

**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**

**HEROCILDA DE OLIVEIRA ALVES**

**EFICÁCIA ESCOLAR: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE  
EDUCAÇÃO BÁSICA EM PERNAMBUCO**

**JUIZ DE FORA  
2015**

**HEROCILDA DE OLIVEIRA ALVES**

**EFICÁCIA ESCOLAR: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE  
EDUCAÇÃO BÁSICA EM PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

**JUIZ DE FORA**

**2015**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

ALVES, Herocilda de Oliveira .  
EFICÁCIA ESCOLAR : ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE  
EDUCAÇÃO BÁSICA EM PERNAMBUCO / Herocilda de Oliveira ALVES.  
-- 2015.  
139 f.

Orientador: Maria Isabel da Silva Azevedo ALVIM  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2015.

1. Gestão Escolar. 2. Desempenho Escolar. 3. Eficácia Escolar. I. ALVIM, Maria Isabel da Silva Azevedo , orient.  
II. Título.

# TERMO DE APROVAÇÃO

HEROCILDA DE OLIVEIRA ALVES

## **EFICÁCIA ESCOLAR: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA EM PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional, aprovada em CAEd/FACED/UFJF, aprovada em 22/01/2015.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim - orientadora

---

Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup>. Walter Belluzzo Júnior  
Universidade de São Paulo/USP

---

Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup>. Lourival Batista de Oliveira Júnior  
Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF

Juiz de Fora, 22 de janeiro de 2015

Dedico este trabalho aos meus pais,  
filhos e netos, que sempre foram minha  
inspiração.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força nas dificuldades cotidianas e por mostrar o caminho nos momentos mais incertos.

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim, pelas contribuições fundamentais ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos tutores Ana Paula, Helena e Vitor Figueiredo, por sempre terem incentivado, cobrado e acreditado que tudo daria certo. Essa troca foi fundamental. Obrigada de verdade.

Ao Núcleo de dissertação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora, cuja contribuição técnica e prática foi essencial para a conclusão desta dissertação.

Aos meus pais, Severino e Concília, meu infinito agradecimento. Obrigada pelo amor, pelo incentivo, pela fé, pelas orações e pela confiança que sempre depositaram em mim.

Aos meus filhos, Wolney Marney e Erickson Hugo, e aos meus netos, Wolney Marney Filho, Pietro Alves e Pedro Alves, meus anjos da guarda. Obrigada pela compreensão nos momentos de ausência, pela cumplicidade, pelo amor e apoio incondicionais.

A toda a minha família pelo carinho, pela paciência e pelo incentivo.

A todos os meus colegas de trabalho, que me acompanharam e estiveram sempre presentes durante esta jornada.

Ao Governo do Estado de Pernambuco que, através da Secretaria de Educação e Esportes, financiou meus estudos, possibilitando a realização de um sonho.

Ao diretor, aos educadores de apoio e a todos da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, os quais abriram as portas da instituição e acolheram com muito carinho a pesquisa.

Enfim, obrigada a todos que, de alguma forma, participaram desta conquista!

A teoria sem prática vira “verbalismo”, assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade (Paulo Freire, 1996).

## RESUMO

A presente dissertação, desenvolvida no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, analisa as práticas gestoras da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, localizada no município de Quixaba/Pernambuco, instituição que vem se destacando na região por apresentar excelente desempenho nas avaliações externas em âmbito nacional e estadual. Para entender o seu sucesso, tomamos como problema a seguinte questão: que fatores têm determinado a eficácia e o sucesso da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva nas avaliações externas? Com base nesse questionamento, o presente estudo procurou analisar os possíveis elementos que vem causando o êxito da escola, concentrando-se nos projetos e práticas da equipe gestora que possam ter influenciado a situação. A pesquisa de campo, de caráter qualitativo, utilizou como instrumentos a análise documental, a observação, entrevistas e questionários com a comunidade escolar. Os dados obtidos com esses instrumentos foram analisados a partir do referencial teórico trazido nos estudos Heloísa Lück (2000, 2005, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2011), Polon (2013) e Sammons (1995, 2008), além de outros autores que abordam a eficácia escolar. A pesquisa de campo nos apontou que o trabalho de monitoramento desenvolvido por uma das coordenadoras pedagógicas e alguns dos projetos desenvolvidos pela escola podem ter contribuído para o êxito da escola. O capítulo propositivo consiste em ações para institucionalizar as boas práticas da atual gestão, o que permitirá a continuidade das ações que vem sendo desenvolvidas pela equipe gestora, e que tem garantido sucesso aos estudantes da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Desempenho Escolar. Eficácia Escolar.

## ABSTRACT

This research aims to investigate school Tomé Francisco da Silva, located in the city of Quixaba, in the state of Pernambuco, Brazil. This institution has been standing out in the region for its excellent performance on external education evaluations, both statewide and nationally. In order to understand this success, it is necessary to think about which factors have contributed for the effectiveness of Tomé Francisco da Silva School in those education evaluations? Based on this issue, this work tried to analyze more deeply the students' performance in these evaluations and explain the school educational situation, which reflects directly in such successful results. The main subjects on this research were students, teachers, parents, and all the people who are part of Tomé Francisco da Silva Public School. The methodology used has both the qualitative and the quantitative approach, which used together, allow us to verify the results of the conducted interviews. Documents as the Political Pedagogic Project, the school's regiment and the minute book from the school council meetings were also analyzed. The theoretical framework used on this research includes the studies of Heloísa Lück, Thelma Polon, Pam Sammons, and other authors who have produced works related to school effectiveness. This project aims to suggest actions in order to institutionalize the good practices of the present management, allowing the maintenance of the actions that has been currently developed, and that has guaranteed success for the students of Tomé Francisco da Silva School.

**Keywords:** School Management. School Performance. School effectiveness.

## LISTA DE ABREVIATURAS

BDE	Bônus de Desempenho Educacional
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
EETFS	Escola Estadual Tomé Francisco da Silva
ENEM	Exame Nacional de Ensino Médio
GRE	Gerência Regional de Educação
IBED	Índice de Desenvolvimento da educação Básica
IDEPE	Índice de Desempenho Educacional de Pernambuco
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
MEC	Ministério da Educação
OBA	Olimpíada Brasileira de Astronomia
OBMEP	Olimpíada Brasileira de Matemática
OLP	Olimpíada de Língua Portuguesa
PAE	Plano de Ação Educacional
PGE	Prêmio de Gestão Escolar
PROGESTÃO	Programa de Formação de Gestores Escolares
PROUNI	Programa Universidade para Todos
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SAEPE	Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco
SEDCAD/PE	Concurso de cartas dos correios e no Arte livre em Pernambuco
SEE	Secretaria de Educação e Esportes
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNDIME	União de Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b>	Análise dos projetos desenvolvidos pela EETFS	<b>54</b>
<b>QUADRO 2</b>	Informações sobre a ação de institucionalizar o trabalho com projetos e seus responsáveis	<b>100</b>
<b>QUADRO 3</b>	Cronograma de implementação da ação de institucionalização do trabalho com projetos	<b>101</b>
<b>QUADRO 4</b>	Ações a serem executadas pelas educadoras de apoio	<b>104</b>
<b>QUADRO 5</b>	Informações sobre a institucionalização de um protocolo de ações	<b>105</b>
<b>QUADRO 6</b>	Cronograma de implementação da elaboração do protocolo de ações	<b>106</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b>	Evolução do IDH do município de Quixaba em comparação com o índice de Pernambuco e do Brasil entre 1991 e 2010	<b>24</b>
<b>TABELA 2</b>	Classificação das escolas estaduais em Pernambuco	<b>25</b>
<b>TABELA 3</b>	Evolução do IDEB da EETFS – Quixaba/PE (2007 – 2013)	<b>26</b>
<b>TABELA 4</b>	Resultado do IDEB/2007 da EETFS em comparação com as médias municipal, estadual e nacional	<b>27</b>
<b>TABELA 5</b>	Resultado do IDEB/2009 da EETFS em comparação com as médias municipal, estadual e nacional	<b>27</b>
<b>TABELA 6</b>	Resultado do IDEB/2011 da EETFS em comparação com as médias municipal, estadual e nacional	<b>28</b>
<b>TABELA 7</b>	Resultado do IDEB/2013 da EETFS em comparação com as médias municipal, estadual e nacional	<b>28</b>
<b>TABELA 8</b>	Proficiência no Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM/2009 – 2012 da EETFS	<b>29</b>
<b>TABELA 9</b>	Evolução dos resultados do IDEPE nas escolas estaduais (2008 - 2013)	<b>29</b>
<b>TABELA 10</b>	Evolução dos resultados do IDEPE na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva (2008 - 2013)	<b>30</b>
<b>TABELA 11</b>	Formação dos docentes da EETFS - 2013	<b>39</b>
<b>TABELA 12</b>	Avaliação da escola pelos professores / funcionários	<b>42</b>
<b>TABELA 13</b>	Matrículas realizadas em 2013 na escola EETFS	<b>44</b>
<b>TABELA 14</b>	Movimento e rendimento escolar na EETFS nos anos iniciais do ensino fundamental - 2013	<b>44</b>
<b>TABELA 15</b>	Movimento e rendimento escolar na EETFS nos anos finais do ensino fundamental - 2013	<b>45</b>

<b>TABELA 16</b>	Movimento e rendimento escolar na EETFS no ensino médio – 2013	<b>45</b>
<b>TABELA 17</b>	Decisões do Colegiado / pais dos estudantes da EETFS – 2013	<b>48</b>
<b>TABELA 18</b>	Trabalho desenvolvido na escola em relação aos setores / funções	<b>72</b>
<b>TABELA 19</b>	Avaliação do trabalho desenvolvido de acordo com membros da comunidade	<b>74</b>
<b>TABELA 20</b>	Frequência com que pais ou responsáveis se dirigem à escola	<b>76</b>
<b>TABELA 21</b>	Meios utilizados pelos professores para darem aula	<b>80</b>
<b>TABELA 22</b>	Meios utilizados pelos professores para avaliarem os conhecimentos dos estudantes	<b>82</b>
<b>TABELA 23</b>	O que os alunos acham das aulas de Língua Portuguesa?	<b>84</b>
<b>TABELA 24</b>	O que os alunos acham das aulas de Matemática?	<b>85</b>
<b>TABELA 25</b>	Avaliação de satisfação das aulas de seus professores dos diferentes componentes curriculares	<b>87</b>
<b>TABELA 26</b>	Atividades de recuperação ou reforço escolar para estudantes que apresentam dificuldades	<b>89</b>
<b>TABELA 27</b>	Índices de satisfação com relação à escola	<b>94</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1 A ESCOLA ESTADUAL TOMÉ FRANCISCO DA SILVA E A IMPORTÂNCIA DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS NO CONTEXTO EDUCACIONAL NACIONAL E ESTADUAL.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 A importância das avaliações externas nos contextos educacionais nacional e estadual.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 A descrição do contexto da pesquisa: A Escola Estadual Tomé Francisco da Silva e os seus resultados nas avaliações externas.....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Perfil da equipe gestora.....	31
1.2.2 Perfil da equipe docente.....	38
1.2.3 Perfil dos estudantes da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva.....	43
1.2.4 A integração escola-família-comunidade e os órgãos colegiados.....	47
1.2.5 Práticas e projetos desenvolvidos pela escola.....	52
<b>2 ANALISANDO A ESCOLA ESTADUAL TOMÉ FRANCISCO DA SILVA NAS DIMENSÕES ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA E ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>64</b>
<b>2.1 Gestão Administrativa.....</b>	<b>66</b>
<b>2.2 Dimensão Pedagógica.....</b>	<b>78</b>
<b>2.3 Dimensão Organizacional.....</b>	<b>90</b>
<b>3 PLANO DE INTERVENÇÃO: AÇÕES PARA INSTITUCIONALIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS.....</b>	<b>98</b>
<b>3.1 Primeira etapa: institucionalização do trabalho com projetos.....</b>	<b>99</b>
<b>3.2 Segunda etapa: protocolo de ações para as educadoras de apoio.....</b>	<b>102</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>115</b>

## INTRODUÇÃO

A oferta de educação com qualidade é um objetivo que deve ser prioritário em todas as redes de ensino e escolas públicas do Brasil. Isso significa dizer que as instituições de ensino devem perseguir a meta de garantir um aprendizado de qualidade para todos. Algumas das dificuldades são bastante conhecidas, tais como: déficit de aprendizagem no Ensino Fundamental, má formação de professores e recursos financeiros e infraestrutura aquém do ideal. Ainda assim, diante de todas essas dificuldades, algumas escolas conseguem atingir as metas estipuladas com base nos resultados das avaliações externas e ofertam educação considerada de qualidade. É nesse sentido que se apresentam os conceitos de eficácia e eficiência escolar, que têm estreita relação entre si.

Para Brooke e Soares (2008), uma escola pode ser considerada eficaz quando é capaz de fazer seus alunos progredirem mais do que o esperado, observando seu nível socioeconômico e padrões de desempenho. Uma gestão eficaz tem, assim, estreita relação com a eficiência escolar: dificilmente uma escola será eficaz sem uma gestão eficiente. Sem a pretensão de esgotar o assunto, partimos para o caso de gestão da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, em Pernambuco.

Esta instituição foi selecionada para análise mediante a constatação dos resultados apresentados nas avaliações externas, como, por exemplo, o SAEPE e a Prova Brasil, em nível estadual e federal respectivamente. Desde 2007, a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva (EETFS) vem se destacando entre as escolas brasileiras no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e, desde 2009, no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Em âmbito estadual, tem se destacado, a partir de 2008, entre as escolas públicas na *performance* educacional no Índice de Desempenho Educacional de Pernambuco (IDEPE). Isso tudo apesar de a instituição estar localizada no sertão pernambucano, numa área de difícil acesso da zona rural, região que sofre com a seca e apresenta Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) abaixo da média nacional.

Partindo desse pressuposto, delimitamos nosso problema de pesquisa: quais fatores têm determinado a eficácia e o sucesso da Escola Tomás de Aquino da Silva nas avaliações externas? Com base nesse questionamento, o presente estudo pretende analisar o caso de sucesso nas avaliações externas e explicar uma situação educacional específica, com contornos claros e cenários determinados. Para esse fim, verificamos os fatores que influenciam o desempenho alcançado nas avaliações oficiais. A intenção é detectar indícios que possam apontar formas de aperfeiçoamento e institucionalização dos processos de gestão, de modo que a eficácia seja uma constante na escola investigada e, quem sabe, o fim a ser atingido também nas demais escolas públicas do estado de Pernambuco.

No percurso metodológico desta pesquisa, foram utilizados recursos como a análise documental, a pesquisa bibliográfica, entrevistas e aplicação de questionários. Foram utilizados, também, documentos como o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar e o livro de atas das reuniões do Conselho Escolar. As entrevistas, em anexo, foram realizadas com o grupo gestor da escola, ou seja, com o diretor e com o educador de apoio, procurando interagir, buscando explorar as atitudes e motivações desses indivíduos no cotidiano escolar. Utilizamos, ainda, questionários para tentar descrever as características da comunidade escolar, com o intuito de conhecer opiniões, interesses e expectativas. Aplicamos questionários a 112 (cento e doze) estudantes dos 2º e 3º anos do ensino médio, 19 (dezenove) profissionais da educação – compreendendo professores e assistentes administrativos –, 20 (vinte) pais ou responsáveis pelos educandos e 07 (sete) pessoas da comunidade onde a escola está inserida. Em relação aos funcionários, pais, estudantes e professores, selecionamos aqueles que frequentam a escola desde 2009, uma vez que conhecem bem a realidade da instituição pesquisada.

Após a pesquisa de campo, com os dados já coletados e tabulados, fizemos uma análise sobre o desempenho registrado por esta escola nas avaliações em larga escala, no SAEPE e na Prova Brasil dos últimos 06 (seis) anos. Desse modo, empregamos a abordagem qualitativa e também a quantitativa, que juntas permitem “[...] verificar os resultados dos questionários e ampliar as relações descobertas” (RICHARDSON, 2007, p.89). As respostas

dos questionários foram quantificadas possibilitando um tratamento estatístico que auxiliou na verificação da consistência das informações colhidas (RICHARDSON, 2007, p. 72). Richardson (2007, p.79) afirma que “[...] o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema”. Há outros autores que afirmam que não fazem distinção entre os dois, porque a pesquisa quantitativa também é qualitativa (GOODE & HATT, 1973, p. 398).

O referencial teórico utilizado na pesquisa são os estudos de Lück (2000, 2005, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2011) que abordam a organização da gestão, o clima escolar e a importância da prática pedagógica, bem como de Pólon (2009) sobre o papel da liderança da equipe gestora, e de Sammons (2008), que debate a organização do ambiente de aprendizagem.

A estrutura da dissertação foi organizada em três capítulos. No primeiro, intitulado: “A Escola Estadual Tomé Francisco da Silva e a importância das avaliações externas no contexto educacional nacional e estadual”, analisamos a importância das avaliações em larga escala para as escolas públicas brasileiras, visto que o fator que chama mais atenção na escola analisada são os seus resultados nas avaliações externas. Neste capítulo, também é feita uma descrição da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, apresentando a estrutura física, o perfil da equipe gestora, dos docentes e dos estudantes, além da atuação dos órgãos colegiados, a integração da comunidade escolar com a família, os projetos e as práticas pedagógicas desenvolvidas na unidade de ensino. Ao final do capítulo, apresentamos a percepção dos sujeitos que compõem o cenário da pesquisa.

No segundo capítulo, que tem como título: “Analisando a Escola Tomé Francisco da Silva nas dimensões Administrativa, Pedagógica e Organizacional”, baseamo-nos nas concepções da pesquisadora Lück (2009). A autora trata de questões relacionadas à organização do trabalho escolar, à prática pedagógica e à gestão do clima e da cultura escolar. Como o objetivo da pesquisa é analisar os fatores que influenciam nos bons resultados alcançados pela Escola Estadual Tomé Francisco da Silva nas avaliações externas, destacamos, nesse estudo de caso, a relevância da dimensão pedagógica.

No terceiro capítulo, apresentamos um plano de intervenção com caráter propositivo, tendo como objetivo contribuir para que os processos de ensino se mantenham eficazes na Escola Tomé Francisco da Silva. Esse plano irá proporcionar à escola um aperfeiçoamento de suas ações e das práticas gestoras consideradas eficientes. O plano procura garantir que os projetos vivenciados na escola, e que têm proporcionado bons resultados, continuem acontecendo mesmo após alterações no quadro de gestores.

Conforme analisamos, os momentos de transição entre gestões constituem momentos críticos, capazes de desestabilizar práticas bem sucedidas. A ideia, portanto, é propor ações no sentido de institucionalizar as boas práticas da atual gestão. Desse modo, será possível estabelecer a continuidade nas ações desenvolvidas pela equipe gestora, as quais vêm garantindo sucesso aos estudantes da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva.

## **1. A ESCOLA ESTADUAL TOMÉ FRANCISCO DA SILVA E A IMPORTÂNCIA DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS NO CONTEXTO EDUCACIONAL NACIONAL E ESTADUAL**

Este capítulo descreve alguns aspectos teóricos relacionados à importância das avaliações externas no contexto nacional e estadual, bem como delinea o contexto de pesquisa, a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva e os seus resultados nas avaliações em larga escala. Ainda, apresentaremos os sujeitos da pesquisa e as relações existentes entre a equipe gestora, os docentes, os estudantes, a integração escola-família-comunidade, os órgãos colegiados, os projetos que são desenvolvidos, o planejamento da prática pedagógica e a organização do tempo e do espaço escolar.

Neste primeiro capítulo, de acordo com as observações feitas na escola no momento da aplicação dos questionários e da realização das entrevistas com a equipe gestora, identificamos três fatores que influenciam de forma positiva na eficácia escolar. Esses são (i) a relevância da dimensão pedagógica, (ii) a liderança da equipe gestora e (iii) a integração da escola com a família e com a comunidade, os quais contribuíram para que a escola elevasse o desempenho de seus estudantes com o mínimo de recursos, afirmando-se como instituição eficiente.

Apresentaremos, a seguir, a importância das avaliações externas para a educação na conjuntura nacional e estadual.

### **1.1 A importância das avaliações externas nos contextos educacionais nacional e estadual**

Desde os primórdios na educação brasileira, quando a escola não era acessível a todos e uma pequena parte da população usufruía dos seus benefícios, a ideia da avaliação esteve presente nos processos que a envolviam. Isso porque a verificação da aprendizagem dos estudantes sempre foi uma preocupação daqueles que administravam as instituições escolares.

No século passado, com a democratização da educação, diferentes segmentos sociais ingressaram na escola, conferindo à instituição um caráter diversificado e complexo. Estudos mostravam que existia uma forte relação

entre desempenho educacional e classe social, desempenho e origem (rural/urbana) dos estudantes, o que fazia com que uns aprendessem mais do que os outros (GREMAUD *et al.*, 2009, p. 21).

Na última década, a avaliação assumiu dois vieses bastante discutidos: as avaliações internas e externas. A interna é a avaliação da aprendizagem realizada pelo professor dentro da sala de aula. Já a avaliação externa assume um caráter sistêmico, aferindo o desempenho escolar dos estudantes e dos sistemas de ensino (GREMAUD *et al.*, 2009, p. 22). Essas avaliações sistêmicas, elaboradas e desenvolvidas por agentes externos às escolas, constituem-se como o principal indicador da eficácia escolar: é com base nas metas e resultados de desempenho que se pode determiná-la.

Segundo Martins *et al.* (2003), a aprendizagem acontece quando um conhecimento, que antes não se tinha, é adquirido. A avaliação do desempenho escolar objetiva medir os resultados, propondo abordagens qualitativas cuja função é alavancar o processo de ensino e aprendizagem, ou seja, há uma mudança na função de fim para meio. Isso porque a aprendizagem preocupa a pesquisadores, educadores, pais, estudantes, a todos de um modo geral, pois faz parte do nosso dia a dia, e não apenas da sala de aula (TANNER & MORGAN, 2007).

Se há uma política educacional que tem avançado no Brasil e no mundo nas últimas décadas é a avaliação escolar. Surgiram, assim, estudos, pesquisas e investigações sobre o tema. Deste modo, a avaliação sistêmica se transformou em um importante instrumento de melhoria da educação, sendo incorporada pelos atores da escola, bem como aperfeiçoada, a fim de revelar as políticas e práticas que fazem a diferença na qualidade do ensino (GREMAUD *et al.*, 2009, p.23).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), conta com a participação e o apoio das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação das 27 unidades da federação. Os levantamentos de dados do SAEB são realizados a cada dois anos, por meio de uma amostra probabilística representativa dos 26 estados brasileiros e do Distrito Federal (MEC/INEP, 2013).

A cada aplicação são pesquisados aproximadamente 700 municípios e 220.000 alunos do ensino básico (da 4ª e 8ª séries do Ensino Fundamental e da 3ª série do ensino médio) nas disciplinas Língua Portuguesa e Matemática. A análise dos resultados dos levantamentos do SAEB permite acompanhar a evolução do desempenho dos alunos e dos diversos fatores incidentes na qualidade e na efetividade do ensino ministrado nas escolas. Isso possibilita a definição de ações voltadas para a correção das distorções identificadas e o aperfeiçoamento das práticas e dos resultados apresentados pelas escolas e pelos sistemas de ensino brasileiros (MEC/INEP, 2013).

A aplicação do SAEB é realizada por meio de um processo de amostragem, e a metodologia utilizada permite comparar resultados ao longo do tempo (INEP/MEC, 2009). A avaliação externa em questão produz informações sobre o rendimento escolar a serem utilizadas pelos responsáveis pelas macro políticas da educação, já que seus dados são apresentados para a União, para os estados e para os municípios (INEP/MEC, 2009).

Em 1998, foi criado o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), que tem como objetivo avaliar o desempenho do estudante ao fim da escolaridade básica. Podem participar do exame alunos que estão concluindo ou que já concluíram o ensino médio em anos anteriores, e é utilizado, atualmente, como critério de seleção para os estudantes que pretendem concorrer a uma bolsa no Programa Universidade para Todos (PROUNI). Além disso, muitas universidades já usam o resultado do exame como critério de seleção para o ingresso tanto em cursos técnicos oferecidos pelo governo federal, como na educação superior, complementando ou substituindo o vestibular (INEP/MEC, 2013).

O ENEM tem aplicação anual em todo o país. A inscrição é voluntária para todos os alunos que estão terminando ou que já concluíram o ensino médio. O exame permite aos estudantes uma avaliação de sua formação a partir de uma análise dos conhecimentos e das habilidades desenvolvidas ao longo da educação básica. Os resultados podem ser utilizados como referência nas escolhas futuras em relação à continuidade dos estudos, à participação no mercado de trabalho e, também, nos vestibulares de instituições de educação superior (INEP/MEC, 2009).

Diante da relevância dos resultados das avaliações, alguns estados implementaram seus próprios sistemas estaduais de avaliação escolar. Assim, cada instituição pode ampliar o conhecimento que detém sobre a sua realidade e pode traçar um plano e metas de melhoria da qualidade da educação ofertada (GREMAUD *et al.*, 2009, p.42).

Em 2000, foi criado o Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco (SAEPE), implementado através de um convênio de cooperação técnica com a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). A metodologia e os objetivos do SAEPE são semelhantes aos do SAEB, embora sob a forma de uma avaliação censitária (GREMAUD *et al.*, 2009, p.42). De acordo com Gremaud *et al.* (2009, p.42),

[...] [o SAEPE] nasceu como avaliação censitária, com a finalidade de coletar informações, desenvolver estratégias de monitoramento e incentivo permanente, com foco na melhoria e no desempenho da Educação Básica de Pernambuco. Inicialmente, sua aplicação foi prevista para acontecer a cada dois anos, mais especificamente nos anos diferentes daqueles da realização do SAEB.

Para executar o SAEPE, estabeleceu-se uma estratégia baseada em três eixos de ação: i) monitorar periodicamente os indicadores de qualidade e de desempenho das unidades escolares que ofertam a educação básica no estado; ii) incentivar as escolas a melhorarem a qualidade e o seu desempenho; iii) acompanhar e apoiar as escolas que apresentam baixos desempenhos na avaliação (GREMAUD *et al.*, 2009, p.43).

A partir de 2008, o governo de Pernambuco analisou o SAEPE e passou a considerá-lo como um excelente instrumento de gestão para monitorar e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade (GREMAUD *et al.*, 2009, p.47). Diante disso, a avaliação externa passou por algumas alterações,

[...] a) a avaliação passou a ser anual; b) a divulgação dos resultados chegaria às escolas no mês de maio com a possibilidade de implementar um projeto pedagógico destinado a melhorar o desempenho escolar dos estudantes; c) os resultados seriam apresentados pedagogicamente, para facilitar o entendimento de todos os que atuam na escola e, assim, poder intervir na qualidade da educação; d) foi inserida a média de proficiência dos estudantes para a composição do IDEPE (Índice de Desempenho Educacional de Pernambuco);

e) o SAEPE foi inserido no regime de Colaboração entre Políticas Educacionais do Estado e dos Municípios; f) pagamento de bonificação anual para as escolas que obtiverem aumento de desempenho superior a 50% da meta proposta para o ano; g) a divulgação dos resultados passou a ser feita em vários formatos: material escrito via WEB, CD, e outros (GREMAUD *et al.*, 2009, p.47).

Sendo assim, a partir de 2008, cada instituição escolar passou a ter uma meta anual, que serve para calcular o Bônus de Desempenho Educacional (BDE) que cada escola receberá. O programa de Bônus por Desempenho é uma premiação por resultados e beneficia os servidores lotados e em exercício nas unidades escolares da rede pública estadual de ensino. O bônus é um incentivo para promover a qualidade do ensino e valorizar a remuneração dos profissionais da educação, mas não faz parte do salário mensal dos servidores. O valor é proporcional ao cumprimento da meta. Cada série e disciplina avaliada tem uma meta a cumprir e um Índice de Desempenho Educacional de Pernambuco (IDEPE) a ser alcançado, assim como cada escola possui uma meta calculada de acordo com as suas peculiaridades (GREMAUD *et al.*, 2009, p.49).

O objetivo do IDEPE é fazer com que, aos poucos, as diferenças entre as escolas diminuam, chegando a um patamar de isonomia e qualidade elevada. Essas metas são estabelecidas em um termo de compromisso acordado e assinado por gestores e profissionais que estarão envolvidos nas ações, e o IDEPE é o grande norteador do desempenho institucional. Com a disseminação dos resultados do SAEPE, a escola precisa vencer seus desafios e suas deficiências. Isso aponta para a reanálise de suas práticas pedagógicas e gestoras, com a conseqüente elaboração de novas diretrizes para o trabalho escolar.

Diante do exposto, vamos descrever abaixo a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva e seus resultados nas avaliações externas em âmbito nacional e estadual.

## **1.2 A descrição do contexto da pesquisa: a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva e os seus resultados nas avaliações externas**

A Escola Estadual Tomé Francisco da Silva (EETFS) está localizada no distrito de Lagoa da Cruz, município de Quixaba, no sertão pernambucano, a 470 km de Recife. O município está localizado na macrorregião do Sertão pernambucano e na microrregião do Pajeú, com uma área territorial de 215,4 km<sup>2</sup>. Quixaba faz limite ao norte com o estado da Paraíba, ao sul com a cidade de Flores, a leste com a cidade de Carnaíba e a oeste com o estado da Paraíba. É composto pelo distrito sede e pelo povoado de Lagoa da Cruz (QUIXABA, 2013).

A escola é conhecida na região pelo trabalho voltado para o desenvolvimento das habilidades cognitivas, assim como para a formação do cidadão com possibilidades de atuar na sociedade de forma humana, solidária e com base em princípios éticos (QUIXABA, 2012). Fundada em 1947, está localizada na Rua Tomé Francisco da Silva, nº. 1.048. A instituição pertence à rede estadual de ensino de Pernambuco e está jurisdicionada à Gerência Regional de Educação (GRE) do Sertão do Alto Pajeú.

Atualmente, a escola atende a aproximadamente 800 alunos matriculados em turmas do primeiro ano do ensino fundamental até o final do ensino médio. São estudantes da zona rural e da zona urbana, que estudam nos turnos matutino e vespertino. Essa heterogeneidade socioeconômica enriquece o trabalho pedagógico por possibilitar a convivência com as diferenças.

A população é em sua maioria rural, e a economia da região é basicamente agrícola, voltada para as culturas de subsistência, tais como milho e feijão. A principal atividade econômica é a agricultura. A renda média da população urbana de Quixaba é de R\$ 828,78, e da população rural chega a R\$ 822,27 (IBGE, 2010).

