

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

PATRÍCIA VALESCA GOMES FERREIRA

**ESTUDO COMPARADO DA AÇÃO GESTORA NA
APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROALFA:
ANÁLISE DE DOIS CASOS DE SUCESSO EM GOVERNADOR VALADARES**

JUIZ DE FORA
2012

PATRÍCIA VALESCA GOMES FERREIRA

**ESTUDO COMPARADO DA AÇÃO GESTORA NA
APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROALFA:
ANÁLISE DE DOIS CASOS DE SUCESSO EM GOVERNADOR VALADARES**

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.

Orientador: Lourival Batista de Oliveira Júnior

JUIZ DE FORA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

PATRÍCIA VALESCA GOMES FERREIRA

**ESTUDO COMPARADO DA AÇÃO GESTORA NA
APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROALFA:
ANÁLISE DE DOIS CASOS DE SUCESSO EM GOVERNADOR VALADARES**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em __/__/__.

Membro da banca - Orientador(a)

Membro da banca Externa

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, de de 20.....

Ao meu marido Marcelo e aos meus filhos Marcella e Vítor por me apoiarem e suportarem a minha ausência em muitos momentos que de mim necessitavam. Com o apoio de vocês minha caminhada se tornou mais fácil e tranquila.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida. Foi Ele que me possibilitou iniciar, prosseguir e chegar ao final desta caminhada.

A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, por oportunizar minha participação nesse mestrado.

Ao professor Marcelo Burgos, Débora e Paulo, pelo acompanhamento assíduo e sistemático, mesmo à distância, e por me acalmarem e me darem segurança nas horas de medo, aflição e angústia.

Às escolas e sujeitos da pesquisa que abriram para mim as portas da instituição me recebendo com carinho e participando comigo desse momento de descobertas tão importante para minha dissertação.

A todos os amigos e amigas da pós-graduação pelo carinho, pela companhia agradável nos períodos presenciais em Juiz de Fora e durante o período à distância através das redes sociais.

E por fim, as amigas Rúbia e Vanessa, companheiras do início ao fim dessa caminhada. Foi muito bom realizar esse sonho juntamente com vocês! Os dias longe de casa foram aliviados por vocês, e juntas nos tornamos uma família.

Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos.

Heloísa Lück.

RESUMO

Essa pesquisa objetiva delinear uma situação de gestão onde os gestores sejam facilitadores do processo de apropriação dos resultados do PROALFA, permitindo que o professor alfabetizador faça uso dos mesmos em sua prática pedagógica. Para isso, através do estudo de duas situações exitosas de gestão, que se configuram por bons resultados nessa avaliação, verifiquei se esse processo de facilitação tem ocorrido. Realizamos uma análise comparativa entre gestões de duas escolas estaduais, localizadas no município de Governador Valadares. Apresentam perfis socioeconômicos semelhantes, mas diferentes características em relação à gestão escolar, com intuito de observar se as diferentes ações desses gestores interferem no resultado. Variei no que diz respeito ao nível de ensino atendido, com o intuito de observar se esse fator interfere na gestão de resultados. Pesquisei como realizam a gestão de resultados educacionais, através da disseminação da apropriação dos resultados PROALFA entre os alfabetizadores. Utilizei como metodologia a entrevista semiestruturada a partir de um roteiro básico, porém flexível, que pôde ser adaptado de acordo com as necessidades que surgiram no decorrer da investigação. Minha estratégia metodológica foi a de comparar as duas escolas selecionadas, identificando a relação entre diferentes gestões e diferentes formas de apropriação da avaliação externa, fazendo um paralelo com os padrões e competências do gestor escolar (MINAS GERAIS, 2010) e as competências do gestor na dimensão da gestão de resultados educacionais (LUCK, 2009). Realizei, ainda, análise documental dos resultados do PROALFA entre os anos de 2008 e 2010; plano de intervenção pedagógico produzido a partir dos resultados; pautas e atas das reuniões. A análise dos dados da pesquisa apontou que os gestores das duas unidades de ensino reconhecem que as avaliações externas traduzem o diagnóstico da realidade escolar em termos de desempenho, e que é de suma importância se apropriar desses resultados, permitindo aos demais profissionais acesso, compreensão e uso desses dados para orientar o processo contínuo de melhoria do ensino, através de intervenções pedagógicas sistematizadas e construídas de forma coletiva. Mostraram-se capazes de mobilizar tanto os supervisores quanto os professores em função de objetivos educacionais que foram estabelecidos para escola. A utilização desses resultados se mostrou eficiente, principalmente como mecanismo de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos. Constatei ainda que a política pública de avaliação em larga escala causa impacto no ambiente escolar, contribuindo para a construção de projetos pedagógicos viáveis e coerentes com o contexto educacional das instituições. Apresento ao final uma proposta de capacitação de gestores com objetivo de desenvolver competências pedagógicas capazes de buscar alternativas para o desenvolvimento de uma melhor apropriação dos resultados do PROALFA.

Palavras-chave: Gestão Escolar – Apropriação de Resultados – Escola Eficaz.

ABSTRACT

This research aims to delineate a management situation where managers are facilitators of the process of appropriation of the results of PROALFA, allowing the elementary teacher to make use of them literacy in their teaching. To do this by studying two cases of successful management, which are formed by good results in this evaluation, we found that this facilitation process has occurred. We performed a comparative analysis between two administrations of public schools, located in Governador Valadares city. Have similar socioeconomic profiles, but different characteristics in relation to school management, aiming to observe the different actions of managers affect the result. I varied with respect to the level of education treated in order to observe whether the interfering factor in the management results. We investigated how to perform management of educational outcomes through the dissemination of the results PROALFA ownership among the elementary teachers. I used as methodology the semi-structured interview from a basic script, yet flexible, which could be adapted according to the needs that arose during the investigation. My methodological strategy was to compare the two schools selected by identifying the relationship between different administrations and different forms of appropriation of the external evaluation, making a parallel with the standards and competencies of the principal (MINAS, 2010) and the skills of the manager in management dimension of educational outcomes (Luck, 2009). Realized, though, documentary analysis of the results of PROALFA between the years 2008 and 2010; educational intervention plan produced from the results, agendas and minutes of meetings. The analysis of survey data indicated that the managers of two teaching units, recognize that the assessments reflect the diagnosis of external reality in terms of school performance, and that is paramount to appropriate these results, allowing access to other professionals, understand and use these data to guide the ongoing process of improving teaching through systematic pedagogical interventions and built collectively. Proved capable of mobilizing both supervisors and teachers in terms of educational objectives were established for the school. The use of these results proved to be efficient, especially as a mechanism for systematic monitoring of student learning. I noticed also that the public policy of large-scale evaluation impacts the school environment, contributing to the construction of pedagogical projects feasible and consistent with the context of educational institutions. I present a proposal at the end of training managers in order to develop pedagogical skills, able to seek alternatives for developing a better appropriation of the results of PROALFA.

Keywords: School Management - Appropriation of Results - Effective School.

LISTA DE SIGLAS

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

GERES – Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

PAAE – Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar

PAE – Plano de Ação Educacional

PAV – Projeto “Acelerar para Vencer”

PIP – Programa de Intervenção Pedagógica

PIP/ATC – Programa de Intervenção Pedagógica “Alfabetização no Tempo Certo”

PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização

PROEB – Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica

PROETI – Projeto Aluno de Tempo Integral

PROGESTÃO – Programa de Capacitação de Gestores Escolares

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SEE/MG – Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais

SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica

SRE – Superintendência Regional de Ensino

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organização da Escola Estadual 1.....	33
Quadro 2 – Organização da Escola Estadual 2.....	36
Quadro 3 – Competências do diretor na gestão de resultados educacionais.....	52
Quadro 4 – Padrão 1: O Planejamento estratégico e o aprimoramento da escola....	54
Quadro 5 – Padrão 2: O processo pedagógico e a qualidade do ensino.....	55
Quadro 6 – Descrição dos entrevistados.....	57
Quadro 7 – Métodos utilizados.....	113
Quadro 8 – Organização das Atividades Práticas.....	114
Quadro 9 – Planilha de Custos: 1ª Etapa de Formação.....	115
Quadro 10 – Primeira etapa de formação de gestores: Turma 1.....	116
Quadro 11 – Primeira etapa de formação de gestores: Turma 2.....	117
Quadro 12 – Primeira etapa de formação de gestores: Turma 3.....	117
Quadro 13 – Primeira etapa de monitoramento da formação de gestores.....	118
Quadro 14 – Primeira etapa de monitoramento da formação de gestores.....	119
Quadro 15 – Organização Geral da Formação.....	123

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA	17
1.1. Apresentação do contexto da pesquisa: Conhecendo o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica – SIMAVE e a atuação do Gestor Escolar na Apropriação dos Resultados.....	19
1.2. Apresentação das unidades de ensino, objeto de pesquisa e de suas equipes gestoras.....	30
1.2.1. As Escolas	31
a) A Escola Estadual 1 – E1.....	33
b) A Escola Estadual 2 – E2.....	35
2. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DIFERENTES GESTÕES E DIFERENTES FORMAS DE APROPRIAÇÃO DA AVALIAÇÃO EXTERNA: UM DIÁLOGO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA	41
2.1. Perfis de Liderança dos Diretores	44
2.2. A Gestão de Resultados Educacionais	48
2.3. Apresentação dos resultados da pesquisa de campo: Iniciando o diálogo.....	56
2.3.1. A Escola Estadual 1: Configuração da Gestão	58
2.3.2. O PROALFA na Escola Estadual 1	65
2.3.3. A Utilização dos resultados do PROALFA na intervenção pedagógica na Escola Estadual 1	71
2.3.4. A Escola Estadual 2: Configuração da Gestão	73
2.3.5. O PROALFA na Escola Estadual 2.....	79
2.3.6 A Utilização dos resultados do PROALFA na intervenção pedagógica na Escola Estadual 2.....	83
2.3.7. O conhecimento das Supervisoras e professoras acerca do PROALFA	87
2.4. Finalizando o diálogo: Divergências e Convergências entre as duas Gestões. Apontando um caminho para uma gestão de resultados educacionais	96

3. AVALIAÇÃO EXTERNA E SEU USO NA GESTÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA	106
3.1. Principais considerações sobre o caso analisado	107
3.2. Estrutura da Proposta de Formação	112
3.3. Mecanismos de Financiamento	115
3.4. Equipe de Formação e Monitoramento	115
3.5. Seleção e Organização dos Conteúdos	121
3.6. Avaliação da Proposta de Formação	119
3.7. Considerações Finais	119
REFERÊNCIAS	121
ANEXOS	124

INTRODUÇÃO

O interesse em pesquisar sobre a ação gestora na apropriação dos resultados do Programa de Avaliação da Alfabetização – PROALFA surgiu a partir das práticas de utilização dos resultados observadas por mim nas escolas estaduais da jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares. Temática instigante e ao mesmo tempo desafiadora, diante de inúmeros estudos realizados por respeitados centros de pesquisa em diversas Universidades do país¹. O que proponho é uma forma diferente de olhar e pensar essa prática a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento que foram construídas ao longo desses dez anos de caminhada na coordenação da avaliação externa na regional.

A apropriação dos resultados de avaliações externas pela equipe da escola pode trazer muitos benefícios para o processo de ensino-aprendizagem. A análise dos resultados pode levar à construção de alternativas na solução das dificuldades detectadas tanto no trabalho realizado pelo professor, quanto no que diz respeito às capacidades e habilidades desenvolvidas pelos alunos no processo de aprendizagem, ou seja,

“[...] a partir do diagnóstico realizado, espera-se que professores e gestores possam definir estratégias de atuação junto a alunos para que ampliem seus níveis de aprendizagem, considerando as metas estabelecidas para a faixa etária/ano de escolarização.” (MINAS GERAIS, 2009 p. 7).

¹ Indicamos como estudos relevantes nas áreas de gestão e escolas eficazes: POLON, Thelma Lucia P. **Tese: Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES - Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.pucrio.br>. Acesso em 28 nov. 2011; e SOARES, José Francisco. **Escola Eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais**. Universidade Federal de Minas Gerais Faculdade de Educação Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME) Belo Horizonte, maio de 2002.

Gerenciar momentos de estudo e análise dos resultados, é parte integrante das responsabilidades que assumem os gestores no desempenho das suas funções. De posse desses dados, que se traduzem em diagnóstico da realidade, a gestão do ensino e da escola deve ser reorganizada levando em consideração a realidade constatada e seu significado, tanto nas avaliações externas quanto nas internas.

Este trabalho pretende partilhar algumas informações e reflexões acerca de como a gestão escolar promove a apropriação dos resultados da avaliação externa entre os seus professores, e se esses resultados subsidiam o trabalho pedagógico dos alfabetizadores, traduzindo-os em intervenções adequadas a cada aluno.

No intuito de compreender um pouco mais sobre um tema tão amplo, complexo e contemporâneo é que delineei esta pesquisa, que resultou num trabalho dissertativo contendo três capítulos.

No primeiro capítulo inicio com a apresentação do contexto educacional no qual o meu caso de gestão está inserido para em seguida apresentá-lo; e a partir daí apresentar as unidades de ensino selecionadas como objeto de pesquisa e suas equipes gestoras. Finalizo com uma análise dos resultados das duas instituições (Escola Estadual 1 e Escola Estadual 2) no PROALFA, entre os anos de 2008 a 2010.

No segundo capítulo apresento uma análise de forma comparativa entre diferentes gestões e diferentes formas de apropriação da avaliação externa, através de um diálogo frequente entre a teoria e a prática. Realizei uma pesquisa de campo que de forma incipiente apresentou claramente algumas questões de investigação, enquanto outras foram aparecendo no decorrer do trabalho investigativo. Essa pesquisa objetivou delinear uma situação de gestão onde os gestores fossem facilitadores do processo de apropriação dos resultados do PROALFA, permitindo que os professores alfabetizadores façam uso dos mesmos. Para isso através do estudo de duas situações exitosas de gestão, que se configuram por bons resultados nessa avaliação, verificamos se esse processo de facilitação tem ocorrido nas duas escolas em questão.

Para alcançar esses objetivos, além de entrevistas do tipo semiestruturadas, utilizamos como estratégia de investigação análise de documentos da escola como: plano de metas, plano de intervenção pedagógica, atas de reuniões para estudo dos resultados da escola, resultados das avaliações externas dos últimos três anos (2008 a 2010), na intenção de identificar e contextualizar o grau de apropriação da

política de avaliação externa pela escola e se seus ideais educativos estabelecem uma conexão entre o uso da avaliação externa e a gestão escolar. A pesquisa que gerou as reflexões trazidas neste trabalho, sua análise e reflexões, são apresentadas no decorrer do segundo capítulo.

A partir dos limites impostos a trabalhos dessa natureza, e diante do diagnóstico do contexto atual apresentado pelas escolas em estudo, no terceiro capítulo apresento um Plano de Ação Educacional - PAE que consiste em um curso, oferecido aos gestores das escolas jurisdicionadas à Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares e que atendam em suas unidades os anos iniciais do Ensino Fundamental.

Essa formação continuada dos diretores tem como objetivo auxiliá-los na atuação de gerenciadores de estudos, com o intuito de desenvolver as competências da gestão de resultados educacionais, para que os gestores possam desenvolver práticas mais eficazes de apropriação dos resultados do PROALFA, através de medidas gerenciais e operacionais fazendo com que professores se apropriem e façam uso pedagógico das avaliações, garantindo ajustes necessários nas práticas pedagógicas e reorientação de rotas, para ajustar o que já se avançou e alcançar as metas estabelecidas para cada escola.

1. A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA

A implantação do ensino fundamental de 9 anos em 2004 no Estado de Minas Gerais, com ênfase na alfabetização e no letramento, foi uma estratégia que visava a elevação da qualidade da educação pública. A entrada das crianças de seis anos na escola foi o primeiro passo na universalização da pré-escola, que ocorreu no âmbito do ensino fundamental. Acreditava-se que:

[...] com mais tempo para ensinar e mais tempo para aprender, a escola teria condições de planejar seu trabalho e propiciar experiências pedagógicas e culturais a todas as crianças de modo a garantir a aprendizagem significativa. (MINAS GERAIS, 2003 p.3)

Sabemos, porém, que a garantia do direito à educação não se resume à provisão de matrícula. É preciso assegurar meios capazes de proporcionar aos alunos condições de permanência, aprendizagem e conclusão. E para efetivação dessas condições, o discurso uníssono é que todas as crianças, ao final dessa etapa de ensino (6 a 8 anos), deveriam estar plenamente alfabetizadas, pois sem a garantia desse direito a ampliação das habilidades dos alunos nas demais séries da Educação Básica estaria comprometida.

Foi realizada, então, nas escolas da rede estadual de ensino, uma avaliação externa denominada PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização no ano de 2005 e seus resultados divulgados no ano 2006. Esses resultados indicaram que apenas 46% dos alunos que cursavam o 3º ano do Ciclo de Alfabetização do Estado de Minas Gerais estavam no nível recomendável para aquela etapa de ensino, ou seja, quase metade dos alunos que cursavam o 3º ano do Ciclo de Alfabetização, não estavam plenamente alfabetizados após os três primeiros anos do Ensino Fundamental, como é previsto para esta etapa de escolarização.

