ao nível insuficiente, podemos observar uma duplicação nos dados de 2009 para 2011 e uma redução nos dados de 2013. A porcentagem de alunos nos níveis considerados adequados foi crescente, no entanto, longe do esperado, pois menos de 30% dos alunos da escola estão no nível desejado de 2009 a 2013 em Língua Portuguesa, de acordo com os dados da Prova Brasil.

Assim percebemos que na disciplina de Língua Portuguesa, a escola investigada apresenta dados parecidos com os dados estaduais e municipais aqui apresentados, dados que mostram um grande número de alunos no nível básico, isto é, com pouco aprendizado e não é possível perceber grandes movimentações nos níveis considerados adequados na escala Saeb, proficiente e avançado.

Os dados de Matemática da escola pesquisada são apresentados a seguir, também levando em conta a série histórica de 2009 a 2013, da Prova Brasil, distribuídos por padrões de desempenho.

Quadro 3: Distribuição dos alunos por padrões de desempenho – Matemática

ESCOLA ESTADUAL				
9º ANO – MATEMÁTICA – PROVA BRASIL				
ANO	INSUFICIENTE	BÁSICO	PROFICIENTE	AVANÇADO
2009	45%	51%	4%	0%
2011	40%	47%	11%	2%
2013	36%	52%	12%	0%

Fonte: Adaptado de QEdU.org.br. Dados do Ideb/Inep (2013).

Os dados de Matemática apresentados mostram uma situação não muito diferente dos dados estaduais e municipais nos níveis “proficiente” e “avançado” entre 2011 e 2013, pois houve poucas oscilações, inclusive perdendo os 2% ganhos em 2011 no nível avançado. No entanto, é possível perceber que muitos que se encontravam no nível insuficiente migraram para o básico neste período de 2011 para 2013.

O nível insuficiente é um dos dados que se diferenciam dos demais, enquanto que nos dados estaduais e municipais não houve grandes mudanças. Nos dados da escola, o insuficiente, foi o que mais reduziu nas três edições analisadas, saindo de 45% em 2009 para 40% em 2011, chegando a 36% em 2013. Isto significa que a cada edição analisada o número de alunos com pouquíssimo aprendizado em matemática foi cada vez menor, nos abrindo questionamentos sobre as práticas educacionais adotadas para esta redução e como tais resultados se refletem nas práticas atuais.

O nível proficiente da escola também obteve grandes alterações em relação aos dados estaduais e municipais, com um aumento significativo de 2009 para 2011, de 4% passou para 11% e subiu mais 1% em 2013, mostrando que a cada edição, também, foi crescente o número de alunos preparados para a progressão nos estudos.

Os dados das avaliações externas, quando analisados no contexto escolar, podem auxiliar as ações gestoras em busca de sanar problemas pontuais que podem ser identificados através da apropriação dos resultados. Estas ações só serão possíveis se o gestor escolar conhecer e compreender tais resultados, reconhecendo sua importância como ferramenta para traçar novos rumos em busca da melhoria da qualidade de ensino.

Na tabela, a seguir, temos a situação da escola observada, seu aprendizado e fluxo escolar de acordo com os resultados da Prova Brasil de 2009 a 2013, assim como a média nacional, seu aprendizado, isto é, a média da Prova Brasil cresceu a cada aplicação dessa avaliação. Porém, o fluxo escolar não foi crescendo nas três edições aqui apresentadas, subiu de 2009 para 2011, mas reduziu em 2013.

Quadro 4: Situação da escola pesquisada

Situação da Escola Estadual – anos finais – Prova Brasil						
Ano	Situação	Aprendizado	Fluxo	Ideb	Meta/escola	Meta/Ideb 2021
2009	Melhorar	4,72	0,84	4,0	3,5	6,0
2011	Melhorar	4,78	0,93	4,4	3,7	6,0
2013	Atenção	4,81	0,90	4,3	4,1	6,0

Fonte: Adaptado de QEduc.org.br. Dados do Ideb/Inep (2013)

A Quadro 4 mostra que a escola pesquisada saiu da situação de “melhorar”, em 2009 e 2011, para a situação de “atenção”, em 2013, isto é, a escola não manteve seu crescimento. No entanto, percebemos que, de acordo com o aprendizado, a escola obteve melhorias a cada ano de avaliação, o que reduziu o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi o fluxo escolar, isto é, a taxa aprovação.

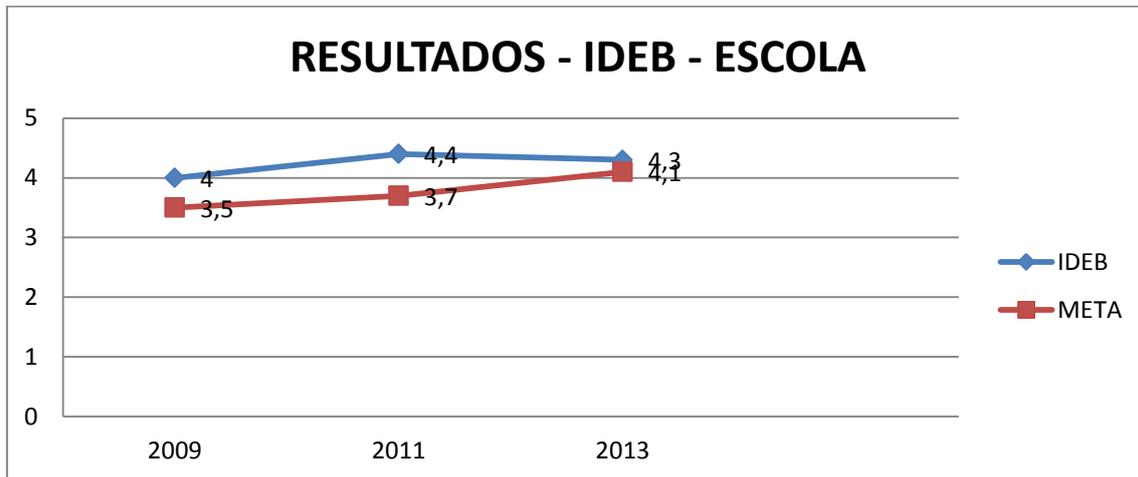
A escola em voga, nos anos finais, de acordo com o IDEB 2009 e 2011, atingiu a meta e aumentou sua média, pois a meta de cada escola é a superação, ano após ano, em busca da meta projetada. No entanto, em 2013, apesar de atingir a meta projetada para a escola, o IDEB obteve uma pequena redução, de 4,0 em 2009, subiu para 4,4 em 2011 e caiu para 4,3 em 2013. Não mantendo o crescimento, saiu da situação de melhorar para a situação de atenção, a partir dos dados obtidos na Prova Brasil, essa mudança de situação deve-se ao fato da escola se distanciar da meta 6,0 do IDEB, projetada para o país em 2021.

A escola tem alcançado às metas projetadas pelo IDEB, mas está crescendo em pequena escala, inclusive com redução no IDEB em 2013. A compreensão desses dados, por todos os atores educacionais, se faz, extremamente necessária, pois a partir dos resultados, é possível traçar metas que visem um melhor desempenho escolar.

A figura central para a discussão desses resultados é o gestor escolar, que através da compreensão e análise dos dados conseguirá promover ações capazes de melhorar o desempenho escolar. Assim, a pesquisa em questão busca compreender as práticas gestoras e suas ações quanto à melhoria da qualidade do ensino, com base no uso dos resultados obtidos nas avaliações em larga escala e em observações do cotidiano escolar.

No gráfico a seguir, podemos observar a série histórica da escola apresentada pelo IDEB de 2009, 2011 e 2013, que nos mostra uma trajetória quase que linear nas três edições analisadas.

Gráfico 1: Trajetória da escola no IDEB 2009, 2011 e 2013



Fonte: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/> Elaborado pela autora.

A escola precisa não apenas alcançar as metas projetadas para ela, como, também, precisa manter seu crescimento nos resultados educacionais, buscando sempre a superação de seus dados anteriores, pois apesar de alcançar as metas projetadas, não conseguiu manter seu crescimento, saindo de 4,4, em 2011, para 4,3, em 2013. Diante dos dados até aqui apresentados, percebe-se a necessidade de se compreender as práticas gestoras mobilizadas em busca de melhorias do desempenho escolar.

Compreende-se assim que o gestor escolar precisa conhecer e compreender a importância de seu papel no processo de ensino, para que promova discussões acerca das novas demandas educacionais. A importância de se analisar os resultados educacionais e as ações gestoras, assim como a dinâmica escolar, faz parte da tentativa de compreender as práticas gestoras da escola e como os resultados das avaliações em larga escala têm contribuído para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, e na busca da interação de todos os atores educacionais. Tendo o conhecimento de que o gestor assume importante papel nesse contexto apresentamos a seguir a gestão da escola, descrita a partir das observações realizadas no período de visita já citado, e nas duas tardes acompanhando o trabalho do gestor.

1.3 A GESTÃO DA ESCOLA

Por não conhecer o gestor da escola, entrei em contato com a assessoria da CDE 03 que me forneceu o número de telefone do gestor para o meu primeiro contato com ele. Desde o primeiro momento se mostrou solícito e não colocou dificuldades para a realização da pesquisa.

Minha primeira visita à escola aconteceu na última semana de agosto de 2015, quando procurei o gestor em busca do Projeto Político Pedagógico da escola, para começar a compreender a dinâmica escolar. No entanto, o gestor me informou que está na direção da escola desde 2013 e que a escola vinha passando por algumas mudanças e que a última atualização do projeto tinha sido realizada pela equipe escolar em 2012, assim muitos dos dados presentes no projeto não me ajudariam, como o quantitativo de funcionários, alunos e turmas, assim o gestor solicitou a um auxiliar administrativo que me ajudasse no levantamento dos dados que eu precisasse.

Como já mencionado, o gestor está na escola desde 2013, porém exerceu tal função mais de 18 anos, tendo, desta forma, bastante experiência na área de gestão escolar. Quando possível, durante o levantamento de dados na secretaria da escola, conversamos sobre a dinâmica escolar e os principais problemas que a escola enfrenta, entre outros assuntos.

Após esse levantamento inicial de dados pedi permissão para acompanhar seu trabalho por duas tardes, o gestor afirmou que não tinha problema, e em tom de brincadeira disse que eu deveria vir “preparada para andar”, para poder acompanhá-lo, principalmente se o dia fosse “agitado”. O gestor afirmou que nem sempre conseguia cumprir sua agenda, devido aos inúmeros imprevistos que aconteciam no decorrer do dia.

Na primeira tarde acompanhando seu trabalho, cheguei antes do horário inicial das aulas e o mesmo já se encontrava na escola. Depois de alguns minutos do início das aulas, foi solicitado pela pedagoga B para resolver o primeiro imprevisto e dirigiu-se a mim em tom de brincadeira, dizendo que precisava “apagar o primeiro incêndio”, pois precisava reorganizar o horário das aulas devido à ausência de dois professores, uma das providências tomadas é o adiantamento de tempos de aulas, isto é, os professores dos últimos tempos adiantam suas aulas e assim os alunos são liberados mais cedo. Quando não há essa possibilidade, a

pedagoga e o próprio gestor preenchem o tempo vago passando atividades ou pesquisas das disciplinas correspondentes ao horário de aula.

Analisando as possibilidades para aquela tarde, o gestor solicitou aos professores dos últimos tempos de aula que as adiantassem em uma das turmas, assim essa turma sairia logo após o intervalo da merenda. Como não era possível fazer o mesmo nas outras duas turmas, que eram atendidas pelos professores que faltaram, essas ficariam com os tempos vagos e em acordo com a pedagoga B, o gestor ficaria com uma das turmas e a pedagoga B com a outra turma, para que os alunos não ficassem ociosos.

Assim a primeira atividade do gestor foi acompanhar a turma que ficou um tempo de aula sem professor, isto é, 50 minutos. Durante esse período, conversou com a turma sobre problemas relacionados à indisciplina e sobre a porta da sala que estava quebrada, passou uma atividade sobre verbos e, antes de terminar o tempo de aula, foi chamado por um dos auxiliares administrativos para receber materiais administrativos e pedagógicos que estavam sendo entregues. Foi-me informado pelo gestor, que quem recebe normalmente esses materiais é a secretária, no entanto, a funcionária precisou se ausentar naquela tarde. Após receber e conferir o material que estava sendo entregue, a pedagoga pediu para conversar sobre uma lista de alunos que os responsáveis precisavam ser convocados, por diversos motivos, o principal deles era o número de faltas e a não entrega de trabalhos.

Na segunda tarde o gestor chegou quase uma hora após o horário de início das aulas, nesse período conversei informalmente com alguns professores sobre os problemas comuns que ocorrem em salas de aula. Ao chegar ficou sabendo pela pedagoga B que duas professoras de Língua Portuguesa estavam de licença médica de quinze dias e que precisavam definir como ficariam os horários nesse período, já que a secretaria de educação só substitui funcionário em licença superior a trinta dias. O gestor e a pedagoga foram até a sala dos professores e pediram ajuda para os que ali estavam, uma vez que uma das preocupações maiores era com o fato dos alunos ficarem sozinhos nas salas de aulas. Uma professora aproveitando a oportunidade, solicitou que se conversasse com alguns alunos sobre faltas frequentes e a não entrega de trabalhos, o gestor a informou que já estavam providenciando tal conversa com os responsáveis sobre esse assunto.

Após esse momento, o profissional foi nas turmas que eram atendidas pelas duas professoras e explicou a situação. Antes do final da tarde uma das professoras pediu para conversar em particular com o ele.

Além dessas duas tardes acompanhando seu trabalho, tive a oportunidade de observar e conversar com o gestor em outras ocasiões. Em certa manhã, enquanto aguardava a chegada da pedagoga A, conversei com o gestor no pátio da escola sobre o funcionamento e as atividades frequentes que a escola realizava, porém fomos interrompidos algumas vezes. A primeira interrupção se deu por conta de conflitos na hora do intervalo, e em alguns momentos nos corredores da escola foi possível perceber que muitos alunos procuravam diretamente o gestor para resolver algumas situações, indicando que tanto os alunos podem ter uma boa acessibilidade a esse, como também pode indicar dificuldade do gestor em delegar funções. Em seguida uma professora pediu para que fosse a uma determinada turma para conversar sobre disciplina em sala de aula. O gestor procurou atender todas as solicitações feitas naquela manhã, e quando perguntei sobre o trabalho realizado pela pedagoga daquele turno, me informou que a mesma estava concentrada em revisar e atualizar o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, pois estava em atraso e a secretaria de educação estava cobrando o documento, e que, portanto, só restava ele mesmo para resolver tais situações.

Percebi, durante minhas visitas a escola, que sua sala dificilmente ficava com as portas fechadas e que, como já mencionado, muitos alunos o procuravam diretamente para resolver alguns problemas, assim como muitos professores também o fazia, para resolver problemas disciplinares de alunos.

O gestor mostrou em vários momentos, estar envolvido em todos os ambientes escolares, como por exemplo, quando a merendeira da escola solicitou que conversasse com alguns alunos, pois esses estavam desperdiçando a merenda escolar. A gestão nesse sentido dá indícios de uma gestão centralizada na figura do gestor.

Nas duas tardes em que acompanhei o seu trabalho, tentando atender o que lhe era solicitado, o vi, em alguns momentos, delegando algumas solicitações a outros funcionários, como por exemplo, atender o responsável de um aluno que foi convocado devido ao número excessivo de faltas. Nesta situação, o gestor pediu para a professora de Língua Portuguesa, do aluno em questão, que o atendesse e registrasse a conversa, assim a professora que estava em seu tempo livre atendeu a

mãe do aluno, registrando sua conversa com a mãe no livro de ocorrência pedagógica.

E quando pediu a professora readaptada, responsável pela biblioteca, para entregar o fardamento aos alunos, no entanto depois de algumas horas, um funcionário administrativo pediu ao gestor que acompanhasse a entrega do fardamento, pois alguns alunos não estavam respeitando a ordem de entrega e estavam causando um grande tumulto. Mostrando mais indícios de uma gestão centralizada e com fraca divisão do trabalho, pois apesar de delegar o trabalho pedagógico a alguns funcionários da escola, o gestor sempre acabava sendo solicitado para resolver os mais diversos problemas. Assim, a maioria das conversas que tivemos foram nos corredores e em salas de aula, enquanto resolvia alguma situação ou passava instruções sobre mudanças das atividades escolares.