O clima da cidade é tropical semiárido quente, com temperatura anual por volta de 23,5° C (IBGE, 2012). A população urbana é de 2.495 habitantes e a rural em torno de 4.244 moradores, somando um total de 6.739 habitantes. Segundo o IBGE, a população economicamente ativa de Quixaba é de 2.498 (IBGE, 2010).

A densidade demográfica de Quixaba é de 31,98 hab./ km<sup>2</sup>, com 3.325 homens e 3.414 mulheres. Desses habitantes, 4.585 são alfabetizados (IBGE, 2010). A média de pessoas por domicílio é de 3,74, e 1274 famílias recebem o benefício do Programa Bolsa Família.

A EETFS encontra-se numa área de difícil acesso na zona rural, região afetada pela seca e com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) abaixo da média nacional. Conforme explicitado na Tabela 1, apesar do crescimento no IDH do município de Quixaba, entre 1991 e 2010, a média encontra-se abaixo dos índices médios do estado de Pernambucano e do Brasil. Enquanto Quixaba passou de 0,49, em 1991, para 0,58, em 2010, Pernambuco apresentou 0,62, em 1991, e 0,71, em 2010. Os números do país, como um todo, também foram superiores, de 0,70 passou para 0,77 no mesmo período de análise.

Tabela 1: Evolução do IDH do município de Quixaba em comparação com o índice de Pernambuco e do Brasil entre 1991 e 2010

Região	Anos	
	1991	2010
Quixaba/PE	0,49	0,58
Pernambuco	0,62	0,71
Brasil	0,70	0,77

**Fonte:** (IBGE, 2010).

O IDH é um índice usado para apurar o desenvolvimento de cidades, estados e regiões, e tem como objetivo medir o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população. No cálculo do IDH são computados os seguintes fatores: educação (anos médios de estudo), longevidade (expectativa de vida da população) e Produto Interno Bruto *per capita*. Isso demonstra que os investimentos e as políticas públicas vêm surtindo efeito em longo prazo e melhorando o IDH do país, do estado e dos municípios (PNUD, 2013).

Em termos infraestruturais, a escola tem uma área de 7.080 m<sup>2</sup>, sendo 1.396 m<sup>2</sup> de área construída distribuída entre 10 (dez) salas de aula, 01 (uma) secretaria, 01 (uma) diretoria, 01 (uma) sala de professores, 01 (uma) biblioteca, 01 (um) laboratório de informática com 25 (vinte e cinco) computadores com Internet banda larga, 01 (um) arquivo, 01 (um) almoxarifado

e 01 (um) depósito de merenda. Nas áreas externas, 01 (um) pátio, 01 (uma) quadra coberta e 01 (um) parque infantil.

Em Pernambuco, segundo a Lei nº 12.242, de 28 de junho de 2002, as escolas estaduais são classificadas pelo quantitativo de estudantes. Conforme a Tabela 2, essa escola é considerada como uma escola de pequeno porte, pois possui aproximadamente 800 estudantes matriculados. Se comparada a outras escolas, sua estrutura física é simples, pois apresenta para a comunidade apenas 01 (um) laboratório de informática e dez salas de aula. Na rede de Pernambuco, há escolas que possuem laboratórios de Biologia, Física e Química, bem como salas exclusivas de multimídias.

Tabela 2: Classificação das escolas estaduais em Pernambuco

CLASSIFICAÇÃO DE ESCOLAS ESTADUAIS/PE	ESTUDANTES
Pequeno Porte	Até 800 (oitocentos) estudantes
Médio Porte	De 801 (oitocentos e um) a 1600 (hum mil e seiscentos) estudantes
Grande Porte	Acima de 1600 (hum mil e seiscentos) estudantes

Fonte: Elaborado pela própria pesquisadora a partir da Lei nº 12.242/2002.

Soares *et al.* (2013b) afirmam que existem diferenças na infraestrutura das escolas públicas brasileiras e dos países desenvolvidos. Tais distinções são um componente importante para compreendermos a realidade de nossas escolas. Pode-se afirmar que, aqui no Brasil, a infraestrutura influencia diretamente no desempenho dos estudantes.

Observamos que os espaços físicos da escola pesquisada são organizados e limpos. Os equipamentos e materiais pedagógicos disponíveis são utilizados pelo corpo docente, e os ambientes pedagógicos possuem painéis de gestão, murais nos corredores, faixas de incentivo pedagógico e trabalhos produzidos pelos estudantes.

Para desenvolver atividades de reforço escolar no contraturno, a escola aproveita os espaços de diferentes formas, e é possível encontrar grupos de estudos reunidos no pátio, nos corredores e nos quiosques. Isso reflete o esforço da equipe gestora com as atividades que visam a auxiliar na aprendizagem dos estudantes.

Apresentamos, conforme a Tabela 3, os índices educacionais da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva registrados no IDEB de 2007, 2009, 2011, e 2013 nas séries iniciais do ensino fundamental. No referido índice, a instituição alcançou, nos anos iniciais do ensino fundamental, os números de 6,5 em 2009, e 7,0 em 2011, anos em que as metas estabelecidas foram 6,7 e 7,0, respectivamente. Nos anos finais do ensino fundamental, a escola atingiu 4,6 em 2009, e 5,2 em 2011, e as metas eram de 4,5 e 4,7 respectivamente. Mesmo a escola não alcançando as metas propostas em 2009 para o ensino fundamental nos anos iniciais, sua meta esteve acima da proposta do Ministério da Educação, que é de atingir, até 2022, a média nacional de 6,0, que corresponde ao índice de países desenvolvidos.

Tabela 3: Evolução do IDEB da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva – Quixaba/PE (2007 – 2013)

	2007		2009		2011		2013	
	Nota	Meta	Nota	Meta	Nota	Meta	Nota	Meta
Anos Iniciais - EF	6,6	–	6,5	6,7	7,0	7,0	7,9	7,2
Anos Finais - EF	4,4	–	4,6	4,5	5,2	4,7	5,6	5,1

Fonte: elaboração própria com dados do MEC/Inep/Resultados do IDEB – anos 2007/2009/ 2011/ 2013.

Ainda na Tabela 3, observamos que, em 2013, a meta projetada para os anos iniciais do ensino fundamental foi 7,2 e o resultado apresentado foi igual a 7,9. Para o ensino fundamental, anos finais, a meta estipulada foi 5,1 e o desempenho da escola chegou a 5,6. São resultados que vão além daqueles propostos pelo MEC/INEP para serem alcançados em 2022.

É importante salientar que o período avaliado corresponde ao da gestão atual, cujas práticas estão sendo, ao longo dos anos, institucionalizadas pela equipe gestora e pela comunidade escolar. As técnicas adotadas, as quais produziram resultados satisfatórios para o desempenho da escola e dos estudantes, já fazem parte do cotidiano escolar.

A partir da análise da Tabela 4, verificamos que o desempenho da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, em 2007, apresentou resultados superiores entre os índices apresentados pelo município de Quixaba, pelo estado de Pernambuco e pelo Brasil. Observamos que o município onde a escola está inserida apresentou um desempenho de 5,3 nas séries iniciais do

ensino fundamental, enquanto a atuação do estado de Pernambuco e do Brasil correspondeu respectivamente a 3,5 e 4,3. Enquanto isso, a escola objeto de pesquisa apresentou uma *performance* de 6,7 nas séries iniciais e 4,4 nas séries finais do ensino fundamental.

Tabela 4: Resultado do IDEB/2007 - Escola Estadual Tomé Francisco da Silva – Quixaba/PE em comparação com as médias municipal, estadual e nacional

Etapa	Escola Tomé Francisco	Quixaba	Pernambuco	Brasil
Anos Iniciais - EF	6,7	5,3	3,5	4,3
Anos Finais - EF	4,4	4,2	2,5	3,6

Fonte: elaboração própria a partir dos dados disponibilizados no MEC/Inep

Ao observarmos os dados da Tabela 5 e compará-los aos resultados apresentados pela Escola Estadual Tomé Francisco da Silva nos anos iniciais do ensino fundamental em 2007, que foi de 6,7 e, em 2009, de 6,5, observamos que houve um decréscimo de 0,2. No entanto, nos anos finais do ensino fundamental, em 2007, o desempenho foi de 4,4 e, em 2009, foi de 4,6, apresentando um aumento de 0,2.

Tabela 5: Resultado do IDEB/2009 da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva em comparação com as médias municipal, estadual e nacional

Etapa	Escola Tomé Francisco	Quixaba	Pernambuco	Brasil
Anos Iniciais - EF	6,5	4,1	3,9	4,9
Anos Finais - EF	4,6	3,5	3,0	3,8

Fonte: elaboração própria a partir dos dados disponibilizados no MEC/Inep

Conforme a Tabela 6, em 2011, a escola superou as metas estabelecidas e obteve, no IDEB, nos anos iniciais do ensino fundamental, a média 7,0 (INEP/MEC 2011). Nos anos finais (sexto ao nono ano), o IDEB da escola alcançou 5,2, ultrapassando a meta para 2011 (de 4,6), assim como a projeção para 2013, que era de 4,9 (MEC/INEP, 2012).

Tabela 6: Resultado do IDEB/2011 da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva e comparação com as médias municipal, estadual e nacional

Etapa	Escola Tomé Francisco	Quixaba	Pernambuco	Brasil
Anos Iniciais - EF	7,00	5,9	4,2	5,1
Anos Finais - EF	5,20	4,5	3,3	3,9

Fonte: elaboração própria a partir dos dados disponibilizados no MEC/Inep

Observando os dados disponíveis na Tabela 7, verificamos que o desempenho da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva no IDEB, em 2013, no ensino fundamental - anos Iniciais, superou todas as expectativas, apresentando a média de 7,0 (INEP/MEC, 2013). Nos anos finais do ensino fundamental (do sexto ao nono ano), o IDEB alcançou a média de 5,6 (INEP/MEC, 2013), superando o resultado de Quixaba, de Pernambuco e do Brasil.

Tabela 7: Resultado do IDEB/2013 da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva em comparação com as médias municipal, estadual e nacional

Etapa	Escola Tomé Francisco	Quixaba	Pernambuco	Brasil
Anos Iniciais - EF	7,9	6,2	4,3	4,9
Anos Finais - EF	5,6	4,4	3,6	4,4

Fonte: elaboração própria a partir dos dados disponibilizados no MEC/Inep

No Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), em 2009, a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva também foi destaque ao obter a média geral de 559,3. Em 2010, sua proficiência média foi de 585,3. Em 2011, o resultado foi de 503,5 e, finalmente, em 2012, sua média total correspondeu a 622,5 (MEC/INEP 2009-2012). Não incluímos o resultado da proficiência da escola no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) em 2013, uma vez que o mesmo só será divulgado para o público a partir do dia 22 de dezembro de 2014, após a análise dos recursos das escolas pelo MEC/INEP.

Tabela 8: Proficiência no Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM/2009 – 2012 da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva

Anos/Enem	Média Total	Participação %
2009	559,3	-
2010	585,3	80
2011	503,5	84
2012	507,3	89

Fonte: elaboração própria a partir dos dados disponibilizados no MEC/INEP

Na Tabela 9, a seguir, apresentamos a evolução das escolas estaduais no IDEPE nos anos de 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013. Em 2008, nos anos iniciais do ensino fundamental o resultado foi de 3,7. Em 2010, o desempenho registrado foi de 4,0. Observamos, assim, um acréscimo de 0,3 no período de 3 (três) anos. Já nos anos finais do ensino fundamental houve um pequeno avanço. O IDEPE, em 2008, foi de 2,7 e em 2010 de 3,4, com um aumento de 0,7. No ensino médio, a evolução foi de 0,4, pois o resultado do IDEPE, em 2008, foi 2,6 e em 2010 foi 3,0. Nos anos seguintes, os resultados das escolas estaduais vêm apresentando uma pequena evolução, tanto no ensino fundamental, anos iniciais e finais, quanto no ensino médio.

Salientamos que o cálculo do IDEPE acompanha os procedimentos estabelecidos pelo Ministério da Educação para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, cujo objetivo é o de que, em 2022, a qualidade da educação do Brasil seja comparável à dos países desenvolvidos.

Tabela 9: Evolução dos resultados do IDEPE nas escolas estaduais (2008-2013)

ETAPAS	IDEPE 2008	IDEPE 2009	IDEPE 2010	IDEPE 2011	IDEPE 2012	IDEPE 2013
Anos Iniciais – EF	3,7	3,9	4,0	4,4	4,4	4,6
Anos Finais – EF	2,7	3,1	3,4	3,5	3,7	3,7
3º ANO - EM	2,6	3,0	3,0	3,2	3,4	3,5

Fonte: Arquivos da Secretaria de Educação de Pernambuco 2008 /2009 /2010 /2011 /2012 /2013.

Na Tabela 10, a seguir, descreveremos a evolução do resultado na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva no Índice de Desempenho

Educacional de Pernambuco (IDEPE). Nos anos iniciais do ensino fundamental, no período de 5 (cinco) anos, houve um acréscimo de 1,8, o que demonstra uma evolução constante. Seu desempenho, em 2008, foi de 6,1 e, em 2012, ficou em 7,9. Nos anos finais do ensino fundamental, em 2008, o desempenho da escola no IDEPE foi de 4,9, caindo, em 2009, para 4,6 e oscilando nos anos seguintes, apresentando em 2013 o resultado de 5,6. No ensino médio, o resultado foi de 4,6 em 2008, com oscilações entre 2009 e 2011 e, em 2012, a escola apresentou desempenho de 5,3. Observamos que, mesmo com oscilações e quedas nos resultados nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio, as médias da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva estão acima das médias apresentadas pelas escolas estaduais.

**Tabela 10:** Evolução do resultado do IDEPE - Escola Estadual Tomé Francisco da Silva (2008-2013)

Série/Ano	IDEPE 2008	IDEPE 2009	IDEPE 2010	IDEPE 2011	IDEPE 2012	IDEPE 2013
Anos Iniciais - EF	6,1	6,4	6,4	7,4	7,9	7,8
Anos Finais - EF	4,9	4,6	4,9	5,3	5,2	5,6
3ºano do EM	4,6	5,5	5,1	5,0	5,3	5,1

**Fonte:** Secretaria de Educação de Pernambuco – Boletins pedagógicos dos anos de 2008/ 2009 /2010 /2011 /2012 /2013 da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva.

A partir dos dados apresentados na Tabela 10, podemos perceber a evolução do ensino fundamental nas séries iniciais e as oscilações apresentadas nas séries finais do ensino fundamental e no ensino médio. A ideia por trás da construção do IDEPE é que uma escola eficiente deve prover educação de qualidade a todos os alunos.

Em 2008, diante dos resultados apresentados nas avaliações externas, a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva foi escolhida a melhor escola pública de Pernambuco, representando o estado no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PGE), promovido pelo Conselho Nacional dos Secretários de Educação (CONSED/2008). Nesta edição, a escola obteve o segundo lugar. A finalidade deste prêmio é reconhecer os projetos inovadores e a competência de gestores escolares que gerenciam escolas públicas de

educação básica no Brasil. O objetivo é instigar as escolas públicas a revelarem para a sociedade o desenvolvimento de suas gestões, como também incentivar o processo de melhoria da escola através da elaboração de planos de ação com base em uma autoavaliação (CONSED/2012).

No ano de 2012, a Escola Tomé Francisco da Silva ganhou o Prêmio Gestão Escolar (PGE), consagrando-se como a Escola Referência no Brasil em gestão educacional. O Prêmio Gestão Escolar (PGE) é realizado anualmente pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) em parceria com instituições como a Embaixada dos Estados Unidos, a Fundação Roberto Marinho, a Fundação Victor Civita, a União Nacional de Dirigentes Municipais da Educação (UNDIME), o Ministério da Educação (MEC), a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), dentre outros (MEC/INEP, 2013).

Diante do destaque nos dados apresentados pela Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, em nível estadual e nacional, apresentaremos, a seguir, o perfil dos sujeitos da pesquisa.

#### 1.2.1. Perfil da equipe gestora

Os novos cenários sociais e educacionais apresentam desafios como a violência, os baixos salários pagos aos professores, a falta de recursos humanos, a escassez de recursos tecnológicos, a falta de interação entre a escola e a família e a falta de interesse dos educandos. Diante deste cenário, a equipe gestora precisa mediar conflitos e estar atento à busca do bem estar da comunidade escolar, bem como deve cumprir o maior objetivo da escola, que é ofertar ensino de qualidade.

O gestor escolar é aquele que lidera, gerencia e articula o trabalho de professores e funcionários com foco na aprendizagem dos alunos. É ele quem responde legal e pedagogicamente pela escola e por seus resultados (GESTÃO ESCOLAR, 2010, p. 24). Para Lück (2006), o próprio conceito de gestão remete ao papel principal de seu gestor, uma vez que

[...] está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas

decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LÜCK, 2006, p.1).

O gestor escolar assume, diante de sua comunidade, o compromisso de oferecer um ensino de qualidade, com habilidades políticas, administrativas e pedagógicas. Hora (2006, p.18) esclarece que

[...] sua principal função é realizar, por intermédio da administração, uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir atendimento das necessidades educacionais de sua clientela, cuidando da elevação do nível cultural das massas (HORA, 2005, p.18).

Em relação à equipe gestora, o diretor escolar e seu adjunto são lideranças responsáveis por todo o processo escolar e pela mobilização de esforços e recursos para a eficácia e realização dos objetivos educacionais. Já o coordenador pedagógico é responsável pela orientação, pelo acompanhamento, pela avaliação dos processos educacionais, pelo atendimento na escola e, em especial, pela ação dos professores e por seu desenvolvimento (LÜCK *et al.*, 2007).

Nas visitas realizadas, analisamos a equipe gestora da EETFS, composta pelo diretor, pelo diretor adjunto e por dois educadores de apoio, a fim de encontrar indícios sobre sua gestão eficiente e a eficácia da escola. Identificamos, então, que desde o ano de 1999 a escola está sendo conduzida pelo mesmo gestor e sua equipe. O princípio da autonomia escolar, assegurado pela legislação vigente, dá liberdade para que o gestor escolha aqueles que irão compor sua equipe. O artigo 15 da LDB assegura essa autonomia escolar:

[...] os sistemas de ensino assegurarão as unidades de escolas públicas de Educação Básica que os integrem progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Alguns sistemas de educação, representados pelos seus Secretários de Educação, não implementam na íntegra esse princípio, permitindo aos gestores

escolares pequenos graus de autonomia, seja na organização escolar como na utilização dos recursos financeiros. Teoricamente, a autonomia escolar parece ampla, mas na prática não é vivenciada.

O acesso ao cargo de gestores escolares em Pernambuco se deu com a implementação do “Projeto Escola Democrática” na rede estadual de ensino, a partir de 2001. Desse modo, os educadores, funcionários, alunos e pais têm a oportunidade de deliberar acerca de quem conduziria os rumos das unidades escolares pelo período de quatro anos. Esse foi um avanço significativo considerando a ruptura da indicação política, o que favoreceu o fortalecimento da autonomia institucional, uma vez que a comunidade escolar pode participar ativamente do processo, desde a composição da comissão eleitoral da escola, a discussão dos planos de ação dos candidatos a gestores durante a campanha eleitoral e em debates, até a eleição.

A primeira (2001) e segunda (2002) edição do Projeto Escola Democrática foi organizado como um modelo misto combinando seleção interna com eleição direta para definir o acesso aos cargos de gestores escolares. De acordo com a Secretaria de Educação e Esportes de Pernambuco, o procedimento atingiu apenas 30% das escolas da rede estadual de ensino (SEE/PE, 2002).

A terceira edição do Projeto Escola Democrática aconteceu em 2005, no governo de Jarbas Vasconcelos, com a promulgação do Decreto Nº 27.928 e da Portaria Nº 3.702, e atingiu cerca de 70% das escolas da rede. As etapas foram ampliadas e passaram a compor o novo processo: seleção interna, capacitação, eleição e designação.

Com o governo de Eduardo Campos, observou-se um silenciamento em relação aos processos seletivos e eletivos dos gestores escolares. Aqueles que foram eleitos em 2005, assim como os que não foram, tiveram seus mandatos prorrogados *pró-tempore* pelo Decreto nº 33.982/2009. Foi uma prorrogação automática, independentemente do procedimento de seleção/eleição. O impacto maior da decisão governamental foi a ruptura do processo que vinha se construindo ao longo da última década e a temeridade em retornar à indicação dos gestores pelo viés político partidário. O receio era de que os cargos de gestores fossem perpetuados, como antigamente aconteciam.

Na primeira gestão de Eduardo Campos (2007-2010), houve desinteresse em manter as práticas seletivas e eletivas para a indicação dos gestores escolares, e o tema não fez parte da pauta da área de educação prevista para a segunda gestão. Através de negociações com o governo estadual, o Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Pernambuco (SINTEPE) fez o tema ressurgir na pauta das discussões, levando o governo a deflagrar, em maio de 2012, o Decreto nº 38.103, que regulamentava os critérios e procedimentos para a realização de processo de seleção para função de representação de Diretor Escolar e Diretor Adjunto das escolas estaduais.

O documento original foi analisado e, dessa forma, mantido o modelo misto para o processo de escolha de gestores escolares. Dentre as mudanças podemos destacar a ampliação da abrangência do processo, incluindo, por exemplo, as escolas de referência. Para participarem do processo consultivo, os professores concorrentes ao cargo teriam que participar do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão escolar de 160 (cento e sessenta) horas e apresentarem frequência de 80% dessa carga horária. Ao final do curso, como um requisito para passar para a próxima etapa, todos participaram de uma avaliação cuja aprovação dependia de um aproveitamento mínimo de 70% das questões (SEE/PE, 2012).

O próximo passo consistia no processo consultivo com a eleição dos gestores, mediante o voto secreto de estudantes, pais, professores e demais funcionários da escola. De acordo com o Decreto Nº 38.103, até 10 (dez) candidatos de cada escola poderiam participar dessa fase, e os gestores eleitos, empossados por ato do governador do estado em janeiro de 2013, ficariam no cargo pelo período de 2 (dois) anos, podendo ser reconduzidos por mais dois anos após serem avaliados pela Gerencia Regional de Educação (GRE) e pela Secretaria de Educação e Esportes do Estado de Pernambuco (SEE/PE, 2012).

A inovação estava na adoção da lista tríplice, a partir da qual os três candidatos com maior número de votos seriam indicados ao governador do estado, a quem caberia decidir por um deles, independentemente de ter sido o melhor colocado. Não existia garantia de que os escolhidos democraticamente pela comunidade no processo de eleição direta assumiriam a gestão da escola.

Outro aspecto novo dizia respeito à nomeação do gestor adjunto que, obrigatoriamente, deveria ter participado das etapas do processo (SEE/PE, 2012).

Apesar de todos esses elementos, durante esses doze anos nenhum interesse foi manifestado por outro profissional no sentido de concorrer aos processos de escolha de gestão na EETFS, o que se justifica pelas características já apresentadas aqui em relação à localização da escola e sua comunidade. Assim, o referido gestor se manteve no cargo.

O diretor da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva tem 47 anos. Sua formação acadêmica é na área de Ciências Biológicas, com Licenciatura e especialização em Biologia, concluídas, respectivamente, em 1994 e 2004. Atuava como professor da rede municipal em Pernambuco e na Paraíba. Em 1999, na condição de professor efetivo da rede estadual, foi nomeado diretor da unidade escolar em questão e começou um trabalho de mudanças em busca de melhorias educacionais. A partir de 2001, a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco instituiu o Programa “Escola Democrática”, que escolheria os diretores escolares através de eleição.

A diretora adjunta é graduada em Letras e mestranda na área de Linguagens e suas Tecnologias. As duas educadoras de apoio também possuem Licenciatura Plena em Letras.

No início do primeiro mandato, a equipe gestora seguiu as recomendações do Ministério da Educação, as quais têm como argumento que os gestores devem envolver a comunidade em uma avaliação da realidade escolar, analisando as condições de ensino oferecidas pela escola, firmando parcerias e se comprometendo a rever ações, melhorar a infraestrutura da escola e as metodologias de ensino (MEC, 2009). Mediante as sugestões do MEC, a equipe gestora da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva reuniu os representantes de todos os segmentos da escola para avaliar seus pontos fortes e fracos, seus limites e suas possibilidades. Os profissionais em questão construíram juntos um plano de ação a ser executado na instituição escolar, com metas a serem cumpridas a curto, médio e longo prazo. A primeira parceria firmada foi com a comunidade da escola, com o intuito de elevar o desempenho da escola e dos estudantes e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do ensino ofertado na escola.

Dessa parceria com a comunidade resultaram diagnósticos e estratégias montadas para melhorar a educação ofertada na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva. Uma dessas estratégias foi a implementação de monitoramento ao aprendizado dos estudantes matriculados na EETFS. Foi a partir desse monitoramento que a comunidade escolar passou a elaborar novas táticas para reverter situações de fracasso escolar. No início de cada ano letivo, a escola realiza uma avaliação diagnóstica com seus alunos para detectar as habilidades que não foram apreendidas. Baseado no resultado, os estudantes vão recebendo reforços na escola, com a ajuda de professores e colegas da turma, daqueles conteúdos que não dominavam. Então, bimestralmente, os estudantes são avaliados e o desempenho deles vai melhorando gradativamente (EDUCADORA DE APOIO, 2013).

Ao longo de sua atuação no cargo, o gestor procurou aperfeiçoar sua formação ao participar do Programa de Formação de Gestores Escolares (PROGESTÃO) e de seminários. Em 2009, o gestor participou de Intercâmbio nos Estados Unidos. Na ocasião, a Escola Tomé Francisco havia ficado entre as seis melhores do Brasil no Prêmio de Gestão Escolar – PGE e, em 2012, foi vencedora do referido Prêmio de Gestão Escolar em âmbito nacional. Nesse intercâmbio, o gestor conheceu o trabalho das escolas americanas e as experiências apresentadas nos eventos, conhecimento que foi compartilhado com a comunidade escolar através de reuniões, jornais e *folders* (SEE, 2012).

No ano de 2007, a gestão da escola implementou o Conselho de Classe, que passou a auxiliar a equipe gestora em suas ações. O conselho conta com a participação do diretor, dos educadores de apoio, dos técnicos educacionais, além dos professores. A função não é julgar o comportamento dos estudantes, mas compreender a relação que eles desenvolvem com o conhecimento e como gerenciam a vida escolar. O conselho de classe acontece em reuniões definidas e previamente organizadas em duas etapas: (i) pré-conselhos, que acontecem durante o ano, mais especificamente no final de cada bimestre, para a divulgação dos resultados das avaliações; e (ii) o conselho final, que é um encontro que acontece no fim do ano com o objetivo de decidir sobre aprovações ou retenções (SEE, 2012).

Desde 1999, a autonomia da escola vem ampliando com ações de incentivo à participação dos diferentes segmentos escolares. A equipe gestora

promove reuniões bimestrais para a elaboração e avaliação dos planos de ação, como também para a avaliação dos resultados das ações implementadas para a melhoria da aprendizagem. Essas ações visam à construção da identidade da escola, o acompanhamento das propostas elaboradas pela comunidade escolar e a avaliação da execução e das condições necessárias ao seu desenvolvimento. Além disso, é possível propor alternativas para vencer as dificuldades do cotidiano, além de articular novos conhecimentos e conteúdos de ensino com as experiências dos alunos (SEE, 2012).

A equipe gestora da escola convida os pais dos estudantes a participarem de reuniões, no início do ano letivo e no final de cada bimestre e, conforme o livro de atas, conta com aproximadamente 96% a 100% dos responsáveis (LIVRO DE ATAS DAS REUNIÕES DE PAIS E MESTRES, 2013). Esse número é de conhecimento da escola porque a direção mantém um controle por sala em relação às participações.

As reuniões de pais e mestres procuram focar na aprendizagem dos alunos. Os encontros mostram intenções educativas da escola e a evolução da aprendizagem, além de discutir estratégias para a superação de problemas. Quando existe a necessidade de tratar de indisciplina, os pais são convidados a conversar, em particular, com professores, educadores de apoio e gestores (SEE, 2012).

A equipe gestora planeja e executa reuniões de avaliação e autoavaliação com os segmentos escolares. Os pontos positivos são evidenciados e os negativos são listados, analisados e, por meio do diálogo, redirecionados e resolvidos. A periodicidade dessas reuniões é bimestral, mas havendo alguma necessidade, a comunidade escolar é convidada a participar em outro momento. São realizadas com a participação da equipe gestora, técnicos e funcionários da secretaria, bibliotecárias, professores, pessoal de apoio, alunos e merendeiras (SEE, 2012).

### 1.2.2. Perfil da equipe docente

É comum ouvir indagações de vários profissionais da educação em relação ao que fazer para melhorar a qualidade da educação, a aprendizagem e, conseqüentemente, elevar o desempenho da escola. A preocupação central

são os fatores intraescolares, como a infraestrutura e o clima escolar, e extraescolares, que são as políticas públicas da educação brasileira e o contexto social e econômico das famílias dos estudantes, que influenciam diretamente no desempenho. Ainda é possível afirmar que a ausência de rotatividade dos professores ao longo do ano letivo, a experiência e a formação continuada dos professores e a existência na escola de um laboratório de informática com uso de computadores para fins pedagógicos têm efeitos positivos sobre a proficiência.

No entanto, é de extrema importância identificar o efeito do professor para o aprendizado dos estudantes, como também o investimento em formações, treinamentos e atualizações, que são determinantes para a melhoria do desempenho dos estudantes em relação ao processo de ensino-aprendizagem. De acordo com Soares (2002, p. 23), deve ser oferecida capacitação pedagógica para aqueles que saíram da universidade recentemente, e para aqueles com maior tempo de carreira, cursos de atualização. Sendo assim, o treinamento (formação continuada e cursos específicos) dos professores tem relação positiva com o desempenho médio dos estudantes. Para Sammons *et al.* (1995), é importante que exista uma relação de confiança e colaboração entre os segmentos da escola e uma meta a ser cumprida. O bom desempenho de uma instituição de ensino não se dá apenas por causa do diretor, mas também pela competência dos educadores.

A Escola Estadual Tomé Francisco da Silva possui 21 (vinte e um) professores, 1 (um) diretor, 1 (um) diretor adjunto, 2 (dois) educadores de apoio, 1 (um) secretário, 1 (um) assistente administrativo, 1 (um) coordenador de biblioteca, 2 (duas) merendeiras, 1 (um) porteiro e 2 (dois) assistentes da limpeza. Dos 21 (vinte e um) professores lotados na escola, 9 (nove) pertencem ao quadro efetivo e 12 possuem contrato temporário de quatro anos. (SEE, 2012).