Diante destes resultados, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais apresentou, em 2007, como estratégia para reverter esse quadro, o Programa de Intervenção Pedagógica – PIP, que tem como lema: “Toda criança lendo e escrevendo até os oitos anos” (MINAS GERAIS, 2008 p.9), uma política

pública que visa melhorar o nível de desempenho dos alunos, alfabetizando-os no tempo adequado.

O Programa de Intervenção Pedagógica prevê, entre suas ações, a elaboração democrática e participativa de um plano pela escola, onde gestores, supervisores, professores e demais funcionários devem reunir-se para sua elaboração. Essa ação coletiva de planejamento da escola deve partir da discussão e análise dos resultados das avaliações externas, pois elas são os instrumentos diagnósticos principais da instituição, e atuam como indicadores de desempenho, com o objetivo de reflexão dos docentes na proposição de ações de intervenções pedagógicas necessárias, sempre com o objetivo de melhorar o desempenho das crianças no processo de alfabetização.

As avaliações externas são nosso principal instrumento para levantar dados e analisar práticas. Vamos discutir resultados e planejar a ação a partir dos Boletins Pedagógicos do PROALFA [...] e do PROEB [...]. Com base nesses dados poderemos elaborar e implementar o Plano de Intervenção Pedagógica da escola [...] Diretor, favoreça análise prévia dos Boletins Pedagógicos do PROALFA e PROEB e das avaliações internas por parte dos educadores, para que o momento da reunião seja de discussão e tomada de decisões. (MINAS GERAIS, 2008, p.11).

Analisar os resultados das avaliações externas, estudar os boletins pedagógicos, conhecer metas propostas e planejar intervenções adequadas com o intuito de promover e melhorar a aprendizagem dos alunos é tarefa coletiva, que envolve toda a comunidade escolar: direção, especialistas, professores alfabetizadores e pais. (MINAS GERAIS, 2008).

As avaliações externas surgiram, então, como forma de monitorar a evolução dessas crianças em seu processo de aprendizagem. Outro fator que merece destaque é a oportunidade que os professores têm de rever suas práticas de ensino a partir do resultado obtido nessas avaliações.

O objetivo primordial desse trabalho é discutir como a gestão escolar promove a apropriação dos resultados da avaliação externa no meio escolar, e se esses resultados subsidiam o trabalho dos alfabetizadores, traduzindo-os em intervenções adequadas a cada aluno. Para alcançar esse objetivo faço um estudo comparado entre a ação gestora de duas escolas de bom desempenho no PROALFA, localizadas no município de Governador Valadares.

Para tanto, apresento, inicialmente, o contexto no qual a pesquisa se realizou e, por conseguinte o estudo de caso em questão, tendo como foco o modo de apropriação da avaliação externa dentro dessas duas escolas. O objeto da pesquisa é apreender como o gestor escolar, que recebe os dados dessas avaliações e tem por meta estruturar as formas pelas quais os professores alfabetizadores serão capacitados na recepção desses dados, vem exercendo essa atividade; ou seja, como o gestor vem sensibilizando os professores alfabetizadores diante dos resultados do PROALFA.

Na segunda parte desse capítulo são apresentadas as unidades de ensino, objeto de pesquisa e suas equipes gestoras. Traça-se um perfil inicial das duas, através do olhar de técnicos da Regional, que desenvolvem atividades de monitoramento com essas escolas, além do perfil socioeconômico em que as duas instituições estão inseridas, descrevendo sua estrutura física e organização educacional. Finaliza-se com uma análise de seus resultados na avaliação externa, PROALFA, entre os anos de 2008 a 2010 demonstrando sua evolução nos seguintes critérios: proficiência média, desvio padrão, níveis de desempenho e participação, pois esses resultados são nosso principal instrumento para levantar dados e analisar práticas.

1.1. Apresentação do contexto da pesquisa: Conhecendo o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica – SIMAVE e a atuação do Gestor Escolar na Apropriação dos Resultados

A onda de reformas educacionais que ocorreram durante a década de 1990 foi marcada pelo discurso neoliberal que buscava adequar os sistemas de ensino às demandas do mercado global. Na maioria dos países seus objetivos gerais foram voltados para “[...] descentralizar a gestão, melhorar a qualidade, equidade e eficiência dos sistemas, dar maior autonomia e também cobrar maior responsabilidade da escola [...]” (BROOKE, 2010 pag.391). De acordo com o mesmo autor é na implantação de sistemas de avaliação em larga escala que essa padronização ocorreu verdadeiramente nesses países.

De acordo com KRAWCZYK (1999)

A globalização dos mercados e o desenvolvimento de novas tecnologias criaram a necessidade de dar um novo significado à organização escolar para que a escola seja eficiente e democrática no processo de formação do novo cidadão, o cidadão da era globalizada. (p.115).

Com um mundo globalizado é preciso formar um “novo” estilo de trabalhador, um “novo” homem, que tenha capacidade de adequar-se a diferentes tipos de atividade para manter-se no mercado de trabalho.

Nessa lógica, a avaliação ganha dimensão mercadológica e, a partir disso, passam a ser aferidos rendimentos e eficiência dos sistemas com vistas a resultados, os quais quantificados por meio das chamadas competências e habilidades, avaliariam conhecimentos práticos e utilitaristas. (LAMMOGLIA, 2001 p.15).

No Brasil nas últimas décadas, a avaliação educacional de sistemas e sua expansão tem sido uma resposta à necessidade do Estado de controlar a qualidade da educação e de prestar contas sobre os financiamentos das políticas educacionais, muitos deles realizados por agências internacionais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)² e Banco Mundial³.

Apesar das funções mercadológicas e de controle serem inerentes ao processo de avaliação em larga escala, como citado por KRAWCZYK (1999) e LAMMOGLIA (2001), e de servir a necessidade do Estado de controlar a qualidade da educação e de prestar contas sobre os financiamentos das políticas educacionais, entendo também que essas avaliações externas trazem contribuições

² BID – Concede financiamento para países em desenvolvimento, complementando os investimentos privados e provendo a assistência técnica para a preparação, financiamento e execução de projetos e programas de desenvolvimento de médio e grande porte. Áreas temáticas: (a) Redução da pobreza e a promoção da equidade social; (b) modernização do Estado; (c) Integração; (d) Meio Ambiente. Maiores informações acessar: www.iabd.org

³ Banco Mundial – é composto por duas instituições: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e Associação Internacional de Desenvolvimento (AID). O Grupo Banco Mundial abrange estas duas e mais três: Sociedade Financeira Internacional (SFI), Agência Multilateral de Garantia de Investimentos (SFI), Agência Multilateral de Garantia de Investimentos (MIGA) e Centro Internacional para Arbitragem de Disputas sobre investimentos (CIADI). Concede financiamento a fundo perdido a projetos que visem promover uma maior colaboração entre governo, sociedade civil e o Banco Mundial. Áreas temáticas: (a) pesquisa aplicada; (b) treinamento; (c) articulação; (d) comunicação e informação; (e) gênero; (f) desenvolvimento. Maiores informações acessar: www.bancomundial.org.br

para se pensar e planejar políticas públicas em busca do aumento dos níveis de qualidade da educação. Uma avaliação consistente e sistemática do ensino permite aos gestores nas diferentes esferas, sejam federais, estaduais ou municipais, amplas e detalhadas informações que podem conduzir a um aprofundamento da eficácia e da equidade da escola pública.

Diante do contexto apresentado surge então à necessidade de implantar sistemas de avaliação externa para obtenção de informações significativas sobre a realidade educacional das escolas públicas. No ano de 1990 surge no Brasil o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, através do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais – INEP, que tinha como principal objetivo produzir informações sobre a qualidade e a eficiência da educação nacional, permitindo o monitoramento das políticas públicas brasileiras e o direcionamento de implantação de novas políticas, com intuito de garantir a equidade, ou seja, igualdade de oportunidades educacionais. (OLIVEIRA, 2007).

[...] com essa iniciativa, o MEC estaria assumindo, efetivamente, seu papel de coordenação e monitoramento das políticas educacionais, já que caberia à instância federal o papel de monitorar as políticas e de orquestrar as políticas com estados e municípios, para o que as informações quantitativas e qualitativas eram absolutamente essenciais. (OLIVEIRA, 2007 p. 24)

A partir dessa ação do Governo Federal, através do Ministério da Educação, alguns Estados brasileiros começaram a realizar avaliações externas e censitárias, com o intuito de direcionar políticas públicas para melhorar a qualidade da educação e promover a equidade. A organização de seus próprios sistemas de avaliação, cujos resultados fornecem informações para o sistema de ensino, apontando as prioridades educacionais tanto para gestores e professores nas unidades de ensino, quanto para os gestores do sistema, vêm se tornando fundamental na definição de ações para subsidiar políticas públicas para a educação.

Outra ação importante, criada a partir dos sistemas de avaliação, é a definição de metas de desempenho para as escolas, de modo que as instituições de ensino sejam capazes, a partir desses resultados, de planejar e redirecionar suas ações: projetos, planejamentos e intervenções pedagógicas, com intuito de

promover uma educação com equidade⁴: “Uma das formas dos resultados contribuírem para a emancipação das escolas é utilizá-los para produzir metas futuras baseadas no desempenho obtido no presente.” (HORTA, 2011: p.4).

A produção de informações capazes de fomentar relações significativas entre unidades escolares e órgãos centrais das secretarias, bem como a iniciativa de melhoria dos processos educacionais dentro das escolas, transformou as avaliações em larga escala em questão estratégica dos Estados democráticos, como forma de conhecer melhor a dinâmica dos processos e resultados dos sistemas educacionais. Além disso, a menor periodicidade entre os ciclos avaliativos, a rapidez no acesso às informações e a possibilidade de desenho próprio da avaliação com vistas ao atendimento das necessidades específicas a partir do currículo de cada Estado, colaborou para a expansão dos sistemas estaduais de avaliação.

Neste contexto cria-se em Minas Gerais o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública – SIMAVE. O SIMAVE é responsável pelo desenvolvimento de programas de avaliação integrados. Este sistema tem como objetivo desenvolver programas de avaliação cujos resultados fornecem informações para o sistema mineiro de ensino, apontando as prioridades educacionais tanto para professores, especialistas e diretores quanto para os gestores do sistema. Este programa tornou-se fundamental na definição de ações e para subsidiar políticas públicas para a educação em Minas Gerais.

A proposta de instituição de um sistema de avaliação de resultados teve origem na mesma matriz de ideias e concepções que orientaram a formulação das diretrizes de política educacional de Minas Gerais a partir do início dos anos 1990 (GREMAUD et al, 2009). Consultores, técnicos e membros das equipes dirigente da secretaria, na época, já vinham sustentando a necessidade de se avaliar os estudantes do Ensino Fundamental nas escolas de Minas Gerais.

Em 2000, foi reestruturado o programa de avaliação existente, e o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) foi instituído. O propósito do programa foi “de um conhecimento mais exaustivo da realidade educacional de

⁴ Esse texto trabalha com o conceito de Equidade de acordo com BROOKE (2010) citando Lima e Rodriguez que “mostram que o termo pode significar: (a) tratar de forma igual aos desiguais ou (b) tratar de forma desigual aos desiguais. Todos os dois tratamentos buscam a justiça, mas têm pressupostos diferentes. O tipo (a) pressupõe que todos têm direitos iguais e que a essência da igualdade é de garantir que todas recebam o mesmo tratamento, por respeito a esses direitos. O tipo (b), por outro lado, é associado às ações compensatórias ou afirmativas que pretendem corrigir injustiças passadas ou, nas palavras da lei que criou as cotas para negros nas universidades brasileiras, inverter a lógica da estrutura de oportunidades.” (p. 475).

Minas Gerais” (GREMAUD et al, p.45) e para isso a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais conta com o apoio do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora.

O SIMAVE é, portanto:

[...] uma avaliação consistente e sistemática do ensino no âmbito do Estado, franqueando aos gestores estaduais, municipais, aos diretores de escolas e aos professores um amplo e detalhado leque de informações [...] destinadas ao aprofundamento da eficácia e da equidade da escola pública mineira. (GREMAUD et al, p.45).

Ele decorre do reconhecimento da importância das avaliações na produção de informações, que são utilizadas para a formação continuada dos professores, como também para a elaboração de políticas públicas por parte dos gestores do sistema.

Os objetivos e a importância da avaliação externa foram discutidos com o Sindicato dos Professores, com Diretores e Superintendências Regionais de Ensino em Minas Gerais, buscando esclarecer que a avaliação não deveria ser vista como ameaça aos professores e sim como uma ferramenta para o conhecimento e dimensionamento da rede de ensino de Minas Gerais. (GREMAUD et al, 2009).

O SIMAVE tem como objetivo geral o conhecimento da realidade educacional de Minas Gerais. É composto por três programas de avaliação em larga escala: o PROEB, o PAAE e o PROALFA.

O PROEB - Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica - avalia em Língua Portuguesa e Matemática os alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio, anualmente e de forma censitária. “Seu foco é a unidade escolar, e não cada aluno, individualmente” (GREMAUD et al, 2009 p.47).

O PAAE - Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar – avalia os alunos do 1º ano do Ensino Médio, em todas as disciplinas (com exceção de Educação Física, Filosofia e Sociologia), de forma censitária, no início, meio e final do ano letivo. A 1ª e a 2ª avaliação tem por objetivo produzir diagnóstico em relação à aprendizagem dos alunos concernentes aos Conteúdos Básicos Comuns (CBC) e a 3ª avaliação verificação do conhecimento agregado ao aluno após intervenção realizada a partir do diagnóstico da 1ª e 2ª avaliação. Esse terceiro momento,

objetiva a verificação da evolução da aprendizagem dos alunos, “numa abordagem diagnóstico-formativa, [...] oferecendo subsídios para fundamentar pedagogicamente planos de intervenção que promovam a melhoria da prática docente e da aprendizagem” (GREMAUD et al, 2009 p. 46).

E finalmente, o PROALFA - Programa de Avaliação da Alfabetização - que avalia de forma censitária todos os alunos do 3º ano do Ensino Fundamental e de forma amostral os alunos do 2º e 4º ano. Participam ainda de forma censitária os alunos que na avaliação do ano anterior apresentam baixo desempenho em relação a sua proficiência média.

Segundo GREMAUD (2009) as avaliações censitárias juntamente com as avaliações amostrais produzem um retrato da alfabetização em Minas Gerais:

Com essas duas modalidades de avaliação, o programa atinge todo o universo pretendido, ou seja, o conjunto de alunos em processo de alfabetização. A avaliação censitária identifica o nível de alfabetização em que se encontra cada aluno avaliado, e essa informação, somada àquelas produzidas pelas avaliações amostrais, pode fundamentar intervenções pedagógicas mais adequadas e ações educativas eficientes para assegurar a efetiva alfabetização de nossas crianças. (p.46)

Em que pese os diversos programas desenvolvidos pelo Estado de Minas Gerais, através do Sistema Mineiro de Avaliação, tenho como objetivo circunscrever especificamente o PROALFA, que tem sido objeto de especial atenção diante da repercussão social que os dados estatísticos da educação atingem na sociedade, cujo índice de alfabetização o qual revela tem sido peça importante na construção de metas para superação dos níveis de analfabetismo no Estado.

Através do PROALFA, a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais - SEE/MG realiza diagnósticos educacionais da alfabetização no estado, identificando necessidades e demandas do sistema, das escolas, dos professores e dos alunos; objetivando, assim, alcançar a meta estabelecida pelo estado de toda criança lendo e escrevendo até 8 anos de idade. A partir dos resultados identificados pelo PROALFA, a SEE/MG estrutura políticas e ações para a melhoria da qualidade de ensino das escolas públicas em Minas Gerais.

O PROALFA, portanto, representa um esforço significativo do poder público no sentido de contribuir para a promoção de uma educação de qualidade oferecida aos nossos alunos. Deve ser tratado como um valioso instrumento de reflexão e ação, capaz de gerar contribuições eficazes para um aperfeiçoamento contínuo do nosso sistema de Educação Básica. (MINAS GERAIS, 2010 p.14)

O PROALFA, implantado na Rede Estadual de Minas Gerais desde 2005, tem apresentado um expressivo crescimento nos resultados, principalmente no que diz respeito à quantidade de alunos no desempenho recomendável que, de acordo com a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais – SEE/MG, em 2006 apresentava-se em torno de 46%, elevando-se para 89% em 2010. Através desse indicador é possível estabelecer a análise comparativa dos resultados ao longo dos anos, pois as escolas recebem seus resultados por aluno o que possibilita traçar uma linha da evolução do desempenho dos mesmos.

A partir desses resultados a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais definiu-se metas para cada escola, de modo que as instituições de ensino sejam capazes, a partir desses resultados, de planejar e redirecionar suas ações: projetos, planejamentos e intervenções pedagógicas, com o intuito de promover nas escolas mineiras uma educação com equidade e justiça social.