Em conversa com o gestor, o mesmo afirma que a escola vem alcançando as metas projetadas nas avaliações externas, no entanto, acredita que o desempenho poderia estar bem melhor, e segundo ele só não está melhor por falta de interesse dos alunos. Ele relata que os professores reclamam constantemente que muitos não entregam trabalhos e não realizam atividades em sala de aula, além de muitos não terem acompanhamento familiar, o que contribui para o aumento da “indisciplina e a falta de limites, pois muitos são os alunos que não querem respeitar as regras escolares”. Como a escola atende a partir do 4º ano do ensino fundamental, o gestor afirma que muitos alunos chegam á escola com “grande defasagem de aprendizagem e com a falta de interesse, sem o acompanhamento familiar, o nível de aprendizagem dos alunos se torna cada vez mais baixo”, essa é uma afirmação do gestor, que também relata que esse fato se reflete nos primeiros testes realizados, os alunos encontram dificuldades em dominar habilidades básicas, como leitura e escrita e as operações fundamentais. É possível perceber nessa afirmação a transferência de responsabilidades.

Quando conversamos sobre os dados aferidos pelas avaliações externas, o gestor afirmou conhecer, mas que naquele momento não sabia me dar muitas informações, disse não ter pessoal suficiente para compreender e analisar esses dados. Sobre os resultados das avaliações estaduais, afirmou conhecer esses resultados, no entanto estes são apresentados na revista do SADEAM e que essas revistas são enviadas às escolas, porém a Escola Estadual não as recebeu.

A falta de análise dos resultados e a reestruturação do PPP nos revelam uma situação preocupante na escola, pois, como já mencionado, nos mostra indícios de uma gestão centralizadora e nada democrática, refletindo, dessa forma, no desconhecimento dos dados produzidos pelas avaliações em larga escala. Se o gestor demonstra desconhecer os dados da própria escola, dificilmente conhece o cenário da educação onde a escola que atua se inseri.

Como já mencionado, os resultados educacionais surgem nessa nova demanda educacional como uma importante ferramenta, não no sentido classificatório ou excludente, mas capaz de pontuar problemáticas no contexto escolar para que se tracem metas assertivas diante dos problemas encontrados, não apenas centralizar suas discussões nas médias alcançadas, mas compreender todos os dados que compõem tal avaliação.

A escola como nos mostra os dados das avaliações nacionais e estaduais, aqui já apresentados, vem alcançando suas metas. No entanto, deve-se analisar se esse é o único número que interessa e o que ele nos diz, pois um dado importante apresentado pelas avaliações nacionais nos mostra que a escola saiu da situação de melhorar para a situação de atenção, isto é, a escola que não está conseguindo um padrão de crescimento, esse entre outros, é um dado importante a ser analisado pela gestão, pois só é possível promover ações pontuais quando as problemáticas são identificadas.

É na perspectiva de construir um ambiente educacional mais democrático e capaz de buscar ações coletivas para a melhoria de seus problemas educacionais, que o caso de gestão aqui proposto vem analisar o modelo de gestão da escola com o compromisso de promover maior integração entre os atores do cenário escolar, bem como motivar os demais agentes para se tornarem efetivos colaboradores de uma gestão mais participativa e menos centralizadora.

1.4 EQUIPE PEDAGÓGICA E DOCENTE DA ESCOLA

Conversei com alguns professores e com as pedagogas sobre a dinâmica escolar e o trabalho pedagógico desenvolvido na escola nos dois turnos de funcionamento, todos reproduzem um discurso comum sobre a educação, reafirmando que a educação está cada vez pior, que é comum encontrarmos alunos

concluindo etapas escolares sem o domínio das habilidades exigidas, no entanto desconhecem os resultados das avaliações externas, pelo que parece os tais resultados da escola, sejam eles internos ou externos, não são discutidos por seus atores, evidenciando uma falha na gestão quanto ao compartilhamento e discussões de desses dados, evidenciando uma não apropriação de resultados na escola pesquisada.

Depois do levantamento inicial dos dados, de algumas conversas informais com o gestor, pedagogas e demais funcionários e de acompanhar duas tardes de trabalho da escola, pedi permissão para observar, por alguns dias, a equipe docente.

Assim reservei os dias 27 e 28 de agosto de 2015 do turno matutino e dias 17 e 18 de setembro de 2015 do turno vespertino para ficar na sala dos professores, acompanhando alguns diálogos entre os mesmos.

No dia 28 de agosto, no turno matutino, observei a interação entre dois professores, um de Língua Portuguesa e um de História, que conversavam na sala dos professores sobre uma possível parceria na realização de um projeto, o professor de História se mostrou indiferente e disse que a “parceria não seria possível”, pois acreditava que “não tinha nada a ver com sua disciplina”, o professor de Língua Portuguesa explicou que se tratava de um projeto de resgate de culturas, sobre o surgimento dos povos e da escrita e que poderia culminar em uma feira cultural. O professor continuou explicando que se tratava da história da escrita, seu surgimento e invenções, o professor de História pediu para ler o projeto e disse que ia ver se conseguiria encaixá-lo em seu planejamento, como esse era apenas um período de observação não fiz perguntas aos docentes, apenas os observei.

Assim como o gestor, os professores também afirmam que a secretaria de educação não tem projetos específicos para os anos finais do ensino fundamental, mas afirmam que a coordenadoria distrital de educação apoia os projetos internos que possam ser desenvolvidos na escola, porém não está envolvida em nenhum projeto interno no momento, alguns professores afirmaram que já trabalharam com projetos individuais, desenvolvidos em determinadas turmas.

O PPP da escola, que como já mencionado está sendo reestruturado, abre espaço para que seus atores trabalhem em projetos de acordo com a necessidade de suas turmas.

São cinco professores de Língua Portuguesa, cinco de Matemática e duas pedagogas que atendem os dois turnos. Uma pedagoga em cada turno e três desses cinco professores de Língua Portuguesa e de Matemática trabalham com as turmas de 9º ano, são professores efetivos e que já trabalham na escola há alguns anos. Escolhi observar mais de perto esses professores por serem as disciplinas trabalhadas nas avaliações em larga escala e pressupõe-se que se não há discussão dos resultados dessas avaliações com esses docentes, não há com os demais.

A pedagoga do turno matutino, chamada de pedagoga A, atua na escola somente no turno da manhã, é graduada em pedagogia com especialização em supervisão escolar e atua na área há quinze anos. Nos dias que estive nesse turno estava envolvida com a parte burocrática do trabalho pedagógico, concentrando-se em revisar documentos, como PPP, planos de aula e diários. Quando solicitei para acompanhá-la em uma manhã de seu trabalho, me informou que naqueles dias estava exclusivamente voltada para a reescrita do PPP, pois por está na escola há seis anos, estava presente na elaboração da versão antiga, assim estava fazendo uma releitura para saber o que poderia ser reaproveitado na nova versão, mas me deixou a vontade para acompanhar seu trabalho.

Logo após as duas manhãs levantando os dados quantitativos da escola, acompanhei o trabalho realizado pela pedagoga A, que como a mesma já havia me informado, estava voltada a resolver a questão da rescrita do PPP, a pedagoga informou que devido a um problema elétrico, a escola perdeu um de seus computadores com vários documentos, inclusive o PPP, restando apenas cópias impressas, assim precisava começar a organizar com urgência a escrita, pois a secretaria de educação estava solicitando o documento.

Naquela manhã a pedagoga A se concentrou na leitura do documento e na organização dos dados atuais da escola, já que o PPP ainda estava com dados de 2012. Neste tempo, não foi solicitada por alunos e dois professores a procuraram para tirar dúvidas sobre datas de algumas aulas não dadas.

A pedagoga B, do turno vespertino é professora de Língua Portuguesa no turno matutino e atua no 6º e 7º ano, portanto atua nos dois turnos na escola, assim como o gestor, na tarde em que acompanhei seu trabalho, procurou atender todas as solicitações que foram feitas, como atender pais, professores e alunos.

A pedagoga B é formada em pedagogia, trabalha como professora no turno matutino e atua como pedagoga no turno vespertino, está na escola há quatro anos atuando como pedagoga e na rede estadual de ensino há nove anos. No final do segundo dia de visita ao turno vespertino e de algumas conversas informais com a pedagoga B, pedi permissão para acompanhar uma tarde de seu trabalho.

A pedagoga B pareceu conhecer a maioria dos alunos da escola, pois as vezes que conversei com ela e na tarde que observei seu trabalho, foi procurada pelos alunos, e sabia seus nomes e suas turmas, em uma das ocasiões, o gestor brincou dizendo “incrível como essa aí (pedagoga B) conhece os alunos pelo nome”.

Um dos problemas constantes relatados pela pedagoga B são as constantes ausências e atrasos dos alunos. Na tarde que reservei para acompanhar seu trabalho, cheguei minutos depois do horário de entrada e ao chegar a escola me deparei com uma enorme fila de alunos que chegaram a partir das 13h, portanto em atraso. Os alunos estavam na fila aguardando a assinatura em uma folha de papel ofício onde estava sendo registrado o horário de chegada e se fossem reincidentes entrariam no dia seguinte com uma redação de 30 linhas justificando o seu atraso, segundo a pedagoga B foi a maneira que, ela e o gestor, encontraram para tentar de amenizar a situação dos atrasos.

Fazendo um comparativo do trabalho realizado pelas pedagogas A e B, nos dias que as observei, pode-se afirmar que as duas apresentaram nesses dias estilos de trabalhos diferentes, a pedagoga A estava mais voltada para as questões documentais que careciam de atenção por questão de prazo, como a reformulação do PPP, e a pedagoga B mais voltada ao atendimento pedagógico de alunos.

A postura da equipe gestora tem grande relevância no processo de ensino, pensar em mudanças no sistema educacional é pensar na mudança de posicionamento de seus gestores e demais atores educacionais. Assim sendo, a seleção de gestores com visão, conhecimento e valores compatíveis com a nova cultura, e a formação/capacitação dos profissionais de educação voltada para novos conhecimentos, se faz estritamente necessária.

Compreendendo que é a partir do conhecimento que se pode vislumbrar novos horizontes, entendemos “que o primeiro passo para a mudança do modelo de gestão é o da compreensão clara do modelo em si” (Machado, 2016, p. 06). A compreensão por parte do gestor só virá quando este assimilar seu novo papel dentro desse modelo de gestão, para então começar uma mudança de cultura, de

valores e de hábitos. No entanto, sabemos que não basta compreender seu papel para que a mudança aconteça, há um conjunto de elementos que devem compor o perfil desse gestor e dos demais atores educacionais.

2 A GESTÃO ESCOLAR

O Capítulo 2 trará uma abordagem sobre as práticas gestoras, frente aos resultados educacionais, desenvolvidas em uma escola estadual da zona urbana da cidade de Manaus. A escola investigada tem como sujeitos da pesquisa o gestor, pedagoga A (turno matutino), pedagoga B (turno vespertino) e 04 docentes, dois do turno matutino e dois do turno vespertino.

É utilizada como metodologia a pesquisa qualitativa com observações no campo de pesquisa, para conhecer os processos e relações existentes no espaço escolar pesquisado.

Nesse sentido, iniciaremos o capítulo 2 com uma abordagem teórica do papel dos gestores escolares, possibilitando identificar suas práticas frente aos resultados educacionais desenvolvidas na escola pesquisada e promover maior integração entre os atores do cenário escolar, bem como motivar os demais agentes educacionais para a melhoria da qualidade de ensino.

Dessa forma, o capítulo se dividirá em seções que abordam teoricamente a gestão escolar e o papel do gestor frente aos resultados educacionais, destacando a gestão da escola pesquisada, e como se dá as práticas pedagógicas trabalhadas no contexto escolar, apresentando alguns aspectos de pesquisas publicadas sobre o tema em discussão. Em seguida, será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados com os dados coletados, seguido das análises realizadas.

É necessário conhecer as práticas gestoras desenvolvidas na escola estadual pesquisada, bem como conhecer o contexto pedagógico escolar e sua dinâmica. Logo, faz-se necessário compreender como se configuram as práticas gestoras da escola frente a seus resultados educacionais, compreendendo que o gestor assume papel primordial na era em que temos como foco a responsabilização.

Assim, no capítulo 2, buscamos encontrar subsídios que possibilitem identificar o modelo de gestão da escola, analisando as suas práticas, e buscando soluções que possam amenizar os problemas encontrados, pelo menos em parte, sem ter a pretensão de esgotar tais descobertas sobre o tema, pois o estudo do espaço escolar em busca de melhorias na qualidade do ensino-aprendizagem torna-se cada vez mais necessário em uma sociedade em constante mudança. Buscamos nas duas primeiras seções desse capítulo compreender o modelo de gestão e o papel do gestor escolar perante aos resultados educacionais, na terceira seção

apresenta-se os procedimentos para a realização dessa pesquisa e na quarta seção inicia-se a análise dos dados coletados através das entrevistas com o gestor, pedagogas e professores, e a descrição de práticas desenvolvidas no espaço escolar.

Apresenta-se, por fim, uma reflexão sobre as ações gestoras da escola pesquisada que dará suporte para se pensar no Plano de Ação Pedagógica (PAE), que será apresentado no capítulo três.

2.1 A GESTÃO ESCOLAR X QUALIDADE E EFICÁCIA EDUCACIONAL

Será abordado, nessa seção, os conceitos relacionados à gestão escolar, qualidade e eficácia, direcionados ao campo educacional, e como se relacionam com as práticas educacionais desenvolvidas na escola.

Um dos assuntos mais atuais e discutidos pelos profissionais da educação e pela sociedade em geral é sobre a qualidade de ensino oferecido pela rede pública do país, refletindo sobre o papel de cada ator educacional nesse processo.

Ao entendermos que a qualidade da educação está vinculada aos diversos atores educacionais mediante a participação individual e/ou coletiva no cenário escolar, percebemos a importância de compreender as práticas desenvolvidas por todos os envolvidos no processo de ensino.

De forma mais ampla, autores, como Dias Sobrinho, definem qualidade como sendo uma construção social que varia segundo os interesses dos grupos de dentro e de fora da instituição educativa e que reflete as características da sociedade que se deseja para hoje e que se projeta para o futuro. (NETO, 2010, p. 94).

Dessa forma, Horta Neto estabelece uma relação entre a visão da qualidade e a diversidade de interpretações em função dos interesses de cada grupo social, assim é essencial que gestores, professores e demais profissionais da educação construam juntos uma forma de medir a eficácia das estratégias metodológicas adotadas em sala. Assim, compreende-se que uma gestão eficaz no processo de ensino é aquela capaz de fornecer caminhos que possibilitem a construção de metas que visem a melhoria da qualidade do ensino.

Horta Neto (2010) relaciona a qualidade com o padrão de excelência citados na Grécia Antiga por filósofos como Aristóteles, Sócrates e Platão, que tal como

ocorre atualmente baseia-se em critérios que variam pelas as circunstâncias de análise e pela percepção do avaliador.

Não só de um padrão pré-estabelecido a avaliação é desenvolvida, ela, também, se apoia em critérios subjetivos de cunho conceitual que sofrem influência do meio em que o avaliador e o avaliado estão inseridos, princípios e valores individuais, morais, éticos e regionais.

A qualidade, portanto, não depende somente do gestor, alunos, professores e/ou de políticas e metodologias adotadas na escola, está atrelada a percepção de quem avalia, isto é, como, pra quê e quem avalia, faz a diferença na hora de definir o tipo de qualidade que temos e a qual queremos. Assim a qualidade da educação associa-se com o cenário atual de avaliação em larga escala, sendo necessário conhecer, discutir e analisar os dados obtidos pelas avaliações externas em buscas de novos rumos para a gestão escolar, pois “Além de outros objetivos, as iniciativas de avaliação associam-se à promoção da qualidade do ensino, estabelecendo, no limite, novos parâmetros de gestão dos sistemas educacionais.” (BONAMINO; SOUZA, 2012, p. 375).