Através da Tabela 11, observamos que, dos 21 professores, 7 são licenciados em Letras, 6 em Matemática, 3 em História, 3 em Geografia, 1 bacharel em Economia e 1 em magistério.

Tabela 11: Formação dos docentes da Escola Tomé Francisco da Silva - 2013

Nº	Formação de Professores	Quantidade
01	Licenciatura Plena em Letras	07
02	Licenciatura Plena em Matemática	06
03	Licenciatura Plena em Geografia	03
04	Licenciatura Plena em História	03
05	Bacharelado em Economia	01
06	Magistério	01
	Total	21

Fonte: Arquivos administrativos da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva/2013

Analisando o perfil dos professores lotados na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva (EETFS), ressaltamos que todos apresentaram a formação básica exigida, isto é, a graduação. Nenhum professor possui especialização em sua área de atuação, e 12 professores (o que corresponde a 57,1% do corpo docente) pertence ao quadro de contratados temporariamente pela Secretaria de Educação e Esportes do estado. Mediante a esses dados, a instituição escolar, através de formações realizadas na própria escola, consegue fazer com que os educadores desenvolvam um trabalho de envolvimento e de compromisso com seus educandos, o que reflete nos bons resultados obtidos. Os educadores de apoio<sup>1</sup> aproveitam as horas aulas das atividades semanais para oferecerem formações continuadas e em serviço aos professores. Nesses cursos de formação semanais, a coordenação pedagógica trabalha com a matriz de referência, as competências e habilidades, e os descritores que precisam ser desenvolvidos junto aos estudantes.

Observamos também que os educadores de apoio e os professores com mais tempo na instituição escolar compartilham novas ideias sobre o processo de ensino e aprendizagem, o que tem contribuído com práticas docentes inovadoras, como os projetos *Café Literário*, *Prazer de Ler*, *Leitura Compartilhada*, entre outros, os quais vêm impulsionando a aquisição de proficiência pelos estudantes (SEE, 2012).

Na ocasião da pesquisa de campo, quando visitamos a EETFS, por meio da observação participante, percebemos que os professores dos anos iniciais

<sup>1</sup> Professores selecionados com o objetivo de buscarem a integração entre os envolvidos no processo de ensino e de aprendizagem, mantendo saudáveis as relações interpessoais, valorizando a formação do professor e desenvolvendo habilidades para lidar com as diferenças, colaborando efetivamente com a construção de qualidade social.

do ensino fundamental estão envolvidos, pessoal e emocionalmente, com os estudantes. A construção do aprendizado nessa escola se baseia na confiança e no respeito entre o aprendente e o mediador. De acordo com Mahoney e Almeida (2005), a afetividade está interligada ao aprendizado completo do estudante. O professor procura envolver o estudante de forma afetiva, proporcionando um ambiente agradável que transmita ao educando segurança e conhecimento.

A partir dos dados disponíveis na Tabela 11, destacamos que os 19 professores/funcionários que responderam aos questionários informaram que a equipe gestora prioriza as questões pedagógicas. Eles afirmaram que há trocas de experiências nas ações de formação continuada, a fim de aprimorar o trabalho da escola. De acordo com Soares *et al.* (2002), é através dos educadores que percebemos a cooperação entre os integrantes da escola. O mesmo autor ressalta que a formação dos professores é importante para se perceber que a escola é eficaz.

Verificamos, ainda, na mesma tabela, que 89,4% dos professores/funcionários disseram que existe na escola um procedimento formalizado para avaliar os afazeres realizados durante o ano por todas as pessoas que ali trabalham, e 89,4 % afirmaram que representantes de todos os segmentos participam dessa avaliação. Além disso, 100% dos entrevistados garantem que os professores começam e terminam suas aulas no horário previsto, e que os demais funcionários da escola cumprem sua jornada de trabalho com pontualidade. Isso quer dizer que os profissionais lotados na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva desempenham suas funções com eficiência e eficácia.

Tabela 12: Avaliação da escola pelos professores/funcionários

Avaliação do trabalho desenvolvido na escola segundo os professores/funcionários	Sim		Não		Às vezes		Quase sempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A equipe gestora prioriza as questões pedagógicas?	19	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Há troca de experiências nas ações de formação continuada de aperfeiçoamento da equipe escolar, a fim de aprimorar o trabalho da escola?	19	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Existe algum procedimento formalizado para avaliar o trabalho realizado durante o ano por todas as pessoas que trabalham na escola?	17	89,47	2	10,53	0	0,00	0	0,00
Representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar (diretores, professores, coordenadores, professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis) participam da avaliação do trabalho realizado pela escola?	17	89,47	1	5,26	1	5,26	0	0,00
Caso esses momentos avaliativos existam, as pessoas costumam opinar sobre como melhorar os trabalhos?	17	89,47	0	0,00	1	5,26	1	5,26
Os professores começam e terminam as aulas pontualmente?	19	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Os demais funcionários da escola também cumprem sua jornada de trabalho com pontualidade?	19	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
As reuniões pedagógicas começam e terminam na hora marcada?	14	73,68	0	0,00	1	5,26	4	21,05
A proposta pedagógica ou o projeto político pedagógico foram elaborados com a participação de toda a comunidade escolar (pais, estudantes, funcionários em geral, professores e demais membros da comunidade)?	17	89,47	0	0,00	2	10,53	0	0,00
A escola oferece boas condições de trabalho?	19	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Os gestores solicitam algum tipo de preparação dos alunos para as avaliações externas?	19	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
O acréscimo financeiro advindo dos bons resultados nas avaliações externas influencia no ensino?	11	57,89	4	21,05	4	21,05	0	0,00

Fonte: elaboração própria a partir dos questionários aplicados e respondidos pelos professores/funcionários da EETFS em novembro de 2013.

Assim, 100% dos respondentes avaliaram que a escola oferece boas condições de trabalho. Ainda, apesar de a equipe gestora solicitar uma preparação dos estudantes para as avaliações externas, dos 19 funcionários, apenas 11 professores disseram que o acréscimo financeiro advindo dos bons resultados nas avaliações externas influencia o ensino.

Destacamos, na Tabela 12, que a avaliação institucional é utilizada pela escola. Os professores/funcionários que responderam os questionários, o que corresponde a 89,5%, asseguraram que a escola tem um procedimento formalizado para avaliar o trabalho durante o ano. Os mesmos 89,5% afirmaram que os representantes dos segmentos escolares (diretores, professores, educadores de apoio, funcionários, estudantes, pais e responsáveis) participam da avaliação do trabalho realizado pela escola. Além disso, 89,5% afirmaram que as pessoas costumam opinar sobre como melhorar o trabalho.

### 1.2.3. Perfil dos estudantes da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva

A Escola Estadual Tomé Francisco da Silva oferece o ensino fundamental nos anos iniciais e finais, bem como o ensino médio. Os estudantes com dificuldades de aprendizagem passam por um processo de reensino, ou seja, é o ensino utilizando outros métodos para aqueles com defasagem de aprendizagem. A proposta pedagógica da escola propõe um compromisso com a aprendizagem, com a educação de qualidade para todos os cidadãos. Os pais são informados de todas as atividades e de toda a dinâmica.

Observamos que o índice de reprovação e evasão na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva é baixo. Conforme a Tabela 13, no ano de 2013, 777 (setecentos e setenta e sete) estudantes realizaram sua matrícula no referido estabelecimento de ensino. Ao final do ano, 749 (setecentos e quarenta e nove) educandos foram aprovados, o que corresponde a 96,4%, e apenas 28 (vinte e oito) estudantes deixaram de concluir o ano, o que corresponde a 3,6% de reprovação escolar.

Tabela 13: Matrículas realizadas em 2013 na Escola Tomé Francisco da Silva

Matrículas por nível de ensino	Quantitativo
Ensino fundamental – anos iniciais	228
Ensino fundamental – anos finais	275
Ensino Médio	274
TOTAL	777

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados na secretaria da escola Tomé Francisco

A partir das Tabelas 14, 15 e 16, apresentaremos, respectivamente, o movimento e o rendimento escolar no ensino fundamental nos anos iniciais e nos anos finais, bem como no ensino médio da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, no ano letivo de 2013.

Tabela 14: Movimento e rendimento escolar na Escola Tomé Francisco da Silva nos anos iniciais do ensino fundamental - 2013

Ano/série	Mat. Inicial	Mat. final	Entrada	Aprovados	%	Rep.	%	Evasão	%
1º ano	53	53	-	53	100	-	-	-	-
2º ano	37	37	-	37	100	-	-	-	-
3º ano	37	38	01	38	100	-	-	-	-
4º ano	37	38	01	38	100	-	-	-	-
5º ano	57	62	05	62	100	-	-	-	-
TOTAL	221	228	07	228	100	-	-	-	-

Fonte: Secretaria da Escola Tomé Francisco da Silva – dados coletados dos diários de classe.

No estado de Pernambuco, a avaliação do processo de aprendizagem é parte integrante e estruturante da ação pedagógica que vai possibilitar o acompanhamento da construção de conhecimento e de desenvolvimento sócio cognitivo do estudante. A avaliação do processo de aprendizagem caracteriza-se pela predominância dos procedimentos qualitativos sobre os quantitativos, e a progressão plena dar-se-á quando o estudante atingir, ao término do ano letivo ou após o período de recuperação, nota igual ou superior a 6,0 (seis) em todos os componentes curriculares da série/fase/ano/módulo, bem como frequência mínima de 75% das horas letivas em cada componente curricular.

A aprovação explicitada na Tabela 14 demonstra que, nos anos iniciais do ensino fundamental, em 2013, 228 (duzentos e vinte e oito) estudantes foram aprovados, o que corresponde a 100%. Não houve reprovações ou evasões.

Na Tabela 15, constatamos que, em 2013, nos anos finais do ensino fundamental, foi registrada aprovação de 93,5% dos estudantes, e apenas 6,6% dos educandos foram reprovados por atingirem nota inferior a 6,0.

Tabela 15: Movimento e rendimento escolar na Escola Tomé Francisco da Silva nos anos finais do ensino fundamental - 2013

Ano/série	Mat. Inicial	Mat. final	Entrada	Ap.	%	Rep.	%	Evasão	%
6ºano	73	75	02	73	97,3	2	2,7	-	-
7ºano	80	80	-	76	95,0	4	5,0	-	-
7ªsérie	37	37	-	35	94,6	2	5,4	-	-
8ªsérie	83	83	-	73	88	10	12	-	-
TOTAL	275	275	02	257	93,45	18	6,55	-	-

Fonte: Secretaria da Escola Tomé Francisco da Silva - dados contidos nos diários de classe.

Na Tabela 16, verificamos que, em 2013, 264 (duzentos e sessenta e quatro) estudantes do ensino médio conseguiram aprovação plena, 10 (dez) foram reprovados, e 2 (dois) evadiram.

Tabela 16: Movimento e rendimento escolar na Escola Tomé Francisco da Silva no ensino médio - 2013

Ano	Mat. Inicial	Mat. final	Entrada	Ap.	%	Rep.	%	Evasão	%
1º ano	118	121	3	114	94,2	07	5,8	-	-
2º ano	86	86	-	83	96,5	3	3,5	1	1,16
3º ano	65	67	2	67	100	-	-	1	1,49
TOTAL	269	274	5	264	96,35	10	3,65	2	0,73

Fonte: Secretaria da Escola Tomé Francisco da Silva - dados coletados dos diários de classe.

Em 2013, dos 777 (setecentos e setenta e sete) estudantes matriculados na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva em todos os níveis de ensino, 749

(setecentos e quarenta e nove) foram aprovados, 28 (vinte e oito) reprovados e 2 (dois) evadiram, o que corresponde a menos de 1% de evasão.

Nos dias atuais, no cenário das políticas públicas e da educação, existem discussões sobre o tema da evasão escolar, que têm como ponto central o debate sobre o papel da família na escola. Assim, a evasão escolar vem ganhando espaço nas reflexões e nas políticas públicas, assim como a desestruturação familiar, o desemprego, a desnutrição, a escola e a própria criança. Na maioria das vezes, a própria instituição de ensino processa a exclusão de crianças, jovens e adultos do sistema educacional. Várias medidas governamentais têm sido executadas para acabar com a evasão escolar, como a criação do Programa Bolsa-Escola e a implementação do Plano Desenvolvimento Escolar (PDE), mas ainda têm sido insuficientes para garantir a permanência e o sucesso das crianças na escola.

A Escola Estadual Tomé Francisco da Silva acompanha a frequência de seus estudantes para garantir que sejam atendidos com qualidade e equidade. Ao término de cada dia letivo, os professores informam aos educadores de apoio os nomes dos estudantes que não frequentaram as aulas. Como os pais e responsáveis pelos discentes dessa escola participam ativamente da vida escolar dos filhos, a porcentagem de evasão é muito baixa (SEE, 2012).

O Tema evasão escolar faz parte da pauta das reuniões pedagógicas da escola. Existe uma preocupação constante com o cotidiano e com a realização de práticas educativas que favoreçam o aprendizado de todos.

A evasão não fica restrita a algumas unidades escolares, é um problema nacional. São muitas as crianças que chegam à escola e não permanecem. Há fatores externos que contribuem para com o fracasso escolar, tais como o trabalho, as desigualdades sociais, a família. Dentre os fatores internos, podemos apontar a própria escola, a linguagem utilizada e o professor. Segundo Arroyo (1991), a evasão é resultante das diferenças de classe, e são elas que marcam o fracasso escolar das camadas populares.

[...] é essa escola das classes trabalhadoras que vem fracassando em todo lugar. Não são as diferenças de clima ou de região que marcam as grandes diferenças entre escola possível ou impossível, mas as diferenças de classe. As políticas oficiais tentam ocultar esse caráter de classe no fracasso escolar, apresentando os problemas e as soluções com políticas regionais e locais (ARROYO, 1991, p. 21).

Sabemos que alguns estudantes dos cursos noturnos evadem devido à necessidade de trabalhar para sustentar a família. Cansados e desmotivados pela baixa qualidade do ensino, muitos desistem de estudar. Pudemos constatar, através dos dados, que a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva apresenta baixo índice de evasão escolar mesmo estando inserida numa comunidade socialmente e financeiramente desfavorecida.

#### 1.2.4. A integração escola-família-comunidade e os órgãos colegiados

A equipe gestora da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva procura manter um canal aberto de participação e comunicação com pais, professores, funcionários, alunos e comunidade local. São propostas ações coletivas capazes de resolver conflitos por meio do diálogo e através de constantes avaliações dos segmentos escolares.

Conforme a Tabela 17, nos questionários em que 20 (vinte) respondentes foram os pais dos estudantes, todos afirmaram conhecerem as decisões do colegiado. Além disso, foram unânimes em dizer que a escola realiza reuniões periodicamente, e que desenvolve atividades que envolvem a comunidade. No entanto, 5 (cinco) desses pais, o que corresponde a 25%, mesmo conhecendo as decisões do colegiado, raramente participam. Em relação à pergunta sobre qual a regularidade com que frequentam a escola, 80% dos respondentes afirmaram que sempre estão presentes, enquanto 20% raramente a visitam.

A escola estabelece parcerias, ou seja, procura a colaboração de organizações, empresas, comunidade, escolas e pais. Essas parcerias surgem quando se verifica a necessidade de colaboração para resolver problemas e/ou enfrentar desafios comuns. Há nesta escola uma receptividade muito grande a qualquer parceria que venha enriquecer o currículo, a aprendizagem, o espaço físico e a gestão escolar. Mesmo localizada na zona rural, a instituição de ensino estabelece parcerias com empresas que contribuem em campanhas, projetos, arrecadação de bens e trabalhos voluntários. Uma parceria foi firmada com a Associação Atlética Banco do Brasil (AABB) da cidade de Princesa Isabel. A AABB cede, desde o ano de 2005, a piscina do clube para os alunos treinarem natação para participar dos jogos escolares regionais e estaduais (SEE, 2012).

Tabela 17: Decisões do Colegiado/pais dos estudantes da EETFS – 2013

Pais dos estudantes	Nunca		Sempre		Raramente	
	N	%	N	%	N	%
Regularidade com que frequentam a escola	0	0,00	16	80,00	4	20,00
Participam do colegiado?	0	0,00	15	75,00	5	25,00
Conhecem e ficam sabendo das decisões do colegiado?	0	0,00	20	100,00	0	0,00
A escola realiza reuniões periodicamente?	0	0,00	20	100,00	0	0,00
A escola desenvolve atividades que envolvem a comunidade?	0	0,00	20	100,00	0	0,00

Fonte: elaboração própria a partir dos questionários respondidos pelos pais dos estudantes em novembro/2013

Como Quixaba/PE fica localizada próxima à fronteira de Princesa Isabel/PB, e a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva possui estudantes dos dois municípios, as secretarias municipais de saúde e educação dos municípios de Quixaba/PE e de Princesa Isabel/PB apoiam o setor financeiro e pessoal para a realização de atividades e eventos. No final de cada ano, a escola mobiliza pais, autoridades e ex-alunos a financiarem a confecção de becas de formatura para o 5º ano do ensino fundamental (SEE, 2012).

Em relação à participação da comunidade escolar nos processos decisórios, a escola realiza assembleia escolar ministrada pela equipe gestora para tratar de temas de interesse geral. Participam dessa assembleia os pais, alunos, os professores, o conselho escolar, os funcionários e representantes da comunidade local. Um exemplo de assembleia geral realizada foi o encontro para tratar do regimento interno, em que foram apresentados e discutidos os direitos e deveres dos alunos, a importância da participação dos pais no processo educativo, dentre outras coisas. Essas reuniões do colegiado ocorrem bimestralmente ou sempre que há a necessidade efetiva da participação da comunidade escolar nos processos de decisão (SEE, 2012). No ano de 2013, a escola realizou quatro assembleias para tratar de assuntos referentes ao Projeto Político Pedagógico e ao regimento da escola.

Desde a conquista da quadra poliesportiva, em 2009, surgiu a proposta de ceder esse espaço para práticas esportivas na comunidade. Esta iniciativa recebeu o título de “Projeto Esporte para Todos”. Para formalizar o acordo, o diretor convocou uma reunião com os integrantes da comunidade interessados em utilizar o espaço. Como a escola funciona nos turnos da manhã e da tarde, ficou decidido que a

comunidade poderia usar a quadra no horário noturno e nos finais de semana. A Escola Estadual Tomé Francisco da Silva investe no envolvimento da comunidade e organiza, constantemente, eventos com a finalidade de levantar recursos visando não comprometer as ações definidas no Projeto Político Pedagógico por falta de recursos materiais e/ou financeiros. A escola acredita que com a conscientização e a soma de esforços é possível melhorar os padrões de uso e a qualidade da escola pública. O importante é que todos se sintam pertencentes e responsáveis pela escola (SEE, 2012).

A participação de todos os segmentos, como também da comunidade externa à escola nos processos decisórios constitui uma forma de democratizar as suas decisões. A Constituição Federal de 1988 apresenta a descentralização como princípio regulador das políticas públicas, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96 - através de suas determinações, apontam para a importância do envolvimento da comunidade escolar nos seus processos decisórios. Então, de acordo com a legislação brasileira vigente, para implementar o Projeto Político Pedagógico (PPP), faz-se necessário o envolvimento da comunidade escolar através de seus representantes legais.

A relevância de um projeto escolar consiste no planejamento que evita improvisação, perda de tempo e de dinheiro. Foi assim que a escola Tomé Francisco da Silva procurou construir e implementar seu Projeto Político Pedagógico, cuja meta principal é cumprir a missão de oferecer um ensino de qualidade, garantir a participação ativa da comunidade escolar e contribuir para a formação integral dos alunos para que esses possam agir e transformar o seu meio. Segundo os incisos I dos artigos 13 e 14 da Lei nº 9.394/96, que retrata a importância dos professores e da comunidade na construção do Projeto Político Pedagógico, as ações do PPP são implementadas com o envolvimento dos segmentos escolares nas etapas de planejamento, execução e avaliação.

Por isso, são realizadas reuniões com representantes dos segmentos da escola, inclusive da comunidade externa, no início de cada etapa. Durante o período de planejamento, são definidas ações e divididas as tarefas com os responsáveis. Periodicamente, as ações são avaliadas para analisar se estão sendo ou não realizadas. As ações que não estão sendo realizadas passam a ser cobradas aos responsáveis e monitoradas (SEE, 2012).

O PPP aponta o rumo que a escola deve tomar, e os pais, funcionários, professores, alunos, e representantes do conselho escolar traçam as metas e ações para o período. Esse processo deve ocorrer durante todo o ano letivo, inclusive na avaliação e no redirecionamento das ações. O PPP é revisitado semestralmente em reuniões realizadas com os vários segmentos escolares para detectar as dificuldades da instituição escolar (SEE, 2012). Mais importante do que avaliar é buscar estratégias para redirecionar o que não está produzindo resultados satisfatórios. Então, a partir das sugestões apresentadas, a equipe gestora e a coordenação pedagógica revisam as ações, definindo novos rumos, sistematizando e apresentando novas metas para as próximas reuniões do colegiado.

Os órgãos colegiados participam efetivamente da construção, do desenvolvimento e da avaliação do PPP. A escola possui um conselho escolar atuante e visa ao desenvolvimento dentro de uma cultura democrática e participativa. Suas ações vão desde a participação na elaboração e no acompanhamento do PPP, até o cuidado com a transparência dos aspectos administrativos, financeiros e educacionais. O conselho procura cumprir nesta escola um papel fundamental, zelando pelo cumprimento da legislação educacional dentro dos princípios da gestão democrática, garantindo que a instituição escolar seja gerida e possibilitando a participação, a transparência e a democracia entre seus membros (SEE, 2012).

Os órgãos colegiados da EETFS reúnem-se mensalmente, com uma pauta previamente distribuída aos conselheiros, para que possam, junto a cada segmento escolar e representante da comunidade local, informá-los do que será discutido e definir em conjunto o que será levado à reunião. (SEE, 2012). A escolha dos representantes do colegiado, professores, funcionários, pais e estudantes, são eleitos pelos seus pares, através de assembleias distintas que são convocadas pelo Diretor da escola. A eleição dos membros fica lavrada em ata e registrada em livro próprio, com a assinatura de todos os participantes. O resultado com os nomes que representam cada segmento fica afixado em local visível para o conhecimento de toda comunidade escolar (SEE, 2012).

Todavia, através da pesquisa de campo, detectamos que a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva não possui formalmente instituído o Grêmio Estudantil. As reivindicações dos estudantes são levadas e resolvidas, através do diálogo, diretamente com a equipe gestora ou nas reuniões de colegiado, através de seus representantes. No entanto, sabemos a importância do órgão, pois o mesmo dá

continuidade aos esforços de contribuir para com a implantação de uma gestão democrática. Neste sentido Veiga (1998, p.120) afirma que:

[...] a organização estudantil é a instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula. A consciência dos direitos individuais vem acoplada à ideia de que estes se conquistam numa participação social e solidária. Numa escola onde a auto-organização dos alunos não seja uma prática, as oportunidades de êxito ficam minimizadas.

Dar voz aos estudantes incentivando sua participação em diferentes momentos e ações da vida escolar e da vida na comunidade, constitui uma das principais preocupações do sistema de educação pública no Brasil. Entretanto, por falta de um debate amplo sobre o assunto, essa participação se faz de maneira restrita e pontual. Assim, há evidências que indicam que a falta de agremiações estudantis diminuem o apoio e incentivo institucional. Veiga (1998, p. 123) esclarece a importância da participação dos estudantes nessas corporações, pois

[...] é preciso que cada grêmio construa sua própria identidade. Uma característica que nos chama a atenção é o aspecto relacionado à importância do intercâmbio entre as diferentes organizações estudantis de várias escolas. Essa troca de conhecimento, experiências e sugestões favorece a participação do aluno na construção do projeto político-pedagógico da escola. É importante lembrar que o grêmio é o reflexo dos alunos, pois os representa e serve de elo com a direção e a equipe técnica da escola e a comunidade onde está inserida a instituição educativa.

A escola deve oferecer um espaço para ser ocupado pelo Grêmio Estudantil, pois o mesmo se constitui em uma agremiação que vai propiciar experiências e vai contribuir para o desenvolvimento pessoal e formativo dos educandos, tendo em vista o exercício crítico, consciente e responsável de ações nos diferentes campos – culturais, político e social - indispensáveis às sociedades democráticas.

#### 1.2.5 Práticas e projetos desenvolvidos pela escola

Na pesquisa de campo realizada na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva observamos que as atas de reuniões de pais e mestres, o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar estão em consonância com as ações desenvolvidas em busca do sucesso na aprendizagem dos estudantes e na melhoria dos resultados de

desempenho escolar. As suas práticas estão voltadas para a efetivação da gestão democrática e para a realização de projetos que visam o envolvimento e o compromisso das pessoas com o PPP e com os processos voltados para a gestão de serviços e recursos financeiros.

Para que haja melhoria nos índices educacionais, a escola investe em uma série de ações de longa duração sem perder o foco e a direção de onde deseja chegar. Uma delas é a formação em serviço, a partir da qual o docente tem acesso a novos conhecimentos, boas práticas de ensino e a troca de experiências com os colegas (SEE, 2012). Os dois educadores de apoio da escola exercem o papel de interlocutores, refletindo sobre a importância da participação e auxiliando no planejamento dos professores. Esse planejamento é realizado no horário de aulas previstas para essa atividade, semanalmente, de forma coletiva (por disciplina) e cooperativa, em consonância com o Projeto Político Pedagógico (PPP) e os Parâmetros Curriculares Nacionais e Estaduais.

A equipe gestora tem uma preocupação constante em manter todos os espaços operando em benefício da aprendizagem e abertos à participação da comunidade. O trabalho desenvolvido na escola revela-se também na organização do espaço e na relação entre as pessoas que por ele circulam. O tempo é organizado de forma a privilegiar e aperfeiçoar o caráter educativo e formativo da sala de aula e de outros lugares de uso coletivo. A escola oferta a seus alunos atividades extraclasse e aulas no contraturno. Aos alunos que permanecem na escola em tempo integral, são oferecidos almoço e lanche, o que requer o envolvimento dos profissionais de serviços gerais (SEE, 2012). Também são desenvolvidas no contraturno atividades como: (i) Seminário de ensino religioso, (ii) atendimento aos alunos em progressão parcial, (iii) leitura e trabalho de pesquisa no laboratório de informática, (iv) pesquisa de campo programada pelos professores com o apoio da direção e da coordenação, e (v) aulas de reforço para os alunos com notas abaixo da média.

O trabalho pedagógico da escola abrange todas as atividades teóricas e práticas desenvolvidas pelos profissionais do estabelecimento de ensino. A gestão pedagógica é orientada pelas educadoras de apoio, que são responsáveis pela coordenação e pela implementação no estabelecimento de ensino das Diretrizes Curriculares definidas no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar, em consonância com a política educacional e com orientações provindas da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco (SEE, 2012).

A Escola Estadual Tomé Francisco da Silva têm duas educadoras de apoio, uma que responde por todas as turmas do turno matutino e a outra que atende às turmas do turno vespertino. O trabalho pedagógico realizado pela profissional do período da manhã corresponde a um dos pilares de sucesso da escola, pois a mesma é responsável por um acompanhamento sistemático de formação dos professores, assim como pelo monitoramento a cada bimestre dos descritores que apresentavam deficiências por parte dos estudantes. A responsável pelo apoio pedagógico do período da tarde se empenha para fazer o mesmo trabalho, procurando utilizar a mesma metodologia e adequando a sua maneira de trabalhar.

Apresentamos, a seguir, no Quadro 1, os projetos que são desenvolvidos no espaço escolar tendo como princípio básico a construção efetiva da aprendizagem dos estudantes daquela escola. Esses projetos são construídos e vivenciados por todos os envolvidos no processo educativo da escola.

Quadro 1: Análise dos projetos desenvolvidos pela EETFS

Projeto	Objetivos	Turmas participantes	Periodicidade	Disciplinas envolvidas	Responsáveis
Prazer de Ler	Construir na escola uma política de formação de leitores proficientes	Todas do Ensino fundamental – séries iniciais e finais	Fevereiro - dezembro	Língua Portuguesa	Equipe gestora, Educadores de apoio, professores de Língua Portuguesa e todos os segmentos da escola.
Seminário de ensino religioso	Integrar e refletir sobre questões que envolvam convivência com base na aceitação das diferenças.	Ensino fundamental – séries finais	Quinzena	Ensino religioso	Equipe gestora, Educadores de apoio, Professores de ensino religioso.
Plantão da matemática	Superar deficiências de aprendizagem de conteúdos de matemática	Ensino fundamental – séries finais, e principalmente ensino médio	Bimestral	Matemática	Equipe gestora, Educadores de apoio, professores de matemática e todos os segmentos da escola.
Feira de Saúde e cidadania	Oferecer serviços ligados às saúde e cidadania para a comunidade escolar e local	Todas do ensino fundamental – séries iniciais e finais, e ensino médio	Culminância 1 dia	Ciências, Biologia, Física e Química, Filosofia, Sociologia	Equipe gestora, educadores de apoio, professores e todos os segmentos da escola.
Sintonia com a agenda 21	Elaborar e executar a agenda 21 escolar	Todas do ensino fundamental – séries iniciais e finais, e ensino médio	Fevereiro - dezembro	Ciências, Biologia, Física e Química.	Equipe gestora, educadores de apoio, professores e todos os segmentos da escola.
Produção Textual promovendo a interação entre os sujeitos	Produzir textos e valorizar a produção dos estudantes	Ensino fundamental – séries finais e ensino médio	Fevereiro - dezembro	Língua Portuguesa	Equipe gestora, educadores de apoio, professores de Língua Portuguesa e todos os segmentos da escola.
Alunos da Tomé Francisco Rumo a Universidade	Reconhecer a importância e valorizar a oportunidade de ingressar na educação superior	Ensino médio	Segundo semestre	Sociologia, Física, Química, Língua Portuguesa Matemática, Biologia, História e Geografia	Equipe gestora, educadores de apoio, professores e todos os segmentos da escola.
Literarte	Promover o incentivo à leitura de clássicos da Literatura Brasileira	Ensino médio	Fevereiro - dezembro	Língua Portuguesa, História, Inglês e Artes	Equipe gestora, educadores de apoio, professores e todos os segmentos da escola.
Leitura Compartilhada	Compartilhar histórias e textos literários	Todas as turmas do ensino fundamental – séries iniciais.	Semanal	Língua Portuguesa	Equipe gestora, educadores de apoio, professores de Língua Portuguesa e todos os segmentos da escola.
Café Literário	Incentivar pais e filhos na prática da leitura	Todas as turmas do ensino fundamental – séries iniciais, finais.	bimestral	Língua Portuguesa	Equipe gestora, educadores de apoio, professores de Língua Portuguesa e todos os segmentos da escola.
Teatro	Oferecer aos estudantes oportunidades para se apropriarem dos conteúdos sociais e culturais da comunidade	Ensino fundamental – séries iniciais	Fevereiro e dezembro Culminância – 1 dia	Arte	Equipe gestora, educadores de apoio, bibliotecários e professores
Seminário de Literatura	Apresentar aos estudantes os estilos literários.	Ensino médio	Novembro	Língua Portuguesa	Equipe gestora, Educadores de apoio, professores de Língua Portuguesa e todos os segmentos da escola.