Classifica-se ainda, o uso da avaliação externa em Minas Gerais, como política de incentivos salariais (BROOKE e CUNHA, 2011). Os resultados têm ainda como objetivo, pagamento de prêmio por produtividade⁵ para os servidores, que através de seus gestores assinam o Acordo de Resultados.

O Acordo de resultados é um instrumento de pactuação de resultados que estabelece, por meio de indicadores e metas, quais os compromissos devem ser entregues pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual às autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico. Em contrapartida, são concedidas aos acordados autonomias gerenciais e, em caso de desempenho satisfatório, pagamento de prêmio de produtividade aos servidores, como incentivo.

Dentre os objetivos dessa política de incentivo salarial é importante destacar: melhoraria na qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade; alinhamento do planejamento e as ações do acordado com o planejamento

⁵ Para maiores detalhes sobre prêmio por produtividade consultar: Lei 14.694 de 2003, que trata da Política de Contratualização em Minas Gerais. Disponível em http://www.sindifiscomg.com.br/Leis/lei_14694.htm.

estratégico do Governo; auxílio na implementação de uma cultura voltada para resultados, estimulando, valorizando e destacando servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos.

De acordo com BROOKE e CUNHA (2011)

O aspecto mais interessante do Acordo de Resultados é o procedimento para a fixação das metas. Esse processo culmina na assinatura de um termo de compromisso por parte das SRE e das escolas após a consulta ao sistema online, em que as metas estão listadas escola por escola. No caso de a escola não concordar, existe um procedimento para a sugestão de nova meta e para o julgamento do pleito da escola. Ou seja, mesmo sendo um processo centralizado, a possibilidade de a escola fazer uma contraproposta torna mais legítimo as metas fixadas e justifica a assinatura do termo de compromisso que pactua os resultados esperados. (p.54).

Segundo esses autores apesar de apresentar algumas deficiências, tanto os técnicos como os gestores da Secretaria atribuem uma parte do avanço nos resultados das escolas durante os últimos anos, à incorporação de um regime de metas e incentivos.

Diante desse contexto, o papel das escolas na análise desses resultados é de fundamental importância, pois a partir deles, professores alfabetizadores e gestores podem definir estratégias de atuação junto a alunos, ou grupos de alunos, possibilitando a ampliação de seus níveis de aprendizagem, considerando as metas estabelecidas para aquela escola para o final do ciclo da alfabetização.

Para auxiliar esse processo a SEE/MG elabora materiais que subsidiam a análise pedagógica dos resultados (Boletins Pedagógicos, Revistas, vídeos, entre outros), além de capacitação permanente dos diferentes atores: gestores, especialistas e professores que atuam na alfabetização. Na Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, esses treinamentos acontecem durante todo o ano letivo através de macro reuniões, onde se discutem os resultados alcançados pela SRE, e também pequenos encontros nas unidades de ensino, onde os resultados da escola são discutidos com a equipe gestora que tem a responsabilidade de se reunir com toda a escola para divulgação e estudo dos mesmos.

Como analista educacional, atuando na Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares e coordenando o PROALFA na jurisdição desde sua

criação, percebo que muitas escolas não se apropriam desses resultados, deixando de integrá-los a sua prática pedagógica. Na fase de divulgação dos resultados, durante visita às escolas ou mesmo nos encontros na SRE, observo que os professores alfabetizadores não têm clareza dos objetivos das avaliações e da riqueza de informações que podem ser traduzidas de seus resultados.

Sobre essa questão BROOKE e CUNHA (2011), afirmam:

Mesmo com a evolução na qualidade dos Boletins Pedagógicos e, em alguns casos, a criação de um dia específico para o estudo coletivo do material devolutivo pela escola, a divulgação dos resultados não redundava automaticamente na sua apropriação por parte dos professores. (p.31).

Acredito ser o gestor da escola é um dos atores responsáveis por essa ação, através da proposição de momentos de estudos que levem a apropriação de todo o processo pelos docentes, desde o conhecimento da matriz de referência da avaliação até seus resultados finais, como afirma PINTO (2011):

Gestores educacionais têm o desafio de estabelecer medidas gerenciais e operacionais, para que a comunidade escolar se aproprie e faça uso pedagógico das avaliações. Além disso, gestores devem investir na socialização de boas práticas, de modo que aqueles que tenham melhor desempenho apoiem os demais. (p.8)

Observo, no entanto, que muitos gestores pouco se envolvem, preocupando-se apenas com os resultados finais sem compreender qual o significado que os números apresentados têm para o processo de ensino e aprendizagem de suas escolas. Sem conhecer, como intervir?

Diante do cenário apresentado, e da necessidade do uso da avaliação externa como instrumento da gestão educacional, este trabalho tem como objetivo avaliar como têm sido utilizados os resultados do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) pela gestão escolar em duas escolas pertencentes à Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, ou seja, como ocorre o processo de apropriação dos resultados por essas escolas, que tipo de mudanças didático-pedagógicas provocam na prática de seus professores alfabetizadores, e se elas interferem, positivamente ou negativamente, na evolução da proficiência dos seus alunos do 3º ano do ciclo da alfabetização.

Analisei ainda se os alfabetizadores, principal ator na apreensão e utilização dos resultados do PROALFA, estão tendo acesso a esses dados e a forma como os utilizam, se conhecem a matriz de referência e se fazem relação da mesma com a matriz de ensino. Essa análise é um indicador do grau de apropriação dos resultados pela escola.

Este trabalho realizou uma análise comparativa entre as duas gestões dessas escolas que são consideradas eficazes devido ao bom desempenho apresentado no PROALFA. Pesquisamos como cada um desses gestores realiza a gestão de resultados educacionais, através da disseminação da apropriação dos resultados da avaliação externa (PROALFA) entre os alfabetizadores.

As duas escolas estaduais selecionadas para a pesquisa apresentaram índices considerados recomendáveis no PROALFA. Selecionamos esses dois casos, que a princípio se distinguiam quanto à gestão escolar, com o intuito de identificar como se configuram seus modelos de gestão, comparando-os em busca das diferenças e semelhanças apresentadas, apontando quais ações esses gestores desenvolvem para apropriação e utilização dos resultados da avaliação externa.

Identificar os processos de apropriação dos resultados das avaliações pela gestão escolar, bem como se acontece à utilização dos mesmos na intervenção pedagógica oferecida pela escola, se fez relevante na medida em que me permitiu avaliar se essa política pública de avaliação em larga escala, que constitui um dos pilares do projeto estruturador do Governo do Estado de Minas Gerais, causa impacto no ambiente escolar, pois de pouco adianta ter dados e não conseguir transformá-los em informações que possam contribuir para a construção de projetos pedagógicos viáveis e coerentes com o contexto educacional da instituição.

Foram realizadas visitas às duas escolas e entrevistas⁶ com diretores, supervisores e professores que atuam no Ciclo da alfabetização, tendo sido receptivos a proposta de trabalho apresentada. As duas escolas, na figura do gestor escolar, externaram a satisfação de serem escolhidas para participarem da pesquisa, e reconheceram a necessidade de estudos que levem a compreensão da dinâmica que envolve o cotidiano de diretoras de escolas públicas.

As questões apresentadas no roteiro das entrevistas versaram principalmente sobre o conhecimento que os profissionais que atuam nessa escola

⁶ Os roteiros das entrevistas semiestruturadas estão em anexo, páginas 124 a 129.

têm sobre o PROALFA, se conhecem os instrumentos utilizados para aplicação do teste, matriz de referência, divulgação dos resultados (cadernos pedagógicos e de resultados), e como a gestão faz uso de todo esse material para assegurar a apropriação de resultados pelos professores, com o intuito de que os mesmos possam interpretá-los e a partir deles organizar intervenções pedagógicas para superar as dificuldades de aprendizagem identificadas nas avaliações.

Outro fator importante, porém secundário nessa pesquisa, foi se a avaliação externa vem cumprindo seu papel no auxílio aos gestores e professores alfabetizadores na elaboração de projetos, planejamentos e intervenções pedagógicas, ou se apresenta apenas um caráter de prestação de contas e de controle. Servir apenas as necessidades do Estado de controlar a qualidade da educação e de prestar contas sobre os financiamentos das políticas educacionais seria reduzir os objetivos e possibilidades que uma avaliação externa como o PROALFA apresenta.

SMOLE (2011) nos alerta sobre essa possibilidade:

Consideramos que no momento atual da avaliação externa, a lição por fazer é a da superação da coleta e qualificação dos dados, para a criação de políticas de intervenção nas mais diferentes esferas educacionais. Sem isso, corremos o risco de nunca termos, de fato, um processo avaliativo, mas apenas um bom e eficiente sistema de coleta de informações, que sozinho não permite mais do que pífios avanços no atual cenário da Educação nacional. (p.6)

Concluída a pesquisa, pretendo identificar um perfil de gestor mais adequado a gestão de resultados educacionais, através da utilização da avaliação externa. Neste sentido, utilizei como referência o Guia do Diretor Escolar (MINAS GERAIS, 2010) que nos trás algumas características que compõem o perfil do Gestor desejado para atuar nas escolas estaduais de Minas Gerais e os três perfis de liderança dos gestores escolares identificados por POLON (2009).

Formulei no capítulo 2 um quadro resumo das competências do diretor na gestão de resultados educacionais baseado em LÜCK (2009) fazendo um paralelo com os padrões de competência de diretor de Escola (MINAS GERAIS, 2010) buscando estabelecer um diálogo entre teoria e prática na forma de apropriação dos resultados do PROALFA pelos professores das duas Escolas Estaduais, com intuito de apresentar uma forma de utilização mais eficaz da avaliação no processo de

alfabetização, ou seja, fazer uso dos resultados para fins de intervenção pedagógica, com o objetivo de elevar o nível de aprendizagem dos alunos.

1.2. Apresentação das unidades de ensino, objeto de pesquisa e de suas equipes gestoras

Governador Valadares, sede Superintendência Regional de Ensino, é um município brasileiro no interior do Estado de Minas Gerais, pertencente à mesorregião do Vale do Rio Doce, localizando-se a nordeste da capital do Estado, com uma população aproximadamente de 264.000 habitantes.

A Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares atende 132 escolas estaduais e 308 escolas municipais, distribuídas em 40 municípios que compõem a jurisdição. A finalidade das Superintendências Regionais de Ensino é exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulações e integração Estado e Município, em conformidade com as Políticas Educacionais e legislação pertinente.

Compete a Diretora da Superintendência, juntamente com toda sua equipe regional, promover e coordenar a implantação da Política Educacional do Estado no âmbito da jurisdição da SRE.

As escolas selecionadas para essa pesquisa pertencem à rede estadual de ensino e estão jurisdicionadas a essa Regional, na qual exerço a função de coordenação da Equipe Pedagógica e a coordenação regional do Sistema de Avaliação Externa do Estado de Minas Gerais (SIMAVE).

Como pesquisadora, tais funções me garantem uma proximidade privilegiada com o campo de pesquisa ao permitir contato direto e indireto com essas escolas via treinamentos de gestores, professores e especialistas, além de visitas periódicas às escolas com intuito de acompanhar o desenvolvimento do seu trabalho pedagógico, durante todo o ano letivo. A coordenação do SIMAVE permite acompanhar todo o processo da avaliação externa, desde o treinamento dos diretores para aplicação dos testes até a divulgação dos resultados, o que nos motiva a tratar do tema ora proposto.

Das 132 escolas estaduais que compõem SRE de Governador Valadares, 76 atendem anos iniciais do Ensino Fundamental inseridas no PROALFA. Dentre essas

escolas existem grupos distribuídos pelas faixas de proficiência em baixo, intermediário e recomendável, em relação ao resultado da avaliação.

Para realização dessa pesquisa, onde visou uma otimização na apropriação dos resultados do PROALFA pela gestão escolar, selecionei escolas dentro da faixa de proficiência recomendável⁷ e cujos resultados estão em ascendência. Busquei, ainda, perfis socioeconômicos semelhantes, mas que apresentam diferentes características em relação à gestão escolar, com o intuito de observar se as diferentes ações dos gestores interferem no resultado.

1.2.1. As Escolas

Todas as escolas possuem uma infraestrutura razoável, com salas de aula amplas, biblioteca, quadra poliesportiva coberta, pátio e laboratórios de informática. Ou seja, as duas escolas têm condições físicas apropriadas para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico adequado.

Variei no que diz respeito ao tamanho das escolas, tanto em relação ao número de alunos como ao nível de ensino atendido, com o intuito de observar se esse fator interfere na gestão de resultados.

Em Minas Gerais a comunidade escolar⁸ participa ativamente de todo o processo de escolha do dirigente escolar. É ela quem faz a indicação do servidor ao cargo de Diretor e à função de Vice-diretor, dentre as chapas inscritas para participar do processo.

Em cada escola o processo é coordenado por uma Comissão Organizadora composta de membros do Colegiado Escolar, titulares e suplentes, definida em reunião realizada para esse fim. A Comissão Organizadora, de comum acordo com

⁷ Padrões de desempenho do PROALFA: BAIXO (alunos leem apenas palavras); INTERMEDIÁRIO (alunos leem frases e pequenos textos); RECOMENDÁVEL (Os alunos leem frases e pequenos textos e começam a desenvolver habilidades de identificação do gênero, do assunto e da finalidade de textos. Trata-se de habilidades ainda não consolidadas, mas iniciadas).

⁸ A Comunidade Escolar, apta a participar do processo de indicação, compõe-se de:

I – categoria “profissionais em exercício na escola”: (segmento de professores, especialistas e demais servidores do quadro da escola)”.

II – categoria “comunidade atendida pela escola: (segmento de alunos regularmente matriculados e frequentes no ensino médio e da educação de jovens e adultos presencial; e pais ou responsáveis por alunos regularmente matriculados e frequentes no ensino fundamental).” (MINAS GERAIS, 2011).

as chapas inscritas, promove assembleias na escola para divulgação dessas, em turnos e horários diferenciados, para possibilitar a participação do maior número de membros da Comunidade Escolar.

A essa comissão cabe ainda, autorizar atividades de divulgação das propostas de trabalho das chapas, para conhecimento da Comunidade Escolar, no recinto da escola, com o objetivo de promover uma gestão participativa.

A apuração dos votos é outro momento de participação da comunidade escolar, pois a comissão organizadora deve fazê-la em sessão única e aberta, em local previamente definido. Todas essas orientações são previstas pela Secretaria de Estado de Educação através da Resolução nº 1812 / 2011, que trata do Processo de Indicação de Diretor e Vice-Diretor nas Escolas Estaduais de Minas Gerais, publicada em 22 de março de 2011.

Os gestores das duas instituições selecionadas foram nomeados para o cargo de Diretor após participarem do processo de certificação ocupacional feito pela SEE/MG e logo em seguida submeteram suas propostas de trabalho para apreciação e escolha da comunidade escolar. A indicação pela comunidade permite nomear um profissional articulado aos interesses da escola, com comprometimento com a escola que o elegeu e com os resultados de suas ações. Espera-se que haja também uma maior participação de todos (alunos, funcionários e familiares) na gestão escolar. Promover a participação da comunidade escolar em decisões administrativas e pedagógicas e tê-la como principal fiscalizadora são medidas fundamentais para uma gestão mais participativa.

As informações sobre as unidades de ensino objeto de pesquisa e de suas equipes gestoras, que serão apresentadas a seguir, foram organizadas a partir do conhecimento prévio adquirido durante minhas funções como Analista Educacional na Superintendência Regional de Ensino, uma vez que monitorar as ações pedagógicas desenvolvidas pelas escolas da jurisdição e promover a formação continuada dos gestores e professores faz parte das ações da Equipe Pedagógica. Realizei ainda entrevista com técnicos da equipe de campo da SRE, em busca de informações preliminares sobre o perfil das duas gestoras. Com o objetivo de preservar as escolas e seus profissionais, trataremos as unidades de ensino como Escola Estadual 1 e Escola Estadual 2.

a) A Escola Estadual 1 – E1

A Escola Estadual 1 atende todo o Ensino Fundamental e também o Ensino médio. Funciona em três turnos (manhã, tarde e noite). Está localizada em uma área central, porém seus alunos são oriundos de várias periferias da cidade, o que caracteriza uma diversidade em relação ao perfil dos alunos. Veja no quadro a seguir a distribuição dos alunos por ano de escolaridade da escola.

QUADRO 1 – ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL 1

Total de alunos/turmas	Ensino Fundamental		Ensino Médio	Projeto de Tempo integral	Total
	Anos iniciais	Anos finais			
Alunos	483	436	700	75 ⁹	1619
Turmas	18	12	19	03	52

Dados fornecidos pela Escola Estadual 1

Desenvolve diversos projetos e programas oferecidos pela SEE/MG, entre eles o Projeto Acelerar para Vencer - PAV, que tem como objetivo a correção do fluxo dos alunos do Ensino Fundamental; o Projeto Escola Viva, Comunidade Ativa, projeto este destinado a escolas localizadas em áreas de vulnerabilidade social, e trabalha ativamente com a parceria entre escola, famílias e comunidade e conta ainda com uma turma do Projeto Aluno de Tempo Integral, que visa ampliar o tempo dos alunos na escola, principalmente aqueles que apresentam maiores dificuldades em seu processo ensino-aprendizagem. Todos esses projetos estão articulados com o SIMAVE, pois os resultados da proficiência das escolas são indicadores importantes no critério de escolha para participação das instituições.