É realmente evidente que nos últimos anos se tornou mais forte a relação entre qualidade e avaliação, Horta Neto (2010, p. 92) afirma que “um dos propósitos da avaliação é que ela possa contribuir para a melhoria da qualidade da educação”. No entanto, a avaliação tem amplo significado no contexto educacional, assim como é capaz de promover melhorias educacionais, também pode ser extremamente classificatória e excludente. É preciso que a avaliação ultrapasse o resultado das provas.

Este conceito é em si mesmo polissêmico. Para uns, a avaliação resume-se a medir resultados educacionais geralmente por meio de provas. Para outros, a simples medição reduz o significado da avaliação. Avaliar significaria ir além das medições ou apresentação de resultados e envolveria a definição de políticas e estratégias governamentais que levariam ao aperfeiçoamento institucional e do próprio processo de ensino-aprendizagem em seus diferentes graus e modalidades. (NETO, 2010, p. 86).

A avaliação em larga escala não só medi resultados, ela vai além fomentando uma ampla discussão, e apresentando o “uso da avaliação externa como instrumento da reforma educacional, tanto no monitoramento dos avanços quanto no sentido de ser o meio principal para a divulgação e a execução das

mudanças desejadas” (BROOKE, 2012, p. 14). Com isso surge o *accountability*, que nada mais é que a era da responsabilização. Entende-se

[...]como responsabilização, um processo que ao mesmo tempo que se identificam as causas e os resultados dos problemas existentes nos processos educacionais, buscam-se alternativas que levem a encontrar soluções que possam modificar as situações problemáticas. (NETO, 2010, p. 98).

Esta era colocou “[...] o desempenho dos alunos no centro das atenções, como objetivo primordial do trabalho na escola, e legitimou o uso das avaliações externas para medir a eficácia da escola e dos professores no cumprimento dessa tarefa.” (BROOKE, 2012, p. 143).

Horta Neto, ressalta “que todos os tipos de avaliação são importantes e que tratam de responder a diferentes necessidades dos sistemas educativos e da vida em sociedade; elas fazem parte do dia a dia do processo educativo” (NETO, 2010, p. 88). Logo, se faz necessário buscar as contribuições que a avaliação pode oferecer ao processo em que se inseri, visto que elas trabalham na promoção de melhorias do ensino e

As possíveis contribuições da avaliação na promoção da melhoria do ensino têm sido discutidas com base em dois tipos de argumentos:

- a. O primeiro considera a lógica interna dos processos de avaliação, examina seus princípios e procedimentos, procura explicitar os enfoques e critérios adotados, tomando-os como referência para a discussão das potencialidades e dos limites das práticas adotadas. As possibilidades de interferência da avaliação na melhoria da qualidade de ensino estariam presentes na própria lógica intrínseca ao seu delineamento (Oliveira, 2008);
- b. O segundo considera também a utilização dos resultados na condução das políticas educacionais, examinando a validade, a relevância e a oportunidade das iniciativas adotadas como consequência do conhecimento obtido mediante o processo de avaliação. (SOUZA, OLIVEIRA, p. 794, 2010)

Tanto a avaliação de práticas adotadas como uma avaliação que redimensione políticas educacionais está, hoje, voltada para a melhoria do desempenho, e

o aumento do interesse pela avaliação do desempenho dos alunos coincide com o momento em que houve um forte acréscimo da demanda por educação nos países centrais, levando a

questionamentos com relação a se o conteúdo aprendido na escola seria aquele necessário para a vida em sociedade (NETO: 2010, p. 87).

Dessa forma, a educação passa a ter forte relação com qualidade, eficácia, desempenho e avaliação, e uma das figuras centrais dessa relação é o gestor escolar, que passa a ter um importante papel na promoção da qualidade e eficácia no contexto escolar.

As exigências do mundo contemporâneo nos impõem grandes desafios no que diz respeito à educação e um deles aponta para um novo perfil de gestor. E para tanto, se faz necessário que o gestor que dê conta das dimensões administrativas e relacionais, mas sem perder de vista a dimensão das questões pedagógicas, motivo principal de existência da escola. São essas as dimensões do trabalho daquele que dirige os estabelecimentos de ensino e, todas, em maior ou menor grau, são imprescindíveis para o bom funcionamento e a obtenção de sucesso.

A escola é um cenário de mudanças conceituais, reformas legais, métodos e procedimentos, sendo um espaço dinâmico de contextualizações que dentro do ciclo de políticas, exige do gestor um olhar aberto, uma postura democrática, ações e reações proativas para melhor compreensão dos tempos, espaços e novas diretrizes a serem implementadas.

Um bom gestor precisa sempre estar atento para que o Projeto Político Pedagógico se faça de modo dinâmico e vivo, uma vez que os sujeitos, constantemente, requerem novas formas de lidar com o conhecimento, mas, ao mesmo tempo, com foco em bases sólidas para não perder de vista os princípios e concepção de educação que a escola deseja imprimir.

Essas dimensões impressas no próprio termo “político-pedagógico” referentes ao projeto da escola são, em síntese, a sua razão de ser, ponto de partida para que sejam construídos todos os meios pelos quais serão alcançadas as metas preconizadas pela comunidade escolar. Podemos considerar aqui, o termo “político” com o mesmo sentido do termo “relacional” usado por Thelma Lúcia Pinto Polon (2009) em sua apresentação da pesquisa de doutorado, realizada em escolas do Rio de Janeiro, cujo tema foi Gestão Escolar.

Contudo, desenvolver bem o seu papel coordenando as três dimensões: administrativa, política, ou relacional, e pedagógica não é tarefa fácil. As três

dimensões são importantes, no entanto, baseados na investigação realizada por Polon (2011), junto à PUC do Rio de Janeiro, objetivando identificar perfis de liderança e sua influência nos resultados de desempenho, percebemos que as escolas cujos gestores têm foco na dimensão pedagógica, alcançaram melhores resultados.

É apresentada, por Pam Sammons (2008), uma lista onze características-chave de eficácia e melhoramento escolar, a autora afirma que a liderança exerce papel fundamental para a boa gestão e, conseqüentemente, para o bom desempenho de alunos e professores.

Segundo Heloísa Lück os “novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los” (LÜCK, 2009b, p.16). Portanto, a natureza da educação, as finalidades da escola e o trabalho daqueles que atuam nesse meio, no contexto atual, se tornam cada vez mais desafiantes, complexos e abrangentes, exigindo uma mudança na visão tradicional, conservadora, que ainda se mantém em grande parte das escolas públicas brasileiras. Faz-se necessário compreender a gestão participativa como um enfoque de atuação e não como um fim em si mesmo, pois seu objetivo principal deverá ser, primordialmente, a aprendizagem dos alunos.

De acordo com José Carlos Libâneo (2004), alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar estão ancorados numa perspectiva democrática, e são sustentados a partir da autonomia das escolas, da comunidade escolar (e seu envolvimento no processo educativo), da formação continuada (para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar), da avaliação compartilhada e das relações assentadas na busca de objetivos comuns.

Com base nesse pressuposto, o gestor democrático pode se basear em estratégias para consolidar efetivamente suas ações. Para tanto, Lück (2005) enumera algumas ações especiais para que esse processo se realize de maneira eficaz:

- 1) criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação;
- 2) promover um clima de confiança;
- 3) valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- 4) associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;

- 5) estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas;
 - 6) desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.
- (LÜCK, 2005, p. 20)

Sabemos que o trabalho do gestor não é uma tarefa fácil, no entanto, quando se faz uso de uma gestão democrática e participativa e se conquista toda a sua equipe para um trabalho colaborativo em função de uma educação de qualidade, os resultados positivos são notados pelo alcance dos objetivos e metas que foram traçados por todos em um trabalho harmonioso e participativo, entendendo desta forma que liderar é ensinar, mas, também, aprender.

Destarte, é de suma importância que as políticas públicas continuem discutindo o papel da gestão escolar para que se tenha uma visão mais voltada para sua prática de gestão, que possam envolver os professores na busca de melhores condições e melhores resultados dos alunos, e que passem a fazer uso do diálogo junto a comunidade escolar promovendo, dessa forma, uma gestão mais democrática e menos centralizadora.

O papel do gestor escolar, e sua importância diante do cenário das avaliações em larga escala, é o que veremos na seção a seguir, buscando relação entre a figura do gestor e o uso de dados educacionais, como norteadores de um modelo de gestão eficaz e capaz de promover a interação entre seus atores.

2.2 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

Ao longo da história, o conceito de gestão escolar vem se desenhando de acordo com as novas exigências sociais, seu papel vem evoluindo, saindo de administrador escolar para um conceito mais amplo de gestão, englobando não apenas a área administrativa como, também, a área pedagógica, em uma perspectiva de promover melhorias no contexto escolar.

Partindo desse ponto, o gestor assume um papel desafiador, passa a ser visto como um agente de mudança, capaz de transformar uma escola cumpridora de regras a uma escola autônoma, capaz de traçar suas próprias metas, envolvendo todos os atores educacionais.

A nova concepção de gestor deve dinamizar o espaço escolar, torna-se o grande articulador, mobilizando todos os envolvidos no processo educativo. Ao

assumir esse papel, o ambiente escolar torna-se mais coeso e propício a buscar alternativas para suas problemáticas. Portanto, o gestor,

[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNIO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 335).

As ações escolares, partindo desse novo perfil de gestor, passam a ser realizada de forma coletiva, buscando a integração de todos os envolvidos no processo de ensino. No entanto, desempenhar esse papel não é tarefa fácil, o gestor precisa exercer sua liderança.

Para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que o gestor, em parceria com o conselho escolar, crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2010, p. 5).

Para assumir esse papel, o gestor precisa está preparado para tal função. Para que isso aconteça, torna-se essencial investir na formação desses profissionais, uma qualificação adequada as novas demandas educacionais possibilitará uma nova visão do ambiente escolar, capaz de proporcionar a esse profissional condições de administrar mais democraticamente as questões que envolve o ambiente escolar.

Tão importante tornou-se esse ator no cenário educacional que temos várias pesquisas nesse sentido, como as realizadas por Marcelo Baumann Burgos e Ana Carolina Canegal, (2011) e por Rose Neubauer e Ghisleine Trigo Silveira (2016). Tais pesquisas tratam da importância da formação desse profissional e de seu desempenho no cotidiano escolar. O papel de liderança, do gestor, ganha destaque nesse cenário, enfatizando sua responsabilidade frente às atividades realizadas.

Assim, se evidencia cada vez mais a necessidade desse profissional buscar novos conhecimentos e habilidades capazes de suprir, pelo menos em parte, o que exige sua função, pois é preciso que entre outras coisas, desenvolva a capacidade

de liderar, que envolva a tomada conjunta de decisões, que possibilite a interação e o comprometimento de todos.

Para tanto, Lück (2000) aponta que

os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades. (LÜCK, 2000, p.9)

Com base na pesquisa etnográfica, feita por Burgos e Canegal (2011), sobre o cotidiano de quatro diretoras, podemos destacar a, boa vontade e dedicação, dos mesmos, ao trabalho que realizam, porém, muitas vezes lhes faltaram competência sobre técnicas específicas diante de um ambiente tão complexo, e parâmetros para uma gestão mais eficaz.

Dessa forma, Burgos e Canegal (2011) tratando sobre os diretores escolares frente ao contexto de reformas destacam que o

Administrador e mediador de conflitos, o diretor é, sem dúvida, o personagem que encarna a instituição escolar. E não é por acaso que, [...], ele tende a se confundir com a própria instituição, imprimindo um padrão personalista à sua atuação – o que não deixa de evidenciar a fragilidade institucional da escola. (BURGOS; CANEGAL, 2011, p. 35)

Os pesquisadores acreditam que com a complexidade do processo e a dinâmica estabelecida, há fortes tendências das ações gestoras serem pautadas na intuição, salientando a importância de se reconstruir uma concepção modernizada do papel da escola que vá de encontro com a sociedade defendida pela CF de 1988.

Segundo Nigel Brooke (2012) é necessário

descentralizar a gestão, melhorar a qualidade, equidade e eficiência dos sistemas, dar maior autonomia e também de cobrar maior responsabilidade da escola, investir mais e melhor na formação do professor e conectar a escola às demandas da sociedade. (BROOKE, 2012, p. 326)

Cristiane Machado apresenta a diferença entre um modelo de gestão estático e um modelo dinâmico, deixando claro que implantar um novo modelo não é o desafio, pois “a implantação de um modelo participativo de gestão requer mudança de cultura e de comportamento no âmbito da rede de ensino.” (MACHADO, 2010, p. 5). Assim a principal mudança é a de comportamento, é preciso primeiro compreender o modelo que temos e o modelo para o qual queremos mudar, pois diante dessa disso, compreenderemos o processo de mudanças que deveremos passar. A autora resume a gestão estratégica como um mecanismo de mudanças necessárias e planejadas, onde é preciso se avaliar sobre o que e como mudar.

Machado cita o livro de Heloísa Lück, “Gestão Educacional: Uma questão paradigmática”, no qual são apresentados conceitos e ideias sobre a gestão educacional, chamando atenção para as mudanças de concepções e a substituição do termo administração por gestão, pois administrar não faz mais parte do modelo “de participação e modernização dos processos de gestão nos sistemas educacionais” (MACHADO, 2010, p. 6).

Para a melhor compreensão desse novo modelo de gestão educacional é preciso entender os desdobramentos da mesma, compreendendo seus modos de gestão, sendo eles gestão integrada, estratégica e a gestão participativa. Esses modelos se completam apesar de serem apresentados separadamente.

A gestão integrada busca a integração das várias instâncias educacionais interligando o macro e o micro sistema educacional. A gestão estratégica é um processo contínuo de adaptação, de enfrentamento, acompanhando o processo dinâmico de mudanças de ambientes. A gestão participativa, é uma das mais discutidas no âmbito escolar, pois envolve a valorização da participação das pessoas na tomada de decisões no processo educacional. Os envolvidos no processo educativo tem participação ativa em todo o processo, definindo metas e objetivos.

Segundo Burgos (2011), as autoras, Neubauer e Silveira (2009) apresentam de um lado a descentralização e autonomia (1980/1990) e de outro a responsabilização e avaliação (1990), trazendo a concepção de avaliação nesses dois períodos, nos anos de 1980/1990, como instrumento de reflexão do fazer pedagógico, um meio de diagnosticar o aprendizado do aluno. Nos anos 1990, a avaliação assume o papel de instrumento fiscalizador do desempenho, trazendo a responsabilização com caráter punitivo ou de premiação.

Burgos (2011), também apresenta o perfil do diretor em cada período citado, no primeiro momento o diretor assumia o papel de líder democrático e capaz de integrar escola e comunidade, no segundo o diretor é visto como fundamental para a melhoria do desempenho da escola. As autoras Neubauer e Silveira (2009) afirmam, no entanto, que a importância dessas combinações (descentralização e autonomia X responsabilização e avaliação), se dará com o papel exercido pelo diretor escolar, esse papel será de grande importância na construção de novas formas de gestão.

Desta forma a presente pesquisa coloca em ênfase o papel do gestor escolar destacando suas práticas e a forma como direcionam as discussões e reflexões acerca do trabalho pedagógico desenvolvido na escola.

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização da presente pesquisa, utilizou-se como metodologia a pesquisa qualitativa, escolhida por se tratar de um método de analisar e interpretar fenômenos sociais, que “caracteriza-se por descrever o comportamento humano em toda a sua complexidade” (LIMEIRA, 2014, p. 7).

Essa metodologia permite uma análise detalhada sobre os fenômenos estudados, neste caso o modelo de gestão, embasada em investigações, avaliações de atitudes, observações de hábitos cotidianos e tendências comportamentais de sujeitos e grupos, completando a análise com entrevistas realizadas com o gestor, duas pedagogas e quatro docentes.