Fonte: elaboração própria a partir de dados coletados na pesquisa de campo.

Observamos que 6 (seis) projetos estão voltados para Língua Portuguesa a fim de desenvolver uma prática constante de leitura e formar leitores proficientes. Contemplamos também um projeto intitulado “Alunos da Tomé Francisco Rumo à Universidade”, o qual procura informar aos estudantes e aos seus pais sobre as reformas universitárias e a educação superior como um direito de todos. Já o “Plantão da Matemática” procura reduzir as defasagens dos conteúdos de Matemática. Os demais contemplam outros componentes curriculares (SEE, 2012).

Portanto, um dos fatores de eficácia da escola pesquisada são os projetos que são desenvolvidos em campos-chave das avaliações externas, Língua Portuguesa e Matemática. São importantes os projetos oferecidos pela escola aos seus educandos, pois os mesmos conseguem impactar positivamente na vida acadêmica dos estudantes e no desempenho nas avaliações externas.

O projeto *O prazer de ler* é vivenciado no decorrer do ano letivo (de fevereiro a dezembro) por meio de ações permanentes e diversificadas voltadas para a formação de leitores proficientes. Esse projeto nasceu da necessidade de desenvolver uma ação que permitisse com que a escola formasse uma verdadeira comunidade de leitores. Nessa perspectiva, é fundamental levarem em conta que a constituição e o aprofundamento da proficiência do aluno em leitura requerem o esforço e o comprometimento de todos os segmentos da escola (SEE, 2012).

O objetivo do projeto *O prazer de ler* é construir na escola uma política de formação de leitores, em que todos possam contribuir com sugestões e ações e desenvolver uma prática constante de leitura que envolva toda a unidade escolar. Citamos, a seguir, algumas propostas didáticas orientadoras, especificamente no sentido de formar leitores: (i) atividades permanentes de leitura (leitura diária, roda de leitura, uso da biblioteca toda semana, leitura compartilhada com os pais e leitura colaborativa); (ii) atividades periódicas de leitura (atividades sequenciadas, oficinas pedagógicas, eventos de leitura, uso do acervo como fonte de pesquisa). Além das citadas acima, são realizadas também (iii) atividades na biblioteca (um espaço prazeroso e aconchegante), e (iv) incentivo a leitura através de apresentações e exposições de trabalhos com a participação dos pais e da

comunidade (sob a responsabilidade da equipe gestora e da coordenação) (SEE, 2012).

A escola apresenta como resultado do projeto formação de leitores proficientes a melhoria do desempenho no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes, bem como dos resultados nas avaliações externas, como Prova Brasil, SAEPE e ENEM. Os pais também participam ativamente do projeto *O prazer de ler* através de atividades específicas, com o objetivo de atenderem às necessidades de seus filhos.

No *Café literário*, os pais leem ou contam histórias aos filhos, influenciando positivamente o gosto pela leitura. Esse projeto nasceu da necessidade de envolver os pais no mundo da leitura. No dia programado, a escola organiza o pátio com várias mesas: algumas com livros e outras com café e lanches. As alunas servem aos pais livros em bandejas, os pais circulam pelo pátio, leem à vontade e tomam o seu café. Logo depois, os pais escolhem um livro para levar para a sala de aula do seu filho e contar aquela história para todos os estudantes daquela turma (SEE, 2012).

A *Leitura Compartilhada* é realizada em casa, pelos alunos com seus pais. O texto literário é retirado do cantinho da leitura da sala e/ou biblioteca e é levado para casa, juntamente com um caderno de anotações, para que as histórias sejam lidas e comentadas com os pais, parentes ou adultos alfabetizados (SEE, 2012).

O *Literarte* é um projeto de leitura para o ensino médio que envolve várias disciplinas como: Língua Portuguesa, História, Inglês e Artes. Foi idealizado pela primeira vez no ano de 2006, e tem por objetivo promover o incentivo à leitura dos clássicos da Literatura Brasileira, contextualizando-os em seu momento histórico. Além disso, busca desenvolver as habilidades exigidas pelo ENEM, SAEPE e SAEB/Prova Brasil (SEE, 2012).

O projeto desenvolve-se de forma contínua, durante todo o ano, por meio de um trabalho interdisciplinar. São promovidas discussões sobre os estilos literários romantismo, realismo, barroco, literatura de informação e modernismo, expandindo o escopo também para as disciplinas História e Artes. Também é desenvolvido neste projeto o estudo de autores e obras da Literatura Inglesa, alargando os horizontes literários dos estudantes (SEE, 2012).

Este projeto contempla várias etapas durante o ano. A primeira é desenvolvida através de oficinas pedagógicas, considerando as disciplinas supracitadas. Nessas, além de muita leitura, os estudantes têm a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre os estilos de época, seus autores, o contexto histórico e a sua influência nas artes. A culminância desta etapa acontece com uma plenária, na qual os alunos apresentam o produto dos trabalhos realizados nas oficinas: sarau de poesias, peças teatrais, júri simulado, recital, programas de rádio e TV, entre outras apresentações. No decorrer do ano, são também realizados cafés literários em todas as turmas. Após a leitura das referidas obras, os alunos apresentam-nas através de resumos, resenhas, análise crítica de personagens etc. Tudo isso é feito com a presença dos pais, com lanches e muita festa (SEE, 2012).

Todos os anos, no mês de novembro, os alunos preparam-se e organizam o Seminário de Literatura, juntamente com os professores e com a Coordenação. Nesse são apresentados, em *datashow*, os estilos literários que fazem parte do currículo de cada série, acompanhados de fragmentos de obras, poemas, expressão plástica. Cada turma encarrega-se de fazer a explanação do estilo de época explorado em sala. Alternadamente, são apresentadas oficinas produzidas pelos próprios estudantes: teatros, jograis, recitais, paródias, desfiles de personagens etc. (SEE, 2012).

O objetivo do projeto *Alunos da Tomé Francisco Rumo à Universidade* originou-se da vontade da equipe gestora e dos professores da escola em tornar o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) mais conhecido e mais próximo dos alunos, levando-os a reconhecerem a importância e valorizarem a oportunidade de ingressarem na educação superior. O projeto tem como principais objetivos (i) informar aos pais e alunos sobre a reforma universitária, valorizando a universidade pública e a defesa da educação como um direito de todos; (ii) conscientizar os alunos sobre a importância do ENEM para o ingresso em instituições públicas de nível superior e para a obtenção de bolsas de estudo através do PROUNI; (iii) promover ações, atividades e simulados com base nas matrizes de competências e habilidades do ENEM, além de pesquisas sobre as profissões, elencando as mais relevantes no cenário do trabalho, explorando o valor de cada uma e encontrando nestas, pontos positivos

e negativos. Além disso, busca-se (iv) promover a apropriação da oralidade através da apresentação de seminários, debates, competições e outras atividades (SEE, 2012).

O desenvolvimento deste projeto acontece nos meses que antecedem a realização do ENEM, e contempla várias disciplinas, entre elas: Sociologia, Física, Química, Língua Portuguesa, Matemática, Biologia, História e Geografia. Os trabalhos iniciam-se em sala de aula, para a qual os professores, após um planejamento minucioso, levam o debate sobre a importância e a valorização do ENEM, conscientizando os alunos sobre uma participação efetiva e comprometida. Durante o desenvolvimento do projeto, são feitos, também, em sala de aula, testes de aptidão profissional como uma alternativa a mais para facilitar a escolha das profissões dos alunos. São realizados, ainda, simulados que contemplem as matrizes de competências e habilidades do ENEM. Posteriormente, os testes são analisados e, em sala, são revisadas as questões com maior incidência de erros. Ainda, são preparadas, pelos professores, novas questões a serem respondidas pelos estudantes (SEE, 2012).

Há uma satisfação muito grande na escola com a realização deste projeto, e percebe-se que os objetivos são atingidos em sua totalidade. Os alunos participam ativamente de todas as atividades e reconhecem e valorizam o Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM). A participação na prova é de quase 100%, a nota individual dos alunos é muito boa, assim como a nota da escola. Vale salientar que aqueles que apresentavam dificuldades de expressar-se em público, hoje apresentam seus trabalhos com desenvoltura (SEE, 2012).

O projeto *A Produção Textual Promovendo a Interação entre os Sujeitos* objetiva (i) produzir textos a partir de uma situação sócio-comunicativa; (ii) valorizar as produções dos alunos; (iii) garantir a circulação das produções dos alunos no jornal Informativo da própria escola e na Internet; (iv) oportunizar a participação dos alunos em concursos de redações promovidos por instituições governamentais e não governamentais. Tal projeto promove a interação entre os sujeitos da aprendizagem com o estudo dos gêneros textuais, a partir de textos de livros didáticos e paradidáticos, jornais, revistas, sites, incentivando no aluno o hábito de reescrever seus textos, melhorando-os em diversos aspectos. O projeto apresenta as seguintes metas/etapas: (i) leitura de textos de autores consagrados

em diversos gêneros (porém um de cada vez); (ii) estudo das características do gênero textual, suas especificidades, forma, temas, através de oficinas pedagógicas para os alunos; (iii) estudo de conteúdos relacionados à produção textual como intertextualidade, variedades linguísticas, coesão e coerência textuais, entre outros; (iv) debates ou rodas de conversa sobre os textos lidos e sobre as descobertas que os mesmos podem inferir de cada gênero, comparando-o com os demais; (v) produção de textos próprios a partir de temas dados pelo professor ou sugeridos pelos próprios alunos. Também estão previstas no projeto (vi) atividades de reescrita de textos, a partir de intervenções feitas pelos próprios alunos – no caso de reescrita coletiva – ou pelos professores no caso de reescrita individual, (vii) divulgação dos textos dos alunos em murais na sala de aula ou nos corredores, no Jornal Informativo, no blog da escola, ou o envio para concorrer a prêmios quando se trata de concursos. Os textos ganhadores de concursos são divulgados para toda a comunidade escolar, inclusive para os pais em reuniões, e são levados a outras turmas para serem trabalhados em atividades de interpretação e produção. Dependendo do gênero textual, são utilizados até em atividades de contextualização. Um exemplo é a transformação de uma crônica em peça teatral para ser apresentada em um evento na escola (SEE, 2012).

A instituição de ensino em questão apresenta como resultados da implementação do projeto: (i) ampliação das competências de leitura e de produção de textos de todos os alunos envolvidos; (ii) alunos vencedores em vários concursos de redação: Olimpíada de Língua Portuguesa (uma aluna semifinalista na última OLP no gênero crônica); uma aluna vencedora no Concurso de Cartas – UPU Postal 2011 – fase regional; uma aluna vencedora em 2011 no Concurso Arte Livre promovido pelo Conselho Regional do ECA (Direitos da Criança e do Adolescente) (SEE, 2012).

A *Agenda 21* é um instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável e seu eixo central é a sustentabilidade, a conservação ambiental, a justiça social e o crescimento econômico. O documento é resultado de uma consulta à população, o que é fundamental para a construção da democracia participativa e da cidadania ativa nos países. Na EETFS, é um projeto, cuja finalidade é a elaboração e execução da Agenda 21 escolar. O

referido documento contempla, em escalas distintas, os termos definidos em âmbito internacional, nacional e estadual, adequando os temas considerados prioridade à realidade da escola e da comunidade local. São eles (i) a biodiversidade como fonte de vida, (ii) a escassez e a qualidade da água, (iii) o combate à violência e a discriminação, (iv) a qualidade do ar, (v) a saúde como elemento indisponível na vida do ser humano, (vi) a preservação do patrimônio escolar, (vii) a economia de energia elétrica, (viii) o acesso à comunicação, (ix) o combate às drogas, entre outros (SEE, 2012).

A metodologia utilizada no projeto *Sintonia com a Agenda 21* é a seguinte: (i) pesquisa de campo envolvendo a comunidade local e escolar, (ii) socialização dos principais aspectos das Agendas 21 em nível global, nacional e estadual em projetor de slides, (iii) contextualização de músicas que fazem alusão ao meio ambiente, (iv) exibição de documentários sobre os problemas ambientais, (v) realização de entrevistas, (vi) elaboração das estratégias da Agenda 21 escolar em grupo, e (vii) socialização das estratégias da Agenda 21 escolar elaboradas pelos alunos. A elaboração e a sistematização de cada grupo acontecem em cada sala de aula acompanhada pelo professor. Em outro momento, acontece um seminário, em que cada turma apresenta sua Agenda 21 (SEE, 2012).

A *Feira de saúde e cidadania* pretende envolver a comunidade escolar e local e oferecer serviços como exames de glicemia, classificação sanguínea, aferição da pressão arterial, escovação e aplicação de flúor, distribuição de *kits* de higiene bucal, expedição de carteira de trabalho e RG. São ministradas palestras abordando os temas saúde bucal, doenças sexualmente transmissíveis (DST), métodos contraceptivos, obesidade, alimentação saudável, importância dos exercícios físicos, combate à dengue e doenças causadas pelo lixo e pela água contaminada. E para descontrair e relaxar são oferecidos aos visitantes exercícios de aeróbica, com orientação do professor de educação física lotado na escola (SEE, 2012).

Os estudantes da escola são agentes conscientizadores e participam efetivamente das ações, realizando panfletagem na comunidade e convidando os moradores, orientando os visitantes e coordenando as visitas das turmas de alunos aos *stands*. O resultado deste trabalho surgiu imediatamente, pois os alunos passaram a adotar atitudes como depositar o lixo com mais frequência nas

lixeiras, apagar as luzes, desligar ventiladores ao sair da sala de aula e fechar as torneiras do banheiro após o uso (SEE, 2012).

O projeto *Plantão da Matemática* - parte integrante do projeto *Eu, meu amigo e a Matemática* - surgiu da necessidade de superação de algumas deficiências de aprendizagem de vários conteúdos. É, também, um instrumento que desenvolve alguns valores como socialização, cooperação e solidariedade, convergindo para o aperfeiçoamento da aprendizagem e, conseqüentemente, para a redução gradativa de defasagens de conteúdos apresentadas pelos alunos. Inicialmente, os professores elencaram os conteúdos a serem explorados e selecionaram várias atividades (SEE, 2012).

Em um primeiro momento, foram formadas as duplas produtivas de estudantes da escola. Em um segundo momento, foi realizado o levantamento de profissionais da área de ciências exatas, pais de alunos ou outros profissionais que se dispusessem a ser voluntários. Com a lista em mãos, foi enviado um convite para que participassem de um plantão de Matemática na escola, onde foram organizadas mesas temáticas por conteúdos, voltadas especialmente para alunos do ensino médio. Cada profissional assumiu o comando de uma das mesas para atender, no máximo, quatro alunos, com o papel de explicar o conteúdo, realizar exercício e tirar dúvidas, contribuindo para a melhoria dos resultados da disciplina de matemática. Os alunos puderam fazer rodízio, sendo atendidos por vários profissionais. A avaliação deste projeto foi feita mediante a observação do desempenho dos alunos, através da correção semanal dos exercícios e das discussões em sala de aula, do resultado dos testes ao final de cada etapa e da coleta dos depoimentos dos alunos em relação aos avanços e dificuldades. Os resultados foram positivos e a aprendizagem melhorou, além de desenvolver a cooperação e a solidariedade (SEE, 2012).

A preocupação com a preservação do meio ambiente, o desenvolvimento sustentável, a saúde da comunidade e a cultura fazem parte da proposta pedagógica desta escola. A unidade de ensino busca inserir nos planejamentos de aula, em consonância com os Parâmetros Curriculares Nacionais e Estaduais, a realização de *palestras educativas*. Nessa perspectiva, a Escola Tomé Francisco da Silva vem realizando, durante o ano letivo, palestras que abordam os seguintes temas: (i) lixo e saúde pública, (ii) dengue, (iii) desenvolvimento

sustentável, (iv) obesidade e (v) folclore. O resultado das palestras é a mudança de hábitos em relação ao lixo e à alimentação, a conscientização no que diz respeito à dengue e o resgate da valorização da cultura local (SEE, 2012).

O teatro, no processo de formação da criança, cumpre não só função integradora, mas oferece oportunidade para apropriação dos conteúdos sociais e culturais de sua comunidade. No dinamismo da experimentação, da fluência criativa propiciada pela liberdade e segurança, a criança pode expressar livremente todas as emergências internas, integrando imaginação, percepção, emoção, intuição, memória e raciocínio. A proposta de criação do grupo de teatro infantil surgiu com o objetivo de proporcionar experiências que contribuem para o crescimento integral da criança em vários aspectos. No plano individual, proporciona o desenvolvimento de suas capacidades expressivas e artísticas (SEE, 2012).

No plano coletivo, o teatro oferece, por ser uma atividade grupal, o exercício das relações de cooperação, diálogo, respeito mútuo, reflexão sobre como agir com os colegas, flexibilidade de aceitação das diferenças e aquisição de sua autonomia como resultado da liberdade de agir e pensar sem coerção. O grupo foi implementado em 2010 e envolve o maior número possível de crianças dos anos iniciais do ensino fundamental (1º ao 5º ano), que participam de musicais, dramatizações, recitais e peças de teatro infantil de incentivo à leitura. Com o projeto coordenado pela educadora de apoio, a qual é auxiliada pelas bibliotecárias e professores, os alunos têm a oportunidade de ensaiar em horários extraclasse, mostrando entusiasmo e interesse pela atividade proposta. Devido ao sucesso dessa ação, o grupo já foi convidado a fazer apresentações por dois anos consecutivos na abertura dos jogos regionais, em uma festa da comunidade local, na semana de incentivo à leitura da biblioteca municipal de Quixaba, além de abrilhantar os projetos, eventos e reuniões da própria escola (SEE, 2012).

O *Seminário de ensino religioso: transversalidade, relações interpessoais e combate ao bullying*, atividade realizada quinzenalmente no contraturno com os alunos do 6º ao 9º anos do ensino fundamental, tem sido uma boa oportunidade para trabalhar temas transversais e universais, independentemente de credo, raça, classe social, gênero etc. Alunos de religiões diferentes se integram e refletem sobre questões que envolvem convivência, com base na aceitação às

diferenças. O início do ano letivo geralmente é marcado pela chegada de novos alunos que se deparam com um novo grupo e a dura realidade da aceitação ou não aceitação. Geralmente, surge um grave problema, o *bullying*, que por já existir nas relações extraescolares constitui um grande desafio a ser enfrentado, especialmente por todos aqueles estudantes marcados por algum tipo de diferença. Portanto, o tema é debatido, os alunos apresentam seus depoimentos e produzem cartazes para uma campanha *anti-bullying*. São realizadas palestras nas séries iniciais do ensino fundamental sobre o tema. A partir desse trabalho, foi constatada uma diminuição dos casos (SEE, 2012).

Os projetos desenvolvidos e as dimensões da gestão escolar da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva serão analisados à luz dos estudos de Lück (2005, 2009, 2010 e 2011), de Polon (2009) e de Sammons (2008), no Capítulo 2. Sendo assim, os dados coletados na pesquisa de campo serão analisados de acordo com os teóricos que tratam do assunto.

## **2. ANALISANDO A ESCOLA ESTADUAL TOMÉ FRANCISCO DA SILVA NAS DIMENSÕES ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA E ORGANIZACIONAL**

No primeiro capítulo, apresentamos a importância das avaliações em larga escala no cenário nacional e estadual, descrevemos a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva e o seu desempenho nas avaliações externas. Falamos também sobre a estrutura física da escola, o número de turmas e de alunos, o perfil da equipe gestora, dos discentes e dos educadores.

No segundo capítulo, a nossa proposta é analisar a escola nas dimensões administrativa, pedagógica e organizacional. Foram utilizados os estudos de Lück (2005, 2009, 2010 e 2011), que trata da organização da gestão, do clima escolar e da importância da prática pedagógica, de Polon (2009) sobre o papel da liderança daqueles que compõem a equipe gestora, e de Sammons (2008), que discute a organização do ambiente de aprendizagem.

Na dimensão pedagógica, analisamos a promoção de uma gestão democrática e participativa. Ponderamos se os estudantes aprendem e desenvolvem o seu potencial, pois a aprendizagem e a formação dos educandos são o foco principal do trabalho realizado pela escola. Sabemos que esse é o seu papel, e sua concretização se dá quando os profissionais da educação se envolvem e assumem seus papéis com compromisso e responsabilidade. Segundo Lück (2009, p. 94), a gestão pedagógica é “[...] a gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos”.

As ações de cunho pedagógico desenvolvidas na escola compõem uma das dimensões mais importantes do trabalho do gestor escolar. Durante o período da pesquisa de campo na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, verificamos um relacionamento afinado entre os membros da equipe gestora e o diretor escolar, que participa das questões pedagógicas da escola.

A dimensão administrativa, atualmente, ganha novas perspectivas pedagógicas e dinâmicas. De acordo com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (CONSED, 2007), a gestão administrativa abrange “[...] processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros”. Nesta dimensão, daremos ênfase também à gestão de pessoas e ao

relacionamento interpessoal, que são determinantes na atuação dos sujeitos nas atividades escolares.

Na dimensão organizacional, ponderamos sobre o monitoramento dos processos escolares e sobre a avaliação institucional da escola, bem como sobre a promoção de uma gestão voltada para resultados educacionais. As práticas de monitorar o processo escolar e de avaliar o trabalho realizado pelos seus profissionais não são comuns nas escolas, e vêm sendo adotadas pelos sistemas de ensino. Quando os profissionais da escola associam monitoramento e avaliação, surge uma perspectiva reflexiva e crítica sobre as práticas adotadas em sala de aula. Só assim as más práticas são superadas.

A gestão de resultados educacionais é um desdobramento do monitoramento e da avaliação focada nos resultados de desempenho da escola. Para o CONSED (2007), a gestão de resultados,

[...] abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Destacam-se como indicadores de qualidade: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados (CONSED, 2007 *apud* LÜCK, 2009, p. 56).

A gestão de resultados educacionais tem por objetivo melhorar o desempenho das escolas atendendo às novas demandas exigidas pela sociedade. O planejamento faz-se necessário na organização escolar para coibir atuações improvisadas e imediatistas que prejudicam o prosseguimento e a eficácia das ações. Planejar significa assumir compromissos com prazos, objetivos, metas e delegação de competências. Os instrumentos utilizados subsidiarão o alcance das metas e os resultados almejados.

A política educacional, durante muito tempo, esteve orientada por uma cultura de processos, porém, foi preciso atender às novas necessidades buscando a cultura de resultados. A gestão democrática promove a participação de todos, tornando-se componente indispensável para a ação pedagógica (VIEIRA, 2005, pp. 15-16).

Por sua natureza, a gestão de resultados compreende o diálogo que deve existir nas avaliações de resultados educacionais: a externa, realizada pelos sistemas de ensino, e a interna, realizada pelas escolas. Realizá-la representa efetivamente o interesse pela aprendizagem dos estudantes. Essa é uma condição primordial para uma escola eficaz.

Diante do exposto, analisamos a relação entre a equipe gestora e os professores, estudantes, funcionários administrativos e a comunidade do entorno da escola, bem como os aspectos democráticos institucionais e a cultura organizacional escolar. Isso quer dizer que olharemos para como a equipe gestora costuma gerir o cotidiano da escola e as relações entre os diversos segmentos.

No tópico a seguir, apresentaremos como a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva vem sendo gerenciada administrativamente para efetivar seus processos educacionais e atingir suas metas e objetivos.

## **2.1 Gestão administrativa**

Está prescrito na legislação educacional brasileira que a gestão na rede pública de ensino deve ser pautada nos princípios de uma gestão democrática e participativa. Segundo Lück (2011, p. 36), a gestão deve ser

[...] orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecedora das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

Como garantia da aplicação dos princípios de uma gestão democrática e participativa, as unidades escolares organizam seus órgãos colegiados para deliberarem sobre os processos decisórios da escola com a participação dos segmentos escolares, como professores, educadores, estudantes, pais ou responsáveis, funcionários e lideranças da comunidade. Lück (2009) afirma que:

[...] um órgão colegiado escolar constitui-se um mecanismo de gestão de escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando

diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários (LÜCK, 2009, p. 72).

Durante nossas observações, tomamos conhecimento de que a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva passou por vários processos eleitorais, embora não existissem membros da comunidade interessados em concorrer ao cargo de diretor. Assim, a atual equipe gestora encontra-se há mais de dez anos gerenciando a instituição. Com isso, a equipe garantiu a continuidade de suas práticas pedagógicas, o que foi importante para que a escola e os seus estudantes alcançassem expressivos resultados. Afinal, a comunidade escolar não teve de conviver com rupturas proporcionadas pelas práticas administrativas e pedagógicas próprias de cada novo gestor. Ademais, as práticas estão pautadas nos princípios da gestão eficaz e no perfil de liderança da equipe gestora. Segundo Pólon (2009, p. 93), a liderança é:

[...] um fator chave que está presente em praticamente todos os estudos sobre escolas eficazes, sejam elas primárias ou secundárias. Interessante notar que esta liderança, nas palavras de Sammons (1994), “não se refere somente à qualidade individual dos líderes”, embora considere isso importante, mas o papel que os líderes desempenham, seus estilos administrativos, a relação deles com os valores e objetivos da escola, bem como suas abordagens em relação às mudanças.

Nossas impressões, construídas durante as observações e visitas realizadas em novembro de 2013 por cinco dias letivos e consecutivos, sugerem que o ambiente e o clima escolar, bem como a cultura organizacional da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, contribuem positivamente para o desempenho dos estudantes nas avaliações em larga escala. Para Lück (2010), o conceito de clima escolar e cultura organizacional podem ser definidos do seguinte modo:

[...] O clima e a cultura organizacional escolar constituem-se na ambiência em que se realiza o processo humano-social do fazer pedagógico, o qual expressa a personalidade e características dessa ambiência. Daí porque permearam a escola como um todo e se constituíram na tecedura de fatos, eventos, reações, ideias, comportamentos, atitudes, expressões verbais ou não verbais, com determinados coloridos e emoções, que se desenham na urdidura da tela educacional. Representam, pois, conceitos importantíssimos

na determinação da qualidade do ensino e de seus resultados (LÜCK, 2010, p. 23).

O clima da escola e a cultura organizacional atuam diretamente no comportamento dos estudantes e dos educadores, fazendo com que os mesmos tenham expectativas positivas e melhorem os índices e os desempenhos estudantis. As pessoas que compõem a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva reconhecem que existem fatores que são preponderantes na organização escolar, tais como o clima escolar, a integração entre a escola e a comunidade, e a liderança da equipe gestora focada em proporcionar uma educação de qualidade. Lück (2010, p. 29) descreve a organização escolar, enfatizando que:

[...] uma organização social, tal como a escola, é constituída por uma variedade de forças (um campo de forças) que se influenciam reciprocamente, definindo, segundo as tendências assumidas (sempre sujeitas a variações), uma personalidade. Esse campo de forças é sobremaneira determinado pelo modo como as pessoas agem e reagem, a partir de valores e crenças, mitos e modos convencionais de percepção.

O que observamos na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva há um ambiente escolar organizado, pautado no diálogo, que estimula a participação efetiva dos professores e dos estudantes. O planejamento e o envolvimento dos sujeitos nos processos de ensino e aprendizagem, bem como a manutenção de um clima escolar favorável, são fatores que contribuem para a consolidação de uma escola eficaz. Notamos que existem diálogo e participação efetiva nos processos decisórios da escola. Na entrevista realizada com a educadora de apoio do período da manhã, perguntamos: como se dá a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola? A resposta foi:

O projeto político pedagógico é um processo compreendido por três momentos interligados: diagnóstico da escola, levantamento das concepções do coletivo e programação das ações a serem desenvolvidas com a participação de todos os sujeitos da escola, professores, funcionários, pais, alunos, equipe gestora, representantes da comunidade. Todos esses momentos acontecem por um processo de avaliação bimestral que permite ao grupo caminhar do real para o ideal, desenvolvendo ações viáveis, possíveis de serem implementadas. Todas são avaliadas e redirecionadas, pois o PPP nunca estará totalizado, sempre haverá novos desafios (ENTREVISTA EDUCADORA DE APOIO, 2013).

A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico reflete a realidade da escola. Como a escola é constituída por diversos segmentos, o PPP vai definir sua identidade com o intuito de melhorar a prática educativa, vislumbrando novas possibilidades e transformações no cotidiano escolar.

O clima escolar é considerado um fator que pode favorecer o aprendizado dos estudantes. Nesse sentido, as práticas educativas observadas na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva têm como foco o estudante, a utilização máxima do tempo em sala de aula, enfim, tudo o que converge para a aprendizagem. Quando perguntamos ao educador de apoio como é a atuação dos professores na Escola Tomé Francisco da Silva, ouvimos o seguinte:

[...] eles participam ativamente de todas as etapas do PPP: elaboração, execução das ações, avaliação, revisão e mudança de rota. A motivação da equipe faz a diferença nas atividades cotidianas e de intervenção (ENTREVISTA EDUCADORA DE APOIO, 2013).

O trabalho educativo conjunto resulta na aprendizagem dos estudantes. Polon (2009, p. 95) destaca que:

[...] escola eficaz é aquela que apresenta bom estado de conservação e cria, sempre que possível, situações estimulantes ao estudo e ao convívio, aqui interpretado como ações em que a escola dá visibilidade aos trabalhos produzidos pelos diferentes grupos de alunos, mantém murais sobre assuntos de interesses dos mesmos e/ou complementares aos temas de estudo, comunica eficazmente as intenções e procedimentos básicos da escola (reuniões de pais, eventos, atividades extraclasse etc).