Foi considerada pela SEE/MG uma escola estratégica¹⁰ nos três anos analisados nessa pesquisa 2008, 2009 e 2010. Apesar de estar entre as escolas estratégicas, podemos constatar, ao observarmos a tabela 1, que em todos os anos

⁹ O Projeto de Tempo Integral é oferecido no contraturno, por isso os 75 alunos participantes já estão contabilizados no total (Quadro 1).

¹⁰ Em Minas Gerais escolas estratégicas são aquelas que tem mais de 10 alunos com desempenho abaixo do recomendável no resultado do PROALFA (Programa de Avaliação da Alfabetização). Essas escolas recebem maior atenção da SEE/MG e das Superintendências que pertencem.

analisados a escola apresentou evolução tanto na proficiência média quanto na distribuição de alunos nos níveis de desempenho (baixo, intermediário e recomendável).

A diretora da Escola E1 demonstra boa relação com o corpo docente e equipe gestora da escola, contornando os conflitos através do diálogo. Participa ativamente nas reuniões pedagógicas promovidas pela Regional, contribuindo de forma positiva para o debate, demonstrando domínio e interesse sobre discussões pedagógicas. Sua gestão é conhecida pelos profissionais da área educacional da jurisdição pela competência e também pela firmeza nas decisões. Uma técnica da Regional, que atua na equipe do PIP – Programa de Intervenção Pedagógica – e acompanha a gestão pedagógica de várias escolas através de visitas semanais, quando questionada sobre o perfil da gestora em questão a Técnica 1¹¹ declara:

Apresenta um perfil mais participativo, em relação à dinâmica da gestão. Existe um grau elevado de distribuição de trabalho na escola, delega competências aos profissionais da escola, cada um no seu setor. Conta sempre com a participação de suas vice-diretoras na tomada de decisões, além de ouvir os demais profissionais da escola, cada um na sua área, o que leva a convergência de objetivos comuns dessa equipe. (Trecho da Entrevista Técnica 1).

Acrescenta ainda que esses atores que complementam a gestão desempenham um papel fundamental nas adversidades enfrentadas no cotidiano da escola.

Na visão da Inspetora 1 da Regional, essa gestora apresenta competência tanto na gestão pedagógica como na administrativa, participando ativamente das atividades referentes a essas dimensões:

Os documentos são todos organizados, bem como vida funcional dos servidores, a diretora coordena todo o trabalho, mas faz questão que o funcionário responsável execute a tarefa. Dificilmente não a encontramos na escola, ela está sempre presente. Mas quando precisa se ausentar é como estivesse ali, pois sua equipe conhece todo o trabalho e sabe responder todas as questões. (Trecho da entrevista da Inspetora 1).

¹¹ Apresento no Quadro 6, página 57, descrição dos atores entrevistados nessa pesquisa.

A Inspetora 1 acrescenta dizendo que a Gestora E1 tem conhecimento sobre os resultados das avaliações, contando inclusive com um arquivo pessoal na sala da direção, com tabelas, gráficos e relatórios sobre a evolução da escola.

Com o propósito de apresentar a evolução da Escola Estadual 1, no que se refere aos resultados de 2008 a 2010 do PROALFA, segue abaixo apresentação de tabela.

Tabela 1: Evolução dos resultados da Escola Estadual 1

Escola Estadual 1	2008	2009	2010
Proficiência Média	495	521,9	577,9
Desvio Padrão	68,6	68,1	64,1
Desempenho Baixo (%)	24	15	6,4
Desempenho Intermediário (%)	28	26	3,2
Desempenho Recomendável (%)	48	59	90,4

Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. **Boletim de Resultados SIMAVE/PROALFA 2010** / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Volume II, Juiz de Fora, 2010.

A Escola 1 tem demonstrado um aumento gradativo da proficiência média da escola, saindo do que consideramos nível intermediário em 2009 (495) para um nível recomendável (577) em 2010. Em se tratando da distribuição de alunos por nível de desempenho, a escola saiu de 48% em 2008 para 90,4% em 2010. O mesmo aconteceu com os alunos de baixo desempenho que representa em 2008 24%, caindo para 6,4% em 2010.

Essa evolução significativa de resultados sinaliza que essa escola tem realizado um trabalho diferenciado em prol de uma melhoria do processo de alfabetização de um número cada vez maior de alunos.

b) A Escola Estadual 2 – E2

A Escola Estadual 2 atende somente alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano), funcionando em dois turnos (manhã e tarde). Atendendo uma clientela de nível socioeconômico médio-baixo.

A escola dispõe de instalações adequadas, compondo-se de 09 salas de aula, 01 sala para os alunos do PROETI - Projeto Aluno de Tempo Integral, uma biblioteca, uma sala de informática, uma cantina, seis banheiros masculinos e seis banheiros femininos para os alunos, uma secretaria, uma sala para os professores, uma sala para supervisão pedagógica, uma sala para diretora, uma quadra esportiva coberta, uma área de lazer, dois banheiros para os professores, um banheiro para secretaria e diretora e um pátio coberto.

No bairro onde está localizada é a única a atender anos iniciais do Ensino Fundamental. No quadro abaixo, segue a distribuição dos alunos por ano de escolaridade na escola.

QUADRO 2

Total de alunos/turmas	Ensino Fundamental		Ensino Médio	Projeto de Tempo integral	Total
	Anos iniciais	Anos finais			
Alunos	450	Não atende	Não atende	25 ¹²	450
Turmas	20			01	21

Dados fornecidos pela Escola Estadual 2.

Desenvolve em sua escola o Projeto Aluno de Tempo Integral contando com uma turma, funcionando no contra turno. O critério de escolha dos alunos para participar do projeto está diretamente ligado às dificuldades de aprendizagem apresentadas nas turmas regulares, tornando-se assim uma estratégia de intervenção pedagógica mais pontual.

A comunidade participa ativamente do cotidiano escolar, inclusive contribuindo financeiramente com doações para melhoria da infraestrutura da escola.

Apresenta bom desempenho nas avaliações externas, apesar de uma pequena queda nos resultados em 2009, mas conseguiu recuperar e elevar seus

¹² O Projeto de Tempo Integral é oferecido no contraturno, por isso os 75 alunos participantes já estão contabilizados no total (Quadro 2).

resultados em 2010, sendo considerada pela comunidade e SRE como uma escola de destaque pelos trabalhos desenvolvidos. Nos anos pesquisados a escola foi considerada estratégica somente em 2009, o que foi um incômodo para o gestor e todo o corpo docente, que se propuseram a investigar as causas desse resultado, garantindo no ano seguinte uma melhora significativa em seus resultados, conforme demonstrado na tabela 2 (p. 38).

Quanto ao perfil da gestora da Escola 2, foi solicitado, através de entrevista com a Técnica 2 do PIP que a descrevesse, a partir de suas observações e vivências com a mesma. Segunda a Técnica 2:

A gestão dessa escola é centralizada na figura da diretora, apesar da divisão de tarefas serem bem estabelecida na instituição. Ela tem uma vasta experiência de gestão, afinal são três mandatos, e não percebo pessoas sendo formadas para ocupar futuramente o seu lugar. (Trecho da Entrevista da Técnica 2).

Afirmou ainda que a gestora é muito exigente e que tal postura a leva muitas vezes, a executar tarefas que ela própria havia delegado a terceiros. Sua fala foi exemplificada com uma situação observada por ela durante uma visita à escola: “A gestora havia pedido a cantineira que fizesse um bolo confeitado, como ela fez corpo mole, a gestora foi para a cozinha, colocou o avental e mostrou como se faz”. (Trecho da entrevista da Técnica 2)

Ao questionar a Inspetora 2, ela foi enfática ao afirmar:

A gestora toma todo tipo de decisão de forma democrática, desde questões de maior relevância até as mais simples. Mas quando uma questão demora em se resolver, ou não apresenta consenso, resolve de forma unilateral, toma a decisão final. (Trecho da Entrevista Inspetora 2).

Disse ainda que a gestora fiscaliza e controla todo o trabalho da equipe, “deixando a impressão, às vezes, de não confiar nesta plenamente”. (Trecho da Entrevista Inspetora 2). Completa dizendo que a Escola Estadual 2 parece funcionar e caminhar com ordem devido à presença da gestora.

Mas as duas servidoras da SRE foram unânimes em afirmar que ela tem boa relação com o corpo docente e os demais funcionários da escola, valorizando a equipe pelos trabalhos realizados e, em alguns momentos, com demonstração

pública de reconhecimento das atividades desenvolvidas pela equipe, o que colabora para um clima positivo de trabalho dentro da instituição.

A gestora da escola E2 indicada pela comunidade escolar pela terceira vez consecutiva para exercer o cargo de diretora dessa escola, o que demonstra confiança e aprovação da comunidade escolar na gestora. Apresenta um conhecimento sobre o funcionamento educacional da rede estadual de Minas Gerais, fruto de muitos anos de aprendizado no exercício dessa profissão.

Seguindo o mesmo propósito citado anteriormente, de apresentar a evolução dos resultados da Escola 2 relativos ao PROALFA de 2008 a 2010, segue abaixo apresentação de tabela.

Tabela 2: Evolução dos resultados da Escola Estadual 2

Escola Estadual 2	2008	2009	2010
Proficiência Média	546,4	539,6	617,4
Desvio Padrão	60	84,6	50,6
Desempenho Baixo (%)	6	15	0
Desempenho Intermediário (%)	16	14	1,4
Desempenho Recomendável (%)	78	72	98,6

Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. **Boletim de Resultados SIMAVE/PROALFA 2010** / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Volume II, Juiz de Fora, 2010.

A Escola E2 apresenta um resultado recomendável nos três anos avaliados, apesar de uma queda de 6,8 pontos na escala de proficiência entre 2008 e 2009, recuperou o resultado em 2010 elevando de forma significativa sua proficiência em 77,8 pontos. Além de um bom resultado, a Escola E2 demonstra uma capacidade de recuperação, o que nos leva a inferir sobre a existência de ações planejadas com vistas à recuperação do bom desempenho dos alunos a partir dos resultados demonstrados.

Em se tratando da distribuição de alunos por nível de desempenho, a escola saiu de 78% em 2008 para 100% em 2010. O mesmo aconteceu com o percentual de alunos de baixo desempenho que em 2008 eram 6%, não apresentando nenhum aluno no baixo em 2010.

O que torna instigante, a partir da análise dos resultados das escolas, é delinear: Quais ações foram realizadas para o alcance desse sucesso? Quais atores participaram desses momentos? Qual papel da gestão no alcance dos resultados?

Através da pesquisa realizada, tracei um paralelo entre o perfil dos gestores das duas escolas, fazendo uma relação com os resultados apresentados por elas. Busquei respostas para questionamentos como: Que tipo de atuação esse gestor teve diante dos resultados? Ele se apropria dos resultados e utiliza-os na sua gestão em busca de resultados mais eficazes? Existe relação entre a atuação do gestor e o desempenho da escola? Quais são os outros atores que participam e fazem a diferença nesse processo? As respostas a essas indagações serão discutidas no capítulo 2, onde os resultados da pesquisa de campo serão apresentados.

A partir das respostas a essas perguntas discutimos o modelo de gestão apresentado pelas escolas, comparadas aos desafios e necessidades contemporâneas que as instituições escolares têm encontrado nos últimos anos. Esses desafios pedem um novo modelo de gestão, como citado por KRAWCZYK, (1999):

O novo modelo de gestão escolar faz questão de propor a construção de instituições autônomas com capacidade de tomar decisões, elaborar projetos institucionais vinculados às necessidades e aos interesses de sua comunidade, administrar de forma adequada os recursos materiais e escolher as estratégias que lhe permitam chegar aos resultados desejados e que, em seguida, serão avaliados pelas autoridades centrais. De fato, o dado mais intrincado da proposta é a avaliação externa dos resultados por meio de testes, em vez dos mecanismos burocráticos do sistema, como o mecanismo de integração e unidade do sistema educativo. (p.118-119)

Faz-se necessário repensar as práticas gestoras, e observá-las em seu cotidiano para reconhecer no trabalho do gestor a competência de mobilizar pessoas coletivamente organizadas “para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho” (LUCK 2006, p.21)

A pesquisa realizada não tem a pretensão de indicar uma lista de ações a serem seguidas de forma automática pelos gestores na realização da gestão de resultados educacionais, e, sim, ser um instrumento de reflexão sobre a prática da

gestão, trazendo propostas de ações bem sucedidas realizadas por outras escolas, mas abertas ao diálogo e a adequação do contexto educacional de cada instituição.

É a partir da observação da prática dessas duas gestoras, pesquisadas através das entrevistas realizadas, dialogando com fundamentos teóricos, que analiso os dados obtidos, e compartilho as boas ações identificadas, com o objetivo de disseminar formas de apropriação dos resultados da avaliação externa, possibilitando uma análise ampla do desempenho dos alunos, que aliados a intervenções pedagógicas necessárias poderão apontar novos caminhos para o processo de ensino e aprendizagem. Toda essa contenda será abordada no capítulo seguinte.

2. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DIFERENTES GESTÕES E DIFERENTES FORMAS DE APROPRIAÇÃO DA AVALIAÇÃO EXTERNA: UM DIÁLOGO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

Ao longo do tempo o conceito de gestão escolar mudou. Esse novo conceito, que veio junto com as reformas educacionais brasileiras da década de 1990, passou a valorizar uma gestão que não seja apenas administrativa ou burocrática, mas que atrele essas dimensões sobremaneira às questões pedagógicas que são as atividades fim da escola, qual seja, o ensino eficaz e a aprendizagem efetiva dos alunos.

De acordo com POLON (2009) a gestão pedagógica é aquela que deve priorizar, quanto às ações, a liderança do processo de construção e reconstrução permanente de um projeto curricular comprometido com a conquista de bons resultados por todos os alunos, bem como o aperfeiçoamento permanente das práticas docentes através de projeto de formação continuada eficaz.

Define ainda como importante fator a liderança profissional da gestão, com destaque para as características seguintes: a firmeza e objetividade na busca de unidade de objetivos, a gestão participativa e a autoridade profissional. Nesse sentido, o gestor é convocado a exercer a liderança nas discussões que abarcam o processo de ensino e aprendizagem, que compreendem o que e como ensinar, exercendo dessa forma, o que POLON (2009) categoriza como liderança pedagógica, contribuindo para a construção coletiva e democrática do projeto pedagógico da escola de forma a orientar o currículo com base nas orientações e diretrizes curriculares nacionais e emanações legais, em contínuo movimento de aprimoramento, conforme as necessidades requeridas pela sociedade e direcionando para sua recontextualização, conforme necessidades e especificidades locais e com base na autonomia escolar

Assim, o diretor deve ter uma visão cada vez mais estratégica da dimensão pedagógica em sua prática de gestão, liderando a atuação dos professores em busca de condições melhores do trabalho educacional e de conquista de melhores resultados para um número maior de alunos.

Dentro desse importante papel de articulador surge a necessidade de resgatar a gestão escolar com base em seus fins pedagógicos. Portanto, é possível pensar a gestão como um espaço privilegiado de encontro entre o Estado e a

sociedade civil na escola, através da concretização, na atividade escolar, das metas e dos delineamentos políticos-educacionais (KRAWCZYK, 1999). A escola é um espaço vivo de interações múltiplas entre os diversos atores escolares, dessa forma, é primordial a condução do trabalho escolar de forma organizada, para que atenda a todas as especificidades.

A liderança educacional tem assumido um papel de crescente relevância, sendo apontada em inúmeras pesquisas como uma peça fundamental para a mudança dos sistemas educativos e das organizações escolares, no sentido de torná-las mais eficazes, aumentando seus níveis de qualidade.

Neste trabalho, usaremos o termo liderança educacional, na perspectiva de direção e administração escolar, ou seja, ao nível de quem detém formalmente o poder e a competência para conduzir as organizações. (POLON, 2009; LÜCK, 2009; LIBÂNEO, 2004).

O gestor é o dirigente e o principal responsável pela escola, articulando e integrando os vários setores: o administrativo (secretaria), o pedagógico, serviços gerais, a comunidade, entre outros. De acordo com LIBÂNEO (2004)

[...] as funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo. (p. 217).

POLON (2009) apresenta uma pesquisa em seu doutorado visando identificar perfis de liderança e características relacionadas às escolas eficazes. Nesse trabalho, apresenta um histórico da evolução do conceito de gestão apresentando sua trajetória desde os anos 60 retomando o conceito de administração. A administração escolar constitui-se como um campo de pesquisa, campo profissional até os dias de hoje, o que mudou foi o conceito de centralidade da função de diretor. Nos anos 60, o diretor era considerado o centro da instituição, em torno do qual gravitavam as outras funções. Com o tempo, o diretor se torna um administrador da escola porque vai sendo absorvido pelas tarefas burocráticas, administrativas.