Limeira (2014, p. 7) afirma que “sua finalidade é construir uma teoria que explique ou possibilite a compreensão de um fenômeno social em um dado local e momento histórico”. Nessa perspectiva, buscou-se na coleta de dados, feita a partir da pesquisa bibliográfica, os instrumentos sedimentários desse estudo. Reproduzidos aqui na forma de gráficos, quadros, nos relatos de entrevistados e das observações dessa pesquisadora.

Sobre as técnicas aplicadas, temos: a observação participante, entrevistas e análise de documentos, que Marli André (2012) explica cada uma delas da seguinte maneira:

A observação é chamada de participante porque parte do princípio de que o pesquisador tem sempre um grau de interação com a situação estudada, afetando-a e sendo por ela afetado. As

entrevistas têm a finalidade de aprofundar as questões e esclarecer os problemas observados. Os documentos são usados no sentido de contextualizar o fenômeno, explicitar suas vinculações mais profundas e completar as informações coletadas através de outras fontes. (ANDRÉ, 2012, p.28)

Desta forma, com a pesquisa qualitativa, pretende-se além do levantamento, análise e comparação de dados, explicitar as impressões da pesquisadora relacionadas à temática desse estudo com base nos conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de mestrado com a realidade encontrada e, desta forma, obter novos conhecimentos que permitirão o atendimento dos objetivos propostos nessa dissertação.

Devido às características peculiares deste estudo e a sua natureza qualitativa, ao desenvolver a pesquisa de campo, adotou-se durante as observações o diário de pesquisa como forma de registrar as relações que se configuram no espaço pesquisado.

Foi desenvolvida uma pesquisa com observação direta no campo de pesquisa, onde foram coletados dados que subsidiaram o plano de ação educacional que foi desenvolvido no término dessa pesquisa. Para Fonseca (2002 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.39): “O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes [...]”. Assim, compreende-se que é imprescindível o envolvimento entre o pesquisador e o objeto de estudo.

A pesquisa se preocupa “portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, p. 32, 2009). Para tanto, foram realizadas inicialmente visitas a escola para compreender a dinâmica da escola pesquisada.

As visitas à escola ocorreram entre os dias 24 e 28 de agosto de 2015 no turno matutino e 14 e 18 de setembro de 2015 no turno vespertino, participando de conversas informais com a equipe gestora, coletando os dados iniciais para compor esse caso de gestão.

Do dia 24 ao dia 28 de agosto fui até a escola no turno matutino. Fui muito bem recebida pelo gestor, que logo me disponibilizou um funcionário administrativo para me passar os dados iniciais da escola, como a quantidade de alunos, número de turmas, quadro funcional, rendimento escolar, entre outros. Após pegar os dados

iniciais da escola, o gestor me apresentou o espaço escolar e os funcionários que atuavam em cada área, me apresentou como uma professora que estava interessada em conhecer a dinâmica escolar e pediu para que, na medida do possível, contribuíssem para a realização deste trabalho, permaneci durante duas manhãs no levantamento dos dados.

Fui bem recebida pelos professores do turno matutino, conversei com o porteiro, alguns professores, alunos, funcionários administrativos e serviços gerais, sobre assuntos diversos –como o trabalho desenvolvido na escola, o relacionamento pessoal, o clima escolar entre outros. Neste período inicial, que se deu entre os meses de agosto e setembro de 2015, não fiz nenhuma entrevista e tentei interferir o mínimo possível nos ambientes da escola na qual estive, apenas conversei informalmente para conhecer melhor o ambiente escolar.

No turno vespertino, que estive entre os dias 14 e 18 de setembro, fui apresentada aos funcionários da escola e minhas primeiras impressões não foram muito boas, pois não encontrei a mesma receptividade do turno matutino, tanto por parte do administrativo como por parte do corpo docente, entretanto fui muito bem recebida pela pedagoga deste turno. Nos primeiros dias não fiz perguntas, principalmente aos professores, que tive a impressão de se sentirem incomodados com minha presença, e apenas observei e conversei com funcionários e alunos. Acompanhei algumas atividades desenvolvidas pelos alunos na hora do intervalo da merenda e se mostraram bem à vontade com a minha presença.

No primeiro momento, tanto no turno matutino quanto no turno vespertino, minha conduta foi me familiarizar com aquele contexto e deixá-los à vontade com a minha presença. Conversei com alguns funcionários e alunos sobre variados assuntos, com a intenção inicial de compreender as relações existentes naquele espaço escolar.

Nas duas primeiras manhãs, do período de 24 a 28 de agosto, foi feito o levantamento dos dados da escola com a ajuda de um auxiliar administrativo disponibilizado pelo gestor, como já mencionado, e marquei com a pedagoga desse turno o acompanhamento de uma manhã de seu trabalho. Nas duas últimas manhãs, foi feito o acompanhamento de atividades e conversas realizadas pelos docentes na sala dos professores.

No período de 14 a 18 de setembro, fui à escola, no turno vespertino e acompanhei duas tardes do trabalho realizado pelo gestor e uma tarde do trabalho

da pedagoga desse turno. Nas duas tardes restantes, observei atividades realizadas pelos docentes desse turno, também com observações na sala dos professores.

Nesse período de agosto e setembro de 2015, realizei a pesquisa exploratória para compor o caso de gestão que aqui se apresenta. Nesse tempo, não fiz nenhuma intervenção nos ambientes em que estive, como por exemplo secretaria, sala dos professores, diretoria, nos corredores e pátio da escola.

Foram analisados ainda os documentos disponíveis na escola como PPP, Regimento Interno, atas e os resultados das avaliações internas e externas, o que serviu de subsídio que configuraram o presente trabalho.

Após esse momento, retornei a escola no período do dia 02 a 06 de maio de 2016, para maiores observações do cotidiano escolar e para agendar as entrevistas com o gestor, pedagogas e professores.

A entrevista semiestruturada com o gestor foi realizada no dia 03 de maio no turno matutino, com as duas pedagogas foi realizada no dia 04 em seus respectivos turnos e com os quatro professores, dois professores do turno matutino e dois professores do turno vespertino, foram realizadas nos dias 05 e 06 de maio, também em seus respectivos turnos, buscando uma melhor compreensão sobre a dinâmica escolar e o modelo de gestão desenvolvido na escola.

Os sujeitos da pesquisa que foram entrevistados são o gestor escolar, a pedagoga do turno matutino, que será chamada de pedagoga A, a pedagoga do vespertino, chamada de pedagoga B e quatro professores, totalizando 07 entrevistados, conforme mostra o quadro 5.

Quadro 5: Descrição dos entrevistados

Ator	Indicação do entrevistado	Tempo de atuação na instituição	Tempo no magistério
Gestor	Gestor Escola ML	3 anos	18 anos
Pedagogo	Pedagoga A	6 anos	15 anos
Pedagogo	Pedagoga B	4 anos	5 anos
Professor	Professor P1	5 anos	16 anos
Professor	Professor P2	2 anos	12 anos
Professor	Professor M1	3 anos	32 anos
Professor	Professor M2	1 ano	10 anos

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da pesquisa.

Todas as entrevistas foram realizadas na escola com hora marcada, a entrevista com o gestor e pedagogas foi realizada em suas respectivas salas, sem grandes interrupções e imprevistos. A entrevista com o gestor foi a que mais demorou, cerca de uma hora e meia, pois houve interrupções ao longo da entrevista por conta de demandas administrativas. A entrevista com a pedagoga A teve duração de 50 minutos, sem interrupções, e com a pedagoga B teve duração de uma hora, com algumas interrupções de professores em busca de algumas informações e registros pedagógicos.

O gestor disponibilizou uma sala de aula que não estava sendo utilizada, para que fossem realizadas as entrevistas com os professores, e essa ocorreu sem imprevistos e interrupções. O encontro com os dois professores do turno matutino foi realizado no dia 05 de maio, uma com duração de 45 minutos e a outra com duração de quase uma hora, os professores disponibilizaram o tempo livre – sem aulas, mas na escola– que tinham para responder a entrevista. No dia 6 realizei as entrevistas com os professores do turno vespertino, uma com duração de 40 minutos e a outra com duração de 50 minutos, essas entrevistas aconteceram na sala disponibilizada pelo gestor.

O roteiro da entrevista foi organizado em dois blocos com questões referentes à trajetória profissional dos entrevistados, dinâmica escolar e trabalho pedagógico.

Como já mencionado, as entrevistas ocorreram no mês de maio de 2016. No início da entrevista, os participantes consentiram a entrevista e o registro em áudio, mas foram informados que suas identidades seriam mantidas em sigilo e que, em qualquer tempo do desenvolvimento da pesquisa, poderiam ter acesso ao trabalho.

Os participantes em geral demonstraram sentirem-se confortáveis ao responder todas as questões. As entrevistas possibilitaram ter uma visão de como se dão as práticas gestoras, configurando o modelo de gestão da escola que será detalhado na seção a seguir.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se nesta seção a análise dos dados obtidos durante a investigação ressaltando que a pesquisa busca compreender o modelo de gestão e as práticas

gestoras mobilizadas na escola buscando a interação de seus atores educacionais visando uma gestão mais participativa e menos centralizadora.

Desta forma, serão apresentadas seções sobre o papel do gestor, a forma como a gestão lida com os resultados educacionais, e os pontos divergentes e convergentes na dinâmica escolar serão pontuados e analisados. Os resultados encontrados serão analisados utilizando referências teóricas que auxiliarão na interpretação dos dados obtidos durante a pesquisa.

2.4.1 Os atores

Em uma visão mais ampliada sobre as questões que envolvem a gestão, vamos avaliar a questão formação X experiência a partir dos resultados da pesquisa com o gestor, pedagogas A e B e com quatro professores. Dos quatro professores entrevistados, todos têm nível superior na modalidade de Licenciatura e um dos profissionais da disciplina Matemática possui especialização em Educação da Matemática. O gestor possui Graduação em Letras, e assim como os demais profissionais da educação possuem nível superior.

No entanto, em entrevistas, quando os professores falaram sobre a construção do PPP da escola, todos falaram quanto ao tempo de atuação na escola e interação:

Professor P1: Já estou aqui há algum tempo, gosto de trabalhar aqui e já posso dizer que conheço um pouco a clientela que a escola atende. (PROFESSOR P1, 2016);

Professor P2: Não posso afirmar que conheço bem os problemas enfrentados pela escola e mesmo sua metas estipuladas em seu PPP, não tenho muito tempo na escola e a correria do dia a dia nos impedem de lançar mãos desses documentos. (Professor P2, 2016);

Professor M1: Estou aqui há pouco tempo, o ruim com relação ao pouco tempo na escola é que não conhecemos muito bem os problemas enfrentados pela escola. (PROFESSOR M1, 2016);

Professor M2: Não é o fato de estar na escola há pouco tempo que faz diferença quanto ao desenvolvimento do meu trabalho, mas quando a gente já conhece bem a clientela, a comunidade, já podemos desenvolver atividades específicas para determinados problemas. (PROFESSOR M2, 2016).

Podemos perceber, diante desses depoimentos, que os professores acreditam que quanto mais tempo de atuação em uma instituição, mais envolvimento terão com ela, pois passarão a conhecer seus problemas, suas metas e objetivos, além de buscar alternativas mais viáveis para solucionar as dificuldades encontradas.

2.4.2 Gestão de resultados

As avaliações tiveram pouco impacto como instrumento de gestão, em muitas escolas é visível, pois seus dados não foram discutidos devidamente pela comunidade escolar, e através das entrevistas realizadas com equipe gestora e professores da escola podemos perceber que há divergências entre as respostas sobre a discussão das avaliações externas, pois segundo a equipe gestora esses dados são apresentados e discutidos na escola:

Gestor: normalmente essas discussões são feitas no **início do ano** na hora de fazer o planejamento, **e no decorrer do ano quando é feito os pré-conselhos**, isto é, reuniões que são realizadas antes de terminar o bimestre para saber como estão indo os alunos em cada disciplina. (GESTOR ESCOLA ML, 2016, grifo nosso);

Pedagoga A: Sim, sempre há discussão no início do ano letivo e quando os resultados das avaliações são divulgados. (PEDAGOGA A, 2016);

Pedagoga B: sim, houve. Sempre há essa discussão nos planejamentos, mas essa discussão está mais voltada para o SADEAM, pouco discutimos sobre a Prova Brasil, para falar a verdade, os resultados da Prova Brasil sempre são discutidos quando são divulgados, durante o ano é mais difícil. PEDAGOGA B, 2016).

Assim, observa-se que inicialmente os envolvidos tem contato com os resultados, refletindo, dessa maneira, a democratização da informação no âmbito dos profissionais que atuam na escola, segundo a equipe gestora. Porém, quando observemos as respostas dos professores no que diz respeito a discussão desses dados, percebemos que todos os professores entrevistados concordam que os dados são apresentados, no entanto não são discutidos.

As respostas dos professores M1, M2 e P2 informam que receberam as informações “no início do ano”, porém ressalta o professor P1 que até a

apresentação desses dados não é boa, pois “é feito com muita dificuldade, pois é apresentado muito rápido” (PROFESSOR P1, 2016). Sobre o acesso aos dados educacionais, as respostas dos professores:

P1: Tem acesso no início do ano e não é feito com muita dificuldade, pois é apresentado muito rápido. (PROFESSOR P1, 2016);

P2: Sim, acesso todos temos. (PROFESSOR P2, 2016);

M1: O acesso temos sim no início do ano. (PROFESSOR M1, 2016);

M2: Sim, os resultados são apresentados em reuniões no início do ano. (PROFESSOR M2, 2016).

As questões relacionadas à frequência em que ocorrem as análises e discussões dos resultados são divergentes. Esse é um ponto recorrente nas respostas dos professores, do gestor e da pedagoga. Vejamos:

Enquanto o gestor fez as afirmações que as discussões ocorrem no “início do ano [...] e no decorrer do ano quando é feito os pré-conselhos [...] reuniões que são realizadas antes de terminar o bimestre” (GESTOR ESCOLAR, 2016), a Pedagoga B, vai mais além ao afirmar:

Quando discutimos a primeira vez o resultado, pensamos numa estratégia em o que poderíamos fazer para os alunos levarem as avaliações a sério, por quê? E fazendo uma **análise desses resultados** a gente percebeu que tinha alunos que tinha um bom desempenho (interno), mas não foram muito bem na avaliação e alunos que não tem um bom rendimento escolar se saiu bem nas avaliações [...] (PEDAGOGA B, 2016, grifo nosso).

A pedagoga A (2016) afirma que os resultados são discutidos sempre que possível, “no início do ano, em planejamentos e reuniões”, afirma também que a equipe gestora recebe as devidas informações sobre os resultados das avaliações para assim repassar essas informações.

Assim, entende-se que não basta ter os resultados se eles não são discutidos de forma ampla com “todos” os envolvidos em um processo constante de troca e equilíbrio no processo pedagógico. O repensar da prática educativa abre um leque de possibilidades que podem impulsionar a qualidade educacional.

Salientou-se esse ponto, pelo fato das respostas dos professores que ao responderem a questão se os “resultados foram discutidos com toda a equipe?“,

serem divergentes das afirmativas da equipe gestora da escola. Afirma o P1 (2016) “na verdade não, os resultados são apenas repassados e de forma rápida”. Já o P2 (2016) salienta que não foram “discutidos não, são apresentados e a pedagoga pede para que cada professor dentro do possível ajude a melhorar esse resultado”. As respostas dos professores M1 e M2 também segue a mesma tendência.

Ora, a reflexão sobre esses resultados e a adoção de ações conjuntas, isto é escola, corpo docente e comunidade é, a nosso ver, a forma mais eficaz de estabelecer estratégias assertivas no sentido de melhorar a qualidade do ensino da escola.

O professor M1 acredita ser a capacitação o fator ideal para se entender os resultados, e assim poder discutir-se com propriedade junto aos corpo docente, segundo ele:

Eu acho que daria resultado, se tivesse alguém preparado para discutir esses resultados, pois a impressão que temos que até os que elaboram esses testes não estão totalmente preparados para discuti-los, **pois tem perguntas que ninguém consegue nos explicar direito e percebemos que nem todos sabem discutir os dados que são divulgados.** (PROFESSOR M1, 2016, grifo nosso).