Na escola em questão, a equipe gestora e os professores dão visibilidade aos trabalhos que são produzidos pelos estudantes por meio da utilização de murais. Isso estimula e convida os alunos a serem ativos em sua aprendizagem. Já as ações decisórias contam com a participação de representantes da comunidade e outros segmentos escolares (DIRETOR ESCOLAR, 2012). O gestor escolar estimula novas lideranças, compartilhando compromissos e responsabilidades de forma criativa, visando à melhoria do processo e dos resultados educacionais.

Existe, nesta escola, a possibilidade de o diretor estar replicando alguns perfis de projetos que foram observados em escolas dos EUA, quando participou de um programa de intercâmbio promovido pela Embaixada dos Estados Unidos, como prêmio, em 2012, pelo título de destaque nacional em gestão escolar. Os ganhadores do Prêmio Gestão Escolar (PGE) recebem uma viagem de dez dias para participar de um curso de Liderança Escolar, que tem como objetivo capacitar líderes e potencializar as qualidades necessárias ao bom gestor para o desenvolvimento da comunidade. Nessa formação, são construídas reflexões, levando em consideração a importância de professores eficazes, o currículo adequado e a liderança escolar eficaz. O curso conta com atividades práticas nas escolas básicas e palestras com professores renomados das universidades (CONSED, 2012).

O Sistema Educacional dos Estados Unidos, ainda que com grau diferente do Brasil, possui problemas como evasão de estudantes e déficit de aprendizagem. O primeiro ponto é combatido por um rígido controle de presença, já o segundo, foi um ponto observado na prática de gestão da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, que condiz com a utilizada na EUA, que é a cultura do estudante com maior domínio do assunto ajudar os colegas com dificuldades. Outra questão é a formação dos professores e dos assistentes focada na construção de materiais voltados para o desenvolvimento profissional. Há, ainda, a participação ativa das famílias como voluntárias, voltado para o fortalecimento da escola (CONSED, 2012).

Destacamos que os intercambistas tiveram oportunidade de conhecer diferentes culturas e experiências educacionais, tanto em nível nacional como internacional. Isso foi importante para ampliar a visão de mundo dos dirigentes escolares, a ponto de estabelecerem um vínculo entre os participantes por meio das redes sociais, com a finalidade de partilhar conhecimentos e aprendizados (CONSED, 2012).

Desde seu retorno do intercâmbio, o gestor da escola em questão assumiu o compromisso de planejar e prestar contas à comunidade do que a escola está fazendo. Seu papel é coordenar o processo pedagógico e educativo, promovendo a participação das comunidades local e escolar na materialização de uma escola focada no sucesso e no bem-estar do aluno, bem como na realização dos sonhos,

objetivos e metas planejadas coletivamente. Neste cenário, o clima escolar e a liderança da equipe gestora são variáveis determinantes no desempenho dos estudantes. Sammons (2008, p. 359) observa que:

[...] sem dúvida, que uma atmosfera de ordem é um pré-requisito para uma aprendizagem eficaz aconteça. Creemers (1994) também relata um estudo holandês feito por Schweitzer (1984), que conclui que uma atmosfera de ordem visando o estímulo da aprendizagem estava relacionada com o desempenho escolar dos alunos. A maneira mais eficaz de encorajar a ordem e os objetivos claros entre os alunos é através do incentivo das boas práticas de aprendizagem e comportamento.

A organização da gestão administrativa e pedagógica, juntamente com o clima escolar, parece constituir um campo de forças positivas que repercute nas relações, nas ações e reações de todos os segmentos da escola. A integração entre a comunidade escolar e a equipe gestora faz com que o ambiente seja propício à construção de aprendizagem. Perguntamos ao gestor escolar como são divulgados e socializados os resultados das avaliações em larga escala. Entre outras coisas, ele proferiu que,

[...] pode chegar em uma determinada turma e perguntar onde encontra-se, qual o nível que está seu filho. Tanto o aluno sabe qual o nível que está a deficiência quanto os pais também sabem desse trabalho que a gente vem executando (ENTREVISTA GESTOR ESCOLAR, 2013).

Visitamos as salas de aula para conversarmos com os estudantes de forma coletiva. Para comprovarmos o que ouvimos do gestor escolar, perguntamos a diversos estudantes se eles conheciam seu nível de proficiência na avaliação externa realizada pelo estado de Pernambuco. Eles responderam em que padrão de desempenho se enquadravam, ou seja, Elementar I, Elementar II, Básico ou Desejável. Confirmamos a integração entre a comunidade escolar e a equipe gestora, pois de posse desse diagnóstico, as intervenções são mais eficazes e a escola tem maiores probabilidades de corrigir os problemas de aprendizagem dos estudantes e a promoção da equidade escolar.

Como parte de nosso percurso metodológico, aplicamos questionários a 20 (vinte) pais ou responsáveis, coletando dados sobre o trabalho desenvolvido na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva. Para os consultados, 100%

responderam que o trabalho desenvolvido na escola é excelente. Com base no mesmo questionário, foi possível a construção da Tabela 18:

Tabela 18: Trabalho desenvolvido na escola em relação aos setores/funções

Trabalho desenvolvido na Escola em relação aos setores/funções	Excelente		Bom		Regular		Ruim	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Alimentação (almoço e lanche)	13	65,00	7	35,00	0	0,00	0	0,00
Biblioteca	13	65,00	7	35,00	0	0,00	0	0,00
Secretaria	15	75,00	5	25,00	0	0,00	0	0,00
Gestão/Direção	20	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Coordenação pedagógica	20	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Professores	11	55,00	9	45,00	0	0,00	0	0,00
Funcionários	10	50,00	10	50,00	0	0,00	0	0,00
Horário de funcionamento	15	75,00	5	25,00	0	0,00	0	0,00
Proposta pedagógica/método de ensino	14	70,00	6	30,00	0	0,00	0	0,00

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados nos questionários respondidos pelos pais/responsáveis dos estudantes.

Analisando esses dados, observamos que todos os respondentes avaliaram o trabalho da gestão e da coordenação pedagógica como excelente. Além disso, a proposta pedagógica/método de ensino foi considerada excelente por 70% dos responsáveis e 30% a avaliaram como boa. Em relação aos professores, 55% dos pais acham que o trabalho realizado pelos professores é excelente e 45% compreendem como bom o desempenho dessa função. É importante ressaltar que existe, por parte dos pais, uma confiança maior na gestão e na coordenação pedagógica do que no trabalho desenvolvido pelos professores. Nenhum respondente avaliou o trabalho desenvolvido pela escola por setores/funções como regular ou ruim.

Foi detectado na pesquisa que 30% dos pais/responsáveis, disseram que a proposta pedagógica/método de ensino é boa. Dentre os respondentes, 14 (quatorze) pais/responsáveis afirmaram que é excelente (70%). Em relação a biblioteca e a alimentação fornecida pela escola, 7 (sete) pais, o que corresponde a 35%, avaliaram como boa e 13 (treze) pais ponderaram como excelente (65%).

As ações administrativas viabilizam o bom funcionamento da escola e as atitudes dos professores, dos estudantes e da equipe gestora sempre voltado para o diálogo, o estabelece uma relação de confiança com as pessoas que

moram no entorno da instituição. Entre a comunidade interna e externa da escola, há uma relação de respeito mútuo, fazendo com que exista no espaço escolar essa atmosfera que propicia o aprendizado. A participação geral dos pais nas reuniões/colegiados chega a 98%. Como o acontecimento é registrado por turmas, algumas registram 100% de participação. Essas reuniões acontecem bimestralmente ou quando necessário (ATAS DE REUNIÕES DA ESCOLA ESTADUAL TOMÉ FRANCISCO DA SILVA, 2013).

A escola tem uma história junto à comunidade em que está inserida. Sua localização é em uma serra, em um vilarejo chamado Lagoa da Cruz, longe do município de Quixaba, quase 9 km, e em um contexto de famílias pobres, com baixo nível socioeconômico. A equipe gestora busca oferecer educação de qualidade e melhorar a qualidade de vida da população. Sendo assim, a unidade vem cumprindo com sua função social, pois atinge as metas e os objetivos que são fixados.

Na avaliação realizada por 7 (sete) cidadãos da comunidade escolar externa, constante na Tabela 19, 100% informaram que o ambiente da instituição favorece a amizade entre os professores, levando-os a desenvolver atividades para que os estudantes aprendam a dialogar e negociar. Os respondentes, também acham que todos os estudantes gostam de frequentar a escola e podem mostrar seus trabalhos de várias formas. Foi constatado, ainda, pelos 7(sete) componentes da comunidade externa que a escola promove a gestão democrática e que as decisões do colegiado são socializadas.

Tabela 19: Avaliação do trabalho desenvolvido de acordo com membros da comunidade

Avaliação do trabalho desenvolvido na escola aos olhos da comunidade escolar	Sim		Não		Às vezes		Quase sempre		Não sei informar	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
O ambiente da escola favorece a amizade entre todos (entre alunos e alunos, professores e alunos; entre os próprios professores etc.).	7	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Os alunos tratam bem os professores e os funcionários da escola?	5	71,43	0	0,00	0	0,00	2	28,57	0	0,00
Professores, diretores e funcionários se relacionam e se respeitam?	6	85,71	0	0,00	1	14,29	0	0,00	0	0,00
A escola promove visitas no bairro e na cidade para que os alunos conheçam e aprendam a usar os equipamentos públicos da região (postos de saúde, hospitais, parques, praças, monumentos, museus, bibliotecas, centros culturais, Conselho Tutelar, Vara da Infância etc.)?	2	28,57	1	14,29	4	57,14	0	0,00	0	0,00
A escola promove a conscientização dos alunos quanto à preservação e limpeza dos ambientes e mobiliários?	6	85,71	0	0,00	1	14,29	0	0,00	0	0,00
Todos os alunos podem mostrar suas aprendizagens e seus trabalhos de formas variadas (oralmente, por escrito, através de teatro, pintura, brincadeiras etc.)?	7	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Os professores desenvolvem atividades para que os alunos aprendam a dialogar e negociar?	7	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
É realizado o levantamento das expectativas dos pais e alunos com relação à escola?	6	85,71	0	0,00	1	14,29	0	0,00	0	0,00
Os alunos gostam de frequentar a escola?	7	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
As pessoas que trabalham na escola gostam do trabalho que fazem?	6	85,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	14,29
A equipe escolar tem conhecimento da visão que a comunidade possui da escola?	6	85,71	0	0,00	0	0,00	1	14,29	0	0,00
A escola promove uma gestão democrática?	7	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
As decisões do colegiado são socializadas?	7	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A remuneração extra dos professores em função dos altos índices influencia na motivação?	5	71,43	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	28,57

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados nos questionários respondidos pelos integrantes da comunidade escolar (pessoas que moram em seu entorno).

Na relação comunidade/escola, observamos que a instituição está inserida numa comunidade carente, sem formas de lazer e esporte. A escola é a única atração para os moradores do vilarejo, o que acaba favorecendo essa parceria entre eles.

A partir dos dados apresentados na Tabela 20, podemos perceber que 6 (seis) pessoas, o que corresponde a 85,7% do total, informaram que pais, professores e funcionários se relacionam e se respeitam, e ainda que a escola promove a conscientização quanto à preservação, conservação e limpeza dos ambientes pedagógicos e mobiliários. Em relação ao nível de expectativa dos pais e estudantes em relação à escola, 85,7% informaram que as pessoas que nela trabalham gostam do que fazem. Quanto à equipe gestora, 85,7% acham que ela tem conhecimento da visão que a comunidade tem da escola.

Na Tabela 20, estão representadas as opiniões de 112 estudantes matriculados na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva desde 2009, que cursam atualmente o terceiro ou segundo ano do ensino médio, com idade entre 15 e 18 anos. Os respondentes avaliaram com que frequência os pais e responsáveis se dirigem à escola e constatamos que 91,1%, número que corresponde a 102 educandos, informaram que os pais participam das reuniões; 66,1% afirmam que os pais costumam visitar a escola para conversar sobre as notas e também para colaborar na solução de problemas; 14,3% asseguraram que, de vez em quando, os pais visitam a escola e colaboram com pequenos reparos e pintura.

Tabela 20: Frequência com que pais ou responsáveis se dirigem à escola

Frequência com que pais ou responsáveis se dirigem à escola	Frequentemente		De vez em quando		Raramente ou nunca	
	N	%	N	%	N	%
Participar da reunião de pais	102	91,07	6	5,36	4	3,57
Conversar sobre as notas	74	66,07	16	14,29	22	19,64
Participar de festas	30	26,79	60	53,57	22	19,64
Conversar sobre o comportamento do aluno	62	55,36	26	23,21	24	21,43
Colaborar na conservação da escola (pintura, pequenos reparos etc.)	74	66,07	16	14,29	22	19,64
Colaborar na solução de problemas da escola	48	42,86	26	23,21	38	33,93

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados nos questionários respondidos pelos estudantes da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva.

Assim, conforme observamos, a maioria dos pais dos estudantes participa das reuniões escolares. Existe um consenso entre educadores e pesquisadores ao afirmarem que a participação dos pais e da comunidade nas atividades da escola é um fator importante. Segundo Sammons *et al.* (1995), as pesquisas têm demonstrado que as escolas que conseguem essa participação obtêm melhores desempenhos dos alunos. Soares *et al.* (2002) afirmam que nas escolas públicas brasileiras que não possuem recursos humanos e financeiros, a participação da comunidade é:

[...] elemento importante, uma vez que pode trazer benefícios para as escolas como, por exemplo, melhoria do acervo da biblioteca, presença de profissionais voluntários e possibilidade de estabelecimento de convênios. A presença da comunidade pode inclusive ajudar a escola no controle da violência, elemento que, como já apontado, vem interferindo no funcionamento das escolas públicas (SOARES *et al.*, 2002, p. 25).

Observamos ainda, conforme os dados da Tabela 20, que as famílias se preocupam em colaborar, apoiar e confiar na escola, assim como em desenvolver no aluno a responsabilidade para promover o seu próprio aprendizado. Lembramos que 74 respondentes, o que corresponde a 66,1%, afirmaram que os pais colaboram com a conservação da escola com pinturas e pequenos reparos. Ressaltamos a opinião de Soares *et al.* (2002) ao afirmar que a participação dos pais na escola é um elemento importante e benéfico para a instituição.

Sabemos que o sucesso de uma instituição escolar depende e está relacionado com a competência das pessoas que a compõem e com o fazer pedagógico. Conforme afirma Lück (2009, p. 82), “[...] educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação das pessoas”. Diante disso, podemos afirmar que não são apenas a infraestrutura da escola e os projetos nela desenvolvidos que fazem com que a escola obtenha bons desempenhos; são as pessoas que conseguem fazer o diferencial com suas ações e determinação diante dos obstáculos encontrados. Por isso, a gestão de pessoas se mostra tão importante, uma vez que promove o relacionamento e a interação entre os atores educacionais e, conseqüentemente, a motivação, o senso de equipe, a formação, e a avaliação e autoavaliação do desempenho dos indivíduos da instituição.

Compete ao gestor da escola, no dia a dia, cuidar dos elementos que ajudarão na atuação das pessoas, quais sejam, na relação interpessoal, no gerenciamento do cotidiano e das situações conflituosas. Lück (2009, p. 82) aponta que:

[...] são as pessoas que fazem a diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam à produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento.

A equipe gestora da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, por meio da delegação de competências, criou uma rede interna e externa de colaboradores, com mobilização e envolvimento dos segmentos da escola com vistas à construção de um ambiente em que o principal foco é a aprendizagem dos estudantes. A equipe interna da escola e a comunidade onde a escola está inserida estão imbuídas do mesmo objetivo, que é o de oferecer uma educação de qualidade, contando com a participação dos segmentos nos processos decisórios da escola. Luck (2000, p.14) assinala que:

[...] a partir de tais pressupostos, emerge o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, em

vista do que, de sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados.

Sabemos que existem diversos tipos de liderança e maneiras de compartilhar a gestão escolar. Na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, observamos que a liderança exercida pela equipe gestora consiste em um fator essencial para a sua eficácia. O sucesso da escola está interligado com a relevância pedagógica, a organização da escola, o clima escolar e a integração com a comunidade. Trataremos a seguir da dimensão pedagógica, e também da promoção de uma gestão democrática e participativa.

## **2.2 Dimensão pedagógica**

A gestão pedagógica está ligada aos princípios da educação que têm como foco principal a qualidade e a eficiência e, conseqüentemente, a formação dos estudantes. As demais dimensões estão agregadas à pedagógica e representam a organização, a coordenação, a liderança e a avaliação dos processos voltados para a aprendizagem.

As ações escolares levam as pessoas a aprenderem a aprender, a desenvolverem habilidades, hábitos e atitudes. Todas as ações, positivas ou negativas, irão repercutir na aprendizagem dos estudantes. Essa ênfase pedagógica consiste na relevância dada pela equipe gestora às questões ligadas às situações de ensino e de aprendizagem, tendo como foco e objetivo principal de fazer com que os alunos aprendam. Lück (2009, p. 102) afirma que a “[...] gestão pedagógica deve estar voltada para alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, a diversidade e peculiaridades de cada escola”. Segundo Polon (2009), a ênfase pedagógica é uma forma de gerir que:

[...] compreende o total apoio aos professores no desenvolvimento de suas atividades em sala de aula, a participação no planejamento e avaliação em todos os níveis da organização escolar, a liderança institucional e técnica, ou seja, com clareza de objetivos e capacidade de estabelecimento de diretrizes gerais orientadoras da ação coletiva, a abertura de espaços para o

desenvolvimento profissional dentro da escola e o bom aproveitamento do potencial humano e dos recursos materiais disponíveis (POLON, 2009, p. 90).

Apresentamos, na Tabela 21, os resultados dos dados coletados na pesquisa de campo através de aplicação de questionários na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva em relação aos meios utilizados pelos professores para ministrar suas aulas. Quanto aos números relacionados aos respondentes dos questionários, os estudantes, ao avaliarem o trabalho realizado pelos docentes, 94,6% afirmaram que os professores apresentam o conteúdo oralmente para a classe, 73,2% asseguraram que o conteúdo a ser ensinado é colocado na lousa, e 75% usam vídeos para ministrar suas aulas. Enquanto isso, 1,8% dos professores usa calculadora e computador em suas aulas. Os professores da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, mesmo sem grandes aparatos tecnológicos, procuram utilizar o tempo disponível em sala de aula para motivar e para incentivar os estudantes, e assim, dinamizam a aprendizagem.

Ainda através da Tabela 21, percebemos nos questionários respondidos pelos estudantes, que apenas 2 (dois) professores utilizam o computador frequentemente como uma ferramenta nas suas aulas, 42,9% usam de vez em quando, 37,5% raramente usam e 17,9% afirmam que os professores nunca utilizaram o instrumento em suas aulas. Podemos concluir que, para uma escola oferecer um ensino de qualidade aos seus estudantes e obter resultados significativos nas avaliações em larga escala não precisa necessariamente utilizar recursos tecnológicos avançados. O mais importante é a união da comunidade escolar em busca de uma educação de qualidade para todos.

Analisando os dados, podemos concluir que, apesar dos excelentes resultados obtidos pela escola nas avaliações em larga escala, os professores utilizam métodos de ensino considerados tradicionais, ou seja, a transposição didática dos conteúdos é feita de forma oral e também escrita na lousa. Os professores não utilizam recursos tecnológicos avançados. No entanto, a estratégia dos educadores parece se concentrar no incentivo à interação dos estudantes durante as aulas, de forma a também incentivar a interdisciplinaridade, acreditando que isso possa favorecer os bons resultados.

Tabela 21: Meios utilizados pelos professores para dar aula

Meios utilizados pelos professores para dar aula	Frequentemente		De vez em quando		Raramente		Nunca	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Apresentação oral do conteúdo para a classe	106	94,64	4	3,57	2	1,79	0	0,00
Colocação do conteúdo na lousa	82	73,21	30	26,79	0	0,00	0	0,00
Leitura do conteúdo do livro didático	58	51,79	48	42,86	6	5,36	0	0,00
Leitura de textos literários, artigos científicos, jornais e revistas.	36	32,14	60	53,57	16	14,29	0	0,00
Exercícios que não estão no livro didático	38	33,93	66	58,93	8	7,14	0	0,00
Conversa com os estudantes sobre os textos lidos	62	55,36	36	32,14	14	12,50	0	0,00
Redação	24	21,43	72	64,29	16	14,29	0	0,00
Explicação de questões de gramática	80	71,43	26	23,21	6	5,36	0	0,00
Reescrita de textos produzidos pelos estudantes	16	14,29	38	33,93	42	37,50	16	14,29
Diferentes formas de resolução de problemas de Matemática (por escrito e através de cálculo mental)	46	41,07	48	42,86	18	16,07	0	0,00
Vídeos	84	75,00	24	21,43	4	3,57	0	0,00
Experiência científica	0	0,00	6	5,36	48	42,86	58	51,79
Mapas, imagens e fotografias	30	26,79	44	39,29	34	30,36	4	3,57
Gráficos e tabelas	30	26,79	50	44,64	26	23,21	6	5,36
Computador	2	1,79	48	42,86	42	37,50	20	17,86
Calculadora	2	1,79	32	28,57	52	46,43	26	23,21
Instrumentos de medida (régua, compasso e esquadro)	16	14,29	48	42,86	28	25,00	20	17,86
Seminários e debates	50	44,64	50	44,64	12	10,71	0	0,00
Projetos que envolvem professores de diferentes disciplinas	32	28,57	54	48,21	24	21,43	2	1,79
Estímulo para os alunos fazerem perguntas, expressarem ideias, opiniões e sugestões	54	48,21	38	33,93	16	14,29	4	3,57
Pesquisa de campo (fora de sala de aula)	12	10,71	16	14,29	18	16,07	66	58,93
Solicitação de leitura de livros didáticos (fora de sala de aula)	40	35,71	38	33,93	24	21,43	10	8,93
Jogos, pesquisas e trabalho em grupo	66	58,93	28	25,00	16	14,29	2	1,79

Fonte: elaboração própria a partir de dados coletados nos questionários respondidos pelos estudantes

Para chegar a esse patamar de bom desempenho, um fator importante na ênfase pedagógica são as expectativas positivas. Manter a equipe escolar com expectativas elevadas contribui para a eficiência e eficácia escolares. Sammons (2008) afirma que:

[...] a evidência sugere que os professores devem estabelecer expectativas altas para seus alunos; façam com que eles saibam o que se espera deles, e providenciam lições intelectualmente desafiadoras, que correspondam a essas expectativas, pois o impacto no desempenho pode ser considerável (SAMMONS, 2008, p. 366).

A sala de aula é um espaço pedagógico onde as ações devem ser promovidas e estimuladas visando orientação e dinamização da aprendizagem dos educandos através de problematizações e resoluções de problemas. Cabe ao gestor escolar orientar, acompanhar a qualidade de ensino e contribuir para a efetivação desse processo através da observação das práticas pedagógicas. Lück (2009, p.101) ressalta que:

[...] sendo responsabilidade do diretor escolar zelar pela melhoria da aprendizagem dos alunos, cabe-lhe um papel fundamental na realização da observação desse processo na sala de aula. Essa observação constitui-se, portanto, em uma condição básica e imprescindível para a melhoria do processo ensino-aprendizagem que ocorre na sala de aula, de modo a se poder aprimorá-lo continuamente em benefício de todos e cada aluno envolvido (LÜCK, 2009, p.101).

O questionário aplicado aos estudantes também procurou investigar quais os meios utilizados pelos professores para avaliar os seus conhecimentos apreendidos. Na Tabela 22, observamos que 91,1% dos estudantes informaram que os educadores aplicam provas com questões dissertativas, 80,4% utilizam avaliações com questões fechadas, de múltipla escolha, 78,6% solicitam a realização de trabalhos em grupo e, dos 112 educandos que participaram da pesquisa, 66,1 % afirmam que há participação ativa dos estudantes na aula.

Tabela 22: Meios utilizados pelos professores para avaliarem os conhecimentos dos estudantes

Meios utilizados pelos professores para avaliar os conhecimentos dos alunos	Frequentemente		De vez em quando		Raramente		Nunca	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Prova escrita	102	91,07	6	5,36	2	1,79	2	1,79
Provas com questões fechadas	90	80,36	20	17,86	2	1,79	0	0,00
Trabalho individual	18	16,07	66	58,93	28	25,00	0	0,00
Trabalho em grupo	88	78,57	22	19,64	2	1,79	0	0,00
Debates e seminários	50	44,64	52	46,43	10	8,93	0	0,00
Reescrita de texto	24	21,43	44	39,29	38	33,93	6	5,36
Relatórios	20	17,86	44	39,29	38	33,93	10	8,93
Prova prática (experimentos)	8	7,14	32	28,57	34	30,36	38	33,93
Participação dos estudantes na aula	74	66,07	28	25,00	8	7,14	2	1,79

Fonte: elaboração própria a partir de dados coletados nos questionários respondidos pelos estudantes

Dentre os meios utilizados pelos professores da Escola Tomé Francisco da Silva para avaliarem os conhecimentos dos estudantes, 44,6% dos 112 respondentes afirmaram que debates e seminários são frequentes em sala de aula, e 46,4% destacaram que esses instrumentos são usados de vez em quando para avaliar a apreensão do conhecimento por parte dos educandos. Em meio aos estudantes, 17,9% expuseram que os educadores usam com frequência os relatórios como recurso avaliativo, 39,3% garantem que eles são utilizados de vez em quando e 33,9% preferiram que raramente os professores o usam como ferramenta de avaliação.

Os recursos utilizados pelos professores da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva para avaliar os educandos procuram garantir um ensino de qualidade em que os estudantes possam relacionar aquilo que aprendeu com a sua realidade. Portanto, o professor deve utilizar esses recursos, pois são de grande importância no processo de ensino e aprendizagem, já que facilitam, aceleram e intensificam o aprendizado.

É possível perceber na análise dos dados coletados que existe, por parte dos educadores, uma predominância por atividades que envolvem a prática da

escrita e da reescrita de textos produzidos pelos estudantes. Este ponto é importante, pois sabemos que um dos componentes curriculares presentes nas avaliações externas é a Língua Portuguesa. Percebemos que a escola estimula a escrita e a explicação de questões gramaticais que vão ajudar no aprendizado. Além disso, mais uma vez foi observado que os educadores não usam recursos avançados, mas conseguem desempenhar muito bem sua função na construção do conhecimento.

Na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, são desenvolvidos 6 (seis) projetos que estão concentrados na área de Língua Portuguesa e 1 (um) na área de Matemática, o que nos leva a analisar que a execução das ações refletem no desempenho positivo da escola nas avaliações em larga escala, em níveis nacionais e estaduais. Observamos que os projetos promovem uma interação entre os sujeitos com a leitura, escrita e reescrita, e também com as resoluções de problemas de Matemática, sempre estimulando os estudantes a fazerem perguntas, expressando suas ideias, opiniões e sugestões.

Na Tabela 23, em relação às aulas de Língua Portuguesa, 84 estudantes, o que corresponde a 75% do total, responderam que gostam do conteúdo curricular de Língua Portuguesa. Apenas 25% não gostam. Ainda, 96,4% dos respondentes consideram que o que aprendem na escola é importante para a vida e 89,3% acham que o professor é experiente e está disposto a ensinar. Enquanto isso, apenas 66,1%, ou seja, 74 educandos, sentem que foram atendidos pelos seus professores nos momentos de dificuldades.

Tabela 23: O que os alunos acham das aulas de Língua Portuguesa?

Em relação às aulas de Língua Portuguesa	Sim		Não	
	N	%	N	%
Gosta do conteúdo curricular	84	75,00	28	25,00
Considera o que aprende importante para a sua vida	108	96,43	4	3,57
Tem facilidade para ler e interpretar textos	96	85,71	16	14,29
Tem facilidade para escrever textos	74	66,07	38	33,93
Acha seu professor experiente e disposto a ensinar	100	89,29	12	10,71
Se sente bem atendido pelo seu professor quando tem dificuldades	74	66,07	38	33,93

Fonte: elaboração própria a partir de dados coletados nos questionários respondidos pelos estudantes

Em relação à Tabela 24, que trata das aulas de Matemática, 78,6% dos estudantes gostam do conteúdo curricular, enquanto 21,4% não gostam e 55,4% dos respondentes tem facilidade para compreender conceitos, resolver problemas e fazer cálculos. Os demais, o que corresponde a 44,6%, não têm facilidade para cálculos. Para atender os estudantes da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva com dificuldades na referida disciplina, a escola oferece o reensino e reforço escolar. Caso a deficiência em Matemática persista, a escola realiza uma nova ação, o Plantão da Matemática. Convida os pais dos alunos ou pessoas da comunidade que detêm o conhecimento do conteúdo e os estudantes são reunidos por temática do componente curricular em questão. Neste plantão, as dúvidas são sanadas.

Tabela 24: O que os alunos acham das aulas de Matemática?

Em relação às aulas de Matemática	Sim		Não	
	N	%	N	%
Gosta do conteúdo curricular	88	78,57	24	21,43
Considera o que aprende importante para a sua vida?	106	94,64	6	5,36
Tem facilidade para compreender conceitos e relações matemáticas?	62	55,36	50	44,64
Tem facilidade para resolver problemas e fazer cálculos?	62	55,36	50	44,64
Acha seu professor experiente e disposto a ensinar?	100	89,29	12	10,71
Se sente bem atendido pelo seu professor quando tem dificuldades?	90	80,36	22	19,64

Fonte: elaboração própria a partir de dados coletados nos questionários respondidos pelos estudantes

A equipe pedagógica da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva orienta os professores de todos os componentes curriculares nas formações pedagógicas para que elaborem o planejamento focado no processo de ensino e aprendizagem e nas dificuldades apresentadas por alguns estudantes. Com os alunos motivados pelos professores em sala de aula, a tendência é progredir. Sammons (2008) destaca como é importante que o professor desenvolva as habilidades cognitivas, enfatizando no estudante a compreensão dos textos e a resolução de problemas

matemáticos. Pólon (2009) confirma a importância do papel do educador em relação aos educandos e destaca,

[...] efeito sobre a autoestima dos envolvidos e por isso, o papel da liderança deve ser o de fomentar esses valores e sentimentos no ambiente escolar com certa cautela para não passar de fator potencialmente estimulante a fator inibidor da produtividade individual e coletiva (PÓLON, 2009, p. 97).