A reforma curricular dos anos 90 propõe que o diretor não seja mais um burocrata, mas que se envolva com as questões pedagógicas, que se insira nas discussões sobre o currículo e a aprendizagem, esteja junto com sua equipe, como um caminho para assegurar a aprendizagem (POLON, 2009).

Responsabilizar-se pelas ações de natureza pedagógica, colocando-as como eixo de seu trabalho, como citado por POLON (2009) também é um caminho apontado pelo Guia do Diretor Escolar (MINAS GERAIS, 2010), que elenca como ações dessa natureza as que dizem respeito à gestão do Projeto Pedagógico da Escola, do Currículo, do Plano de Intervenção Pedagógica, do desenvolvimento profissional e da avaliação, ou seja, “elementos que constituem a natureza da atividade escolar” (p.15). Outro ponto de convergência se faz presente no quesito de participação, onde o Guia indica como caminho da gestão pedagógica eficaz: a participação de todos os membros da equipe escolar nas ações citadas acima, destacando, porém que a responsabilidade direta sobre elas é da competência de quem dirige a Escola.

Os diversos aspectos da gestão deve ter como foco privilegiado o processo pedagógico, fazendo com que as outras faces da gestão (pessoal, material, patrimônio, finanças) sejam meio que buscam viabilizar o objetivo maior da escola que se traduz no conhecimento, na aprendizagem dos alunos.

A liderança do Diretor tem de privilegiar o bom andamento do processo pedagógico. Garantir o sucesso dos alunos e propiciar ações que impeçam o fracasso são propósitos que devem se constituir permanentes. Projeto Pedagógico da Escola, Avaliação Interna e Externa da Aprendizagem, Plano de Intervenção Pedagógica representam o ciclo da Escola, e todos têm de se conscientizar de que essas práticas possibilitarão a aprendizagem a todos e em todos os tempos da Escola, sendo responsabilidade coletiva. (p.15)

Partindo do Projeto GERES, em cinco estados brasileiros, POLON (2009) buscou verificar se era possível estabelecer perfis de diretores no ambiente escolar e se a liderança está relacionada com melhores desempenhos. Tendo por base a sociologia das organizações escolares e estudos sobre escolas eficazes, com foco na gestão escolar, a autora consegue categorizar três perfis de gestores para a gerência das unidades escolares que se faz mediante a conjugação de três tipos de liderança: a Pedagógica, a Organizacional e a Relacional. A descrição das categorias dos três perfis de gestores, abordados pela autora, foi escolhida para análise e descrição das duas gestoras das escolas participantes da pesquisa. Essa escolha se justifica pelo fato da aproximação entre as duas pesquisas na

configuração da gestão através das atividades desempenhadas pelas diretoras no cotidiano escolar. Esses perfis serão objeto de estudo no próximo sub-tópico.

2.1. Perfis de Liderança dos Diretores

A base teórica para a elaboração da pesquisa Sociologia das Organizações Escolares e estudos sobre escolas eficazes com foco na gestão escolar (POLON, 2009) permitiu verificar os dados através de uma perspectiva mais voltada às evidências empíricas quando se quer olhar uma escola por dentro, avaliar suas práticas e compreender a dinâmica das relações que se estabelecem.

A escolha da referência teórica sobre os perfis de liderança teve como critério uma pesquisa de cunho sociológico, e que se fundamentasse em práticas observadas no cotidiano escolar, garantindo uma melhor comparabilidade com a pesquisa realizada neste trabalho.

A seguir apresento os três perfis de liderança dos gestores escolares, identificados na pesquisa realizada nas sessenta e oito escolas participantes do Projeto GERES, através de tarefas que eles realizavam cotidianamente.

1. Liderança Organizacional: o gestor apresenta características ligadas às questões de organização, burocráticas e administrativas. Há “[...] forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas” (POLON, 2005, p.14), estando o gestor ligado a questões de organização, de funções burocráticas e administrativas, envolvidos com as demandas da Secretaria da educação. São diretores que entendem que essa é a parte que cabe a eles dentro das instituições escolares.

2. Liderança Relacional: tem como prioridade as “[...] tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento dos alunos, pais e professores [...]” (POLON, 2005, p.14). Faz parte da rotina diária desse gestor atividades como: está sempre na porta da escola recebendo alunos e conversando com os pais, articulação de festas para trazer toda a comunidade para a escola. Tem como principal preocupação o bem estar dos alunos e de suas famílias, sendo essa sua maior ocupação, valorizando esse aspecto no seu cotidiano.

3. Liderança Pedagógica: voltada para questões pedagógicas, apresentando “[...] forte correlação entre as tarefas que expressam atenção especial a atividades de orientação e acompanhamento do planejamento escolar”. (POLON, 2009, p. 13). É um gestor que está sempre presente em sala de aula, acompanha os aspectos acadêmicos do currículo, discutindo-o com seus professores, busca inovação e valorização dos espaços de encontro para reflexão, estudo e trabalho em cooperação pelos professores. É preocupado com as questões ligadas à aprendizagem das crianças.

Analisando a relação entre os perfis de liderança e a proficiência das crianças, a amostra com 68 escolas levou às seguintes conclusões:

I - Escolas da rede pública federal de educação básica e escolas estaduais que tem proficiência muito alta equivalem à proficiência de escolas privadas de grande e médio porte que participaram da amostra. A liderança nessas escolas combina a liderança organizacional com a liderança pedagógica de forma muito forte. Sem muito contato com as famílias. Há um distanciamento das famílias das escolas. Não há preocupação em trazer os pais para a escola. Essa combinação do pedagógico com o organizacional, cruzada com alta proficiência, indica que esses fatores podem ser definitivos para a conquista desses resultados.

II - Escolas municipais com as proficiências mais baixas apresentam o seguinte cenário. Destaca-se a Liderança Organizacional combinada com a Liderança Relacional. O pedagógico não aparece. Os diretores estão sempre muito assoberbados com as práticas de gestão administrativa e muito preocupados com a presença na escola, com o atendimento aos professores, alunos e suas famílias e com a organização das festas.

III - A Liderança Pedagógica não se apresenta como fator relevante, mas como fator negativo. O diretor da rede municipal não aceita que seja sua função a discussão do currículo; ou que uma função legítima dele a sua entrada na sala de aula para compartilhar, para orientar o professor na sua função.

Em tese, conclui-se que as escolas que apresentam a melhor proficiência têm como característica a presença de diretores, de lideranças ou membros de equipes de gestão que valorizam a discussão pedagógica na sua prática escolar. As escolas que apresentam proficiências menores praticamente minimizam ou se distanciam um pouco dessa prática e acabam se ocupando com outras questões tão importantes

quanto à questão do cotidiano e da gestão das relações, mas não entram na discussão do aspecto pedagógico.

Neste sentido, o Guia do Diretor Escolar (MINAS GERAIS, 2010 p. 12 e 13) nos traz algumas características que compõem o perfil do Gestor desejado para atuar nas escolas estaduais de Minas Gerais:

1. Ter predisposição para o trabalho coletivo - A participação, o diálogo, a autonomia, a responsabilidade são práticas indispensáveis ao gestor democrático. A descentralização do poder deve ser entendida como método de trabalho coletivo que delega, divide atribuições e responsabilidades;

2. Ser articulador - Líder cooperativo, alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, às expectativas da Comunidade Escolar e articula a adesão de todos os segmentos na gestão dos Projetos e Planos da Escola.

3. Ter iniciativa, firmeza de propósito para realização de ações - Suavidade nos modos e firmeza na ação – como posturas básicas;

4. Conhecer os assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos - O diretor escolar terá que ter e demonstrar competência técnica e qualificação para exercer as atribuições da função. O Diretor deve, portanto, acompanhar o processo de ensino, analisar os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem sucedidas de formação continuada entre o grupo de professores para o aprimoramento das práticas pedagógicas;

5. Ter espírito ético e solidário - Cultivar um clima de trabalho positivo, fundamentado no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização das pessoas e da contribuição de cada uma na construção de uma Escola de qualidade;

6. Conhecer a realidade da Escola - Escola que temos. Escola que queremos. Em que contexto social a Escola está inserida? Quais e quem são os usuários da Escola? O que esses usuários esperam da Escola e o que eles buscam? Os alunos estão aprendendo? Quais são os anseios e as reais necessidades dos alunos, pais e professores? Os resultados das avaliações internas e externas mostram índices de aprendizagem satisfatórios?

7. Defender a Educação - Zelar pelo bom nome da Escola é desenvolver ações positivas que de fato divulguem o bom nome da Instituição. É fazer com que todos os alunos aprendam, é zelar pelo melhor ensino e pela educação de qualidade. É atingimento das metas pactuadas.

8. Ter liderança democrática e capacidade de mediação - Cultura do “querer fazer”, no lugar do “deve fazer”. Exercer uma liderança entendida como habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

9. Ser capaz de auto avaliar-se e promover a avaliação do grupo - Todos avaliam e todos são avaliados. Acompanhamento e avaliação sistemática com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisão, Plano de Intervenção Pedagógica.

10. Ser transparente e coerente nas ações - Ser ético, correto no que se propõe a realizar e no que realiza; fazer com eficiência e eficácia.

Diante das conclusões da autora (POLON, 2009) e das características apresentadas pelo Guia do Diretor, percebe-se a necessidade de políticas públicas que promovam a formação dos diretores fortalecendo a liderança pedagógica, com uma visão mais estratégica, mais pedagógica da sua prática de gestão, ou seja, formas deliberadas e organizadas de aperfeiçoamento profissional do gestor, tendo em vista sua qualificação e competência, visando à melhoria de sua prática no contexto escolar.

Segundo PERRENOUD (2000) apud MINAS GERAIS (2010), competência pode ser considerada como:

[...] a capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação apoiando-se em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles. A competência, não consiste na aplicação pura e simples de conhecimentos, modelos de ação ou procedimentos; inclui conhecimentos teóricos ou metodológicos, formas de atuar e atitudes. Para defini-las, é preciso relacioná-las a um conjunto de problemas ou tarefas. (p.91)

Assim, através de uma formação adequada do gestor articulada com atividades práticas do cotidiano, pode-se promover quebra de paradigmas da gestão escolar rompendo condicionamentos, ideias arraigadas e generalizações que influenciam atitudes e formas de encarar a escola, a comunidade e a construção do conhecimento, o que poderá propiciar a conquista de melhores resultados para um número maior de alunos, foco esse da gestão de resultados educacionais, dimensão da gestão que será tratada no próximo sub-tópico.

2.2. A Gestão de Resultados Educacionais

A gestão de resultados educacionais, que abrange processos e práticas de gestão que visam à melhoria do desempenho da escola, constitui-se como um dos padrões de competência do gestor para o exercício da profissão.

Realizar gestão de resultados na escola representa efetivamente o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos (LUCK, 2009). O primeiro passo para a realização da gestão de resultados na escola é definir, de forma clara e consistente, os indicadores de desempenho que serão referência de qualidade do ensino.

Os indicadores de desempenho da escola servem para apontar sucessos, como também expor dificuldades, limitações e indicar situações que necessitam de mais cuidado e atenção, de modo a orientar a tomada de decisão e a determinação de ações de melhoria e a necessária correção de rumos. Também servem para reforçar as ações bem sucedidas, apontando a sua adequação em relação aos resultados desejados. (LÚCK, 2009 p. 58).

O PROALFA é considerado um indicador de resultados, uma vez que mostra os resultados atingidos pela escola no final do processo de alfabetização, permitindo a comparação de resultados de diferentes grupos. Este instrumento, medido por testes padronizados e análises estatísticas, proporciona a escola informações significativas e consistentes para a avaliação do processo de ensino e aprendizagem dos alunos, relacionando-as as metas e objetivos pactuados com as escolas mineiras.

A apropriação dos resultados pela equipe da escola pode trazer muitos benefícios para o processo de ensino-aprendizagem. A análise dos resultados pode levar à construção de alternativas na solução das dificuldades detectadas tanto no trabalho realizado pelo professor, quanto no que diz respeito às capacidades e habilidades desenvolvidas pelos alunos no processo de aprendizagem, respeitando os padrões mínimos de qualidade no ensino a que todos os alunos têm direito.

De acordo com PARO (2001) é imprescindível que a escola pública fundamental, que tem como principal público usuários de seus serviços às camadas

trabalhadoras que defina claramente os objetivos para esta escola, de modo a atender aos interesses desses usuários.

[...] é urgente que se estabeleçam padrões mínimos de qualidade a serem alcançados por meio do oferecimento de conteúdos relevantes e de métodos pedagógicos consentâneos com os objetivos democráticos da escola, ao mesmo tempo em que se desenvolvam processos coletivos de avaliação de todo o processo escolar que permitam subsidiar e controlar a efetiva busca desses objetivos. (p.104).

Porém, historicamente, as práticas pedagógicas na instituição escolar baseiam-se com frequência na homogeneização de grupo de alunos, que são divididos entre aqueles se encaixam no padrão esperado e seguem em frente, e os que não conseguem alcançar as expectativas da escola e fracassaram até desistir.

As diferenças étnicas, culturais, sociais, corporais, linguísticas, foram convertidas em carências e déficits, como se esses alunos estivessem no espaço educacional somente para suprir essas necessidades. Existe um sentimento de piedade e/ou discriminação, que rotula esses alunos dificultando o sucesso de sua aprendizagem.

O contexto precário, que compromete as condições de escolarização de uma boa parcela dos alunos, em vez de abrir caminho para novas práticas educacionais, acabou sendo usado pela escola como álibi para eximi-la de suas responsabilidades, colocando sobre as crianças e suas famílias todo o ônus pelo fracasso. (CASTRO e REGATIERI, 2009).

Convivemos há muito tempo com a produção do insucesso escolar em massa, reforçando a segregação de alunos que são desvalorizados por não trazerem em sua bagagem familiar os comportamentos e recursos necessários para enfrentar a vida escolar. Cabe à escola “administrar” as desigualdades existentes, aprendendo a lidar com as diferenças, usando-as a favor do processo formativo dos sujeitos e não como algo dificultador do processo de aprendizagem.

Com o advento da avaliação externa, a escola tem em mãos, diagnósticos que apresentam as habilidades que os alunos estão aprendendo ou deixando de aprender em cada unidade de ensino, em cada segmento de aprendizagem, em cada turma, além do retrato da escola como um todo. Mas esses resultados, na maioria das vezes, não recebem a devida atenção dos professores, que a

consideram como uma questão meramente burocrática, de pouca valia para os processos pedagógicos.

Gerenciar momentos de estudo e análise, compreendendo o papel e os mecanismos da avaliação externa, é parte integrante das responsabilidades que assumem os gestores no desempenho das suas funções de acordo com o termo de compromisso estabelecido pelo Decreto 44559/2007, que trata da ADI (Avaliação de Desempenho Individual) no seu art.28, e tem como principal objetivo servir de parâmetro na avaliação do trabalho do gestor, tendo em vista que no plano de carreira dos profissionais da educação não prevê suas atribuições. Este termo é assinado pelos diretores das escolas estaduais de Minas Gerais no ato de sua nomeação, e ele se compromete a assumir as seguintes responsabilidades:

[...] II – zelar para que a escola estadual sob minha responsabilidade ofereça serviços educacionais de qualidade, por meio das seguintes ações:

1 - coordenar o Projeto Pedagógico;

2 - apoiar o desenvolvimento e divulgar a avaliação pedagógica;

3 – adotar medidas para elevar os níveis de proficiência dos alunos e sanar as dificuldades apontadas nas avaliações externas;

4 - estimular o desenvolvimento profissional dos professores e demais servidores em sua formação e qualificação;

5 - organizar o quadro de pessoal e responsabilizar-me pelo controle da frequência dos servidores;

6 - conduzir a Avaliação de Desempenho da equipe da escola;

7 - responsabilizar-me pela manutenção e permanente atualização do processo funcional do servidor;

8 - garantir a legalidade e regularidade da escola e a autenticidade da vida escolar dos alunos. [...] (grifo meu) (MINAS GERAIS, 2007).

No item 3 deste termo fica claro o compromisso do gestor com a análise dos resultados de desempenho dos alunos nas avaliações externas, identificando necessidades e propondo metas de melhoria. O item 4 traduz sua função e responsabilidade na formação e qualificação dos profissionais da escola.

Para que se cumpra o determinado nos “itens” 3 e 4 do termo de compromisso dos diretores é necessário reconhecer que as avaliações externas traduzem o diagnóstico da realidade escolar em termos de desempenho e que é de suma importância que os gestores se apropriem desses resultados, permitindo aos demais profissionais acesso, compreensão e uso desses dados, para orientar o processo contínuo de melhoria do ensino.

Partindo do pressuposto apresentado por LÜCK (2009), onde afirma que “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos” (p. 55), destaca-se a gestão de resultados educacionais como competência dos gestores que buscam escolas mais eficazes.

Segundo a autora, dentro dessa dimensão da gestão, algumas competências e habilidades são necessárias ao gestor para que a gestão de resultados educacionais se efetive no contexto escolar.