A importância da discussão em grupo foi destacada pelo Professor P2 (2016): “Eu acredito que sim, se realmente fosse discutido faria diferença, pois **seria possível pensar em conjunto** em algo que pudesse melhorar o desempenho”. Essa discussão, segundo o professor P1, não deveria ser limitada aos professores de português e matemática, devendo ser ampliada para as demais disciplinas.

Professor M2 vai além ao afirmar que é difícil:

entrar por exemplo num projeto ou em uma discussão, pois não há apoio e material adequado para trabalhar, essa discussão gera polêmica e vai continuar gerando polêmica por não depender somente dos professores, depende do envolvimento de todos. (Professor M2, 2016)

Complementa o Professor P1, que ainda falta espírito de equipe e foco, pois o “professor não faz nada sozinho”. Quanto à discussão com a comunidade escolar, houve unanimidade entre os professores, que os mesmos são apresentados e não devidamente explicados e discutidos com a comunidade escolar.

Diante das respostas dadas pelos professores sobre a divulgação e análise dos resultados, infere-se que a gestão de resultados na escola vai em sentido

oposto a lógica preconizada pelo SAEB, isto é, a abrangente divulgação dos resultados e sua análise, no sentido de envolver toda a comunidade escolar (alunos, professores, pais ou responsáveis e a comunidade em geral) em prol da qualidade da educação, pois a escola não discute e analisa seus resultados educacionais.

A forma de gestão de resultados da escola pesquisada remete os primeiros anos após a realização das avaliações em larga escala, assim

esses sistemas eram vistos pelos seus criadores exclusivamente como instrumentos internos de gestão, e não como uma oportunidade para a prestação de contas a um público com direito a informações transparentes sobre a qualidade da educação. As políticas de divulgação se restringiam aos boletins para os professores e a outros poucos documentos internos. (BROOKE et al., 2011, p. 36).

Há, portanto, uma falta de sintonia entre gestão escolar e professores, que refletem, a nosso ver, nos resultados globais da escola o que cria um aparente clima organizacional na medida em que esses sentimentos afloram em situações que são levantados e, aparentemente, são logo esquecidos.

As avaliações externas podem fornecer subsídios para diversas ações e políticas educacionais. Para Freitas (2009 apud MACHADO, 2012, p. 72), essa avaliação

é um instrumento de acompanhamento global de redes de ensino com o objetivo de traçar séries históricas do desempenho dos sistemas, que permitam verificar tendências ao longo do tempo, com a finalidade de reorientar políticas públicas.

Os resultados das avaliações externas podem abrir um leque de possibilidades para a transformação da realidade escolar, para tanto é preciso compreender esses resultados, a cultura de resultados. No entanto esses, devem ir além dos números, buscar seu real sentido para que se use os resultados como degrau em busca de melhorias. A gestão escolar assume um importante papel dentro desse desenho, pois deve promover ações de interação e conhecimento dos resultados escolares, pois sem essa visão seus atores estão pautados em “achismos”.

Com essa visão é possível construir uma nova cultura, esses resultados não devem visar a quantidade e sim a qualidade do que se apresenta, dessa forma, Casassus (2009 apud OLIVEIRA: NOVAES, 2012, p.72) destaca a mudança de foco

das políticas em educação, segundo o autor "dizia-se que estávamos a passar de um enfoque centrado na quantidade para outro, cujo centro seria a qualidade, entretanto, o que era qualidade nunca foi debatido".

Tal reflexão coloca em foco o que é qualidade, e afirma que essa qualidade nunca foi discutida, quando falamos em qualidade, falamos em eficiência, e começamos a nos questionar, enquanto educadores, o quão que nossas escolas são eficientes hoje. Será que está conseguindo cumprir com sua função social? Vieira (2007, P. 45) nos afirma que: "Por razões as mais diversas, ao longo da história, o Brasil tem se defrontado com grandes dificuldades em ofertar educação em quantidade e qualidade compatível com as necessidades de desenvolvimento e de cidadania de sua população".

Acompanhar as mudanças e evoluções talvez seja um dos maiores desafios educacionais, a escola não pode se distanciar dessa nova realidade, ela não está conseguindo acompanhar os passos da evolução, assim surge a importância do papel do gestor frente à instituição escolar. Além de administrar, coordenar ações, gerenciar conflitos, o gestor deve assumir a liderança do trabalho a ser desenvolvido na escola, direcionando ações em busca de melhores resultados. Para tanto, é necessário que o mesmo esteja totalmente integrado ao meio, conheça a realidade da escola, interprete dados já existentes e consiga unir a equipe escolar em busca de objetivos comuns.

Tais tarefa não são fáceis para quem tem que gerenciar inúmeras atividades no âmbito escolar, assim torna-se claro que o gestor também deve saber delegar, pois quando isso não acontece, além de termos uma gestão centralizadora, teremos uma gestão que dificilmente conseguirá avançar em muitos setores. Portanto, um dos papéis essenciais exercidos pelo gestor é o de promover a integração da equipe escolar, desenvolver nos atores educacionais o sentimento de pertença, para que juntos se construa os caminhos viáveis em busca de qualidade na aprendizagem escolar.

Com essa visão de gestão escolar, percebemos falhas na gestão da escola pesquisada, que não consegue interagir e envolver seus atores educacionais em prol de melhorias, pois apresenta uma gestão centralizada e sem grande participação da comunidade escolar.

No contexto de suas atribuições, o gestor não consegue delegar funções e se compromete na realização de várias tarefas, o que contribui para a ruptura do

processo pedagógico, e o resultado disso se traduz na grande proximidade e na horizontalidade de ações que geram improviso e informalidade.

Nessa perspectiva, a cultura da gestão não desempenha papel determinante de enfrentamento as adversidades enfrentadas no cotidiano da escola. A gestão centralizadora observada, invalida o processo de autonomia e leva a um agravamento da fraqueza institucional dessa escola.

Muitas são as competências que deverão ser desenvolvidas pelo gestor escolar para que consiga motivar sua equipe, fortalecer a institucionalidade da escola e, conseqüentemente, atingir o objetivo de contribuir para o avanço da qualidade educacional. É importante que o gestor, dentro da instituição, exerça sua liderança de modo a mediar a participação e o envolvimento de seus colaboradores, convergindo a energia de todos em prol do benefício comum.

Neste esteio, o incentivo à produtividade dos colaboradores e o comprometimento com a capacitação dos mesmos são fatores determinantes no sucesso da gestão escolar e, por sua vez, estão intimamente ligados à capacidade de divisão do trabalho pelo gestor, que discutiremos a seguir analisando a dinâmica escolar da escola pesquisada.

2. 4. 3 Dinâmica Escolar – o trabalho pedagógico:

Buscou-se compreender a dinâmica da escola e o trabalho pedagógico desenvolvido por seus agentes educacionais. Esta etapa da pesquisa tem base nas observações registradas em diário de pesquisa correlacionando as diversas realidades sobre o objeto de estudo e nas entrevistas.

Uma das primeiras observações de cunho pedagógico refere-se a constante falta de professores, sem haver o suporte de professores substitutos, papel esse desenvolvido pelo gestor e pelas pedagogas, que costumam assumir os horários, nos quais não tem professor, passando atividades relacionadas às disciplinas correspondentes as aulas. Porém, nem sempre isso é possível, pois tanto o gestor quanto as pedagogas tem um trabalho a desenvolver na escola. Assim, não é raro haver momentos em que os alunos ficam sozinhos, sem atividades aguardando a próxima aula.

Recorrentes faltas docentes sugerem um sério problema de gestão, necessitando urgentemente de medidas que se não resolver possam pelo menos amenizar essa problemática.

Ao avaliarmos a questão do absenteísmo na escola estadual pesquisada, observamos que este é um fato que gera preocupação no gestor e nas pedagogas, que nesta pesquisa foram chamadas de pedagoga A e pedagoga B, o que faz com que estes busquem alternativas emergenciais para as ausências, seja pela reposição de aula, seja pela aplicação de atividades extraclasse.

Há de se destacar que entre as causas de absenteísmo de docentes, estão doenças ocupacionais e acompanhamento de tratamento de saúde de familiares.

Desta forma, essas interrupções muitas vezes afetam matérias básicas e que podem comprometer o processo de ensino como um todo. Na escola estão alocados três professores da disciplina Língua Portuguesa, que conforme os registros da escola tem alto índice de absenteísmo.

Durante a primeira observação direta, no período de 14 a 18 de setembro de 2015, no terceiro dia de visita a escola o gestor foi informado pela secretária da escola que duas professoras de Língua Portuguesa ficariam de licença médica por 15 dias corridos, simultaneamente, e nesse período, segundo o gestor, teriam suas ausências supridas através de sua atuação e a da pedagoga B.

Ao verificar o motivo da não reposição temporária dos professores de Língua Portuguesa, no período da licença médica dos efetivos, apurou-se que a Secretaria Estadual de Educação só envia outro professor, quando a licença médica ultrapassa 30 dias, e nesse período a equipe escolar precisa encontrar meios emergenciais para minimizar o problema, como o próprio gestor ou a pedagoga ministrarem algumas aulas.

Ao buscar as origens dessas faltas, a secretária da escola informou que a grande maioria refere-se a afastamentos por questões de saúde. Paralelamente a esse fato, a equipe gestora afirma que o problema de assiduidade não afeta somente os docentes, pois nos dias em que estive na escola foi possível observar também a falta de assiduidade e pontualidade dos alunos. Muitos estudantes insistem em querer entrar na escola depois do horário, na maioria das vezes por motivos, considerados pela equipe gestora como, injustificáveis, exemplos: dormiu demais, precisou resolver alguma coisa para os pais, entre outros.

Segundo entrevista realizada com o gestor, às vezes “os alunos fazem isso para serem mandados embora e usarem o atraso como desculpa para não assistir as aulas”, porém o gestor afirma que raramente ocorrem situações em que o aluno é impedido de assistir aula. Na tentativa de amenizar os atrasos, a equipe gestora pede ao aluno que faça uma redação, como já mencionado anteriormente.

Outro problema citado pela equipe gestora é a evasão escolar, que segundo o gestor está mais especificamente relacionado com questões sociais, como família, drogas, entre outros.

No entanto um dos questionamentos centrais do caso está relacionada a gestão da escola, a gestão democrática proposta pelo art. 205, VI da Lei nº 9394/96 (LDB), não é uma realidade da escola, pois de acordo com as entrevistas e observações, muitas ações não são planejadas e discutidas por todos os agentes e atores do processo de ensino. Como podemos verificar nas respostas de professores quanto a participação na reconstrução do PPP da escola que veremos a frente.

É preciso construir em conjunto com todos os atores educacionais o Projeto Político Pedagógico da escola, para que assim o gestor planeje com base em dados concretos as ações a serem desenvolvidas na escola. No entanto, os professores da escola falam em Projeto Político Pedagógico, porém a prática escolar, da referida escola, não revela um projeto construído e assumido pelo grupo, pois o projeto foi revisado em 2012 e está sendo reestruturado agora, que segundo o gestor, o documento está sendo cobrado pela secretaria estadual.

Com relação ao PPP os entrevistados divergem de opiniões, alguns afirmam que a gestão disponibiliza o documento para leitura, outros afirmam que participaram de sua construção e alguns dizem que nunca tiveram acesso a esse documento:

O que afirma a equipe gestora sobre o Projeto Político:

Gestor: Atualmente os ajustes estão sendo feito para que o documento seja entregue a secretária. Na medida do possível os professores participam da organização e estruturação, tiramos um dia nos dois turnos para a leitura, sugestões e análises e também convidamos a comunidade escolar, que infelizmente aparece poucos representantes. (GESTOR, 2016).

Pedagoga A: Estou finalizando a escrita, pois nosso PPP está em atraso, nossa última versão é de 2012, reescrevemos em 2015, mas

a secretária pediu alguns ajustes que estamos fazendo. Os professores e a comunidade são convidados a participar da organização e prioridades que deve constar no documento, no entanto quem fica com o maior trabalho somos nós, eu e a pedagoga do vespertino. (PEDAGOGA A, 2016)

Pedagoga B: A escrita de nosso PPP está sendo finalizada, no início de 2015 iniciamos o levantamento dos dados atualizados e começamos a reescrita, pois muita coisa precisava ser mudada, essa parte foi realizada por mim e pela pedagoga da manhã e mais pro meio do ano convidamos professores e comunidade para discutir alguns itens que deveriam constar no Projeto. (PEDAGOGA B, 2016)

O Projeto Político Pedagógico da escola e a mobilização de toda comunidade escolar são de extrema importância para o sucesso da aprendizagem, chamar a todos para assumirem suas responsabilidades é essencial na busca por mudanças. O Projeto Político deve ser o norte, não um fim, assim deve ser reavaliado e repensado sempre que necessário, não por um, mais por todos os agentes e atores educacionais.

A comunidade escolar deve assumir seu papel e ter consciência de sua importância, não só na participação indireta, como frequentar reuniões, por exemplo, mas, bem como na tomada de decisões. Não se pode se fixar em decisões individualizadas, como “o que é bom para o meu filho”, que é o que estamos acostumados a presenciar nos âmbitos escolares, mas sim em prol da coletividade, o que é bom para todos.

As entrevistas com os professores revelam uma realidade diferente da que é apresentada pela equipe gestora, pois quando perguntado sobre o PPP e sua construção os professores afirmam que:

Professor P1: bom, conheço em parte o PPP da escola, estive presente em algumas reuniões para a leitura e modificação em 2012, agora ainda não tive acesso ao novo documento, aliás, não sei de já está pronto. (PROFESSOR P1, 2016);

Professor P2: nessa escola não participei ainda de nenhuma reunião sobre o PPP, faz dois anos que estou, sei que ele está sendo reescrito agora. (PROFESSOR P2, 2016);

Professor M1: Sei que o PPP que a escola possui no momento ainda foi feito pela gestão anterior e sei que está sendo reescrito agora, mas confesso que não sei muito sobre ele não. (PROFESSOR M1, 2016);

Professor M2: estou aqui na escola somente há um ano, ainda não tive acesso a esse documento. (PROFESSOR M2, 2016).

O Projeto Político está sendo reestruturado durante a realização dessa pesquisa como afirma a equipe gestora:

Gestor: no momento o projeto está sendo reestruturado pela pedagoga da manhã. (GESTOR, 2016);

Pedagoga A: estou na escola há cinco anos e participei da organização desse, assim fica mais fácil pra mim reestruturar a escrita. (PEDAGOGA A, 2016);

Pedagoga B: A pedagoga da manhã que conhece melhor o Projeto está reestruturando e fazendo o levantamento dos dados atuais. (PEDAGOGA B, 2016).

Assim, como a não discussão e análise dos resultados educacionais, a construção do PPP da escola pesquisada evidencia uma gestão nada participativa e com uma fraca divisão do trabalho pedagógico. Com efeito, a concentração de tarefas numa mesma figura (gestor) – ou até mesmo a delegação de atividades pouco relevantes (delegação ficta) – é sabidamente contraproducente, porquanto gera na equipe a dispersão de seus interesses, impedindo o comprometimento de todos com o resultado final – além de sobrecarregar demasiadamente o gestor. Dividir as atribuições de acordo com as competências de cada profissional, motivando-os, assim, a desenvolverem suas habilidades, é uma maneira eficiente de fortalecer o espírito de equipe, além de permitir ao gestor ocupar seu tempo com planejamento de ações estratégicas.

Demais disso, é essencial notar que não basta distribuir tarefas, faz-se necessário acompanhar o progresso obtido, de acordo com os prazos estabelecidos, orientando o colaborador e sugerindo correções quando forem recomendáveis. Esse vínculo de confiança entre o gestor e os profissionais de sua equipe é fundamental para o pleno alcance das metas traçadas.

Três fatos, mencionados nas entrevistas com os professores merecem destaque: a unanimidade relacionada à falta de projetos pedagógicos, a possível pressão pedagógica nos sentidos de aprovar alunos e pôr fim à atribuição da culpa a alunos e seus responsáveis.