Em relação à satisfação das aulas ministradas pelos professores de diferentes componentes curriculares, observamos que os estudantes avaliaram o conhecimento do conteúdo por parte do professor como muito *satisfeito* (48,2%), *satisfeito* (46,4%), *insatisfeito* (1,8%) e *não sei avaliar* (3,6%). De um modo geral, os discentes demonstram estar satisfeitos com os professores dos diferentes componentes curriculares, pois quando somamos os índices de muito satisfeito com o satisfeito, a porcentagem é superior a 50%, chegando a 94,6%. Isso quer dizer que a motivação e o interesse dos estudantes refletem diretamente no bom desempenho da instituição escolar.

O trabalho desenvolvido pelos professores de Língua Portuguesa com a leitura, a interpretação de textos e a escrita nas aulas foi avaliado pelos discentes como: *muito satisfeito* (50%), *satisfeito* (42,9%), *insatisfeito* (3,6%), *não sei avaliar* (3,6%). Ficou constatado que, em média, entre *muito satisfeito* e *satisfeito*, 92,9% dos estudantes aprendem nas aulas de Língua Portuguesa.

Verificou-se que em relação à correção das tarefas e das lições de casa (pesquisas, exercícios, leituras), os estudantes responderam como *muito satisfeito* (50%), *satisfeito* (44,7%) e *insatisfeito* (5,6%). Esses dados mostram que os professores passam atividades para casa e elas são corrigidas em sala de aula.

Ao trabalho com cálculos e com os conceitos e relações matemáticas, os educandos julgaram *muito satisfeito* (25%), *satisfeito* (64,3%), *insatisfeito* (8,9%) e *não sei avaliar* (1,8%). Os estudantes julgaram, entre *muito satisfeito* e *satisfeito*, que 89,3% dos professores da área específica conseguem ministrar cálculos, conceitos e relações matemáticas. Atualmente, a formação dos professores de Matemática não significa apenas fornecer conhecimentos técnicos para melhor ensinar o componente curricular, mas criar oportunidades para a apropriação de

conhecimentos relacionados à sua prática profissional. Na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, muitos estudantes foram ganhadores, nas Olimpíadas da Matemática, de medalhas de ouro, prata e bronze.

Tabela 25: Avaliação de satisfação das aulas de seus professores dos diferentes componentes curriculares

Avaliação das aulas dos diferentes componentes curriculares	Muito satisfeito		Satisfeito		Insatisfeito		Não sei avaliar	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Conhecimento do conteúdo por parte do professor	54	48,21	52	46,43	2	1,79	4	3,57
Forma como os professores ensinam	34	30,36	64	57,14	12	10,71	2	1,79
Trabalho com a leitura, a interpretação de texto e a escrita nas aulas	56	50,00	48	42,86	4	3,57	4	3,57
Trabalho com cálculo e com os conceitos e relações matemáticas	28	25,00	72	64,29	10	8,93	2	1,79
Explicação do conteúdo, outra vez, quando os estudantes não entendem.	36	32,14	66	58,93	10	8,93	0	0,00
Revisão do conteúdo	52	46,43	56	50,00	4	3,57	0	0,00
Ajuda aos estudantes para entenderem e corrigirem seus erros	32	28,57	60	53,57	18	16,07	2	1,79
Uso dos resultados das provas ou exercícios para ensinar, de novo, o conteúdo não compreendido	20	17,86	54	48,21	28	25,00	10	8,93
Aproveitamento dos acontecimentos do dia a dia para ensinar o conteúdo	18	16,07	66	58,93	18	16,07	10	8,93
Correção das tarefas e da lição de casa (pesquisas, exercícios, leituras etc.).	56	50,00	50	44,64	6	5,36	0	0,00

Fonte: elaboração própria a partir de dados coletados nos questionários respondidos pelos estudantes

Sabemos que o monitoramento e as formações direcionadas aos professores do ensino fundamental, nos anos iniciais, são relevantes para o

desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes. Sobre isso, um fato interessante deve ser mencionado: a coordenadora pedagógica dos anos iniciais do ensino fundamental é esposa do diretor e também exerce o cargo na gestão pedagógica há aproximadamente dez anos. A situação apresenta vários desdobramentos, uma vez que também pode significar uma centralização das escolhas e elementos relacionados ao poder decisório na escola. Entretanto, nenhuma circunstância foi observada nesse sentido.

Podemos inferir que a dimensão pedagógica exercida pelas educadoras de apoio, principalmente pela responsável do ensino fundamental / ensino médio no período da manhã, é determinante para o desempenho da escola nos resultados das avaliações externas. As educadoras de apoio são responsáveis pelas formações pedagógicas na escola, assim como pelo planejamento e discussão das práticas educativas, preparação do material que deve ser utilizado nas salas de aula do ensino fundamental anos iniciais, suporte pedagógico aos livros didáticos, reforço dos descritores sobre os quais não houve construção de conhecimento. A educadora de apoio do turno da tarde tenta realizar o mesmo acompanhamento sistemático, utilizando uma metodologia diferente na tentativa de proporcionar bons resultados.

Registramos, em visita à instituição e através das tabulações dos dados dos questionários respondidos pelos diversos segmentos escolares, que as ações da escola convergem para desenvolver habilidades e atitudes nos educandos. Mesmo quando não estão explícitas na proposta curricular e no projeto político pedagógico, essas habilidades estão implícitas no currículo desenvolvido pela referida escola.

Os professores lotados nesta instituição são assíduos e pontuais no cumprimento de suas atividades e acompanham sistematicamente o processo de aprendizagem na sala de aula. Eles buscam otimizar o tempo de aprendizagem em sala, fazem a revisão dos exercícios e atividades de casa, bem como cumprem os dias e horas/aulas previstas na legislação vigente. Segundo Lück (2009), essas ações influenciam diretamente nos processos de aprendizagem:

[...] Sob essa ótica, portanto, qualquer ação pode ter um caráter pedagógico no sentido de promover “aprendizagens”, daí porque é fundamental que, em instituições educacionais, sejam observadas

as ações formalmente postas para esse fim, mas também, e com muita atenção, aquelas praticadas espontaneamente (LÜCK, 2009. p.97).

A gestão pedagógica da escola acompanha e monitora o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, contempla a integração de um currículo coeso com a realidade da escola e de cada um. A equipe gestora promove a melhoria contínua desse processo, oferecendo recuperação e reforço escolar para aqueles que apresentam dificuldades.

Conforme a Tabela 25, no questionário direcionado aos pais ou responsáveis, 60% responderam que a escola oferece atividades de recuperação e reforço escolar e 40% informaram que sempre é oferecida mais essa oportunidade para os educandos. Além da recuperação prevista na legislação vigente, a escola oferece também atividades de reensino e reforço escolar no contraturno.

Tabela 26: Atividades de recuperação ou reforço escolar para estudantes que apresentam dificuldades

Existem atividades de recuperação ou reforço escolar para alunos que apresentam dificuldade de aprendizado?	N	%
Não	00	0,00
Sim	12	60,00
Sempre	08	40,00
Raramente	00	0,00

Fonte: elaboração própria a partir de dados coletados nos questionários respondidos pelos pais ou responsáveis pelos estudantes.

A dimensão mais importante para o gestor escolar é a pedagógica, pois, apesar de ser competência do educador de apoio à efetivação das ações, cabe a ele a liderança no planejamento, na orientação, no acompanhamento e na avaliação do trabalho pedagógico. Na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, a dimensão pedagógica é liderada pelo gestor escolar e monitorada semanalmente pelos educadores de apoio do ensino fundamental/ensino médio dos turnos da manhã e da tarde. De acordo com Polon (2009), a liderança pedagógica está caracterizada:

[...] pela forte correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e

acompanhamento do planejamento escolar, que se traduz, de acordo com os itens propostos, por: “Assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas”; “Orientar a produção do planejamento escolar com seus conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliação”; “Orientar os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas”; “Orientar os professores na elaboração de projetos didáticos diferenciados”; e com menor carga fatorial que os demais itens mas ainda assim fortemente relacionado a este conjunto, o item “Promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores (POLON, 2009, p. 9).

Constatamos que a gestão pedagógica é um fator de eficácia muito forte na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, porque há delegações de competências e uma grande confiança no trabalho desenvolvido pelas educadoras de apoio. De acordo com Brooke (2014), antes a eficácia era medida pela média de desempenho da escola nos testes padronizados de habilidades básicas e, atualmente, é alcançada quando se atingem resultados satisfatórios no processo de ensino e aprendizagem, atendendo a necessidades do estudante e da sociedade em geral.

### **2.3 Dimensão Organizacional**

Na dimensão organizacional, analisamos como a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva promove o monitoramento de seus processos escolares, a avaliação da instituição e a promoção de uma gestão visando bons resultados educacionais. O monitoramento dos processos é utilizado como estratégia de gestão educacional para refletir a *práxis* pedagógica. Sobre o significado de monitoramento e avaliação, Lück (2009) afirma que:

[...] o monitoramento é o processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projeto de ação, com o objetivo de garantir sua maior efetividade, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias, em relação aos resultados pretendidos (LÜCK, 2009, p. 45).

Ainda de acordo com Lück (2009), monitorar envolve as práticas de acompanhamento, de forma participativa, dos processos educacionais da escola,

e de avaliação de seus resultados, nos segmentos de atuação, visando o processo interventivo, e estratégias com a finalidade de melhorar os resultados de formação e aprendizagem dos estudantes. Essa dimensão recomenda adotar um sistema de indicadores educacionais que vai orientar a coleta e analisar os dados para monitorar e avaliar os desempenhos de acordo com os objetivos e padrões estabelecidos pela educação.

A Escola Estadual Tomé Francisco da Silva apresenta, como um de seus pontos fortes, o monitoramento das ações do processo de avaliação institucional, apoiado pela direção, mas executado pela coordenação pedagógica, que promove e institui os mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos estudantes. No início de cada ano letivo, a equipe gestora aplica uma avaliação diagnóstica com os estudantes e, mediante ao resultado obtido, as metas e ações são traçadas, com a participação dos segmentos da escola. Logo após, a educadora de apoio prepara material pedagógico de apoio para reforçar os descritores cujo aprendizado não foi satisfatório por parte dos estudantes. Além disso, há um monitoramento contínuo e sistemático das práticas e dos processos educacionais para aferir se o conhecimento foi construído. Esse é um diferencial desta escola em relação às demais.

Perguntamos no questionário aplicado a 7 (sete) pessoas que moram no entorno da escola, qual é o diferencial da instituição em relação às demais da região e 100% responderam que é a qualidade de ensino oferecida aos estudantes. Esses indivíduos da comunidade externa à escola foram selecionados por participarem bimestralmente das reuniões do conselho escolar.

A efetivação dos resultados na melhoria da aprendizagem dos estudantes, segundo Lück (2009), demanda competências do gestor no que tange a orientar todos os envolvidos na escola, em definir os padrões de desempenho de qualidade e em verificar se esses foram atendidos. Para isso, são necessárias comparações entre os indicadores de desempenho da escola com os da esfera nacional, estadual e local, com o objetivo de detectar os avanços e onde é preciso melhorar.

A equipe gestora da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva realiza reuniões com a comunidade interna e externa para definir seus padrões de qualidade e estabelecer a comparabilidade com outras esferas em nível federal,

estadual e municipal. Objetiva-se melhorar os índices que ainda encontram-se abaixo do esperado. A equipe gestora apresenta, para a comunidade escolar, os resultados dos indicadores já alcançados, comparando esses desempenhos em diversos âmbitos e estabelecendo novas metas a serem atingidas. A comunidade é convidada e mobilizada a priorizar as áreas e os recursos que serão utilizados para melhorar esses índices. Bimestralmente, em reuniões com os pais e a comunidade, a equipe gestora presta contas dos resultados de aprendizagem e dos recursos recebidos pela instituição.

No mesmo questionário, aplicado a 7 (sete) pessoas da comunidade, perguntamos ainda se a equipe gestora divulga, através de reuniões, os resultados das avaliações externas, 100% dos respondentes afirmaram que o desempenho da escola é sempre divulgado.

Esses valores e rituais de uma escola constituem a sua cultura de organização, o seu modo de ser, de planejar e de fazer acontecer. Portanto, a cultura organizacional não compreende apenas a infraestrutura e as pessoas que nela trabalham, mas o conjunto, a maneira como a escola interage com as pessoas, seu estilo de ser e o fazer pedagógico.

Por isso, não existe nenhuma escola igual à outra. Cada uma tem sua identidade, suas peculiaridades locais, sua cultura escolar. É fato que a cultura organizacional da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva também é um fator determinante para o seu sucesso, atingindo positivamente o desempenho da escola e as aprendizagens dos estudantes. Segundo Lück (2009):

[...] o conceito de cultura organizacional se refere, pois, às práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo; sobre o papel que a escola representa em sua comunidade e na sociedade em geral; sobre o papel individual e coletivo das atuações de seus participantes. Também se refere aos valores que expressam e traduzem em seus discursos comuns, em suas ações cotidianas e em sua comunicação e relacionamento interpessoal regularmente estabelecidos (LÜCK, 2009, p.121).

A cultura organizacional da escola é muito intensa e refere-se às práticas regulares e habituais. Também está relacionada à sua personalidade, definida pelos diversos atores educacionais que pactuaram as culturas e difundiram-na para aqueles que ingressaram posteriormente na escola. Além disso, afeta

diretamente o desempenho da escola e os resultados na formação e aprendizagem dos estudantes.

Compete a equipe gestora o papel da liderança, que consiste em orientar os educandos a rever os seus desempenhos, suas competências, hábitos, pensamentos, atitudes etc. A educadora de apoio do turno da manhã dialoga com cada professor e acompanha o aprendizado de cada estudante. Vale salientar que os dois filhos do casal, do diretor e da educadora de apoio, estudam na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, uma vez que persistem e buscam, ano a ano, melhorar os índices educacionais da instituição e, conseqüentemente, a atuação dos estudantes.

Os professores e demais profissionais ali lotados sentem-se orgulhosos por trabalhar na instituição de ensino. O reconhecimento vem anualmente com o pagamento do 14º salário, que corresponde ao Bônus de Desempenho Educacional (BDE) oferecido a todos os profissionais da educação lotados nas escolas que atingiram suas metas educacionais.

Apresentamos, na Tabela 26, quem melhor representa a satisfação na escola para 112 estudantes, e constatamos que os índices de satisfação em relação à equipe de professores equivalem a: 46,4%  *muito satisfeitos*, 39,3%  *satisfeitos*, 10,7%  *insatisfeitos* e 3,6%  *não sabem avaliar*. No entanto, 28,6% dos que responderam ao questionário estão  *muito satisfeitos* com a direção da escola, 33,9 %  *satisfeitos*, mas 32,1% estão  *insatisfeitos* e 5,4%  *não sabem avaliar*.

Observamos que os estudantes quase foram unânimes com relação à frequência dos professores, à existência de docentes para todos os componentes curriculares, à disponibilidade de livros na escola (na sala de aula, na biblioteca, na sala de leitura) e à solução rápida dos problemas.

Quanto aos órgãos colegiados, os discentes avaliaram a atuação do conselho escolar em 28,6% como  *muito satisfeitos*, 42,9% como  *satisfeitos*, 25%  *insatisfeitos*, e 3,6%  *não sabem avaliar*. O conselho de classe foi constatado como 25%  *muito satisfeitos*, 44,6%  *satisfeitos*, 23,2%  *insatisfeitos* e 7,1%  *não sabem avaliar*.

A equipe gestora, exercendo sua liderança e pretendendo efetivar a participação dos segmentos escolares nos processos decisórios, realiza mensalmente reuniões com as instâncias deliberativas, como o colegiado escolar,

além das assembleias periódicas e das reuniões com os professores. A própria equipe gestora reúne-se para discutir e resolver as demandas escolares e o cumprimento do que determina a legislação vigente.

Tabela 27: índices de satisfação com relação à escola

Fatores de satisfação / insatisfação dentro da escola	Muito satisfeito		Satisfeito		Insatisfeito		Não sei avaliar	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Equipe de professores	52	46,43	44	39,29	12	10,71	4	3,57
Direção da escola	32	28,57	38	33,93	36	32,14	6	5,36
Convivência entre alunos, professores, diretor e funcionários	24	21,43	60	53,57	24	21,43	4	3,57
Organização da escola e regras de disciplina	44	39,29	48	42,86	20	17,86	0	0,00
Frequência dos professores às aulas	76	67,86	36	32,14	0	0,00	0	0,00
Existência de professores para todos os componentes curriculares	56	50,00	48	42,86	8	7,14	0	0,00
Solução de problemas relacionados à falta de profissionais (professores, coordenadores e funcionários)	52	46,43	52	46,43	2	1,79	6	5,36
Soluções rápidas dos problemas que surgem na escola	50	44,64	46	41,07	10	8,93	6	5,36
Existência de livros para os estudantes na escola (na sala de aula, na biblioteca, na sala de leitura)	60	53,57	42	37,50	8	7,14	2	1,79
Limpeza e conservação do prédio e do mobiliário escolar (salas de aula, banheiros, pátio, jardins, muros, carteiras)	50	44,64	52	46,43	10	8,93	0	0,00
Aparência geral da escola (cortinas, filtros, objetos de decoração)	58	51,79	44	39,29	8	7,14	2	1,79
Atuação do Conselho Escolar	32	28,57	48	42,86	28	25,00	4	3,57
Atuação do conselho de classe	28	25,00	50	44,64	26	23,21	8	7,14
Atuação do grêmio estudantil	20	17,86	42	37,50	22	19,64	28	25,00

Fonte: elaboração própria a partir de dados coletados nos questionários respondidos pelos estudantes

Na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, os representantes dos professores, dos funcionários, dos estudantes e dos pais participam dessas reuniões. Para Lück (2006, p. 66), o colegiado escolar:

[...] constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. Em sua atuação, cabe-lhe resgatar valores e cultura, considerando aspectos socioeconômicos, de modo a contribuir para que seus alunos sejam atendidos em suas necessidades educacionais, de forma global.

O colegiado da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva reúne-se para deliberar sobre os recursos financeiros, sobre a elaboração e a discussão dos projetos pedagógicos, e sobre outras necessidades escolares. Lück (2005) afirma que a escola deve se esforçar para mobilizar, envolver e responsabilizar a comunidade escolar:

[...] A institucionalização da democracia, associada ao aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública, tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil. A participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, funcionários e gestores da escola, é parte desse esforço, que promove o afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais à melhoria do ensino, por visarem o atendimento a interesses pessoais e de grupos. (LÜCK, 2005, p.15)

A escola foco desta pesquisa, baseada na autonomia da instituição de ensino, princípio previsto na legislação em vigor, envolve os participantes da comunidade escolar e trabalha dentro da perspectiva de uma gestão participativa e democrática, promovendo a corresponsabilidade com os segmentos da escola. Lück (2006, p. 66) confirma a importância da participação:

[...] pela participação, a escola se transforma numa oficina de democracia, organizando-se como instituição cujos membros se tornam conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional, e agem de acordo com essa consciência. Pela participação competente e associada constrói-se a prática dos deveres sociais e conquistam-se os

direitos correspondentes que, gradativamente, aumentam o direito da participação. Cria-se, por conseguinte, uma cultura do poder compartilhado, desenvolvendo-se a prática da cidadania no interior da escola. Como resultado dessa prática, portanto constrói-se a autonomia e o empoderamento pelo alargamento de consciência social e desenvolvimento de competências sociais.

A equipe gestora da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva vem proporcionando mudanças e transformações através de liderança participativa. Como resultado dessas mudanças, com a participação efetiva dos segmentos escolares em seus processos decisórios, a instituição segue elevando seus índices educacionais a cada ano. Nesse sentido, Lück (2009, p. 25) afirma que:

[...] a gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos.

As mudanças e o aprimoramento das ações foram necessários para que os processos educacionais se tornassem eficientes e eficazes, levando a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva a uma posição de destaque e referência nacional em 2012. Existe uma relação de confiança entre a equipe gestora e os profissionais da educação (professores e funcionários), levando-os a desempenhar bem suas funções. Observamos, desse modo, nesta pesquisa, que a equipe gestora da escola em questão exerce um tipo de liderança preponderante para a eficácia e para o sucesso do grupo.

O Capítulo 3, a seguir, apresenta a proposição de um plano de intervenção que contribuirá para com a continuidade das ações vivenciadas na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, através da institucionalização das boas práticas. A finalidade é manter a qualidade do ensino ofertado pela escola, garantindo o sucesso de seus estudantes, mesmo com possibilidades de alterações no quadro gestor.

### **3. PLANO DE INTERVENÇÃO: AÇÕES PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS**

Neste terceiro capítulo, apresentamos um plano de intervenção que pretende contribuir para que os processos de ensino se mantenham eficazes na Escola Tomé Francisco da Silva, mesmo que sua equipe gestora seja alterada. Além disso, o plano poderá proporcionar à escola o aperfeiçoamento de suas práticas já consideradas exitosas.

Analizamos a escola, no segundo capítulo, em suas dimensões administrativa, pedagógica e organizacional, e detectamos que a ênfase pedagógica desenvolvida pela equipe gestora constitui um fator determinante na eficácia escolar. Verificamos ainda que a liderança da equipe gestora e a organização da escola convergem para conjunturas de ensino e aprendizagem dos estudantes. O clima escolar e a integração com a comunidade colaboram para que os educandos tenham um desempenho satisfatório nas avaliações internas e externas. Não são somente esses fatores os responsáveis pela eficácia da escola, mas eles possuem grande importância no sucesso da instituição, tendo em vista que sua equipe gestora está há um longo período exercendo as mesmas funções. Sendo assim, nosso plano de intervenção busca institucionalizar as práticas que têm contribuído para os bons resultados alcançados.

O objetivo principal do plano, neste caso, é estimular a institucionalização das práticas e das ações educativas que contribuem para o bom desempenho da escola nas avaliações externas. Desta forma, esperamos que os projetos vivenciados na escola e as atividades de monitoramento desenvolvidas pelas educadoras de apoio continuem mesmo após as mudanças dos atuais gestores.

Os pontos abordados no segundo capítulo favorecerão as reflexões dos que gerem a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, induzindo-os a melhorar os resultados de desempenho dos estudantes e, conseqüentemente, o resultado da escola. O plano orientará a escola a aperfeiçoar e ampliar suas probabilidades de sucesso, o que implicará o envolvimento de todos. Sendo assim, propomos uma ação dividida em duas etapas: (i) a institucionalização do trabalho com projetos; (ii) a criação de um protocolo de ações das educadoras de apoio.

### 3.1 Primeira etapa: institucionalização do trabalho com projetos

A primeira etapa da ação deverá ser coordenada pelo Conselho Escolar. Essa consiste em apresentar para a comunidade o trabalho com projetos desenvolvido pela Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, os quais têm contribuído para com a eficácia da instituição. Identificamos, no capítulo dois, que o trabalho com projetos deveria ser institucionalizado para que possíveis alterações na equipe gestora não comprometessem, no futuro, o sucesso obtido. Esta etapa será desenvolvida em 3 fases:

**Fase 1: Reunião com a equipe gestora e o conselho escolar:** o órgão colegiado marcará uma reunião com a equipe gestora para informar a intenção de institucionalizar a prática de trabalho com projetos já realizada com sucesso pela escola.

**Fase 2: Construção do desenho do projeto:** antes de iniciar o ano letivo de 2015, coordenada pelo Conselho Escolar, será agendada uma reunião pedagógica com os professores, com a equipe gestora e com os demais funcionários da escola, com o intuito de apresentar a ação de institucionalização do trabalho com projetos na área de Linguagens e suas tecnologias, como também na área de matemática e suas tecnologias. Os integrantes do Conselho Escolar deverão montar o plano com vistas à institucionalização da metodologia pedagógica de trabalho com projetos.

**Fase 3: Inserção do trabalho com projetos no Projeto Político Pedagógico (PPP):** na primeira quinzena de março de 2015, com a anuência dos segmentos escolares, o Projeto Político Pedagógico será alterado para abarcar a orientação do trabalho com projetos. A intenção é institucionalizar no PPP a proposta pedagógica já em uso, que vem gerando bons resultados. Isso significa institucionalizar os seguintes projetos: (i) *Prazer de ler*, que procura formar leitores proficientes; (ii) *Produção textual promovendo a interação entre os sujeitos*, que motiva os estudantes a produzirem textos; (iii) *Literarte*, que promove e incentiva a leitura de clássicos da Literatura Brasileira; (iv) *Leitura Compartilhada*, que

busca compartilhar histórias e textos literários entre todos; (v) *Café Literário*, que incentiva pais e filhos na prática da leitura; (vi) *Seminário de Literatura*, que apresenta aos estudantes os estilos literários, e (vii) *Plantão da matemática*, que ajuda os estudantes a superarem deficiências de aprendizagens de conteúdos de matemática. Deste modo, havendo alteração na equipe gestora, essas boas práticas terão continuidade, uma vez que farão parte da organização regimental da instituição.

No Quadro 2 apresentamos, através da ferramenta 5w2h, as informações sobre a ação de institucionalizar o trabalho realizado com projetos pela escola

Quadro 2: Informações sobre a ação de institucionalizar o trabalho com projetos e seus responsáveis

O QUÊ?	Institucionalização do trabalho com projetos na área de Linguagens e suas tecnologias e matemática e suas tecnologias.
QUEM?	Conselho escolar
QUANDO?	Na primeira quinzena de março de 2015
COMO?	Inserção do trabalho com projetos no Projeto Político Pedagógico
POR QUÊ?	Estímulo à institucionalização de ações educativas que contribuam para o bom desempenho da escola. Deste modo, é possível evitar que descontinuidades de futuras gestões coloquem fim ao trabalho com projetos.
QUANTO?	Tempo dos atores escolares envolvidos no processo para participar das reuniões.

Fonte: elaboração própria.

Quando as ações executadas não estiverem surtindo os resultados esperados, o Conselho Escolar deverá buscar, em reuniões com o colegiado, adotar estratégias ou ações. A cada semestre, os projetos serão avaliados para saber se deve continuar a figurar na grade de projetos da escola ou se precisam sofrer alguma modificação. Assim, o PPP deverá ser revisitado e os projetos e as boas práticas avaliadas, com a participação dos órgãos colegiados e da comunidade escolar. Mediante o diagnóstico, após o planejamento das atividades

e das práticas eficazes, novas sequências didáticas e projetos serão direcionados para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Elaboramos, no Quadro 3, um cronograma detalhado das ações.

Quadro 3: Cronograma de implementação da ação de institucionalização do trabalho com projetos

Ação	Objetivo	Tempo/duração	Responsável	Avaliação
Reunião com a equipe gestora e o conselho escolar	Repassar a intenção de institucionalizar a prática exitosa realizada na escola	Janeiro / 2015	Conselho Escolar e Equipe gestora	Através do <i>feedback</i> bimestral dos membros do conselho escolar e da equipe gestora
Construir o desenho do projeto voltado para institucionalizar o trabalho com projetos	Apresentar o plano de ação para institucionalizar o trabalho com projetos na área de Linguagens e suas Tecnologias e Matemática e suas tecnologias	Fevereiro / 2015	Equipe gestora, conselho escolar, professores, estudantes, pais, funcionários	Através de questionário aplicado aos integrantes da comunidade escolar
Inserção do trabalho com projetos no Projeto Político Pedagógico (PPP)	Inserir os projetos e as atividades bem sucedidas no Projeto Político Pedagógico	Primeira quinzena de março / 2015	Equipe gestora, conselho escolar, professores, estudantes, pais, funcionários	Através de questionário aplicado aos integrantes da comunidade escolar

Fonte: elaboração própria.

Para vivenciar esta etapa do plano de intervenção, a escola vai contar com o tempo que os membros do Conselho Escolar, equipe gestora e educadoras de apoio destinarão para participar das reuniões propostas, desenhar e validar o projeto.

O item apresentado configura-se como a primeira etapa do plano de intervenção sugerido para a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva. A seguir,

propomos a segunda etapa que é a construção de um protocolo de ações a ser vivenciado pelas educadoras de apoio na referida escola.

### **3.2 Segunda etapa: protocolo de ações para as educadoras de apoio**

Durante a pesquisa, constatamos que o trabalho desenvolvido pelas educadoras de apoio, ou seja, o monitoramento e as formações direcionadas aos professores do ensino fundamental/anos iniciais e finais, e ensino médio, são relevantes para o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes desses níveis de ensino.

Identificamos, também, no decorrer da pesquisa, que as educadoras de apoio atuam de modo diferente, o que pode influenciar os procedimentos de organização e trabalho do corpo pedagógico da instituição. Sendo assim, sentimos a necessidade de elaborar um protocolo que padronizará a conduta do trabalho realizado pelas educadoras. O protocolo é um tipo de padronização de procedimentos, que definirá como as duas educadoras de apoio devem trabalhar. Esta ação foi proposta porque a educadora de apoio do turno da manhã possui uma ação mais presente, sistemática, portanto é essa que queremos protocolar. Após a conclusão do protocolo, o mesmo deverá ser incorporado ao PPP, para que a mudança no quadro gestor não comprometa, futuramente, as ações eficazes desenvolvidas pela escola.

Sabemos que numa escola pública, a gestão escolar pode ser considerada eficaz quando os gestores lideram as ações com uma visão global e abrangente e reconhecem os fatores que favorecem o desenvolvimento de um trabalho voltado para a qualidade. A relevância da dimensão pedagógica é um fator determinante no desempenho da escola e dos estudantes nos resultados das avaliações externas da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva.

Sendo assim, propomos, além de institucionalizar o trabalho com projetos, padronizar as ações desenvolvidas pelas educadoras de apoio através de um protocolo. A rotina de trabalho e de procedimentos pedagógicos realizados no turno da manhã também deve ser realizado no período da tarde. Isso não quer dizer que as atividades não sejam desenvolvidas, mas sim que necessitam de um mesmo padrão.

A segunda etapa da ação será coordenada pela equipe gestora e pelo Conselho Escolar, e consiste em apresentar para a comunidade da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva um protocolo das ações desenvolvidas pelas educadoras de apoio. Esta etapa será desenvolvida em 4 fases:

**Fase 1 - reunião entre a gestão escolar e as educadoras de apoio:** nesta fase, no primeiro dia letivo de 2015, será proposta uma reunião com a equipe gestora e as educadoras de apoio para padronizar as atividades desenvolvidas pelas mesmas. Nesta reunião, será definido o protocolo de ações para as duas educadoras de apoio, evitando divergências na conduta profissional das duas. O trabalho pedagógico desenvolvido no turno da manhã será também desenvolvido no turno da tarde na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva.