Apresentamos a seguir um quadro resumo dessas competências destacadas por LÜCK (2009):

*** Quadro 3**
Competências do diretor na gestão de resultados educacionais

COMPETÊNCIA	DESCRITOR
C1. Definir padrões de desempenho de qualidade na escola.	D1. Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento.
C2. Avaliar os padrões de desempenho de qualidade da escola.	D2. Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.
C3. Promover e orientar a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos.	D3. Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial de forma individual e coletiva.
C4. Analisar os indicadores de rendimento nacionais, estaduais e locais.	D4. Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola no âmbito nacional, estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria.
C5. Informar a comunidade escolar sobre o desempenho da escola nos resultados da avaliação externa	D5. Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, entre outros, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.
C6. Diagnosticar diferenças de rendimento no desempenho demonstrado pelos alunos.	D6. Diagnostica as diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças.

***Continuação do Quadro 3**
Competências do diretor na gestão de resultados educacionais

COMPETÊNCIA	DESCRITOR
C7. Construir, coletivamente, Plano de Intervenção Pedagógica mediante resultado de desempenho dos alunos.	D7. Promove reuniões pedagógicas /administrativas para análise de resultados do desempenho dos alunos com o objetivo de identificar as necessidade de mudanças e reorganização do processo educacional para garantir melhores resultados de grupos específicos de alunos, através da construção de um Plano de Intervenção Pedagógica.
C8. Adotar sistema de indicadores educacionais para a coleta e análise de dados.	D8. Adota sistema de indicadores educacionais para a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho
C9. Promover na escola o processo de accountability. ¹³	D9. Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.

* Quadro organizado com base nas competências da gestão de resultados educacionais in: LUCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

A qualidade do trabalho do diretor escolar se assenta sobre suas competências. Tendo em vista que é papel da escola promover a aprendizagem de seus alunos, destacamos a importância do gestor desenvolver as competências acima relacionadas para que as mudanças necessárias ao processo educacional, garantindo melhoria contínua dos processos pedagógicos, aconteçam de fato na escola.

A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais criou, com o objetivo de aperfeiçoamento e organização do trabalho do gestor escolar, “Os padrões de competência de diretor de Escola” (MINAS GERAIS, 2010). De acordo com esse documento o diretor é a figura central para promover o ganho de qualidade que a educação brasileira tanto necessita. Ressalta a importância do seu papel e sua rotina complexa, que cotidianamente exerce diferentes gestões:

¹³ Accountability é um termo da língua inglesa, sem tradução literal para o português, que remete à descentralização e transparência do aparato governamental, a obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a seus representados. Outro termo usado em uma possível versão portuguesa é responsabilização. PINHO José Antonio Gomes de. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, nov./dez. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>

[...] do espaço físico, dos recursos financeiros, das questões legais, do planejamento, da interação com a comunidade, das relações interpessoais com funcionários, professores e famílias e do entrosamento com os programas e metas da Secretaria da Educação (MINAS GERAIS, 2010, p.2).

Tudo em função do que a Secretaria chama de “um objetivo maior”, que é a aprendizagem dos alunos. Neste documento fica claro que

o diretor de escola da Rede Estadual de Minas Gerais deve possuir um elenco de competências profissionais relacionadas à gestão da escola e saber colocá-las a serviço da melhoria das condições de ensino e aprendizagem (MINAS GERAIS, 2010, p.2).

Essas competências profissionais foram organizadas em cinco categorias (padrões) que foram estabelecidos e alicerçados em conhecimentos e habilidades que têm aplicação prática, permitindo aos gestores utilizá-los na análise e no planejamento das suas atividades cotidianas realizadas no contexto escolar.

Os cinco padrões foram assim divididos: o planejamento estratégico e o aprimoramento da escola; o processo pedagógico e a qualidade do ensino, o desenvolvimento da equipe e o fortalecimento da autonomia; a administração da escola e a gestão participativa; e o fortalecimento e ampliação das relações da escola com a comunidade.

Apesar dos cinco padrões apresentados e detalhados no documento refletirem um conjunto inter-relacionado de expectativas a respeito das funções e do papel do Diretor como líder da escola, abordo neste trabalho somente dois padrões de competências, por estarem diretamente relacionadas à dimensão da gestão estudada, ou seja, gestão de resultados educacionais.

Padrão 1¹⁴. O planejamento estratégico e o aprimoramento da escola: A partir do compromisso com a aprendizagem de todos os alunos, o Diretor de Escola valoriza o diagnóstico das potencialidades e eventuais limitações da escola para gerar uma visão compartilhada dos seus desafios e prioridades. Junto com a

¹⁴ Para leitura do documento completo, consultar: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Guia Do Diretor Escolar SEE – MG. Instrumento didático destinado a orientação e suporte do trabalho do Diretor Escolar. Belo Horizonte, 2010. disponível em: www.crv.educacao.mg.gov.br, acessado em 25/03/2012.

comunidade escolar, o Diretor de Escola converte as prioridades da escola e do governo em metas e estratégias de ação e lidera os esforços de todos a favor da execução bem sucedida do plano pedagógico da escola.

QUADRO 4

Padrão 1: O Planejamento estratégico e o aprimoramento da escola.

COMPETÊNCIAS		CONHECIMENTOS E HABILIDADES	
1.1	Viabilizar e coordenar o diagnóstico da Escola	1.1.1	Conhece estratégias para o diagnóstico da escola.
		1.1.2	Estimula e conduz a comunidade escolar na sua auto avaliação.
		1.1.3	Analisa e interpreta resultados de avaliações externas.
		1.1.4	Identifica e propõe a utilização de indicadores sobre o sistema educacional e sobre a escola.
1.2	Articular o diagnóstico com o Projeto Pedagógico	1.2.1	Conhece e atende as políticas de inclusão e respeito à diversidade.
		1.2.2	Projeta metas claras e passíveis de serem acompanhadas e avaliadas.
		1.2.3	Explora o planejamento estratégico e a criação de projetos de melhoria.
		1.2.4	Coordena a comunidade escolar na adequação do Projeto Pedagógico às metas estabelecidas.
		1.2.5	Traduz os resultados de avaliações em prioridades na área pedagógica e na área organizacional.
		1.2.6	Conhece as políticas e os projetos atuais nos âmbitos federal, estadual e municipal e sabe aplicá-los em benefício dos alunos.
		1.2.7	Monitora a execução de ações estratégicas para alcançar as metas propostas no plano.

O recorte do quadro foi retirado do documento **Os padrões de competência de diretor de Escola** - Guia do Diretor Escolar SEE – MG. Belo Horizonte, 2010.

Padrão 2. O processo pedagógico e a qualidade do ensino: para exercer liderança no campo pedagógico o Diretor de Escola precisa acompanhar o ensino e saber agir na superação coletiva das dificuldades, construindo uma comunidade de aprendizagem que favoreça o sucesso escolar de todos os alunos.

QUADRO 5
Padrão 2: O processo pedagógico e a qualidade do ensino.

COMPETÊNCIAS		CONHECIMENTOS E HABILIDADES	
2.3	Acompanhar o processo pedagógico da escola no seu dia a dia	2.3.1	Acompanha o fluxo de atendimento da escola às famílias.
		2.3.2	Gerencia a execução do calendário escolar garantindo a sua total realização.
		2.3.3	Identifica formas de acompanhamento de desempenho, frequência e evasão escolar.
		2.3.4	Busca nos alunos opiniões sobre as situações de aprendizagem vivenciadas na sala de aula.
		2.3.5	Dialoga com os professores e especialistas em ensino básico sobre o desenvolvimento dos alunos e identifica fragilidades a serem superadas.
2.4	Envolver a comunidade escolar na utilização dos resultados da avaliação da aprendizagem a fim de aprimorar o ensino e a aprendizagem.	2.4.1	Conhece os fundamentos e a prática da avaliação da aprendizagem.
		2.4.2	Distingue os fatores intra e extraescolares associados ao sucesso e ao fracasso escolar.
		2.4.3	Promove discussão em torno dos instrumentos aplicados a partir dos resultados obtidos.
		2.4.4	Replaneja as ações pedagógicas a partir dos resultados da avaliação da aprendizagem dos alunos.

O recorte do quadro foi retirado do documento **Os padrões de competência de diretor de Escolar** - Guia do Diretor Escolar SEE – MG. Belo Horizonte, 2010.

Esses padrões, que tem como objetivo central colaborar com a organização e planejamento do trabalho do diretor da escola, e estão alinhados com as competências do diretor na gestão de resultados educacionais (LÜCK, 2009) organizadas e descritas no quadro 3 da páginas 52 e 53.

Busquei até aqui evidenciar, através de referencias teóricos, a necessidade de atuação do gestor escolar frente à gestão de resultados educacionais, com o objetivo de fundamentar questões relativas à situação de gestão descrita no Capítulo 1, que aponta essa dimensão da gestão escolar como estratégia para obtenção de bons resultados.

Como ocorre o processo de apropriação dos resultados pelas escolas? Os alfabetizadores estão tendo acesso aos dados produzidos pelas avaliações externas? Que tipo de mudanças didático-pedagógicas esses resultados provoca? Elas interferem, na evolução da proficiência dos alunos do 3º ano do ciclo da alfabetização? Como a escola acompanha e avalia esses resultados? Eles são utilizados para orientar o processo contínuo de melhoria do ensino? Qual a participação do gestor nesse processo? Respostas a questões como essas são objetos de investigação em escolas que demonstram evolução nos resultados do PROALFA.

Incidi até aqui, frente aos referências teóricos apresentados, uma discussão sobre a atuação contemporânea do diretor escolar na gestão de resultados educacionais. Procede agora a análise comparativa entre os dois modelos de gestão selecionados, em busca de um perfil adequado para o desenvolvimento dessa dimensão da gestão, apontando desafios e possibilidades para seu exercício.

2.3. Apresentação dos resultados da pesquisa de campo: Iniciando o diálogo

Apresento a seguir os resultados da pesquisa de campo realizada junto às duas escolas selecionadas, com intuito de delinear os dois modelos de gestão identificados, e suas formas de apropriação dos resultados do PROALFA.

Utilizei como metodologia a entrevista semiestruturada (DUARTE, 2004) a partir de um roteiro básico, porém flexível, que pôde ser adaptado de acordo com as necessidades que surgiram no decorrer da investigação.

A entrevista foi dividida em dois blocos: o primeiro trata da trajetória profissional e da configuração da gestão. Este bloco tem como objetivo descrever a formação do gestor, bem como sua trajetória profissional, finalizando com questões que objetivam configurar o perfil do gestor. O segundo bloco trata do Programa de Avaliação da Alfabetização / PROALFA, e tem como objetivo colher informações sobre o conhecimento da gestora sobre o programa, bem como as ações realizadas para apropriação de resultados da avaliação pela escola. As perguntas foram subsidiadas por duas questões: a percepção da gestão da escola nos últimos anos e o efeito PROALFA.

Os atores entrevistados foram os gestores das unidades de ensino, bem como corpo docente que atua no Ciclo inicial, ou seja, 1º, 2º e 3º ano do Ensino Fundamental e seus respectivos supervisores pedagógicos. Segue abaixo quadro descritivo sobre os entrevistados participantes da pesquisa.

Quadro 6
Descrição dos entrevistados.

TIPO DE ATOR	INSTITUIÇÃO / ESCOLA	INDICAÇÃO DO ENTREVISTADO	TEMPO DE ATUAÇÃO DO ATOR NO CARGO QUE OCUPA NA INSTITUIÇÃO
Técnico do PIP da Regional	Regional (SRE/GV)	Técnica 1	6 anos
Técnico do PIP da Regional		Técnica 2	10 anos
Inspetor do PIP da Regional		Inspetora 1	6 anos
Inspetor do PIP da Regional		Inspetora 2	15 anos
Diretor	Escola Estadual 1	Gestora E1	10 anos
Supervisor Escolar		Supervisora E1	13 anos
Professora 1º ano EF		Professora 1 E1	15 anos
Professora 2º ano EF		Professora 2 E1	10 anos
Professora 3º ano EF		Professora 3 E1	4 anos
Diretor	Escola Estadual 2	Gestora E2	10 anos
Supervisor Escolar		Supervisora E2	6 anos
Professora 1º ano EF		Professora 1 E2	5 anos
Professora 2º ano EF		Professora 2 E2	1 ano e 3 meses
Professora 3º ano EF		Professora 3 E2	20 anos

Minha estratégia metodológica é a de comparar as duas escolas selecionadas, identificando a relação entre diferentes gestões e diferentes formas de apropriação da avaliação externa. Fazendo um paralelo com dos parâmetros mencionados acima.

Desta maneira, como na análise de DEMO (2001, p.10) sobre pesquisa qualitativa, “os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade”. Durante as entrevistas foram garantidos o anonimato e o sigilo ao informante e à unidade escolar.

Realizei, ainda, análise documental dos resultados do PROALFA entre os anos de 2008 e 2010 e suas atas de reunião para divulgação dos mesmos; plano de intervenção pedagógico produzido a partir dos resultados; pautas e atas das

reuniões pedagógicas (instituídas pela legislação estadual como Módulo II). Essas análises têm como objetivo verificar se essas escolas vivenciam o que preconiza a avaliação externa em Minas Gerais:

[...] tal avaliação não se esgota em si mesma, deve ser continuada e ter por objetivo provocar o (re)planejamento de ações. Trata-se, portanto, de uma avaliação que objetiva diagnosticar, regular, (re)definir rumos, detectar a distância ou a proximidade entre o que é e o que deveria ser o ensino e indicar intervenções necessárias.(MINAS GERAIS, 2009 p.15)

O papel de gestor, líder na escola, é altamente relevante para mobilizar pessoas na direção almejada a fim de buscar novas estratégias de superação da realidade apresentada nos resultados.

Nessa perspectiva o gestor torna-se o responsável pela articulação de todas as atividades da escola, sejam elas pedagógicas, administrativas, financeiras ou de relacionamento interpessoal. Através da pesquisa, tivemos a oportunidade de perceber como essa articulação acontece no cotidiano dessas duas escolas, dados esses que serão discutidos nos subitens abaixo.

2.3.1. A Escola Estadual 1: Configuração da Gestão¹⁵

A gestora da Escola Estadual 1, inicialmente, formou-se no curso Normal - Magistério para os anos iniciais do Ensino Fundamental. Trabalhou por quase uma década como professora desse nível de ensino, quando resolveu cursar o nível superior, curso de Pedagogia, completando sua formação com uma pós-graduação em Gestão e Supervisão.

Em 2002 prestou concurso para Supervisão Escolar, acumulando as duas funções, professora e supervisora, sempre atuando nos anos iniciais do ensino fundamental. Hoje já se aposentou como professora, e está na ativa com o cargo supervisão na escola na qual exerce a função de gestora.

¹⁵ Para preservar a identidade dos entrevistados, eles serão identificados da seguinte maneira: Gestor Escolar - Gestor E1; Especialista da Educação Básica – Supervisor E1; Professores: Professor 1 E1, Professor 2 E1 e Professor 3 E1.

A Gestora E1, no início de carreira, desempenhou outras funções nas escolas, pois segundo a mesma:

[...] quase não havia pessoal efetivo, então a diretora pegava os efetivos para auxiliar na secretaria, e eu atuei muito tempo como auxiliar de secretaria, depois fui vice-diretora por um bom tempo, professora eventual e professora regente de sala de aula. (Trecho da entrevista da Gestora E1).

Iniciou sua carreira em um município de pequeno porte próximo a Governador Valadares. Logo após se transferiu para esta cidade e trabalhou em uma escola pequena, que só atendia anos iniciais. Foi removida dessa escola, pois a mesma foi extinta, transferindo seu cargo de professora de anos iniciais para a Escola Estadual 1, onde já exercia supervisão.

Iniciou no cargo de gestora desta instituição em julho de 2007, sendo indicado para seu segundo mandato em 2011. Quando assumiu a gestão na escola, foi sucessora de uma diretora muito organizada e exigente, mais havia uma falha no relacionamento humano. Segundo a Gestora 1 foi exatamente neste aspecto que ela realmente fez a diferença.

Isso eu digo por que hoje eu ouço da comunidade escolar, dos funcionários, porque o relacionamento na escola melhorou muito, então, eu penso que minha melhor colaboração nesta escola foi na gestão dos recursos humanos, relacionamento entre as pessoas, na convivência. (Trecho da entrevista da Gestora E1).

Essa afirmativa da gestora foi confirmada durante a entrevista com professores e especialistas. Todas afirmaram que a gestão anterior era centralizadora e não incentivava o trabalho coletivo.

A diretora não dava muito oportunidade ao professor não, era tipo uma ditadora. Eu quero e acabou. A gente nem tinha iniciativa de falar eu quero ir por esse caminho, eu acho melhor. Ela cobrava: Você vai, mas o problema é seu, você tem que dar conta. Nessa gestão a gente teve mais essa liberdade [...]. O que mudou é que essa gestora é mais democrática, ouve mais a gente, confia no nosso trabalho. Quando ela percebe que não está indo muito bem ela pega, reúne o grupo e fala: olha não tá dando certo assim, vamos fazer. Aí ela consegue de todo mundo. É mais carismática, consegue chegar mais em todos. (Trecho da entrevista da Professora 1 E1).