Com a implantação das avaliações em larga escala e as mudanças na forma de gestão escolar ocorridas nos últimos anos, não se pode imaginar uma gestão sem características proativas. Na escola ao longo da pesquisa, revelaram-se pontos críticos relacionados à gestão, que tem influência direta na performance da escola, tanto localmente – clima organizacional, interesse/motivação de alunos e professores– quanto em termos de avaliação externa.

A equipe gestora, enquanto responsável maior pelos resultados da escola, ao analisá-los devem buscar não só focar em questões administrativas-financeiras tais como: andamento das atividades, rendimento dos profissionais que atuam na escola, entre outros, devem focar no trabalho do professor em sala de aula o qual reflete nos resultados, mas, também, apoiando, sugerindo ações, desenvolvendo parcerias em colaboração com a sociedade escolar, em prol do efetivo processo ensino-aprendizado dos alunos. Para que ações se desenvolvam de acordo com o seu planejamento, é preciso conhecer todos os conceitos que os embasam, sendo uma premissa básica para a implantação das mesmas.

Nesse enfoque, o pressuposto é uma gestão escolar democrática e participativa, possibilitando a todos os atores educacionais participação nos processos de tomadas de decisão.

Assim destacamos mais uma vez a importância da formação daqueles que administram as escolas: o gestor deve ser qualificado, capaz de compreender e interferir em sua área de atuação. Nesse sentido, o gestor poderá inovar, descentralizar, formar parcerias para que a escola que está sob sua gestão possa de fato responder às demandas da comunidade, respeitando a diversidade, superando as desigualdades, para com a participação e envolvimento de todos, ofereça um ensino de qualidade, uma vez que, toda gestão educacional deve estar comprometida com a qualidade da educação.

Nesses moldes torna-se clara a importância de uma gestão democrática e participativa sendo capaz de elaborar ações viáveis para superar os problemas encontrados no decorrer do processo de ensino. Para tanto, é imprescindível que os responsáveis pela iniciativa das ações, neste caso, o gestor, tenha uma visão ampla e democrática, e adote uma postura de liderança, capaz de buscar caminhos e de integrar pessoas em prol de um objetivo comum.

Assim o gestor como uma de suas primeiras ações, poderá consolidar os questionamentos e posicionamentos da comunidade escolar, possibilitando o diálogo como um dos recursos essenciais para a realização do trabalho pedagógico.

Sensibilizar os professores quanto ao uso de novas estratégias que busquem sanar os problemas comuns do cotidiano escolar, para que, de fato, se garanta a melhoria na qualidade de ensino, também é um fator de grande importância, pois sabemos que questionamentos existem e sempre irão existir, faz parte do processo de construção social. No entanto, o professor precisa compreender a importância de seu papel no contexto, sem se deixar levar por suas insatisfações pessoais.

O conflito diante de tantas concepções sobre o sucesso e o fracasso pode deparar-se com a seguinte reflexão: nada pode ser tão ruim que não possa ser aproveitado, em contrapartida, nada pode ser tão bom que não mereça um olhar crítico. Por isso são necessários estudos e empenhos por parte do gestor, professores e demais envolvidos no processo de ensino, para tanto é preciso conhecer, participar, integrar, avaliar novos caminhos e métodos para que se possa chegar a um resultado positivo em relação ao sucesso da aprendizagem dos alunos.

Nesse sentido, fica a percepção de que a gestão da escola pesquisada precisa compreender a importância fundamental de seu papel, e de que suas práticas podem refletir no envolvimento de todos no processo de construção de um espaço educativo mais eficiente e capaz de atender as demandas sociais.

Dessa forma, inicia-se aqui uma reflexão que visa a construção de um planejamento estratégico tendo como principal foco, as questões que envolvem a gestão da escola. Para tal, apresentamos um Plano de Ação com metas a serem alcançadas a curto e médio prazo. Algumas, mais direcionadas a questões específicas e, portanto, diretamente ligadas ao cotidiano do espaço escolar; outras, porém, mais abrangentes, que envolvem não somente a instância da escola, mas também das famílias, bem como da Secretaria de Educação.

3. PROPOSTA DE MELHORIAS PARA UMA GESTÃO MAIS EFICIENTE E PARTICIPATIVA

O caso de gestão se propõe a conhecer e analisar as práticas gestoras frente aos resultados educacionais de uma escola estadual da cidade de Manaus e que tipos de práticas docentes são percebidas na escola pesquisada.

Desta forma, o capítulo 1 trouxe os resultados educacionais e a importância de conhecer o panorama da educação brasileira apresentada a partir dos resultados das avaliações em larga escala da escola selecionada para a pesquisa, com dados administrativos, pedagógicos e dados de desempenho, compreendendo assim o contexto educacional em que a escola se insere.

O capítulo 2 abordou a gestão escolar, enfatizando o papel do gestor frente as novas demandas educacionais, apresentando em seguida os resultados da pesquisa empírica que se propôs a compreender e analisar as práticas gestoras frente aos resultados educacionais da escola pesquisada. O referido capítulo trouxe o resultado de observações e entrevistas com alguns atores educacionais, buscando conhecer e analisar a forma como se dão as práticas gestoras e docentes da escola.

Neste capítulo será apresentado um Plano de Ação Educacional (PAE) com propostas de ações que venham contribuir com a gestão da escola, em busca de caminhos que possam sanar os problemas encontrados.

3.1. PROPOSTA DE AÇÕES APRESENTADAS A GESTÃO ESCOLAR

Apresenta-se uma proposta de plano de ações direcionado a gestão escolar para ser desenvolvido principalmente nesta dimensão. O plano apresenta duas ações seguindo as especificidades de cada problemática analisada na escola pesquisada. Desta forma segue no Quadro 6 a proposta com as ações a serem desenvolvidas na dimensão escolar.

Quadro 6: Plano de ação – dimensão escolar

PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL BIÊNIO 2017 – 2019				
Objetivo Geral Articular, mediar, capacitar e coordenar todos os processos político-pedagógicos que se fazem necessários na Gestão Democrática e Participativa para a construção de uma Educação com qualidade social e bom desempenho.				
Pessoal envolvido	Toda a Comunidade Escolar: direção, coordenação pedagógica, professores (as), funcionários (as), estudantes e famílias.			
Ação 01				
Meta Objetivo	O quê Descrição	Quando Data ou período previsto	Quem Responsável pela ação	Avaliação Instrumentos de avaliação das ações
(Re) Construir o Projeto Político Pedagógico da escola	Encontros com os diferentes segmentos da escola (pais/professores e funcionários e alunos) com a finalidade de democratizar o conhecimento pedagógico e subsidiar os envolvidos para sua participação ativa no Projeto Político Pedagógico da escola.	Durante o ano de 2017	<ul style="list-style-type: none"> Gestor da escola Coordenação pedagógica Membros da Equipe Técnica da Secretaria Estadual de Educação. 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação escrita feita pelos participantes, ao final de cada encontro. Relatório geral realizado pela coordenação pedagógica da escola.

Temas para discussão:

- O papel social da escola e o papel do(a) professor(a).
- Ensinar através de competências e habilidades.
- Matrizes de Ensino e de Avaliação para cada ano do Ensino Fundamental.
- O que são as avaliações e para que servem.

Obs. 1- Os temas acima relacionados serão desenvolvidos, para professor e funcionários, através da exposição de palestrantes convidados e debate.

Obs. 2 – Para os encontros específicos com os responsáveis pelos alunos propomos, como recurso didático pedagógico, o uso de cartilhas elaboradas pela equipe pedagógica, com linguagem acessível, para discussão dos temas propostos.

Obs. 3 – Para discussão com os alunos, a proposta é de “assembleias”. Primeiramente, em cada sala e, posteriormente, por agrupamentos afins para consolidação de suas propostas.

Divulgação, recebimento e organização do Caderno de contribuição para o Congresso.	Maio/Junho/ Julho2017	Direção e Coordenação pedagógica	Reunião de equipe para verificação da quantidade de textos de contribuição de cada segmento.
Reprodução e socialização do Caderno de contribuição.	Agosto-2017	Direção e Coordenação pedagógica	Verificação e relatório sobre a quantidade de pessoas que receberam e realizaram a leitura do caderno de contribuição, a partir de livro de assinatura.

Obs. 4 – Para realização de tarefas como: folder com a programação, carta-convite aos familiares, inscrição e outros será

	necessário formar uma Comissão organizadora com a participação da direção e coordenação e professores, funcionários e pais.			
Culminância da Ação 01	I Congresso da Escola Estadual “Projeto Político Pedagógico: a escola que queremos” (explicação das discussões/ propostas e deliberação do novo PPP).	Setembro de 2017	Direção da escola Coordenação pedagógica	Caixa de Avaliação (folder avaliativo para mensurar como os envolvidos perceberam o processo e como avaliam o novo PPP da escola)
	Obs. A caixa onde serão depositados os folders para avaliação deverá ficar exposta na sala de recepção da escola, espaço em que todos os envolvidos têm acesso, para facilitar a sua participação.			

AÇÃO 2				
Meta Objetivo	O quê Descrição	Quando Data ou período previsto	Quem Responsável pela ação	Avaliação Instrumentos de avaliação das ações
Implementar “Laboratório de discussões”	Levantamento das principais problemáticas encontradas na escola no ano de 2016. (exemplo: ausência de professores, falta e impontualidade dos alunos, falta de discussões dos resultados educacionais.)	Maio/2017	Coordenação pedagógica	Livros de registros escolares.
	Solicitação à Secretaria Estadual de Educação, aumento no quadro de	Maio/2017	Direção da escola.	-

professores (solicitando um professor de apoio).			
Estruturação da organização e funcionamento do laboratório: grupos de 4/6 funcionários e 6/8 alunos / 1h de duração / quinzenalmente.	Segunda quinzena de Maio/2017	Equipe gestora	Discussão com a Coordenação Pedagógica e professores para ajustes e validação.
Encontro especial para mobilização dos funcionários da escola e alunos com ênfase na importância da participação do laboratório de discussões.	Junho/2017	Coordenadora pedagógica.	Ficha de registro sobre o nível de satisfação dos participantes acerca da proposta.
Capacitação e estudos para o responsável em mediar as discussões no laboratório.	Mensal (com cronograma previsto).	Supervisor pedagógico da coordenação distrital e equipe gestora.	Ficha de avaliação preenchida pelo responsável em mediar as discussões, ao final de cada encontro de formação.
Elaboração de material didático-pedagógico, específico para o trabalho nos laboratórios.	Bimestral	Equipe gestora	Discussão, ao final do bimestre, com os participantes do laboratório naquele período.
Monitoramento da frequência dos participantes.	Mensal	Coordenadora Pedagógica	Preenchimento de fichas de satisfação.

O Plano de Ação Educacional aqui proposto será apresentado para a equipe gestora da escola selecionada como uma proposta, através de um encontro pedagógico marcado previamente, visando ações que proporcione uma gestão mais participativa, envolvendo todos os atores educacionais, compreendendo que para se ter uma gestão eficaz todos devem estar diretamente envolvidos no processo ensino aprendizagem e na apropriação dos resultados da escola. Isso se deve ao fato de durante a pesquisa se configurar um modelo de gestão centralizado e com uma fraca divisão do trabalho pedagógico.

Um dos problemas observados foi a falta de práticas gestoras democráticas que envolvesse toda a comunidade escolar. A não participação na (re) construção do PPP e a não discussão dos resultados educacionais, bem como a centralização do trabalho pedagógico na figura do gestor, caracteriza o modelo de gestão aqui discutido.

A falta de uma gestão mais participativa e democrática justifica a necessidade de ações que se iniciem na gestão escolar e perpassem a todos os docentes. As ações que compõem o plano podem ser estendidos as demais escolas da CDE3, se for interessante a escolas que possuem as mesmas problemáticas que a escola pesquisada..

As ações propostas serão apresentadas ao gestor, aos professores e pedagogos, que serão devidamente informados sobre o resultado da pesquisa para que a relevância do PAE seja discutida na unidade escolar pesquisada, informando sobre a aplicação e as possibilidades de desenvolver competências técnicas e pedagógicas que possam melhorar as práticas gestoras da escola, para promover maior integração entre os atores do cenário escolar para uma melhor discussão dos resultados educacionais.

Nesse sentido, o PAE será apresentado a escola e a Coordenadoria Distrital de Educação 03, tendo em vista que a escola atua sob essa coordenadoria e que necessita do apoio da mesma na realização das ações propostas.

3.2 Desenvolvimento da Ação 1

Será apresentado duas ações de acordo com as problemáticas encontradas durante as observações e entrevistas. A ação 1 está voltada a reconstrução do

Projeto Político Pedagógico da escola, por se tratar de um documento norteador de todo trabalho escolar e que deve ser construído de forma democrática, buscando a participação de toda comunidade escolar.

O objetivo dessa ação é proporcionar uma maior integração da comunidade escolar na construção de suas metas e na análise de seus resultados. A elaboração do projeto da escola precisa ser reconhecida por sua comunidade como um evento essencial para a melhoria da qualidade do trabalho escolar. Para tanto, é essencial iniciar esta ação com encontros que promovam o debate sobre temas de relevância educacional, como o papel da escola, do professor, do aluno, a finalidade das avaliações, entre outros.

A equipe escolar fará um levantamento junto a comunidade para definir um cronograma de datas para realização desses encontros, de forma que grande parte da comunidade possa participar. Tais encontros possibilitarão esclarecer a importância da construção em conjunto, de um Projeto Pedagógico capaz de suprir as principais necessidades da escola, definir suas metas e estratégias para a melhoria da qualidade do ensino oferecido pela escola.

Esses encontros serão realizados pela equipe pedagógica com professores, funcionários, alunos, pais e comunidade em geral marcados previamente pela equipe escolar com o apoio da Coordenadoria Distrital 03 e amplamente divulgado.

Quadro 7: Proposta de cronograma para os encontros

PÚBLICO ALVO	DATA	LOCAL	RESPONSÁVEL
Professores	Primeira quinzena de Maio	Escola Estadual pesquisada	Equipe escolar com o apoio da Coordenadoria Distrital 03.
Funcionários da escola	Segunda quinzena de Maio	Escola Estadual pesquisada	Equipe escolar com o apoio da Coordenadoria Distrital 03.
Alunos	Primeira quinzena de Junho	Escola Estadual pesquisada	Equipe escolar com o apoio da Coordenadoria Distrital 03.
Pais e	Segunda	Escola Estadual	Equipe escolar com o apoio da

Comunidade escolar	quinzena de Junho	pesquisada	Coordenadoria Distrital 03.
--------------------	-------------------	------------	-----------------------------

Fonte: Quadro elaborado pela autora

Com as discussões realizadas nesses encontros se construirá um caderno de contribuição para a elaboração do projeto da escola, cada segmento terá a chance de expor suas ideias, necessidades, dificuldades e em conjunto buscar alternativas que visem melhorar o trabalho desenvolvido pela escola.

Este caderno de contribuição será apresentado no congresso de construção do PPP que culmina esta ação. Onde será apresentada, a comunidade em geral, toda a discussão realizada. Este congresso deve ser reconhecido por toda comunidade escolar, isto é, equipe gestora, professores, funcionários, alunos, pais e comunitários, como um evento primordial para o bom funcionamento da escola, pois neste congresso se estabelecerá o que de fato a escola precisa para proporcionar a seus educandos uma educação de qualidade.

Nos encontros, que antecedem o congresso, os participantes compreenderão a necessidade de realizar este evento a cada dois anos para a revisão e reorganização do documento. Em cada encontro será discutido temas relevantes voltados ao seu público alvo, com diferentes abordagens e linguagens acessível ao público daquele dia, pois serão essas discussões que fundamentarão as questões propostas no Projeto Político.

3.2.1 Proposta para cada encontro

Para o encontro com os professores é fundamental a discussão de temas que tratem do absentéismo docente e o papel do professor no processo educacional. Além desses, sugere-se alguns temas para a discussão:

- O papel social da escola;
- Avaliações em larga escala e suas contribuições;
- Ensinar através de competências e habilidades;
- Matrizes de Ensino e de Avaliação para cada ano do Ensino Fundamental;
- O que são as avaliações e para que servem.

A partir dessas discussões os professores colocarão em pauta as problemáticas enfrentadas em sala de aula, para então construir o caderno de contribuições.