**Fase 2 - elaboração do documento para padronizar as ações das educadoras de apoio:** no terceiro dia letivo de 2015, a equipe gestora e as Educadoras de Apoio elaborarão o protocolo de ações. O objetivo da elaboração deste documento será promover articulações necessárias para que a atuação conjunta das educadoras de apoio ponha a educação a serviço de relações democráticas, oferecendo à comunidade escolar educação de qualidade. Apresentamos, no Quadro 4, algumas sugestões de protocolo que devem ser definidos pelo gestor e pelas educadoras:

Quadro 4: Ações a serem executadas pelas educadoras de apoio

1. Acompanhar e assessorar os docentes na elaboração da avaliação diagnóstica e na análise do desenvolvimento da turma (IDEB) bimestralmente.
2. Elaborar em parceria o planejamento anual.
3. Apresentar para a comunidade escolar o planejamento, o calendário escolar e a matriz curricular anualmente.
4. Elaborar em parceria e apresentar para a equipe gestora o cronograma de atendimento pedagógico, atividades previstas no calendário escolar, períodos de avaliação e entrega de resultados (bimestralmente).
5. Apresentar para a equipe gestora o plano de desenvolvimento profissional permanente da equipe pedagógica e o cronograma de estudos (bimestralmente).
6. Engajar, em parceria, os pais e a comunidade na participação do planejamento escolar como parceiros das ações e da educação dos alunos (mensalmente).
7. Controlar diariamente a frequência em sala de aula e a permanência dos estudantes na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva.
8. Planejar e executar reuniões pedagógicas com os professores, 4 vezes por semana, no horário das aulas/atividades.
9. Através dos gráficos das avaliações diagnósticas, mapear as dificuldades dos alunos e as capacidades não consolidadas para realizar as intervenções pedagógicas (bimestralmente).
10. Promover, bimestralmente, palestras com temas significativos para toda a comunidade escolar.
11. Zelar diariamente pelo clima organizacional dos docentes e pelo trabalho coletivo.
12. Acompanhar e assessorar, semanalmente, o desenvolvimento dos projetos institucionais.
13. Assessorar, semanalmente, os docentes na identificação e no planejamento para o atendimento às dificuldades de aprendizagem.
14. Incentivar e assessorar, semanalmente, os docentes na seleção de recursos didáticos para o ensino e aprendizagem dos conteúdos escolares.
15. Assessorar semanalmente os docentes em relação aos instrumentos utilizados para registros: acompanhamento da escrituração do diário de classe e relatórios.
16. Analisar anualmente o desempenho da escola nas avaliações externas e ponderar bimestralmente sobre as avaliações diagnósticas internas, divulgando os resultados para a comunidade escolar.
17. Subsidiar os docentes na elaboração e na prática do planejamento anual, propondo alternativas metodológicas a partir de reflexões coletivas, e monitorá-lo continuamente.
18. Estudar, pesquisar e selecionar, semanalmente, nas reuniões pedagógicas, assuntos didáticos, e incentivar a troca de experiências entre os docentes.
19. Estimular os professores a utilizarem os recursos tecnológicos disponíveis na escola.
20. Desenvolver, semanalmente, estudos de formação continuada com os docentes durante as horas/aulas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

**Fase 3 - apresentação do protocolo para validação pelo conselho escolar:** o órgão normativo e a equipe gestora, no quinto dia letivo de 2015, apresentarão para o conselho escolar as ações sistematizadas e padronizadas das atividades

pedagógicas que deverão ser validadas e realizadas pelas educadoras de apoio para os estudantes do turno da manhã e da tarde.

**Fase 4 - inserção do protocolo no Projeto Político Pedagógico da Escola:**

inserir, na primeira quinzena de março de 2015, no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, o protocolo de padronização das ações desenvolvidas pelas educadoras de apoio com vistas a unificar o trabalho pedagógico desenvolvido na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, o qual contribuiu para com o desempenho dos estudantes nas avaliações internas e externas. Apresentamos abaixo, no Quadro 5, utilizando a ferramenta 5w2h, as informações sobre a institucionalização do protocolo de ações.

Quadro 5: Informações sobre a institucionalização de um protocolo de ações

O Quê?	Criação de um protocolo das ações para as educadoras de apoio
Quem?	Equipe gestora e educadoras de apoio
Quando?	No início do ano, na primeira semana de fevereiro de 2015.
Como?	Elaboração de um protocolo e inserção no PPP
Por quê?	Padronizar as ações das Educadoras de Apoio e institucionalizar um procedimento de atuação para que as modificações futuras no quadro gestor não comprometam a qualidade do ensino ofertado pela instituição.
Quanto?	Tempo dos atores escolares envolvidos no processo para participar de reuniões, redigir e validar o protocolo.

**Fonte:** elaborado pela pesquisadora.

Elaboramos, no Quadro 6, um cronograma detalhado da ação.

Quadro 6: Cronograma de implementação da elaboração de um protocolo de ações

Ação	Objetivo	Duração/tempo	Responsável	Avaliação
Reunião entre a gestão escolar e as educadoras de apoio	Decidir pela padronização das ações desenvolvidas entre as duas educadoras de apoio	Primeiro dia letivo de 2015	Equipe gestora e educadoras de apoio.	Através do <i>feedback</i> dos membros do conselho escolar, das educadoras de apoio e da equipe gestora
Elaboração do protocolo para padronizar as ações das educadoras de apoio	Elaborar o protocolo de ações	Terceiro dia letivo de 2015	Equipe gestora e educadoras de apoio.	Através de instrumento avaliativo após a reunião
Apresentação do protocolo para validação pelos membros do conselho escolar	Oferecer à comunidade escolar ações sistemáticas, padronizadas das educadoras de apoio aos estudantes dos turnos da manhã e tarde.	Quinto dia letivo de 2015	Equipe gestora, educadoras de apoio, professores e estudantes.	Através dos resultados das avaliações bimestrais dos estudantes
Inserção do protocolo de ações no Projeto Político Pedagógico da escola	Analisar se houve melhoria nos resultados das avaliações externas e internas da escola	Primeira quinzena de março/2015	Equipe gestora, conselho escolar, educadoras de apoio e professores	Através dos resultados das avaliações internas e externas realizadas na escola

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Este plano de intervenção abrangerá os seguintes passos: (i) propor à unidade de ensino a institucionalização do trabalho com projetos, (ii) criar um protocolo das ações para as educadoras de apoio, para que haja uma unificação dos procedimentos de acompanhamento e de suporte pedagógico. A equipe

gestora e as educadoras de apoio da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva redigirão o protocolo de ações.

Os recursos necessários para a ação proposta estão previstos no orçamento anual da escola e a equipe gestora sempre busca parcerias para garantir a efetivação de planos interventivos, visando a alcançar melhores resultados, uma vez que o processo de educação é contínuo e sistemático.

O alcance dos objetivos propostos neste plano não depende apenas da atuação do coordenador pedagógico, mas também do apoio da equipe administrativa da instituição escolar, da aceitação dos professores, do desempenho dos demais funcionários e da comunidade escolar.

O sucesso do plano interventivo depende do monitoramento e da avaliação. A ação deve ser monitorada pelo conselho escolar para que produza os resultados esperados. A instituição escolar, através da equipe gestora, deverá agendar reuniões com os membros responsáveis pela ação de institucionalização do trabalho com projetos e pelo protocolo das ações das educadoras de apoio, a fim de avaliar a eficácia da metodologia no trabalho desenvolvido pela instituição. Isso porque toda ação só faz sentido se impactar positivamente no desempenho dos estudantes. Assim, é importante definir com clareza o papel de cada responsável e elaborar coletivamente estratégias de superação das dificuldades que possam surgir.

Este capítulo teve por objetivo desenhar um projeto interventivo para a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva que deverá ser implementado na atual gestão até março de 2015, com vistas a ser efetivado nas próximas gestões que sucederão a atual, garantindo que essa organização de processos torne-se cultura organizacional da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiência e a eficácia da gestão escolar melhoram o resultado das escolas, contribuem de forma efetiva com a apresentação de propostas e sugestões para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem dos estudantes.

Esta pesquisa identificou que na Escola Estadual Tomé Francisco da Silva – além do bom clima escolar, da liderança da equipe gestora, da integração com a comunidade através de boas práticas de gestão escolar e da ênfase na dimensão pedagógica –, o monitoramento das ações realizado pelas educadoras de apoio convergem para situações de ensino e de aprendizagem, fazendo com que os estudantes apresentem desempenhos satisfatórios nas avaliações internas e externas.

Vale salientar que as ações sugeridas no Projeto de Intervenção, para institucionalizar o trabalho com projetos e criar um protocolo de monitoramento das ações das educadoras de apoio, são importantes para a Escola Estadual Tomé Francisco da Silva. As proposições são claras e possíveis de serem implementadas, tendo em vista que a equipe gestora atual criou uma cultura didático-pedagógica na escola através das boas práticas de gestão escolar.

Além disso, o plano permitirá que futuras equipes gestoras possam suceder a atual e continuem dando prioridade ao fazer pedagógico e aos processos de ensino e de aprendizagem. Por isso, é importante institucionalizar as boas práticas de gestão, mantendo as características positivas instituídas no Projeto Político Pedagógico, que foram deliberadas conjuntamente pela comunidade escolar e que impactam nos resultados apresentados pela instituição.

Ao longo da pesquisa, também identificamos que a gestão escolar da escola pesquisada possui pontos fortes em diversas dimensões, o que contribui para com as boas práticas. Além disso, através dessas práticas, a escola vem desencadeando excelente desempenho nas avaliações estaduais e nacionais.

Os acontecimentos evidenciam a importância de uma escola estruturada, organizada e gerenciada por princípios democráticos e participativos. Além disso,

é importante destacar que a gestão pedagógica é um fator preponderante para a efetividade do processo de ensino e aprendizagem.

Não podemos deixar de mencionar a importância dos professores na condução do aprendizado dos estudantes e o fazer pedagógico dentro da sala de aula. Destacamos, portanto, a relevância desse profissional em sala de aula como mediador do conhecimento, estimulando situações de aprendizagem com criticidade, por meio de uma prática pedagógica interativa e transformadora. Cada um contribui, positivamente ou não, para o resultado de sua escola através de suas práticas, contribuindo para com o desenvolvimento escolar dos educandos.

Diante do exposto, compete agora à equipe gestora da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva assumir o compromisso de implementar as duas etapas do projeto de intervenção. Como até agora a equipe sempre demonstrou compromisso, responsabilidade e enfrentamento aos obstáculos, não deverá se opor à implementação das ações, conforme o cronograma apresentado no Capítulo 3.

Cada escola é única por possuir características que podem ser encontradas na equipe gestora, nos professores, nas suas peculiaridades e na forma de gerir pedagogicamente. Saber lidar com as diferenças e dificuldades constitui o grande desafio de um gestor para fazer com que a sua instituição escolar seja eficaz.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, M. **Revendo os vínculos entre trabalho e educação**: elementos materiais da formação humana. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **IDEB - Resultados e Metas**. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.seam?cid=8440949>. Acesso em: 12 ago. 2014.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: publicada no Diário Oficial da União, em 23 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em: <<http://portalideb.inep.gov.br/>> Acesso em: 20/09/2013.

BRASIL. PNUD. **Tabelas de ranking do IDH-M**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/tabelas/index.php>>. Acesso em: 02 nov. 2011.

BROOKE, N. & SOARES, J. F. **Pesquisa em eficácia escolar**: origem e trajetórias. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

BROOKE, N. **Nigel Brooke**: depoimento [out. 2011]. Entrevistador: Dagmar Serpa. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/politicas-publicas/nigel-brooke-avaliacao- apenas-ponto-partida-643598.shtml>. Acesso em: 10 ago. 2014.

BROOKE, N. & CUNHA, A. de A M. **A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos Estados**. v. 4. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2014 (Série Estudos & Pesquisas Educacionais)

CONSED. Prêmio Nacional de referência em Gestão Escolar 2008. Disponível em: <[www.consed.org.br](http://www.consed.org.br)>. Acesso em: 11 ago. 2014.

CONSED. Prêmio Nacional de referência em Gestão Escolar 2012. Disponível em: <[www.consed.org.br](http://www.consed.org.br)>. Acesso em: 11 ago. 2014.

**Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 05 de outubro de 1998 e publicada no Diário Oficial da União.

EDUCADORA DE APOIO. Depoimento [nov. 2013]. Entrevistadora: Herocilda de Oliveira Alves. Quixaba, 2013, 1 arquivo (20 min.), estéreo. Entrevista 001/2013 concedida para elaboração de dissertação de mestrado da entrevistadora.

ESCOLA Estadual Tomé Francisco da Silva. **Atas de reuniões com os pais**. Quixaba. Novembro de 2013.

ESCOLA Estadual Tomé Francisco da Silva. **Diários de classe Quixaba**. Novembro de 2013.

ESCOLA Estadual Tomé Francisco da Silva. **Projeto Político Pedagógico**. Quixaba. Novembro de 2013.

ESCOLA Estadual Tomé Francisco da Silva. **Regimento Escolar**. Quixaba. Novembro de 2013.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 25 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GESTOR ESCOLAR. Depoimento [nov. 2013]. Entrevistadora: Herocilda de Oliveira Alves. Quixaba, 2013, 1 arquivo (35 min.), estéreo. Entrevista 002/2013 concedida para elaboração de dissertação de mestrado da entrevistadora.

GOODE, W. & HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1973.

GREMAUD, A. P. *et al.* **Avaliação Continuada**: apropriação e utilização dos resultados/Pernambuco. Juiz de Fora: FADEPE, 2009.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 2006.

INSTITUTO de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em: <<http://portalideb.inep.gov.br/>> Acesso em: 20 set. 2013.

LUCK, H. A gestão pedagógica da organização curricular com foco na superação da distorção idade-série. **Gestão em Rede**, n. 62, 2005.

LÜCK, H. **Ação integrada**: administração, supervisão e orientação educacional. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 2008a.

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

LUCK, H. *et al.* **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Série cadernos de gestão, v. 7, Petrópolis: Vozes, 2010a.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 7 ed. Série cadernos de gestão. Petrópolis: Vozes, 2010b.

LÜCK, H. **Gestão participativa na Escola**. série cadernos de gestão, v. 3, n. 10. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÜCK, H. **Liderança em Gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, H. **Liderança em Gestão Escolar**. Série cadernos de Gestão, V. 4, n. 7. Petrópolis: Vozes, 2011.

LUCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LÜCK, H. **Planejamento em orientação educacional**. 17 ed. Petrópolis: Vozes, 2008b.

MAHONEY, A. A. & ALMEIDA, L. R. Afetividade e processo ensino-aprendizagem: contribuições de Henri Wallon. **Psicologia da educação**, n. 20, pp.11-30, São Paulo, 2005.

MARTINS, W. *et al.* Estilos de aprendizagem em educação a distância. In: 10º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, 2003, Porto Alegre. **Anais....** Porto Alegre: ABED, 2003. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2003/docs/anais/TC24.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação. **Lei nº 13.486, de 01 de julho de 2008**. Institui o Bônus de Desempenho Educacional-BDE, no âmbito do Estado de Pernambuco.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação. **Relatório do Prêmio Gestão Escolar**. 2012

PERNAMBUCO. **Lei nº 12.242, de 28 de junho de 2002**. Dispõe sobre a forma de cálculo das gratificações de representação das funções técnico-pedagógicas do magistério da rede pública estadual e dá outras providências.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação e Esportes. **Decreto 33.982/2009**. Regulamenta os mandatos dos gestores eleitos em 2005, cujo mandato duraria até 2009 e tiveram a prorrogação *pró-tempore* de seus mandatos exaradas pelo Decreto, e dá outras providências. Recife, 2009.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação, Cultura e Esportes. **Decreto 27.958 de 17/05/2005**. Regulamenta o processo para provimento na função de representação de diretor junto às escolas públicas estaduais, e dá outras providências. Recife: 2005a. 6 p.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação. **Decreto 38103 de 25 de abril de 2012**. Regulamenta os critérios e procedimentos para realização de processo de seleção para função de representação de diretor escolar e diretor adjunto das escolas estaduais, e dá outras providências.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação. SAEPE - **Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco**. Disponível em: <<http://www.saepe.caedufjf.net/saepe-inst/>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

POLON, T. L. P. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres: Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005** - 323 p. Tese de Doutorado em Educação - Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, junho de 2009. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas>. Acesso em: 20 ago. 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMMONS, P. As características-chave das Escolas Eficazes. In: BROOKE, N. & SOARES, J. F. **Pesquisa em Eficácia Escolar: origens e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. pp. 335-382.

SAMMONS, P., HILLMAN, J. & MORTIMORE, P. **Key Characteristics of Effective schools: A review of school effectiveness research**. London: Office for Standards in Education, 1995.

SOARES, J. F. **Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais Escola eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do estado de Minas Gerais**. UFMG. Belo Horizonte: Segrac Editora e Gráfica, 2002.

SOARES, J. F.; DA COSTA FONSECA, I.; ALVARES, R. P.; DE MEIRELES, R. R.(Orgs.). **Exclusão interescolar nas escolas públicas brasileiras: um estudo com dados da Prova Brasil de 2005, 2007 e 2009**. Brasília: UNESCO, 2012.

SOARES, J.F.; BATISTA, J.R.; ALVES, M.T.G.; TEIXEIRA, A.C.A. **Fatores explicativos do desempenho em Língua Portuguesa e Matemática: a evidência do Saeb-99**. Relatório Técnico, Belo Horizonte: GAME/LME/PROAV, 132 p., novembro de 2000 (mimeo).

SOARES, J.F.; CÉSAR, C.C.; MAMBRINI, J. Determinantes de desempenho dos alunos do ensino básico brasileiro: evidências do Saeb de 1997. In: 7º Congresso USP de controladoria e contabilidade, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2007. Disponível em: [www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos72007/669.pdf](http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos72007/669.pdf). Acesso em: 24 ago. 2013b.

SOARES, Joaquim José; GIRLENE, Ribeiro de Jesus; KARINO, Camila Akemi; ANDRADE, Dalton Francisco de. Uma escala para medir a infraestrutura escolar. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 24, n. 54, pp. 78-99, 2013b.

TANNER, R.C. S. & MORGAN, B. F. Estilos de aprendizagem em universitários: uma análise sobre os alunos das disciplinas de contabilidade geral I e introdução à contabilidade na universidade de Brasília. In: 7º CONGRESSO USP DE

CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7º, 2007, São Paulo. **Anais...**São Paulo: USP, 2007. Disponível em: Acesso em: 24 ago. 2014.

VEIGA, Zilah de Passos Alencastro. As Instâncias Colegiadas da Escola. In; VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 1998.

VIEIRA, S. L. Gestão para uma comunidade de aprendizes. In: **Gestão escolar e qualidade da educação**. Fortaleza: SEDUC, 2005.

## ANEXO 1

### Entrevista realizada com o gestor da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva

#### Identificação geral:

Nome: Ivan José Nunes Francisco

Idade: 47 anos

Nível de Formação:

Graduação: Licenciatura Plena em Biologia

Ano de conclusão: 1994

Instituição – Faculdade de Formação para Professores de Afogados da Ingazeira - FAFOPAI

Pós-Graduação: Especialização em Biologia

Instituição: Universidade de Formação de Professores de Petrolina

Tempo de Experiência no Magistério: 25 anos

Tempo de trabalho nesta Escola: 22 anos

Tempo de Experiência na função de Direção/educador de apoio: 14 anos

Tempo de Direção/supervisão nesta escola: 16

**1 - Pesquisadora:** Para você, qual a finalidade das avaliações em larga escala para os sistemas educacionais?

**Diretor Ivan:** Essas avaliações tem o objetivo de tentar diagnosticar como é que está a educação no país e em cima desse diagnóstico montar algumas estratégias para que venha melhorar essa educação.

**2 - Pesquisadora:** Qual a sua opinião sobre os efeitos positivos e negativos das avaliações em larga escala?

**Diretor Ivan:** Quando o efeito é positivo, gostaria de citar a questão do monitoramento, você ter a oportunidade de conhecer como anda o aprendizado de cada aluno nesse monitoramento fazer com que também as escolas conheçam a realidade também d educação que está sendo ofertada para sua clientela e em cima disso tentar buscar elaborar algumas estratégias para reverter alguma situação negativa que por acaso encontre. E como ponto negativo eu acredito que eles buscam avaliar por igual às instituições com realidades diferentes.

**3 - Pesquisadora:** Como são divulgados e socializados nessa escola os resultados das avaliações em larga escala?

**Diretor Ivan:** agente aqui nesta escola prima muito justamente pela questão da divulgação de resultados, nós trabalhamos assim, essa valorização, essa divulgação ela também incentiva e motiva as pessoas que estão dentro da escola pra aperfeiçoar e melhorar cada dia tanto seu desempenho no caso de alunos como seu trabalho no caso do professor e aqui nós prezamos muito por essa divulgação. Nós temos o blog da escola, o jornal da escola e através da reunião de pais, conselho escolar, carro de som, rádios locais, assembleias gerais, seminários, agente tem assim um leque muito grande de meios que nós utilizamos para divulgar esses resultados. E até dentro da própria escola tem várias faixas aí, chegando à escola já é nítido essa questão de divulgação através de faixas, cartazes, divulgando esses resultados de sucesso da escola.

**4 - Pesquisadora:** Que materiais impressos esta escola recebeu ou possui, referentes à disseminação dessas avaliações?

**Diretor Ivan:** Sim, nós recebemos os boletins do SAEPE, também do IDEB e agente assim tem dado uma atenção muito especial por eles, porque justamente ele vem nos mostrar onde nós estamos, onde realmente a escola está localizada e o que podemos fazer para melhorar esse resultado. E nós trabalhamos esses resultados, esses boletins com toda a comunidade escolar, com pais, com alunos, com professores, com funcionários de modo com que todas as pessoas tenham conhecimento dos resultados que a escola está realmente conseguindo, como a escola está situada em relação a esses resultados. Interessante até que agente trabalha tanto que pode chegar em uma determinada turma e perguntar onde se encontra qual o nível que está seu filho, tanto o aluno sabe qual o nível que está a deficiência quanto os pais também sabem desse trabalho que agente vem executando.

**5 - Pesquisadora:** Houve alguma mudança no currículo trabalhado pela escola a partir dos resultados das avaliações externas?

**Diretor Ivan:** Sim, porque na medida em que recebemos esses boletins, nós vamos analisar, agente faz um estudo bem criterioso em cima disso, e de acordo com as necessidades agente adapta os currículos, de modificar o PPP, modificar as ações pedagógicas, modificar a metodologia de modo que venha realmente a atingir os resultados esperados e suprir as necessidades apresentadas neles.

**6 - Pesquisadora:** Que dificuldades são enfrentadas na utilização dos resultados dessas avaliações?

**Diretor Ivan:** Dificuldades em relação a que? Como?

**7 - Pesquisadora:** Na utilização dos resultados dessas avaliações.

**Diretor Ivan:** Não, não entendo como dificuldade, eu acho até que esses resultados nos auxiliam muito, é através dele onde nós elaboramos metas, mensurar os resultados que agente precisa atingir e conseqüentemente elaborar estratégias. Então, eu vejo assim, que eles nos ajudam muito, tem facilitado o nosso dia-a-dia aqui dentro da escola com eles.

**8 - Pesquisadora:** Quais ações ou projetos foram desencadeados na escola, a partir dos resultados das avaliações externas?

**Diretor Ivan:** A escola já realiza vários projetos, agora a partir desse resultado nós assim inovamos alguns projetos e introduzimos algumas ações dentro desse projeto, inclusive eu costumo dizer até que nossos projetos, eles são assim muito direto, muito bons porque os resultados aparecem em todos as áreas de conhecimento dentro da escola, então eu acho que os projetos são realmente eficientes e o que nós estamos fazendo é introduzindo algumas ações, aperfeiçoando, melhorando cada vez mais esses projetos, então nós temos aqui projetos de incentivos a leitura e a escrita. E esse trabalho com aluno do 1º ao 9º ano que é o projeto Prazer de ler, nós temos a LITERARTE, a escola retrata o aluno, é um projeto que busca a conscientização sobre a questão do patrimônio. E esses projetos estão sendo aperfeiçoados na medida em que nós estamos recebendo cada resultado, nós podemos citar como aperfeiçoar o plantão da matemática por exemplo que nós introduzimos esse ano foi assim uma ação nova e de muito sucesso e de muito êxito, o piquenique literário que nós trabalhamos

dentro do projeto de leitura. Nós temos o café literário com os pais, temos o café literário com os alunos, dentro do projeto do ensino médio São ações que estão assim melhorando esses projetos visando justamente melhor resultado, mais eficiência nos resultados.

**9 - Pesquisadora:** Como os resultados do SAEPE foram discutidos nesta escola? Quem discute esses resultados?

**Diretor Ivan:** Quando nós recebemos os resultados, nós reunimos a gestão da escola, agente faz uma análise bem criteriosa deles, depois passamos para os professores, para os funcionários, em seguida os alunos, inclusive agora estamos tendo a oportunidade de ter o resultado individual de cada aluno, discutimos esse resultado também com o aluno e conseqüentemente com os pais, nas grandes assembleias que a escola realiza.

**10 - Pesquisadora:** Como acontece o processo de auto avaliação institucional dessa escola?

**Diretor Ivan:** Esse processo acontece com aluno, mas primeiro com os funcionários, com os pais dos alunos, levando assim a uma grande discussão e eles tendo assim realmente consciência do porque que está sendo feita a avaliação institucional visando justamente a melhoria da gestão, dos resultados da escola como um todo no dia-a-dia, então é feita em todos os segmentos da escola e da comunidade também que acompanha.

**11 - Pesquisadora:** O que revelou os relatórios da auto avaliação institucional dessa escola?

**Diretor Ivan:** Os resultados trazem o que muitas vezes agente não está nem vendo com os nossos olhos mais que as outras pessoas já vê de outra maneira, então eles trazem algumas reivindicações, algumas sugestões e quando chega na nossa mão nos vamos rever, buscar, analisar e conseqüentemente buscar se aquela reivindicação, sugestão nos trazem mudanças, algumas melhorias para o nosso projeto da escola, projeto de educação e agente faz uma reformulação das ações do projeto pedagógico da escola visando atender as solicitações, as sugestões e também atender a melhoria ofertada pela própria escola.

**12 - Pesquisadora:** Você considera que a longa permanência do gestor escolar contribui para os bons índices alcançados pela escola nas avaliações externas?

**Diretor Ivan:** Eu acho que tem sim seu ponto de vista positivo, se você tem mais oportunidade de permanecer no cargo, tem condições de executar o seu projeto de gestão que você se propôs, você vai passar a conhecer melhor a comunidade, os programas da escola, você vê melhor os problemas da escola, os próprios resultados. Sem sombra de dúvida, acho que é um dos pontos positivos.

**13 - Pesquisadora:** Qual o modelo de gestão adotado pela escola?

**Diretor Ivan:** Nós trabalhamos aqui com a gestão democrática, eu costumo me pegar, inclusive nas falas do Governador Eduardo Campos, que ele dizia o seguinte, em determinada conversa conosco: que uma escola ela não é democrática se ela não está desempenhando a sua função social, se os alunos que estão dentro dela não estão aprendendo, não estão tendo sucesso, baseado nisso, nós vivenciamos essa gestão democrática que eles estão tendo sucesso sim, nós temos a evasão praticamente zero, eles estão progredindo, os resultados estão apontando para isso e prova que a escola está mesmo exercendo essa gestão democrática, temos a gestão participativa, participa os pais, participa a comunidade, todos os segmentos da escola, e eu acredito que estamos conseguindo vivenciar isso aí sim. Nós temos parcerias e há integração da escola com a comunidade, as pessoas dentro da escola nos ajudam, então são fatores que apontam para uma gestão democrática.

**14 - Pesquisadora:** Quais são as ações colegiadas praticadas nessa escola?

**Diretor Ivan:** Nós temos as assembleias gerais com os pais, com a comunidade, nós temos os conselhos, a UEX, Conselho Escolar, desempenhando um papel fundamental nas ações e nos resultados da nossa escola.

**15 - Pesquisadora:** Os pais e responsáveis pelos estudantes participam constantemente das reuniões?

**Diretor Ivan:** Sim, não tenha dúvida, é um dos fatores que diferencia a nossa escola, é a participação efetiva dos pais, aonde nas assembleias gerais agente

chega a atingir a 98% de participação e inclusive turmas que chegam a atingir 100% de participação, então isso aí mostra realmente a participação efetiva dos pais dentro da escola sugerindo, nos ajudando, auxiliando nos projetos de educação que estamos propondo aqui.

**16 - Pesquisadora:** Como se dá a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) ou do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) nessa escola? De que forma?

**Diretor Ivan:** Ela se dá de forma coletiva, com a participação de todos os segmentos da gestão, professores, funcionários, com alunos, comunidade. Agente faz uma grande discussão em cima disso aí, agente adapta a realidade da escola para que realmente agente venha vivenciar e executar esse projeto. E construindo com a participação de todos os segmentos, sem sombra de dúvida, ele tende a ter grande sucesso na execução e nos resultados a que ele propuser.

**17 - Pesquisadora:** Qual a periodicidade com que é revisto e quem participa da construção do regimento e do Projeto Político Pedagógico?

**Diretor Ivan:** O projeto político pedagógico, aqui nós analisamos praticamente bimestralmente, de acordo com a necessidade que tiver. Em cima do resultado externo que você recebe imediatamente agente já reúne a equipe para discutir, pra analisar, pra avaliar o projeto, e dependendo disso aí conseqüentemente dá um redirecionamento.

**18 - Pesquisadora:** Como é a atuação dos professores na Escola Tomé Francisco da Silva?

**Diretor Ivan:** É uma participação efetiva, agente conta em massa com esses professores. E nós os vemos em atividade, como agentes transformadores dentro da escola.

**19 - Pesquisadora:** Os professores são capacitados nessa escola constantemente?

**Diretor Ivan:** Sim, além das capacitações que são efetivadas pela Secretaria de Educação e Esportes, pelo MEC, nós também como escola, promovemos as

nossas capacitações de acordo com a necessidade que estamos detectando dentro das áreas, algumas fraquezas, algum ponto fraco que agente detectou dentro de uma disciplina, a escola já toma providência e já busca capacitar esse professor e reverter a situação. E o mais interessante, como um diferencial, também é uma constante preocupação que nós gestores temos pra saber se essa capacitação, se essa formação continuada está chegando até ao aluno, que muitas vezes agente sabe que chega no professor e para e o que vem realmente transformar, o que vem realmente sinalizar para os resultados é se essa capacitação, se essa formação chega ao aluno. E agente tem essa preocupação constante aqui, pra isso temos o monitoramento, o planejamento, tem até observação de aula pelos educadores de apoios, a fim de não fiscalizar, mas a fim de ajudar e fazer com que facilite mais o trabalho do professor dentro da escola.