Outras duas professoras exemplificaram as mudanças através de atividades que não eram permitidas anteriormente e passaram a ser valorizadas com a chegada da nova gestora. “Quando eu cheguei nessa escola não tinha ambiente alfabetizador, porque aqui não podia colar nada nas paredes, era proibido. Com essa diretora tudo mudou isso mudou, passou a ter valor”. (Trecho da entrevista da Professora 2 E1)

A Professora 3 exemplifica:

O que mudou muito nessa escola, a supervisora só dava atenção, só olhavam para o terceiro ano, onde ia ter a prova. Agora não, com essa diretora é diferente, começa desde o primeiro ano, pega lá na base. Fazemos projetos para os meninos serem recuperados desde o início. (Trecho da entrevista da Professora 3 E1)

Segundo a Supervisora E1, a atual gestão é bem mais aberta a discussões, tem por hábito ouvir as pessoas. “A diretora anterior à gente não tinha essa oportunidade. Era do tempo mais antigo, a palavra dela era a final. Ela pedia nossa opinião, mas a dela era a que sempre prevalecia”. (Trecho da entrevista da Supervisora E1).

Durante a entrevista com os diferentes atores no espaço escolar, percebe-se o respeito e a admiração pela Gestora E1. Todos os entrevistados apontaram as deficiências anteriores e os pontos de melhoria da atual gestão.

Para assumir o primeiro mandato passou pela certificação de gestores escolares da SEE/MG e depois pela indicação da comunidade. “Éramos duas candidatas, foi uma boa disputa”. (Trecho da entrevista da Gestora E1)

Já no segundo mandato, ela não seria mais candidata, tinha esse propósito organizado, mas surgiu um problema no meio do caminho, a escola se dividiu demais, passou a ter quatro candidatos. Segundo a Gestora E1, um grupo viu que aquela disputa não seria boa para a escola fez um abaixo-assinado, começou com elementos neutros, e depois os próprios candidatos aderiram para que ela continuasse. “Quando os meus argumentos do eu não quero, não vou continuar, passaram a não ter força, argumentei que eu não disputo mais eleição. Então eles pegaram nessa parte e disseram: E se você for sozinha?”. (Trecho da entrevista da Gestora E1). Segundo a gestora, a certeza de que não continuaria na gestão era

tamanha que nem havia feito a certificação, pois não tinha mais interesse em participar do processo de indicação.

Quando saiu a legislação para a indicação, a certificação realizada em 2007 valia, então acabou toda minha argumentação, fui submetida novamente a indicação, como candidata única. É uma parte que muito me deixa feliz, até guardei esse abaixo-assinado, onde gente que seria candidato assinou. Foi para mim um reconhecimento. (Trecho da entrevista da Gestora 1)

Enquanto narrava o fato ocorrido no último processo de indicação ficou emocionada demonstrando satisfação com o reconhecimento do trabalho desenvolvido por ela. A impressão passada é de que existe uma interdependência direta entre o reconhecimento da comunidade escolar sobre seu trabalho a frente da escola, o que influi diretamente no seu desempenho, servindo como base e estímulo para desenvolvimento de suas ações gestoras. Parece funcionar como uma força motriz.

A única formação continuada que participou relacionada ao cargo que ocupa, com exceção das reuniões na Superintendência, foi o PROGESTÃO, antes mesmo de ser diretora, quando exercia a função vice-diretora, entre os anos de 2004 e 2005. Ressalta, porém, que este curso colaborou muito principalmente na conjugação do conhecimento teórico com a prática. A Gestora 1 conclui sobre o processo de formação do gestor:

Sinto falta de uma verdadeira capacitação, voltada para gestão, de quem está na escola. Tem horas que penso, é um absurdo, eu já estou hoje a quase 5 anos na gestão, e tem coisas que ainda não tenho certeza. Na verdade quando assumi em 2007, entrei com a cara e coragem. A gente só dá conta porque tem uma equipe já formada, com experiência que vai te assessorando, te ajudando. Tenho uma boa equipe. (Trecho da entrevista da Gestora 1)

Em relação à gestão do cotidiano escolar, na realização de suas funções como gestora, afirma ser um dia-a-dia muito agitado, muito atribulado.

Hoje as questões sociais, vindas de fora para dentro, estão ocupando mais tempo da gente mais do que as próprias funções. Hoje passei a manhã inteira, atendendo problemas de adolescente

que começaram lá nas suas residências, lá no seio familiar, mas que explodem aqui dentro. (Trecho da entrevista da Gestora 1)

Segundo a gestora os problemas todos que estão lá fora, quando entram no portão da escola, passam a ser de responsabilidade dela. “A gente fica aqui, como se fosse ao fogo cruzado, querendo que a escola tenha um bom nome, porque, se eu não conseguir isso, eu não gostaria de ser a gestora”. (Trecho da entrevista da Gestora E1)

O atendimento a pais e alunos é o que mais ocupa seu tempo, principalmente no turno matutino, onde se concentra o maior número de adolescentes entre 15 e 18 anos. No vespertino a demanda é menor, pois a maioria das turmas é de anos iniciais, e os professores apresentam um maior controle sobre seus alunos. No noturno, segundo a gestora, os alunos são mais adultos e em menor quantidade.

Segundo a Supervisora da E1:

O Ensino Médio toma muito tempo da diretora. São jovens, é mais complicado, eles dão mais trabalho pra ela. Até com os professores do Ensino Médio é mais difícil pra gente lidar. Aqui nos anos iniciais, no turno da tarde, tá tudo mais tranquilo. Aí ela consegue desenvolver um trabalho de acompanhamento no pedagógico muito melhor. (Trecho da entrevista da Supervisora E1)

Para a gestora a divisão do trabalho dentro da escola é essencial para seu bom funcionamento. Ela e suas três vice-diretoras ficam com a demanda de atendimento a alunos e pais. As especialistas ficam com o setor pedagógico. E tem uma secretária muito eficiente que cuida da vida escolar e dos recursos humanos. Sobre essa articulação da equipe gestora, a Professora 3 E1, nos relata:

O tamanho dessa escola só não atrapalha o serviço porque é essa gestora, ela dá conta de resolver tudo. E quando ela não está a vice-diretora resolve, a organização delas é muito bacana. Aqui não tem essa de quando a diretora não está, que só ela que resolve isso, nunca deixa pra depois. E quando não tem a vice às pedagogas ajudam a resolver tudo. (Trecho da entrevista da Professora 3 E1)

Mas apesar da divisão do trabalho e da competência da equipe, ela gerencia todas as atividades, pois acredita que sua responsabilidade é maior sobre a gestão.

Eu sou um elemento que não paro, porque daqui vou na secretaria, na supervisão e na sala de aula, percorro essa escola toda e perpasso por todo seguimento, o tempo inteiro que estou aqui. Se alguma vice estiver dando um atendimento, ao pai ou aluno, quanto ao conflito, eu paro e olho se necessita da minha ajuda, se vejo que está mais simples, vou para outro setor, aí eu vou atendendo a todos. (Trecho da entrevista da Gestora E1)

Outro ponto relevante é o tamanho da escola, com 1750 alunos, atendendo ensino fundamental e ensino médio, funcionando em três turnos. Em relação ao tamanho da escola a gestora acredita ser um ponto que dificulta o trabalho do gestor, pois escolas de grande porte os problemas aumentam muito.

É raro eu fazer minhas 8 horas diárias de trabalho, faço em torno de 10 a 12 horas. Não consigo com 8 horas apenas da conta disso. Eu faço muita questão, além do processo ensino-aprendizagem, conhecer o aluno, conhecer a família dele. É claro que não dou conta de 1750, mas eu vou filtrando, aquele que eu vejo que está precisando mais, está indisciplinado, não está aprendendo, aquele é meu foco. (Trecho da entrevista da Gestora E1)

Segundo a gestora as escolas que oferecem o ensino médio, estão sofrendo muito, porque elas são poucas, uma vez que o município não oferece, por não ser essa, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sua obrigação.

Aí vem tudo concentrando em poucas escolas, vários bairros, o que desgasta e toma muito tempo da gente. Nossos problemas ainda são grandes porque ainda temos profissionais que não deveriam estar na escola, e não são poucos. Porque se todo mundo assumisse o seu papel, eu estou dentro da sala, eu sou gestor da minha sala de aula, os problemas diminuiriam pra gente. Temos ainda muitos professores que estão longe de ser um profissional da educação, preparado para o ensino-aprendizagem. (Trecho da entrevista da Gestora 1).

Destaca como outro problema grave das escolas de grande porte o rodízio de professores. “Quando você pensa que está colocando o professor no eixo, venceu o contrato dele. Há muitos professores contratados nos anos iniciais, o pessoal já está aposentando. Cresceu muito a demanda ultimamente”. (Trecho da entrevista da Gestora E1).

Para as professoras e supervisora, apesar da organização e participação ativa no trabalho pela equipe gestora, o tamanho da escola dificulta o trabalho da gestora em muitos aspectos:

O tamanho da escola dificulta um pouco, ela precisa ficar muito tempo atendendo pais, alunos. São muitos problemas. Ela é uma pessoa muito presente, muito responsável. Em termos de disciplina, tudo que acontece ela tá sempre junto. Ela nunca é distante, tá sempre interagindo no meio da gente. (Professora 3 E1)

Para gerenciar uma escola do tamanho da Escola Estadual 1, segundo a gestora, é impossível sem um planejamento prévio das ações a serem desenvolvidas por ela no cotidiano.

Hoje é segunda, vou passar meia hora no setor pessoal, vou ficar 1 hora na secretaria. Como a escola tem 25 salas, que depois vocês podem conhecer, eu faço assim, vou passar da sala 1 até a 6, e assim nos dois turnos, a noite só tem 6 turmas mesmo. Na terça vou visitar do 7 ao 12, que é outro bloco, e vou fazendo assim até visitar as 25 salas, por turno, durante a semana. (Trecho da entrevista da Gestora E1).

Segundo seu relato, nem sempre a visita é formal ou demorada, “às vezes é passar na porta, para eles sentirem que eu estou passando na porta, tem dia que entro e bato um papo, mas é passar na porta”. (Trecho da entrevista da Gestora E1). Apesar do planejamento, existem situações imprevistas que em muitos momentos atropelam o planejamento, mas ele é reiniciado do ponto onde houve a interrupção. “Ela está sempre rodando na escola. Ou é ela ou a vice-diretora. Passam nas salas, elas sabem de tudo que está acontecendo aqui”. (Trecho da entrevista da Professora 1 E1).

Em todas as visitas realizadas na escola, seja para as entrevistas, pesquisa de materiais ou visitas às dependências, a impressão foi de um cotidiano estressante para gestora e sua equipe no intuito de manter a disciplina e o bom andamento das atividades. No turno vespertino, onde realizei três visitas, toda a equipe transmite uma serenidade maior no desenvolvimento de suas ações. Já no

matutino, durante as duas visitas realizadas, um maior esforço ficou evidente nas ações, no tom de voz, nos passos apressados e nos constantes atendimentos realizados a alunos e seus familiares. O trabalho é realizado devido à sintonia da equipe e também a qualidades inatas da gestora como líder do grupo.

2.3.2. O PROALFA na Escola Estadual 1

Início o segundo bloco da entrevista com o objetivo colher informações sobre o conhecimento da gestora sobre o PROALFA, e conhecer as ações realizadas para apropriação de resultados da avaliação pela escola.

Antes de iniciar a entrevista fiz uma breve apresentação dos dados da avaliação na escola, destacando a evolução dos resultados do PROALFA entre os anos de 2008 a 2010.

Quando indaguei a gestora sobre o que esses resultados indicavam para sua escola, ela respondeu que o que via era o esforço de um resultado coletivo e conjugado. “Nós aqui trabalhamos muito no coletivo e monitoramos as ações: avalia, analisa e refaz. Sempre: ação, reflexão e ação.” (Trecho da entrevista da Gestora E1). Para ela os resultados são o início de tudo, indicam os sucessos e também os pontos de melhoria da escola.

Para a Professora 2 E1 os resultados colaboraram para uma melhoria dos processos educativos na escola.

Eu acho que houve uma grande melhoria, nós professores começamos a trabalhar mais unidos, antes cada um fazia o seu plano diferenciado. Hoje é um plano que vai atingir desde o 1º ano até o 3º. A gente trabalha sequenciado e quando chega ao terceiro ano o aluno já tá preparado. (Professora 2 E1)

Um ponto a ser destacado é o trabalho integrado e colaborativo, demonstrado durante as entrevistas das professoras, como uma das estratégias mais significativas no alcance dos resultados da escola. Elas demonstraram que anteriormente, como trabalhavam isoladas, não tinham oportunidade de perceber o

trabalho desenvolvido por outras professoras, e afirma ainda que sentem-se responsáveis por todos os alunos, o que comprova o entendimento de que para alcançar bons resultados todos devem trabalhar em prol de uma meta comum, ou seja, o sucesso isolado de uma turma não colabora para o bom desempenho no resultado da escola.

Em relação aos instrumentos de divulgação da avaliação, a gestora afirma que antes mesmo de chegar os resultados através dos boletins, eles são obtidos através da internet, no sitio oficial da educação. “Ficamos vigiando, esperamos com muita ansiedade”. (Trecho da entrevista da Gestora E1).

Após terem acesso aos resultados, eles são divulgados para os professores, que analisam e planejam intervenções a partir dos pontos de melhoria identificados.

Um ponto importante para a Gestora E1 é o reconhecimento, por parte da direção, dos avanços. Depois das comemorações, ela ressalta com o grupo que o compromisso aumentou, devido ao aumento do resultado.

Os resultados são expostos pra gente, em reunião, na sala dos professores. A diretora elogia, levanta a autoestima da gente mais ainda. Mas quando tem que cobrar ela também cobra. Mas o grupo quer mais. (Trecho da entrevista da Professora 2 E1).

No que diz respeito ao domínio dos professores em relação à análise dos resultados ela afirma:

Os professores, em geral dominam a análise dos resultados, só que a escola sofre com a rotatividade, todo ano a escola ganha um elemento que ainda está engatinhando, no edital já é feito o discurso, os resultados estão crescendo, que é trabalho de equipe, de dedicação, talvez mesmo até mais horas de serviço, do que recebemos. O designado é avaliado dia-a-dia, e dependendo do resultado é feita uma intervenção se não mudar também, a gente pensa mais no aluno do que no profissional. (Gestora E1)

A fala da gestora foi comprovada durante as entrevistas com os professores. Eles sabem da existência da avaliação externa, conhecem e analisam os resultados, mas afirmam não conhecer as diretrizes e os objetivos do PROALFA. “Eu conheço o boletim muito por alto. Não dá tempo com tanta coisa que a gente tem pra fazer”. (Trecho da entrevista da Professora 1 E1)

Quando fiz o mesmo questionamento para a supervisora ela afirmou que os professores se preocupam mais com os materiais referentes ao currículo, que utilizam para o planejamento. Constatou ainda a necessidade de um estudo mais aprofundado dos instrumentos do PROALFA, como por exemplo, o Boletim Pedagógico de Resultados, material esse que não fica arquivado na sala da equipe pedagógica. “Ele está disponível na sala da diretora para quem quiser, mas a gente acaba não pegando porque o dia-a-dia é muito corrido e as tarefas são muitas”. (Trecho da entrevista da Supervisora E1).

Segundo a supervisora o resultado do PROALFA é um incentivo na hora de organizar as intervenções, pois com as metas estipuladas para a escola a equipe sabe aonde quer chegar.

A gestora acredita que os resultados que são divulgados na avaliação externa provocam uma mudança no trabalho do professor em sala de aula, em relação à prática pedagógica, na organização e no planejamento.

Na avaliação, quando pegamos aquelas competências, habilidades e descritores, a gente vai analisando onde o nosso aluno foi pior. E paralelo a essa avaliação é feita a avaliação interna da escola, tanto é que quando a gente pega o resultado, e ainda não está por aluno, a gente já sabe quem são os de baixo desempenho. E quando vem esse resultado individual, vem certinho, a gente não tem errado ultimamente. (Trecho da Entrevista da Gestora E1).

As professoras e supervisora da Escola Estadual 1, tiveram um discurso uníssono quando perguntado sobre a influência da avaliação na mudança da prática na sala de aula. Todas exemplificaram que a intervenção pontual foi uma prática aprendida e aplicada a partir dos resultados do PROALFA.

Teve uma época que a gente chegava aqui na escola mais cedo, meia hora quarenta minutos mais cedo, pegava os alunos que tinham mais dificuldade e trabalhava com ele. Ou então no final da aula, quando os pais permitiam ficar até mais tarde. Essa é uma intervenção que eu não fazia antes, que começou com a prova. (Trecho da Entrevista da Professora 3 E1).

Outra mudança destacada pela Professora 2 E1 é em relação a enturmação dos alunos.

Aqui nessa escola não existe montar turma por capacidade ou proficiência de aluno. A mesma quantidade de aluno A que eu tenho todas as outras professoras do 2º ano também tem. [...] Assim dá oportunidade pra eu trabalhar com o mesmo tipo de aluno e o resultado ser igual ao das outras professoras. Quando eu cheguei aqui tinha turma A, turma B e C. Mas coitada da professora da turma C, não dava conta da turma. Isso mudou com essa diretora e nos favoreceu muito. (Trecho da Entrevista da Professora 2 E1).