O encontro com os alunos pode ser realizado através de assembleias, primeiramente realizada em sala mediada por professores conselheiros de turma, para depois realizar uma assembleia com representantes de cada turma mediada por um representante da equipe escolar, onde seriam discutidos temas como:

- Indisciplina;
- Abandono;
- Impontualidade e infrequência;
- O papel social da escola e o papel do aluno;
- A importância das avaliações escolares.

Para a realização dos encontros com funcionários, pais e comunitários, a equipe escolar pode elaborar uma cartilha com os temas discutidos pelos professores e alunos.

3.2.2 O congresso

Para a realização do congresso será necessário criar uma comissão organizadora responsável pelo evento, que fará um levantamento do número de participantes para, dessa forma, definir local e os custos financeiros com material e alimentação.

O congresso deverá contar com o apoio da Coordenadoria Distrital a qual pertence a escola. Assim, é essencial que a coordenadoria participe da exposição deste plano e apoie a escola a realizar tal evento, que deve ser realizado em um ambiente acolhedor e escolhido previamente pela equipe escolar.

A comissão organizadora poderá ser indicada por cada segmento que participou dos encontros, logo cada segmento terá um representante que poderá contribuir com diferentes ideias para a organização do evento.

3.3 Desenvolvimento da Ação 2

A ação 2 complementa a primeira implantando na escola um “laboratório de discussões”, abrindo espaço no interior da escola para as discussões de problemas corriqueiros e que podem causar grandes danos ao andamento do trabalho pedagógico e docente – como a infrequência de alunos, absenteísmo docente, falta de discussões dos resultados educacionais, rendimento escolar insatisfatório e alcance de metas.

Este espaço será organizado por toda a equipe escolar e terá suas ações previstas e discutidas no Projeto Político Pedagógico da escola, podendo ser reestruturadas de acordo com a sua necessidade. Este laboratório será essencial para a revisão posterior do Projeto Pedagógico da escola, pois será um espaço que ouvirá as principais necessidades e problemáticas enfrentadas por professores, funcionários e alunos.

Para o laboratório de discussões será necessário a disponibilização de uma sala de aula, para a escola pesquisada não terá problema, pois possui, atualmente, algumas salas que não estão sendo utilizadas.

A ação prevê um profissional da área de educação que possa estar a frente dessa ação. Este profissional será o responsável em criar um ambiente propício às discussões, construindo uma agenda de acordo com a necessidade identificada com o levantamento sobre as principais problemáticas encontradas na escola.

3.3.1 Proposta de capacitação e estudos

Mensalmente o responsável em mediar as discussões no laboratório deve se reuni com a equipe gestora, para apresentar os relatórios de discussões e buscar auxílio para intervir nas problemáticas encontradas.

Esses encontros com a equipe gestora pode receber o auxílio da coordenação distrital que pode oportunizar a esse profissional material didático pedagógico e material para estudo e capacitação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa iniciou com observações na escola estadual selecionada visando à compreensão das práticas gestoras mobilizada frente aos resultados educacionais apresentados. Os sujeitos da pesquisa foram o gestor, pedagogos e professores.

A pesquisa se deu nos dois turnos de funcionamento e teve como enfoque principal as ações gestoras e as práticas pedagógicas desenvolvidas no âmbito escolar frente aos resultados das avaliações externas.

Durante a pesquisa, observou-se que a equipe gestora e os professores da escola pesquisada vêm se esforçando para que o desempenho dos alunos, nas avaliações externas, melhore a cada edição. Ambos, equipe e professores, relatam em suas entrevistas que a escola vem promovendo ações que buscam melhorar tal desempenho, no entanto os mesmos reconhecem que é preciso melhorar a divulgação dos resultados e o acompanhamento do trabalho pedagógico realizado pela escola, pois acreditam, segundo as entrevistas, que as melhorias são possíveis quando toda a equipe trabalha em prol do mesmo objetivo.

Durante as visitas realizadas para levantamento de dados foi possível observar algumas ações realizadas pela equipe gestora que nos trouxe evidências de uma gestão pouco participativa e democrática, como por exemplo, a centralização de ações na figura do gestor, que quando se encontra na escola realiza várias atividades, desde atender pais e professores, substituir professores em sala de aula e até atender as solicitações dos alunos. Quanto aos professores, muitos relataram, em suas entrevistas, a falta de discussão dos resultados escolares e o não planejamento de metas comuns a todos, o que torna o trabalho fragmentado.

Ao longo da pesquisa, alguns problemas foram apontados e citados pelos sujeitos como fatores que dificultam o processo de ensino. A impontualidade, a infreqüência dos alunos e professores, e o não reconhecimento da importância das avaliações externas por parte dos alunos são alguns exemplos dessa dificuldade. Através de algumas visitas e entrevistas foi possível perceber que a escola não possui ações específicas para anemizar os problemas apontados.

Algumas práticas foram adotadas na tentativa de amenizar um dos problemas apontados, porém, ela nos mostram que a escola precisa rever seus métodos de ensino, pois, quando é cobrado dos alunos, uma redação pelo atraso, o ato de

escrever, torna-se uma punição. Quando conversado com a equipe gestora sobre esta ação, a mesma acredita ser um meio de inibir a impontualidade dos alunos e não reconhece esta ação como algo prejudicial ao processo de ensino.

Quando se analisa os dados da Prova Brasil e IDEB, da escola pesquisada, percebe-se que na série histórica analisada, a escola vem alcançando suas metas para o Índice de Desenvolvimento. No entanto, segundo as entrevistas, os professores afirmam que a equipe gestora não utiliza esses dados como ferramentas para a melhoria desse desenvolvimento, e os professores entrevistados acreditam que essa discussão pode fazer uma grande diferença no trabalho pedagógico realizado pela escola.

Algo bastante comentado nas entrevistas é a reconstrução do Projeto Político Pedagógico da escola que não é revisado desde 2012, e que no andamento dessa pesquisa está em fase de reconstrução, pois, segundo as pedagogas entrevistadas, a Secretária Estadual está cobrando o documento. Porém segundo os professores entrevistados, este Projeto não está sendo realizado como deveria, isto é, com a participação de toda comunidade escolar, já que até mesmo os professores desconhecem o referido documento e dizem não conhecer nem mesmo o documento anterior e que diretamente não estão participando da construção deste.

Ao término da pesquisa, foi possível perceber que a escola está conseguindo atingir suas metas projetadas nas avaliações externas, que a equipe gestora e os professores conseguem realizar um trabalho pedagógico satisfatório, no entanto esses mesmos atores reconhecem que precisam desenvolver ações mais democráticas para que haja um envolvimento de todos os atores no processo educacional e na construção de possibilidades que levem a melhoria da qualidade do ensino.

Portanto, espera-se que as ações propostas pelo PAE, possam ser mais um subsídio para a realização de um trabalho pedagógico mais participativo e eficaz, proporcionando uma maior participação da comunidade escolar no alcance de suas metas, sem a pretensão de esgotar a discussão sobre o assunto.

Espera-se ainda, que as ações propostas possam auxiliar os atores educacionais na reflexão a cerca dos resultados educacionais para assim subsidiar as intervenções pedagógicas e práticas docentes.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. **Sistema de Informações Governamentais do Amazonas**. Disponível em: <http://www2.esiga.am.gov.br/portal/page/portal/esiga2009#_codOrgao=28000> Acesso em: 15 set. 2015.

ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

BARRETTO, Elba Siqueira de Sá. As novas relações entre o currículo e a avaliação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 133-144, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br/>>. Acesso em: 25 set. 2016.

BBC - **Base Curricular Comum para as Redes Públicas de Ensino de Pernambuco: Língua Portuguesa / Secretaria de Educação**. Recife: SE. 2008.

BONAMINO, A.; SOUZA, S. Z. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, abr./jun. 2012. Disponível em: <www.mestrado.caedufjf.net/>. Acesso em: 04 ago 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[Http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 12 set. 2015.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. (Org.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetória**. Belo Horizonte, MG: UFMG, 2008, p 522. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 22, n. 50, p. 593-598, set./dez. 2011.

BROOKE, Nigel et al. A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados. **Estudos & Pesquisas Educacionais**, São Paulo, v. 2, p. 17-79, 2011.

Disponível em: <<http://fvc.org.br/pdf/livro2-01-avaliacao.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2016.

BURGOS, M. B.; CANEGAL, A. C. Diretores Escolares em um Contexto de Reforma da Educação. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v1. n1. 2011.

DA SILVA, Vandrê Gomes. A narrativa instrumental da qualidade na educação. **Estudos em avaliação educacional**, v. 19, n. 40, p. 191-221, 2008. Disponível em: <www.mestrado.caedufjf.net/>. Acesso em: 22 set. 2016.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**. n. 115, p. 139-154, março/ 2002. Disponível em: <www.mestrado.caedufjf.net/>. Acesso em: 01 ago. 2016.

FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GATTI, Bernardete A. Formação de professores no Brasil: características e problemas. **Educação & Sociedade**, v. 31, n. 113, p. 1355-1379, 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87315816016>>. Acesso em: 28 out. 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

IDEB. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.seam?cid=1313612>>. Acesso em: 08 set. 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da Escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBANEO, J.C. et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo 2009.

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

MACHADO, Cristiane. Avaliação externa e gestão escolar: reflexões sobre usos dos resultados. **Revista Ambiente & Educação**. v.5 p. 70-82, jan./jun., 2012.

_____. **A gestão estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional**. Disponível em: <www.mestrado.caedufjf.net/>. Acesso em: 01 abr. 2016.

MEC. **Base Nacional Comum Curricular**. Disponível em: <basenacionalcomum.mec.gov.br>. Acesso em: 08 de jan. 2016.

NETO, J. L. N.. **Avaliação externa de escolas e sistemas: questões presentes no debate sobre o tema**. Brasília, v. 91, n. 227, p. 84-104, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/604>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

NEUBAUER, R.; SILVEIRA, G. T.. **Impasses e alternativas de política educacional para a América Latina: Gestão dos sistemas escolares – quais caminhos perseguir?** Disponível em: <www.mestrado.caedufjf.net/>. Acesso em: 01 ago. 2016.

OLIVEIRA, R. V.; NOVAES, L. C. **Os efeitos dos resultados da avaliação externa e dos índices de desempenho escolar sobre a gestão da escola e do trabalho**

pedagógico na rede estadual paulista. XVI ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino. UNICAMP: Campinas. 2012.

OLIVEIRA, João Ferreira de. MORAES, Karine Nunes de. DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. p. 1-13. In: **Políticas e Gestão na Educação.** 2010. Disponível em: <www.escoladegestores.cead.ufop.br>. Acesso em: 11 fev. 2013.

PAIVA, M. L. M. F.; BORUCHOVITCH, E. Orientações motivacionais, crenças educacionais e desempenho escolar de estudantes do ensino fundamental. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 15, n. 2, p. 381-389, 2010.

POLON, Thelma Lucia P. **Fatores de eficácia ligados à Gestão Escolar. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública.** Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/login/index.php>>. Acesso em: 01 de ago. de 2016.

_____. **Identificação dos Perfis de Liderança e Características relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres - Estudo Longitudinal Geração escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro.** 314 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009.

PRODANOV, C. C.; DEPERRENOUD, P.. **Avaliação:** da Excelência à Regulação das Aprendizagens. Porto Alegre: Artmed Editora, 1999.

REVISTA SADEAM. Juiz de Fora: **Universidade Federal de Juiz de Fora – Faculdade de Educação:** CAEd. v. 2, jan/dez. 2014.

SADEAM. **Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas.** Disponível em: <<http://wwwsadeam.caedufjf.net>> Acesso em: 20 set. 2016.

SAMMONS, Pam. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F.. (Org.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p.335-392.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002. 94 p.

SOLIGO, Valdecir. Qualidade da Educação: relações entre características de contexto e os resultados das avaliações em larga escala nos municípios de pequeno porte da Região Sul do Brasil. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2013

SOUZA, S. Z. ; OLIVEIRA, R. P.. Sistemas Estaduais de Avaliação: uso dos resultados, implicações e tendências. **Cadernos de Pesquisa**, v.40, n.141, p.793-822, set./dez. 2010.

VIEIRA, Sofia Lerche, **Gestão, avaliação e sucesso escolar**: recortes da trajetória cearense, estudos avançados, 2007. Disponível em: <www.mestrado.caedufjf.net/>. Acesso em: 01 ago. 2016.

WERLE, Flávia O. C. Sistema de avaliação da educação básica no Brasil: abordagem por níveis de segmentação. In: WERLE, Flávia O. C. (org.). **Avaliação em Larga Escala: foco na escola**. São Leopoldo: OIKOS; Brasília: Liber Livro, 2010.

ANEXO 1

Matriz de Referência de Língua Portuguesa – Prova Brasil

9º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL	
Tópico	Habilidades/Descritores
Descritores do Tópico I. Procedimentos de Leitura	D1 – Localizar informações explícitas em um texto. D3 – Inferir o sentido de uma palavra ou expressão. D4 – Inferir uma informação implícita em um texto. D6 – Identificar o tema de um texto. D11 – Distinguir um fato da opinião relativa a esse fato.
Descritores do Tópico II. Implicações do Suporte, do Gênero e/ou do Enunciador na Compreensão do Texto.	D5 – Interpretar texto com auxílio de material gráfico diverso (propagandas, quadrinhos, foto, etc.). D12 – Identificar a finalidade de textos de diferentes gêneros.
Descritores do Tópico III. Relação entre Textos	D20 – Reconhecer diferentes formas de tratar uma informação na comparação de textos que tratam do mesmo tema, em função das condições em que ele foi produzido e daquelas em que será recebido. D21 – Reconhecer posições distintas entre duas ou mais opiniões relativas ao mesmo fato ou ao mesmo tema.
Descritores do Tópico IV. Coerência e Coesão no Processamento do Texto	D2 – Estabelecer relações entre partes de um texto, identificando repetições ou substituições que contribuem para a continuidade de um texto. D7 – Identificar a tese de um texto. D8 – Estabelecer relação entre a tese e os argumentos oferecidos para sustentá-la. D9 – Diferenciar as partes principais das secundárias em um texto. D10 – Identificar o conflito gerador do enredo e os elementos que constroem a narrativa. D11 – Estabelecer relação causa/consequência entre partes e elementos do texto. D15 – Estabelecer relações lógico- discursivas presentes no texto, marcadas por conjunções, advérbios, etc.
Descritores do Tópico V.	D16 – Identificar efeitos de ironia ou humor em textos

<p>Relações entre Recursos Expressivos e Efeitos de Sentido</p>	<p>variados.</p> <p>D17 – Reconhecer o efeito de sentido decorrente do uso da pontuação e de outras notações.</p> <p>D18 – Reconhecer o efeito de sentido decorrente da escolha de uma determinada palavra ou expressão.</p> <p>D19 – Reconhecer o efeito de sentido decorrente da exploração de recursos ortográficos e/ou morfosintáticos.</p>
<p>Descritores do Tópico VI. Variação Linguística</p>	<p>D13 – Identificar as marcas linguísticas que evidenciam o locutor e o interlocutor de um texto.</p>

Fonte: Caderno Prova Brasil 2013

ANEXO 2

Matriz de Referência de Matemática – Prova Brasil

9º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL	
Tópico	Habilidades/Descritores
Descritores do Tópico I. Espaço e Forma	<p>D1 – Identificar a localização/movimentação de objeto, em mapas, croquis e outras representações gráficas.</p> <p>D2 – Identificar propriedades comuns e diferenças entre figuras bidimensionais e tridimensionais, relacionando-as com suas planificações.</p> <p>D3 – Identificar propriedades de triângulos pela comparação de medidas de lados e ângulos.</p> <p>D4 – Identificar relação entre quadriláteros, por meio de suas propriedades.</p> <p>D5 – Reconhecer a conservação ou modificação de medidas dos lados, do perímetro, da área em ampliação e/ou redução de figuras poligonais usando malhas quadriculadas.</p> <p>D6 – Reconhecer ângulos como mudança de direção ou giros, identificando ângulos retos e não retos.</p> <p>D7 – Reconhecer que as imagens de uma figura construída por uma transformação homotética são semelhantes, identificando propriedades e/ou medidas que se modificam ou não se alteram.</p> <p>D8 – Resolver problema utilizando a propriedade dos polígonos (soma de seus ângulos internos, número de diagonais, cálculo da medida de cada ângulo interno nos polígonos regulares).</p> <p>D9 – Interpretar informações apresentadas por meio de coordenadas cartesianas.</p> <p>D10 – Utilizar relações métricas do triângulo retângulo para resolver problemas significativos.</p> <p>D11 – Reconhecer círculo/circunferência, seus elementos e algumas de suas relações.</p>
Descritores do Tópico II. Grandezas e Medidas	<p>D12 – Resolver problema envolvendo o cálculo de perímetro de figuras planas.</p>