**20 - Pesquisadora:** Os professores dessa escola são motivados pela equipe gestora?

**Diretor Ivan:** Sem sombra de dúvidas, nós temos assim um mecanismo de motivação, os próprios resultados, já fazem essa motivação, não só com os professores, mas com todos os funcionários da escola, mas na medida em que você divulga uma prática bem sucedida, uma metodologia diferenciada, um resultado, você também está motivando esse profissional e agente trabalha muito com isso aqui também, agente apoia, divulga, incentiva e de modo que você chega na escola e vê todo mundo de bem com a vida, graças a Deus.

**21 - Pesquisadora:** Qual sua opinião sobre o BDE – Bônus de Desempenho Escolar, será que interfere na atuação nos docentes da escola?

**Diretor Ivan:** O BDE é um bom incentivo, mas acho que ainda não está atingindo seu objetivo porque nós temos assim no próprio formato do BDE uma cobrança, eles cobram das escolas resultados mas em situações diferenciadas, agente sabe que dentro do próprio Estado está tendo uma política de exclusão, excludente, nós temos escolas com estruturas diferentes de outra e de modo que esse BDE cobra resultados, cobra das escolas por igual e oferece estruturas diferenciadas. Mas, independente do resultado, BDE ou não, os nossos profissionais trabalham

independente do resultado do BDE, o nosso compromisso é com a comunidade, nosso compromisso é social mesmo, com a comunidade da nossa escola.

**22 - Pesquisadora:** Os estudantes recebem algum tipo de preparação para obter bom desempenho nas avaliações externas?

**Diretor Ivan:** Olhe, nós trabalhamos assim, na medida em que você já tem conhecimento do resultado de cada estudante, nós já preparamos sim algumas ações diferenciadas dentro da escola. Temos o reforço que agente oferta, nós temos aulões, seminários, temos os alunos ensinando ao colega, nós temos os pais aqui dentro de algumas ações visando à melhoria dos resultados desses alunos, eu posso citar o café literário, o plantão de matemática, de uma maneira que meus alunos são trabalhados assim para realizar essas avaliações, não só essas avaliações, mas que eles tenham sucesso dentro da escola.

**23 - Pesquisadora:** Qual o diferencial dessa escola para obter excelentes resultados nas avaliações em larga escala?

**Diretor Ivan:** Eu acho que o compromisso da equipe é a equipe gestora comprometida, pedagogicamente mesmo com o trabalho, o coletivo muito forte dentro da escola, com a participação dos pais e também a consciência que nós despertamos nesses alunos, a fazer com que eles tenham um objetivo de vida e quando eles tem esse objetivo consequentemente eles vão querer sempre alcançar mais conhecimento, mais resultados. Inclusive, nós temos um projeto que é *Alunos da Tomé Francisco na Universidade*, que agente busca incentivar os alunos a ter sucesso no ENEM, sair da escola e já ingressar na Universidade. Nós trabalhamos com os ex-alunos da escola já inseridos, que conquistaram seu espaço, eles vem para a escola para trabalhar com quem está na escola, fazemos uma mesa redonda com vários profissionais e as mais variadas profissões. É uma motivação, e também tem a facilidade, facilita a escolha da profissão que ele quer exercer, objetivando e facilitando a escolha.

## ANEXO 2

### Entrevista realizada com a educadora de apoio da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva

#### Identificação geral:

Nome: Josilene Quitude

Idade: 39 anos

Nível de Formação:

Graduação: Licenciatura Plena em Letras

Ano de conclusão: 1998

Instituição – Faculdade de Formação para Professores de Afogados da  
Ingazeira - FAFOPAI

Pós-Graduação: Especialização em Língua Portuguesa

Instituição: Universidade de Formação de Professores de Petrolina

Tempo de Experiência no Magistério: 20 anos

Tempo de trabalho nesta Escola: 13 anos

Tempo de Experiência na função de Direção/educador de apoio: 13 anos

Tempo de Direção/supervisão nesta escola: 13

**1 - Pesquisadora:** Para você, qual a finalidade das avaliações em larga escala para os sistemas educacionais?

**Educadora de apoio:** A finalidade é reunir informações importantes relativas ao desempenho dos estudantes nas áreas e períodos de escolaridade avaliados, ou seja, diagnosticar o desempenho dos estudantes, bem como subsidiar a implementação, a (re) formulação e o monitoramento de políticas educacionais, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação brasileira.

**2 - Herocilda:** Qual a sua opinião sobre os efeitos positivos e negativos das avaliações em larga escala?

**Educadora de apoio:** Nas avaliações externas considero efeitos positivos a coleta de dados, os relatórios de desempenho dos estudantes, a política de responsabilidade (obrigação de responder por algo), a definição de objetivos e metas claras por escolas, sistema de monitoramento de indicadores e processos de resultados. Como efeito negativo também pode citar: o uso dos mesmos

critérios para avaliação de escolas em diferentes condições, a burocracia e o atraso na divulgação dos resultados, a falta de um indicador que responsabilize o aluno pelo compromisso de realizar o exame, a distância entre o que se propõe e o que realmente se cumpre em relação ao investimento na educação pública.

**3 - Pesquisadora:** Como são divulgados e socializados nessa escola os resultados das avaliações em larga escala?

**Educadora de apoio:** Há uma ampla divulgação dos resultados dessas avaliações:

- Murais na escola;
- Faixas e carros de som;
- Na reunião de pais, professores, conselho escolar e com os alunos;
- Em jornais, blog e panfletos;
- Em seminários educacionais;
- Cartas e cartão de agradecimentos.

**4 - Pesquisadora:** Que materiais impressos esta escola recebeu ou possui, referentes à disseminação dessas avaliações?

**Educadora de apoio:** A escola recebe os boletins anuais de resultados do SAEPE e PROVA BRASIL. Toda escola tem conhecimento porque utilizamos os dados e informações desses boletins para elaborar e reformular o Projeto Político Pedagógico.

**5 - Pesquisadora:** Houve alguma mudança no currículo trabalhado pela escola a partir dos resultados das avaliações externas?

**Educadora de apoio:** Sim, muitas. Foi necessário estudar o que e como os estudantes são avaliados, além de identificar as lacunas na formação dos professores que dificultavam o excelente desempenho dos estudantes. O currículo é reformulado sempre que diagnosticamos as defasagens e planejamos as intervenções pedagógicas e metodológicas.

**6 - Pesquisadora:** Que dificuldades são enfrentadas na utilização dos resultados dessas avaliações?

**Educadora de apoio:** A falta de clareza nos boletins e divulgação de resultados, a ausência de formação continuada específica para trabalhar com essas

avaliações e, sobretudo, o período de retorno para a escola é enorme, impedindo que as intervenções sejam feitas em tempo hábil.

**7 - Pesquisadora:** Quais ações ou projetos foram desencadeados na escola, a partir dos resultados das avaliações externas?

**Educadora de apoio:** A escola passou a focar mais a aprendizagem dos estudantes. Cada ano, inovamos de acordo com a necessidade dos estudantes e embora os projetos se repitam as ações são diversificadas e diferenciadas: o projeto o prazer de ler, LITERARTE, Estudantes da Tomé Rumo a Universidade, Escola Retrato de Aluno, Agenda 21 e outras ações específicas, como: Aulão, seminários, Plantão de Matemática, reforço amigo e outros.

**8 - Pesquisadora:** Como os resultados do SAEPE foram discutidos nesta escola? Quem discute esses resultados?

**Educadora de apoio:** Os resultados foram discutidos com todos os segmentos em diferentes etapas: Reunião de gestão, reunião com os professores (análise de avanços, retrocesso e dificuldades) reunião de pais, reunião com o conselho escolar e reunião com os estudantes avaliados. A partir dos dados gerados pela avaliação a escola elabora metas coletivas e a interpretação pedagógica da escala de proficiência que com seus domínios e competência torna possível entender em quais pontos os estudantes estão em relação ao desenvolvimento das habilidades consideradas essenciais ao aprendizado de Língua Portuguesa e Matemática.

**9 – Pesquisadora:** O resultado das avaliações externas tem promovido mudanças na sua prática enquanto diretor? Em que sentido?

**Educadora de apoio:** Muitas. A visibilidade da qualidade da escola amplamente divulgada aumenta a responsabilidade e o compromisso de continuar ofertando uma educação de qualidade social. Isso exige que muitas ações sejam implantadas. Passamos a trabalhar com uma agenda bimestral e cobrar mais até de nós mesmos para garantia de um trabalho bastante sistemático.

**10 - Pesquisadora:** Como acontece o processo de auto avaliação Institucional nesta escola?

**Educadora de apoio:** O processo de auto avaliação Institucional acontece em vários momentos. No início do ano letivo, quando fazemos o balanço do ano anterior e durante todo o ano letivo em curso, nas reuniões bimestrais de monitoramento de resultados e planejamento. Todos os segmentos respondem questionários, coletam-se dados e depois se leva as informações para discussão coletiva e por segmentos.

**11 - Pesquisadora:** O que revelou os relatórios de auto avaliação Institucional desta escola e quais as mudanças implementadas com base nas informações da auto avaliação?

**Educadora de apoio:** Em 2013, a avaliação revelou alguns entraves que ainda não tínhamos detectado como: a necessidade de implementar ações em curto e longo prazo (não basta apenas desenvolver ações nas turmas avaliadas, é preciso considerar todo o processo), o envolvimento da família precisava ser maior, a prática pedagógica dos professores necessitava de inovação, as aulas de reforço mais dinâmica e o aumento de investimento para melhoria das atividades (embora não dependa só da escola) entre outros.

**12 - Pesquisadora:** Você considera que a longa permanência do gestor contribuiu para os bons índices alcançados pela escola nas avaliações externas?

**Educadora de apoio:** Sim, a experiência do gestor em trabalhar cm planejamento estratégico, liderança e conhecimento da comunidade escolar e do entorno favorece os avanços anuais da escola. É tipo saber onde está e aonde ainda quer chegar. A credibilidade do gestor faz com que os diversos segmentos acreditem no projeto da escola. Criou-se a cultura do pertencimento, o que resulta no crescimento da instituição.

**13 - Pesquisadora:** Qual o modelo de gestão adotado pela escola?

**Educadora de Apoio:** Gestão democrática. Aqui o foco é a aprendizagem dos alunos e o trabalho é feito de forma coletiva. Há a partilha de informações e as

decisões envolvem um número cada vez maior de pessoas. Todos os segmentos participam da gestão escolar.

**14 - Pesquisadora:** Quais são as ações colegiadas praticadas nessa escola?

**Educadora de apoio:** A autonomia da escola Tomé Francisco se amplia com ações de incentivo a participação, e também, com a criação de mecanismos de construção coletiva do Projeto político pedagógico. Na lista desses mecanismos cito:

-Reunião e assembleia geral – a reunião é um instrumento fundamental à gestão democrática, pois ela possibilita articular, socializar informações, discutir e tomar decisões;

-Reunião do Conselho escolar e Conselho da UEX – os conselhos têm por principal meta desenvolver ações compartilhadas, contando com representantes dos diversos segmentos das comunidades escolar e local;

- Conselho de classe – as reuniões acontecem no decorrer do ano, no final de cada bimestre com a finalidade de diagnosticar problemas e apontar soluções tanto em relação aos alunos, as turmas, disciplinas, quanto em relação aos docentes e a escola;

- Representantes de turmas – os estudantes participam de reuniões para discutir problemas, opinar e participar de ações do Projeto político pedagógico. O desafio é formalizar o Grêmio Estudantil, ação prevista para o próximo ano.

**15 - Pesquisadora:** Os pais e responsáveis pelos estudantes participam das reuniões?

**Educadora de apoio:** Sim, a participação dos pais chega a 98% de frequência no geral, algumas turmas chegam a fechar em 100%. Essas reuniões acontecem bimestrais e quando necessário.

**16 - Pesquisadora:** Como se dá a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) ou do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)?

**Educadora de apoio:** o projeto político pedagógico é um processo compreendido por três momentos interligados: diagnóstico da escola, levantamento das concepções do coletivo e programação das ações a serem desenvolvidas com a

participação de todos os sujeitos da escola, professores, funcionários, pais, alunos, equipe gestora, representantes da comunidade. Todos esses momentos acontecem por um processo de avaliação bimestral que permite ao grupo caminhar do real para o ideal, desenvolvendo ações viáveis, possíveis de serem implementadas. Todas avaliadas e redirecionadas, pois o PPP nunca estará totalizado, sempre haverá novos desafios.

**17 - Pesquisadora** - Qual a periodicidade com que é revisto e quem participa da construção do regimento e do Projeto Político Pedagógico?

**Educadora de apoio:** A revisão do PPP é feita semestral e os ajustes nas reuniões bimestrais, pois muitas vezes é preciso mudar a rota porque os objetivos não estão sendo atingidos. Todos os segmentos participam desse processo.

**18 - Pesquisadora:** Como é a atuação dos professores na Escola Tomé Francisco da Silva?

**Educadora de apoio:** Os professores participam ativamente de todas as etapas do Projeto político Pedagógico: elaboração, execução das ações, avaliação, revisão e mudança de rota. A motivação da equipe faz a diferença nas atividades cotidianas e de intervenção.

**19 - Pesquisadora:** Os professores da escola recebem capacitação constantemente?

**Educadora de apoio:** As aulas atividades na escola são coordenadas semanalmente pelos educadores de apoio. As formações são promovidas pela própria escola (bimestral), no encontro entre os pares (semanal) e ainda participam das formações promovidas pela Regional e Secretaria de Educação.

**20 - Pesquisadora:** Os professores dessa escola são motivados pela equipe gestora?

**Educadora de apoio:** Sim, a gestão exerce um papel de liderança forte e consegue envolver e motivar o grupo para por meio do trabalho coletivo atingir objetivos comuns, benéficos para a instituição e sociedade.

**21 - Pesquisadora:** Qual sua opinião sobre o BDE – Bônus de Desempenho Escolar será que interfere na atuação nos docentes da escola?

**Educadora de apoio:** Considero o BDE um bom incentivo, mas não acredito que ele esteja cumprindo com seus objetivos, até porque as escolas são avaliadas pelos mesmos critérios, mas os investimentos que recebem são diferentes. Para nós, há na rede estadual uma política educacional injusta e excludente. Nessa escola, o trabalho independe do BDE, assumimos um compromisso social com a comunidade e zelamos pela qualidade do ensino.

**22 - Pesquisadora:** Os estudantes recebem algum tipo de preparação para obter bom desempenho nas avaliações externas?

**Educadora de apoio:** Sim, desde o primeiro dia que entra na escola. As avaliações externas avaliam um final de ciclo ou modalidade de ensino. Cada ano zelamos para que o estudante não siga com lacunas na aprendizagem (o que chamamos de investimento em longo prazo) e implantamos ações específicas para as turmas e séries avaliadas, como acompanhamento mais sistematizado, planejamento considerando o tempo pedagógico, reforço no contra turno, aulão, seminários, utilização de apostilas complementares e outros.

**23 - Pesquisadora:** Qual o diferencial dessa escola para obter excelentes resultados nas avaliações em larga escala?

**Educador de apoio:** Um conjunto de fatores define uma escola de qualidade, entre eles:

- Gestão democrática e participativa;
- Foco na aprendizagem dos alunos;
- Compromisso da equipe de profissionais;
- Envolvimento da comunidade e dos pais;
- Estabelecimento de parcerias;
- Intervenção pedagógica;
- Trabalho em equipe;
- Protagonismo Juvenil;
- Planejamento estratégico;
- Monitoramento dos resultados;

- Formação constante;
- Outros.

### ANEXO 3

#### Questionário para coleta de dados dos estudantes

Caros estudantes

Este questionário tem o propósito de fazer uma avaliação do trabalho que é desenvolvido na Escola. Não há necessidade de identificação, mas a veracidade das respostas é fundamental para a realização deste trabalho com qualidade. Contamos com vocês.

1. Você é do sexo:

(A) Feminino

(B) Masculino

Com que frequência seus professores utilizam os seguintes meios para dar aulas?

Nº		Frequente mente	De vez em quando	Raramente ou nunca
2.	Apresentação oral do conteúdo para a classe	A	B	C
3.	Colocação do conteúdo na lousa	A	B	C
4.	Leitura do conteúdo no livro didático	A	B	C
5.	Leitura de textos literários, artigos científicos, jornais e revistas.	A	B	C
6.	Exercícios que não estão no livro didático	A	B	C
7.	Conversa com os estudantes sobre os textos lidos	A	B	C
8.	Redação	A	B	C
9.	Explicação de questões de gramática	A	B	C
10.	Reescrita de textos produzidos pelos estudantes	A	B	C
11.	Diferentes formas de resolução de problemas de Matemática (por escrito e através de cálculo mental)	A	B	C
12.	Vídeos	A	B	C
13.	Experiência científica	A	B	C
14.	Mapas, imagens e fotografias.	A	B	C
15.	Gráficos e tabelas	A	B	C
16.	Computador	A	B	C
17.	Calculadora	A	B	C

18.	Instrumentos de medida (régua, compasso e esquadro)	A	B	C
19.	Seminários e debates	A	B	C
20.	Projetos que envolvem professores de diferentes disciplinas	A	B	C
21.	Estímulo para os alunos fazerem perguntas, expressarem ideias, opiniões e sugestões.	A	B	C
22.	Pesquisa de campo (fora de sala de aula)	A	B	C
23.	Solicitação de leitura de livros didáticos (fora de sala de aula)	A	B	C
24.	Jogos, pesquisas e trabalho em grupo.	A	B	C

Com que frequência seus professores utilizam os seguintes meios para avaliar seus conhecimentos?

Nº				
25.	Prova escrita	A	B	C
26.	Provas com alternativas	A	B	C
27.	Trabalho individual	A	B	C
28.	Trabalho em grupo	A	B	C
29.	Debates e seminários	A	B	C
30.	Reescrita de texto			
31.	Relatórios	A	B	C
32.	Prova prática (experimentos)	A	B	C
33.	Participação dos estudantes na aula	A	B	C

34. A maioria de seus professores, quando entrega os trabalhos e/ou as provas dos alunos:

- (A) comenta os acertos e dificuldades da classe;
- (B) comenta os acertos e dificuldades de cada aluno;
- (C) comenta os acertos e dificuldades de cada aluno e da classe;
- (D) só apresenta comentários escritos;
- (E) só informa a nota de cada aluno;
- (F) não comenta nada

Faça uma avaliação das aulas dos seus professores dos diferentes componentes curriculares e assinale a alternativa que melhor representa sua satisfação com relação:

Nº		Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Não sei avaliar
35.	Ao bom conhecimento do conteúdo por parte do professor	A	B	C	D
36.	A forma como os professores ensinam	A	B	C	D
37.	Ao trabalho com a leitura, a interpretação de texto e a escrita nas aulas	A	B	C	D
38.	Ao trabalho com cálculo e com os conceitos e relações matemáticos	A	B	C	D
39.	A explicação do conteúdo, outra vez, quando os estudantes não entendem.	A	B	C	D
40.	Revisão do conteúdo	A	B	C	D
41.	A ajuda aos estudantes para entenderem e corrigirem seus erros	A	B	C	D
42.	Ao uso dos resultados das provas ou exercícios para ensinar, de novo, o conteúdo não compreendido.	A	B	C	D
43.	Ao aproveitamento dos acontecimentos do dia-a-dia para ensinar o conteúdo	A	B	C	D
44.	À correção das tarefas e da lição de casa (pesquisas, exercícios, leituras, etc.)	A	B	C	D

Marque SIM ou NÃO em cada linha.

Em relação às aulas de Língua Portuguesa, você:

Nº		SIM	NÃO
45.	Gosta do componente curricular?	A	B
46.	Considera o que aprende importante para a sua vida?	A	B
47.	Tem facilidade para ler e interpretar textos?	A	B
48.	Tem facilidade para escrever textos?	A	B
49.	Acha seu professor experiente e disposto a ensinar?	A	B
50.	Se sente bem atendido pelo seu professor quando tem dificuldades?	A	B

Marque SIM ou Não em cada linha

Em relação às aulas de matemática, você:

Nº		SIM	NÃO
51.	Gosta do componente curricular?	A	B
52.	Considera o que aprende importante para sua vida?	A	B
53.	Tem facilidade para compreender conceitos e relações matemáticos?	A	B
54.	Tem facilidade para resolver problemas e fazer cálculos?	A	B
55.	Acha seu professor experiente e disposto a ensinar?	A	B
56.	Se sente bem atendido pelo seu professor quando tem dificuldades?	A	B

Marque SIM ou NÃO em cada linha

Você:

Nº		SIM	NÃO
57.	Gosta de ir à escola?	A	B
58.	Gosta de frequentar as aulas?	A	B
59.	Gosta de seus professores?	A	B
60.	Se sente bem na sua turma?	A	B
61.	Ficaria triste se tivesse de mudar de escola?	A	B

62. O que mais dificulta sua aprendizagem é (marque mais de uma alternativa, se for o caso):

- (A) a existência de muitos alunos na sala de aula
- (B) a falta de interesse dos colegas
- (C) a minha falta de interesse
- (D) a indisciplina na sala de aula
- (E) a forma como os professores ensinam
- (F) a falta de materiais
- (G) a maioria dos alunos não dominar o conteúdo das séries anteriores
- (H) não tenho dificuldade

Com que frequência, desde o início do ano, seus pais ou os responsáveis por você veio à escola para:

Nº		Frequente	De vez em quando	Raramente ou nunca
63	Participar da reunião de pais?	A	B	C
64	Conversar sobre suas notas?	A	B	C
65	Participar de festas?	A	B	C
66	Conversar sobre seu comportamento?	A	B	C
67	Colaborar na conservação da escola? (pintura, pequenos reparos, etc.)	A	B	C
68	Colaborar na solução de problemas da escola?	A	B	C

Faça uma avaliação da sua escola e assinale a alternativa que melhor representa sua satisfação com relação:

Nº		Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Não sei avaliar
69.	Equipe de professores	A	B	C	D
70.	Direção da escola	A	B	C	D
71.	Convivência entre alunos professores, diretor e funcionários	A	B	C	D
72.	Organização da escola e regras de disciplina	A	B	C	D
73.	Frequência dos professores às aulas	A	B	C	D
74.	Existência de professores para todos os componentes curriculares	A	B	C	D
75.	Solução de problemas relacionados à falta de profissionais (professores, coordenadores e funcionários)	A	B	C	D
76.	Solução rápida dos problemas que surgem na escola	A	B	C	D
77.	Existência de livros para os estudantes na escola (na sala de aula, na biblioteca, na sala de leitura)	A	B	C	D
78.	Limpeza e conservação do prédio e do mobiliário escolar (salas de aula, banheiros, pátio, jardins, muros, carteiras)	A	B	C	D
79.	Aparência geral da escola (cortinas, filtros, objetos de decoração)	A	B	C	D
80.	Atuação do conselho Escolar	A	B	C	D
81.	Atuação do conselho de classe	A	B	C	D
82.	Atuação do grêmio estudantil	A	B	C	D

## ANEXO 4

### Questionário para coleta de dados - professores e funcionários

Caros professores/funcionários

Este questionário tem o propósito de fazer uma avaliação do trabalho que é desenvolvido na Escola. Não há necessidade de identificação, mas a veracidade das respostas é fundamental para a realização deste trabalho com qualidade. Contamos com vocês.

1. A equipe de gestores prioriza as questões pedagógicas?  
 sim     às vezes  
 não     quase sempre
2. Há troca de experiências vivenciadas nas ações de formação continuada de aperfeiçoamento da equipe escolar, a fim de aprimorar o trabalho da escola?  
 sim     às vezes  
 não     quase sempre
3. Existe na escola algum procedimento formalizado para avaliar o trabalho realizado durante o ano por todas as pessoas que ali trabalham?  
 sim     às vezes  
 não     quase sempre
4. Representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar (direção, professores, coordenadores, professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis) participam da avaliação do trabalho realizado pela escola?  
 sim     às vezes  
 não     quase sempre
5. Caso esses momentos avaliativos existam, as pessoas costumam opinar sobre como melhorar os trabalhos realizados na escola?  
 sim     às vezes  
 não     quase sempre
6. Ausência do diretor, professor ou funcionários que estejam prejudicando o trabalho, o problema é discutido coletivamente por toda a comunidade escolar, inclusive pais e estudantes?  
 sim     às vezes  
 não     quase sempre
7. Os professores começam e terminam as aulas pontualmente?  
 sim     às vezes  
 não     quase sempre

8. Os demais funcionários da escola também cumprem sua jornada de trabalho com pontualidade?  
( ) sim ( ) às vezes  
( ) não ( ) quase sempre
9. As reuniões pedagógicas começam e terminam na hora marcada?  
( ) sim ( ) às vezes  
( ) não ( ) quase sempre
10. A proposta pedagógica ou o projeto político pedagógico foram elaborados com a participação de toda a comunidade escolar ( pais, estudantes, funcionários em geral, professores e demais membros da comunidade)?  
( ) sim ( ) às vezes  
( ) não ( ) quase sempre

**ANEXO 5****Questionário de coleta de dados - pais dos estudantes**

Caros pais

Este questionário tem o propósito de fazer uma avaliação do trabalho que é desenvolvido na Escola. Não há necessidade de identificação, mas a veracidade das respostas é fundamental para a realização deste trabalho com qualidade. Contamos com vocês.

Responda assinalando (X) nas questões abaixo:

1. Responsáveis pelo estudante:

os pais  tios  avós  só a mãe  só o pai  outro

2. Como você considera o trabalho desenvolvido na Escola?

Excelente  Bom  Regular  Ruim

3. Avaliar o trabalho desenvolvido na Escola em relação aos setores/funções:

a) Alimentação (almoço e lanche)

Excelente  Bom  Regular  Ruim

b) Biblioteca

Excelente  Bom  Regular  Ruim

c) Secretaria

Excelente  Bom  Regular  Ruim

d) Gestão/Direção

Excelente  Bom  Regular  Ruim

e) Coordenação pedagógica

Excelente  Bom  Regular  Ruim

f) professores

Excelente  Bom  Regular  Ruim

g) Funcionários

Excelente  Bom  Regular  Ruim

h) Horário de funcionamento

Excelente  Bom  Regular  Ruim

i) Proposta pedagógica/método de ensino

Excelente  Bom  Regular  Ruim

## ANEXO 6

### Questionário para a coleta de dados comunidade escolar

Caros membros da comunidade escolar

Este questionário faz parte de uma pesquisa para elaboração de dissertação de mestrado desenvolvida na Universidade Federal de Juiz de Fora, e tem o propósito de fazer uma avaliação do trabalho que é desenvolvido na Escola Tomé Francisco da Silva. Não há necessidade de identificação, mas a veracidade das respostas é fundamental para a realização deste trabalho com qualidade. Conto com vocês.

Professora: Herocilda Oliveira Alves.

1. O ambiente da escola favorece a amizade entre todos (entre alunos e alunos; entre professores e alunos; entre os professores, etc.)?
  - a.  sim
  - b.  não
  - c.  às vezes
  - d.  quase sempre
  - e.  não sei informar
  
2. Os alunos tratam bem os professores e os funcionários da escola?
  - a.  não
  - b.  sim
  - c.  às vezes
  - d.  quase sempre
  - e.  não sei informar
  
3. Professores, diretores e funcionários se relacionam e se respeitam?
  - a.  não
  - b.  sim
  - c.  às vezes
  - d.  quase sempre
  - e.  não sei informar
  
4. A escola promove visitas no bairro e na cidade para que os alunos conheçam e aprendam a usar os equipamentos públicos da região (postos de saúde; hospitais; parques; praças, monumentos, museus, bibliotecas, centros culturais, Conselho Tutelar, Vara da Infância, etc.)?
  - a.  não
  - b.  sim
  - c.  às vezes

- d.  quase sempre
  - e.  não sei informar
5. A escola promove a conscientização dos alunos quanto à preservação, conservação e limpeza dos ambientes e mobiliários?
- a.  não
  - b.  sim
  - c.  às vezes
  - d.  quase sempre
  - e.  não sei informar
6. Todos os alunos podem mostrar suas aprendizagens e seus trabalhos de formas variadas (oralmente; por escrito; utilizando teatro, pintura, brincadeiras; etc.)?
- a.  não
  - b.  sim
  - c.  às vezes
  - d.  quase sempre
  - e.  não sei informar
7. Os professores desenvolvem atividades para que os alunos aprendam a dialogar e negociar?
- a.  não
  - b.  sim
  - c.  às vezes
  - d.  quase sempre
  - e.  não sei informar
8. É realizado o levantamento das expectativas dos pais e alunos com relação à escola?
- a.  não
  - b.  sim
  - c.  às vezes
  - d.  quase sempre
  - e.  não sei informar
9. Os alunos gostam de frequentar a escola?
- a.  não
  - b.  sim
  - c.  às vezes
  - d.  quase sempre
  - e.  não sei informar
10. As pessoas que trabalham na escola gostam do trabalho que fazem?

- a.  não
- b.  sim
- c.  às vezes
- d.  quase sempre
- e.  não sei informar

11. A equipe escolar tem conhecimento da visão que a comunidade possui da escola?

- a.  não
- b.  sim
- c.  às vezes
- d.  quase sempre
- e.  não sei informar

12. A escola promove uma gestão democrática?

- a.  não
- b.  sim
- c.  às vezes
- d.  quase sempre
- e.  não sei informar

13. As decisões do colegiado são socializadas?

- a.  não
- b.  sim
- c.  às vezes
- d.  quase sempre
- e.  não sei informar

14. Os resultados das avaliações externas são repassados para a comunidade escolar? Como?

- a.  em reuniões
- b.  panfletos
- c.  seminários
- d.  não sei informar

15. Os alunos têm algum tipo de preparação especial para as avaliações externas?

- a.  não
- b.  sim
- c.  não sei informar

16. A remuneração extra que é paga aos professores em função dos altos índices influencia na motivação dos professores?

- a.  não
- b.  sim

- c. ( ) às vezes
- d. ( ) quase sempre
- e. ( ) não sei informar

17. Qual o diferencial desta escola com relação às demais da região?

- a. ( ) equipe gestora
- b. ( ) professores
- c. ( ) metodologia de ensino
- d. ( ) qualidade de ensino oferecida aos estudantes
- e. ( ) não sei informar