	<p>D13 – Resolver problema envolvendo o cálculo de área de figuras planas.</p> <p>D14 – Resolver problema envolvendo noções de volume.</p> <p>D15 – Resolver problema envolvendo relações entre diferentes unidades de medida.</p>
<p>Descritores do Tópico III.</p> <p>Números e Operações /Álgebra e Funções</p>	<p>D16 – Identificar a localização de números inteiros na reta numérica.</p> <p>D17 – Identificar a localização de números racionais na reta numérica.</p> <p>D18 – Efetuar cálculos com números inteiros envolvendo as operações (adição, subtração, multiplicação, divisão e potenciação).</p> <p>D19 – Resolver problema com números naturais envolvendo diferentes significados das operações (adição, subtração, multiplicação, divisão e potenciação).</p> <p>D20 – Resolver problema com números inteiros envolvendo as operações (adição, subtração, multiplicação, divisão e potenciação).</p> <p>D21 – Reconhecer as diferentes representações de um número racional.</p> <p>D22 – Identificar fração como representação que pode estar associada a diferentes significados.</p> <p>D23 – Identificar frações equivalentes.</p> <p>D24 – Reconhecer as representações decimais dos números racionais como uma extensão do sistema de numeração decimal identificando a existência de “ordens” como décimos centésimos e milésimos.</p> <p>D25 – Efetuar cálculos que envolvam operações com números racionais (adição, subtração, multiplicação, divisão e potenciação).</p> <p>D26 – Resolver problema com números racionais que envolvam as operações (adição, subtração, multiplicação, divisão e potenciação).</p> <p>D27 – Efetuar cálculos simples com valores aproximados de radicais.</p> <p>D28 – Resolver problema que envolva porcentagem.</p>

	<p>D29 – Resolver problema que envolva variações proporcionais, diretas ou inversas entre grandezas.</p> <p>D30 – Calcular o valor numérico de uma expressão algébrica.</p> <p>D31 – Resolver problema que envolva equação de segundo grau.</p> <p>D32 – Identificar a expressão algébrica que expressa uma regularidade observada em sequências de números ou figuras (padrões).</p> <p>D33 – Identificar uma equação ou uma inequação de primeiro grau que expressa um problema.</p> <p>D34 – Identificar um sistema de equações do primeiro grau que expressa um problema.</p> <p>D35 – Identificar a relação entre as representações algébrica e geométrica de um sistema de equações de primeiro grau.</p>
<p>Descritores do Tópico IV.</p> <p>Tratamento da Informação</p>	<p>D36 – Resolver problema envolvendo informações apresentadas em tabelas e/ou gráficos.</p> <p>D37 – Associar informações apresentadas em listas e/ou tabelas simples aos gráficos que as representam e vice-versa.</p>

Fonte: Caderno Prova Brasil 2013.

APÊNDICES

DIÁRIO DE PESQUISA

Na escola estadual pesquisada, o gestor e as pedagogas A e B, demonstram grande preocupação com a questão da ausência do professor, e sempre buscam um meio de não deixar os alunos ociosos.

Entre os que mais se ausentam da escola, notei uma grande infrequência dos professores de Língua Portuguesa, pois quando iniciei minha pesquisa, dois dos três professores de Língua Portuguesa que atendem ao 9º ano estavam de licença médica de 15 dias, como a secretaria de educação só envia um professor quando uma licença ultrapassa 30 dias, a equipe escolar precisa encontrar meios para minimizar o problema, assim nesse período o gestor e a pedagoga B se dividiam entre realizar seu trabalho e atender as turmas sem professores.

Outro problema que a escola enfrenta é a falta de assiduidade e impontualidade dos alunos, eles querem entrar na escola depois do horário e segundo o gestor, às vezes fazem isso para serem mandados embora e usarem o atraso como desculpa para não assistir as aulas. Assim, o gestor não manda voltar, mas começou a pedir de cada aluno em atraso uma redação com o número de linhas correspondentes aos minutos de atraso, com o tema de “Porque cheguei atrasado”, para não precisarem vir com o responsável no dia seguinte, precisam entregar a redação antes do término das aulas. Quando o atraso é frequente o responsável é convidado através de comunicado, a comparecer a escola.

Durante os dias que estive fazendo o levantamento dos dados da escola, presenciei filas de alunos em atraso, quando chegavam iam se posicionando na fila para registrar seu nome e o horário de chegada, para que no término das aulas fosse cobrada a redação de tais alunos. No entanto, conforme os dias foram passando a quantidade de alunos já não era tão grande e segundo a pedagoga B não havia muitas reincidências.

Com relação à infrequência do aluno, o gestor ou pedagoga, ou pessoa designada pelos mesmos, entra em contato com a família por telefone e convocam um responsável a comparecer a escola para explicar os motivos da ausência, e

quando não conseguem contato ou quando os mesmos não comparecem, o Conselho Tutelar é acionado para que se faça uma visita à família.

Presenciei uma conversa entre uma professora de Língua Portuguesa de um dos 9º anos e a mãe de um aluno faltoso, nesse dia a pedagoga e o gestor estavam com muitas situações a resolver, assim a pedagoga pediu para uma das professoras de Língua Portuguesa que se encontrava em sua HTP para fazer esse atendimento. A mãe do aluno afirmou que o filho simplesmente não queria ir para a escola e como ele não saía para rua, ela não via problema. O aluno passava as tardes em casa vendo televisão, a mãe falou com naturalidade, pois acreditava que era melhor o filho está em casa do que insistir em mandá-lo para escola e ele ficar na rua. A professora ouviu o relato da mãe e registrou a conversa no livro de ocorrências da escola, a professora não tentou argumentar com a mãe sobre a ausência do aluno, apenas fez o registro. A escola procura buscar alternativas que minimizem a questão do abandono escolar e a reprovação por falta, que é algo bem frequente entre os reprovados.

Outro problema, segundo o gestor e pedagogas, é o não cumprimento dos deveres escolares, como a não realização de tarefas e a não entrega de trabalhos, para essa problemática, o gestor está adotando o que ele chama de 6º tempo, isto é, o aluno com atividades não feitas fica após a aula até a conclusão das mesmas. Esses alunos ficam sob a responsabilidade do gestor ou da pedagoga, e se houver reincidência os responsáveis são convidados a comparecer a escola para ficarem cientes da situação de seus filhos. Isso também se aplica aos alunos que encontram dificuldades para realizar a tarefa, ficam para o 6º tempo para tentar tirar dúvidas e assim compreender melhor o conteúdo estudado. Essa foi a alternativa encontrada pela equipe pedagógica para minimizar tal problemática, segundo o gestor e pedagogas, eles estão percebendo resultados positivos. Não há muitas reincidências, quem fica uma vez para o 6º tempo procura não ficar novamente, e são muitos os alunos que começaram a terminar suas atividades no tempo proposto por cada professor.

A equipe pedagógica da escola estadual procura alternativas para minimizar os problemas encontrados no cotidiano escolar, pois segundo o gestor da escola estadual, a Secretaria Estadual de Educação do Amazonas não possui nenhum projeto ou programa específico para atender as necessidades da mesma. Os professores tem a liberdade de trabalhar projetos individuais com suas turmas, no

entanto a escola não possui atualmente professores que trabalhem com projetos, mas segundo o gestor, alguns professores de Língua Portuguesa, em anos anteriores já trabalharam projetos que envolviam a escola inteira.

Na tentativa de compreender melhor a dinâmica escolar e sua influência no desempenho dos alunos, observei os mesmos em diversos ambientes da escola, nos intervalos e durante algumas aulas, escolhi aulas de Língua Portuguesa e Matemática, por serem as disciplinas avaliadas nas avaliações externas, buscando observar o interesse dos alunos por essas disciplinas.

Os alunos foram observados durante o intervalo para a merenda, os mesmos ficam no pátio coberto da escola onde se servem do lanche oferecido pela escola e de lanches que trazem de casa. Em alguns dias, a escola promove a venda de lanches para suprir suas necessidades – pequenos consertos –, os alunos também fazem vendas para as festas – festa junina, dia do estudante, final de ano, entre outras. Incentivando a amizade e a proximidade entre os alunos, a equipe pedagógica criou o “recadinho do coração”, que consiste em uma equipe de alunos relacionados pelos conselheiros de classe que passam nas turmas oferecendo corações feitos de papel para que os interessados escrevam suas mensagens, devendo conter nome do remetente, do destinatário e a mensagem que será lida por essa equipe de alunos na hora do intervalo da merenda.

A entrevista com a equipe gestora (gestor e pedagogas) tem por principal finalidade conhecer a visão desses atores quanto as práticas gestoras frente à apropriação dos resultados das avaliações externas e a dinâmica que se configura no espaço escolar.

Entrevista semiestruturada aplicada ao gestor da escola

A entrevista foi gravada com a autorização do gestor e foi realizada de forma descontraída, quase que informal, não marquei o dia, pois sempre que tentava marcar, acontecia algum imprevisto e acabávamos não realizando a entrevista, o gestor é sempre bem solicitado, assim tinha dias que era impossível a realização da mesma. Portanto, deixei por conta do gestor o dia da entrevista, realizamos no meio da semana, em uma quarta-feira, ele chegou a mencionar alguns vezes que no meio da semana era sempre mais calmo, estavam todos os funcionários na escola e a tarde parecia tranquila, assim o gestor achou que seria um bom momento, paramos

em alguns momentos para que pudesse resolver alguns situações e atender algumas pessoas que o procuraram, retornando rapidamente, contudo a entrevista ocorreu sem grandes interrupções. Fiz as seguintes pergunta ao gestor:

1. Qual sua formação acadêmica?
2. A quanto tempo está exercendo sua função atual?
3. Você e a equipe docente têm acompanhado e discutido o resultado da unidade escolar nas avaliações internas e externas?
4. Você conhece os resultados da escola quanto ao desempenho escolar medido pela Prova Brasil e SADEAM?
5. A gestão escolar, durante o ano letivo, realizou alguma discussão com a equipe docente sobre o desempenho escolar?
6. O desempenho dos alunos aferido no período em que foram aplicadas as avaliações externas foi discutido com os pais dos alunos e a comunidade em geral?
7. Em sua opinião quais são as principais causas para o insucesso dos alunos?
8. Como é realizado o acompanhamento pedagógico dos alunos com dificuldades de aprendizagem?
9. A escola desenvolve projetos específicos para sanar as dificuldades de aprendizagens de seus alunos? Quais?
10. A escola possui o Projeto Político Pedagógico? Você participou de sua elaboração?
11. Você acredita que é possível traçar um plano de ação e colocá-lo em prática para melhorar o desempenho dos alunos? De que forma?
12. Com a publicação dos resultados das avaliações externas de 2009 a 2013, houve alguma movimentação da equipe pedagógica e docente na tentativa de solucionar os problemas encontrados? De que forma?
13. Quais são os problemas mais frequentes no cotidiano escolar em relação aos alunos?

Entrevista semiestruturada aplicada à pedagoga A e B da escola

A entrevista realizada com a pedagoga A (matutino) e B (vespertino), foi bem parecida com a do gestor, por também serem bastante solicitadas e substituírem alguns professores em sua ausência, entre outras coisas, tentei por duas vezes realizar as entrevistas, mas devido a várias interrupções não foi possível a

conclusão. Elas também escolheram um dia no meio da semana para realizarmos a entrevista, que foi interrompida algumas vezes, mas conseguimos realizá-las sem problemas. Segue, abaixo, as perguntas feitas as pedagogas.

1. Qual sua formação acadêmica?
2. A quanto tempo está exercendo sua função atual?
3. Você e a equipe docente têm acompanhado e discutido o resultado da unidade escolar nas avaliações internas e externas?
4. Você conhece os resultados da escola quanto ao desempenho escolar medido pela Prova Brasil e SADEAM?
5. A gestão escolar, durante o ano letivo, realizou alguma discussão com a equipe docente sobre o desempenho escolar?
6. O desempenho dos alunos aferido no período em que foram aplicadas as avaliações externas foi discutido com os pais dos alunos e a comunidade em geral?
7. Em sua opinião quais são as principais causas para o insucesso dos alunos?
8. Como é realizado o acompanhamento pedagógico dos alunos com dificuldades de aprendizagem?
9. A escola desenvolve projetos específicos para sanar as dificuldades de aprendizagens de seus alunos? Quais?
10. A escola possui o Projeto Político Pedagógico? Você participou de sua elaboração?
11. Você acredita que é possível traçar um plano de ação e colocá-lo em prática para melhorar o desempenho dos alunos? De que forma?
12. Com a publicação dos resultados das avaliações externas de 2009 a 2013, houve alguma movimentação da equipe pedagógica e docente na tentativa de solucionar os problemas encontrados? De que forma?
13. Quais são os problemas mais frequentes no cotidiano escolar em relação aos alunos?

Entrevista semiestruturada para os professores de Língua Portuguesa e Matemática

A entrevista realizada com professores terá como objetivo a compreensão do processo de ensino e das práticas gestoras que se configuram na dinâmica da escola pesquisada.

Eixo: Gestão de Pessoas

1. Qual sua formação acadêmica?
2. A quanto tempo está exercendo sua função atual?

Eixo: Gestão de Resultados

3. Você e a equipe docente têm acompanhado e discutido o resultado da unidade escolar nas avaliações internas e externas?

Cenário 1: se a resposta for NÃO

- a) Por que você não tem (ou não teve) acesso?
- b) A que (ou quem) você atribui esse não acesso?
- c) Os/as seus/suas colegas também não tiveram acesso?
- d) Que consequências você acha que a escola está enfrentando por essa falta de acesso aos resultados?
- e) O que estaria diferente na escola, caso você (e seus/suas colegas) tivessem tido acesso a esses resultados?

Cenário 2: se a resposta à primeira pergunta for SIM:

- a) Como você recebeu esses resultados?
 - b) Seus/suas colegas também receberam esses resultados?
 - c) Esses resultados foram discutidos com toda equipe? Se sim, como?
 - d) Na sua opinião, faria diferença essa discussão pra escola?
 - e) A recepção desses resultados por você (e por seus colegas – dependendo da resposta às perguntas b e c) já gerou algum tipo de impacto na escola? Se sim, qual(is)?
 - f) Que projetos existem na escola que dialogam diretamente (positiva ou negativamente) com esses resultados?
 - g) A comunidade escolar (alunos, responsáveis e comunidade externa) tem acesso a esses resultados (para além do “ranking”)? se sim, como eles lidam com esses resultados?
4. A gestão escolar, durante o ano letivo, realizou alguma discussão com a equipe docente sobre o desempenho escolar?

Eixo: Dinâmica escolar – o trabalho pedagógico

5. Em sua opinião quais são as principais causas para o insucesso dos alunos?
6. Como é realizado o acompanhamento pedagógico dos alunos com dificuldades de aprendizagem?
7. A escola desenvolve projetos específicos para sanar as dificuldades de aprendizagens de seus alunos? Quais?
8. A escola possui o Projeto Político Pedagógico? Você participou de sua elaboração?
9. Você acredita que é possível traçar um plano de ação e colocá-lo em prática para melhorar o desempenho dos alunos? De que forma?
10. Com a publicação dos resultados das avaliações externas de 2009 a 2013, houve alguma movimentação da equipe pedagógica e docente na tentativa de solucionar os problemas encontrados? De que forma?
11. Quais são os problemas mais frequentes no cotidiano escolar em relação aos alunos?