Segundo a gestora o resultado é usado como incentivo ao professor, destacando que tais números são consequência do trabalho dele, chamando-o para a responsabilidade: “nós demonstramos que somos capazes, então nós podemos avançar e chegar ao ponto em que nós poderemos só manter”. (Trecho da Entrevista da Gestora E1).

A comunidade também tem acesso aos resultados da escola. Eles são apresentados para as famílias através de gráficos organizados pela escola, para facilitar a leitura dos pais.

Temos uma sala de projeção, colocamos tudo em “*pendrive*”, e mostramos o gráfico de barras, vermelho, amarelo e verde, aí eles visualizam mesmo, utilizando uma linguagem bem chamativa e de fácil entendimento. Pegando os anos anteriores, em uma análise comparativa. (Trecho da Entrevista da Gestora E1).

Segundo a Professora 2, a divulgação dos resultados para a comunidade é realizada com o objetivo de manter os pais informados sobre o desempenho da escola. Para ela, essa divulgação para os pais fez com que a Escola Estadual 1 virasse referência na região, e que existe lista de espera para matrícula na escola.

A participação do gestor nesse processo de apropriação de resultados é absoluta. Participa de vários momentos, desde estudos com os professores até a divulgação para a comunidade.

Eu estou à frente mesmo, não perco um módulo II, de professores, não perco nenhuma reunião de pais. Às vezes os anos iniciais fazem assim, tem 12 turmas do 1º ao 3º ano, elas fazem reunião no mesmo dia, eu vou nas 12 sala e dou minha palavra de incentivo aos pais e peço a deles, mais apoio. (Trecho da Entrevista da Gestora E1).

Ela acredita que a parceria tanto com professores quanto com a família faz toda a diferença na gestão. Prática essa exemplificada pela Professora 3 E1:

A gente troca os meninos entre a gente, como por exemplo, na aula de educação física minha eu pego o aluno de outra professora e ela também pega o meu. A gente também troca muita experiência, faz o trabalho junto mesmo. A diretora faz questão. (Trecho da Entrevista da Professora 3 E1).

Em relação à análise e apropriação dos resultados, e sobre alguma dificuldade da escola para interpretá-los, ela afirma não encontrar nenhum desafio, pois a forma como os resultados são apresentados são de fácil leitura, claros.

A supervisora dos anos iniciais, já dominou isso muito, eu também penso que tenho bom domínio porque vim da supervisão, da sala de aula; e a avaliação ela está desde os anos 90. Agora que ela tomou mais ênfase, e eu sempre me apropriei dos resultados e de toda literatura. (Trecho da Entrevista da Gestora E1)

Para a gestora o domínio técnico-pedagógico do gestor em relação à avaliação facilita muito no trabalho com os professores.

Às vezes eu vou para frente, é como se eu desse uma aula, dentro disso. Igual eu faço com leitura, letramento, alfabetização; eu dou ênfase na diferença entre ensinar a ler e letrar, então eu estou sempre a frente disso mesmo. Tanto é que acho que a minha formação pedagógica me ajuda demais para isso. (Trecho da Entrevista da Gestora E1).

Em relação a outros diretores, ela afirma, deixando claro que não está classificando como bom ou ruim o gestor, mas percebe pouco domínio em relação à apropriação e utilização dos resultados.

Tem muita gente assim empenhada e comprometida com isso. Mas temos também um número muito grande de colegas que não estão nem aí para isso, vê tudo isso como bobagem, que isso não tem influência no trabalho lá da escola no dia-a-dia. (Trecho da Entrevista da Gestora E1).

Segundo seu relato, muitos acreditam que o fato de se ter bons ou maus professores é que vai definir o resultado da escola. Relatou que durante uma reunião que teve a oportunidade de participar na Secretaria de Estado da Educação, uma vez em Belo Horizonte, ouviu de um colega o tempo inteiro uma frase que ela nunca esqueceu: “ali eles estão falando assim, planta um pezinho de alface na areia, todo dia põe uma aguinha nele, planta um pezinho de alface na areia, uma coisa que não vai dar resultado nunca”. (Trecho da Entrevista da Gestora E1). Para ela a maioria dos gestores não acredita na utilização da avaliação externa como forma de melhoria dos processos e resultados.

Sobre se um programa de formação para os gestores colaboraria para a apropriação do resultado dessas avaliações, a gestora afirmou não saber qual a melhor forma de desenvolver esse trabalho, pois muitos são gestores de longa caminhada, com mais de 25 anos na educação e ainda acham que a avaliação não tem um papel decisivo no processo pedagógico, na organização do trabalho que acontece dentro da escola. Ela acredita que exista um problema ainda maior, que seria o convencimento dos gestores da importância de se compreender e utilizar os resultados das avaliações externas. A gestora afirma: “Eu não sei como convencer, formar uma consciência, eu não sei dizer como. Acho que é mais uma questão de consciência do que de competência”. (Trecho da Entrevista da Gestora da E1)

Um ponto interessante nessa entrevista foi a visão demonstrada pela gestora sobre o processo de avaliação:

Eu penso o seguinte, que paralelo à avaliação externa tem que acontecer a interna, porque você esperar um resultado que sai uma vez no ano, de um aluno que você não pode fazer nada por ele, pois já passou por nós. A avaliação externa é apenas um exemplo, um termômetro, e uma ação que diz assim: faça também que você verá, onde você tem que atuar. Quem só espera a avaliação externa não dá importância à avaliação. (Trecho da Entrevista da Gestora 1).

Essa afirmação da gestora reflete o que foi observado durante a análise de documentos, portfólios e cadernos de planejamentos: a escola organiza todo o seu fazer pedagógico a partir de diagnósticos do nível aprendizagem dos alunos, sejam eles de cunho externo ou interno.

2.3.3. A Utilização dos resultados do PROALFA na intervenção pedagógica na Escola Estadual 1

A gestora relatou que o planejamento das intervenções é realizado frente aos resultados obtidos pela escola das avaliações externas e internas. No início do ano, fazem uma avaliação diagnóstica, onde o professor tem um retrato do aluno que ele está recebendo. Após essa avaliação, os professores se reúnem por ano de escolaridade e planejam o trabalho, assim como relata a Professora 2 E1: “O PROALFA mudou nossa atitude até na montagem do planejamento. A gente monta o planejamento em cima desse resultado”. (Trecho da Entrevista da Professora 2 E1).

As intervenções começam logo no início do ano. Com os alunos que não estão acompanhando a turma, mas demonstram pequenas dificuldades, recebem atendimento da própria professora, através de atividades diferenciadas. Mas para aqueles que demonstraram alguma dificuldade mais acentuada a intervenção é feita com a ajuda de outro professor.

Nós temos uma professora de biblioteca que seria da noite, mas como a noite temos apenas 5 turmas de ensino médio, eu falei com ela: acho que você vai ficar meio ociosa aqui a noite, então você vai chegar as 15h30, e de 15h30 até 17h30, você vai ficar com os alunos bons da professora, e ela vai fazer a intervenção, ela sabe o que o aluno dela necessita.

Essa intervenção funciona religiosamente, de segunda a sexta, através de um rodízio entre as turmas. Todo o planejamento das atividades que serão realizadas com os alunos que ficarão com a professora da biblioteca é feito pela professora regente, que durante as reuniões de planejamento realiza a socialização com a que irá executar o plano.

Segundo a Supervisora da E1 esse projeto surgiu a partir de uma conversa entre ela e a gestora, onde a Supervisora demonstrou preocupação com alguns alunos que apresentavam maior dificuldade. Após essa conversa a gestora disse que tinha uma sugestão e que quando relatou para ela que precisaria trocar o horário da professora da biblioteca, ela ficou preocupada se a mesma não se importaria. Segundo a Supervisora da E1 a gestora em momento algum se mostrou

preocupada com isso e afirmou que o servidor trabalha no horário que os alunos necessitam dele. Para ela não existe obstáculo que seja intransponível para a gestora, sempre se mostrando disposta a colaborar, buscando soluções e dando condições para o desenvolvimento de ações que contribuam para a aprendizagem dos alunos.

Essa ação administrativa da Gestora da E1 demonstra que sua gestão preocupa-se principalmente com as oportunidades de aprendizagem que a escola pode oferecer aos alunos. Sua crença nesse trabalho e os resultados alcançados com ele fazem com que os profissionais da escola desenvolvam suas atividades em prol desse mesmo objetivo.

A participação dos professores dos anos iniciais no planejamento das intervenções é ativa. Todo o trabalho é organizado em equipe, a partir de discussões e sugestões do grupo. “Eles que vão falar onde é que é preciso dar intervenção pedagógica”. (Trecho da Entrevista da Gestora E1). Essa afirmativa é endossada pela Professora 3 E1: “O que eu acho muito interessante no PROALFA, com o resultado, é esse trabalho em equipe, faz a gente crescer”. (Trecho da Entrevista da Professora 3 E1).

O Plano de Intervenção Pedagógica de 2011 da escola relata sobre a importância de todos se sentirem responsáveis pelo resultado da escola. Segundo a gestora todos são responsabilizados, desde as turmas do 1º até o 3º ano, onde de fato acontece a avaliação. “Isso é colocado desde os 6 anos, se o aluno não sair dali, dominando as competências que ele precisa dominar ali, fica difícil para o do 2º ano e para o 3º ano, porque acumulou dificuldades, então a intervenção é feita com todos”. (Trecho da Entrevista da Gestora E1)

A avaliação desse plano é feita no dia-a-dia, onde supervisora e diretora acompanham toda a execução juntamente com os professores. “Vamos à sala de aula, na hora que os alunos com dificuldade estão reunidos e ali é dada uma leitura, ouvimos a leitura, vemos o que está faltando e direcionamos o trabalho do professor”. (Trecho da Entrevista da Gestora E1). Percebe-se que o envolvimento é da escola inteira. Se o aluno não está aprendendo com a intervenção que está sendo feita, se não está surtindo efeito, eles se reúnem novamente com os professores e organizam uma nova estratégia.

O que está acontecendo aí, vamos rever o planejamento, porque esse menino não está dando conta de progredir. Chamamos a família também, [...] como é a vida desse menino, como é o dia-a-dia dele. Aí a gente vai avaliando e juntando forças. Monitorando todas as intervenções. (Trecho da Entrevista da Gestora E1)

Durante as entrevistas, a percepção é de que, para a escola, a avaliação não serve somente para medir a aprendizagem do aluno, mas a capacidade como um todo da instituição. Ele mostra que tipo de trabalho está sendo desenvolvido pelos professores. Segundo a gestora se a avaliação não existisse talvez a escola não tivesse alcançado esse resultado.

2.3.4. A Escola Estadual 2¹⁶: Configuração da Gestão

A Gestora da Escola Estadual 2 tem formação superior em Pedagogia, e pós-graduação na área de Gestão Escolar e Planejamento Educacional. Seu ingresso na área educacional foi através de concurso no ano de 1992, como professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Anteriormente trabalhava em uma empresa privada, na área financeira.

Após dez anos atuando como professora, em 2002 prestou concurso para supervisão escolar, foi quando começou a trabalhar nesta instituição. Ficou seis meses atuando como supervisora, e neste período logo percebeu que não havia nenhum outro servidor com desejo de assumir a direção da escola.

Passou pelo processo de certificação de gestores escolares da SEE/MG e depois pela indicação da comunidade. Como só havia uma candidata, a comunidade compareceu, mas não precisou de votação.

Em todas as três eleições tive que passar pelo mesmo processo de certificação e indicação da comunidade, nunca havendo outra pessoa para concorrer no cargo. Estou neste desafio há quase 10 anos, 3º mandato. (Trecho da Entrevista da Gestora E2)

¹⁶ Para preservar a identidade dos entrevistados, eles serão identificados da seguinte maneira: Gestor Escolar - Gestor E2; Especialista da Educação Básica – Supervisor E2; Professores: Professor 1 E2, Professor 2 E2 e Professor 3 E2.

Em relação ao contexto da escola antes da sua gestão ela afirma que havia escassez de materiais, o que impossibilitava o desenvolvimento das atividades da escola. Relata:

Quando cheguei aqui como supervisora, eu tinha que trabalhar um projeto do Estado, só que não tinha nada para trabalhar. Precisávamos lançar um livro e eu procurei a diretora da época e ela disse que não tinha nada. Aí eu disse: Mas gente, tem que ter... (risos). Foi tão engraçado, porque pensei como eu iria fazer aquele projeto sem material. A partir dali foi que articulamos uma frente de trabalho, mas foi muito pouco tempo. Cheguei em agosto e quando foi em dezembro assumi a direção da escola. (Trecho da Entrevista da Gestora E2)

Segundo a gestora o desenvolvimento desse projeto foi um sucesso. Após esse primeiro trabalho conseguiu modificar vários aspectos da escola que necessitavam de atenção. Exemplificou com a reforma da biblioteca, que tinha um espaço muito reduzido, o consultório dentário que iria ser desativado, as telas furadas da quadra. Sua primeira ação foi reunir com a comunidade, expondo a necessidade de buscar recursos. “Então nós começamos a modificar essa escola com a participação da comunidade, [...] havia um monte de pais na escola que antes não participavam da comunidade escolar e que começaram a participar”. (Trecho da Entrevista da Gestora E2).

A Supervisora E2 nos relatou que começou junto com a gestora, e que houve uma evolução dos processos escolares, tanto no que diz respeito aos resultados como no relacionamento entre os funcionários. “Aqui o nosso trabalho é em equipe”. (Trecho da Entrevista da Supervisora E2). Ela atribui toda transformação da cultura e ambiente escolar à Gestora da E2, afirmando ter acompanhado de perto durante todos esses anos, pois atua também como vice-diretora no período matutino.

Atualmente a comunidade da Escola Estadual 2 tem uma participação ativa. Além das festividades, que segundo a gestora são muitas, a participação em reunião de pais é boa. Eles utilizam o horário da noite, pois a maioria dos membros das famílias trabalha e assim todos podem participar.

Fazemos primeira, segunda e terceira convocação. Fazemos até três convocações por reunião e o pai que não vem fica até mal (risos). Nós fazemos mais a noite, se não deu para os pais virem à gente faz

a tarde também. Então quando vem a terceira convocação o pai telefona, justifica, quando não pode participar. (Trecho da Entrevista da Gestora 2).

Durante todos esses anos como gestora, a única capacitação oferecida pelo Estado foi o PROGESTÃO, que ela avalia como muito boa, afirmando ter melhorado muito sua prática depois que terminou o curso. Acredita serem necessárias capacitações mais pontuais, como as ocorridas com professores e especialistas.

Em relação à gestão do cotidiano escolar, disse ocupar mais seu tempo com atendimentos à comunidade escolar. Considera que sua equipe de trabalho desenvolve bem suas funções, o que facilita seu trabalho como gestora.

Além do atendimento à comunidade, acredita que seu papel principal é coordenar pessoas, gerenciar as atividades realizadas pelos diversos setores da escola.

Então eu participo de todos os módulos da escola, eu vou lá ao planejamento com o professor, eu passo na sala de aula. Se você me perguntar, por exemplo, onde estão os alunos que estão com dificuldades na escola eu tenho condição de listar pra você. (Gestora E2)

Durante toda a entrevista listava as inúmeras atividades acompanhadas ou até mesmo executadas por ela, e afirmava logo em seguida que não precisava se preocupar com o trabalho que estava sendo desenvolvido, pois sua equipe era bem capacitada e confiava nela plenamente. Foi oportunizado conhecer o planejamento mensal da supervisora da E2, no qual funções como acompanhamento sistemático do desenvolvimento dos alunos, do Plano de Intervenção Pedagógico, os conselhos de classe, são de responsabilidade desse profissional. “Então na verdade eu não fico executando o trabalho, tem muita gente cuidando disso. Na verdade eu estou ali não é vigiando, tá, mas atendendo aquilo que precisa, acompanhando com eles”. (Trecho da Entrevista da Gestora E2).

A Gestora participa de todos os módulos de estudo que acontecem quinzenalmente na escola, além de acompanhar as orientações realizadas pela supervisora durante o horário de planejamento com o professor, que acontece durante os intervalos dos regentes, quando as turmas estão em aulas especializadas como Educação Física, Educação Religiosa, Biblioteca, informática.

Desses momentos participa ativamente, analisa as avaliações que estão sendo aplicadas nos alunos e se a intervenção que está sendo proposta tem relacionamento com o planejamento. Segundo ela “é raro um módulo de capacitação de professor de que eu não sente com todas as supervisoras para supervisionar e organizar o trabalho”. (Trecho da Entrevista da Gestora E2).

Apesar de a gestora participar dessas atividades de forma democrática, dando autoridade e autonomia para as supervisoras desenvolverem o acompanhamento pedagógico, sua personalidade forte, aliada à capacidade técnica, deixa a impressão de que a sua presença é sempre necessária e/ou imprescindível, o que, de certa forma, compromete o desenvolvimento de novas lideranças e a certeza de continuidade de um projeto de sucesso.

A motivação do gestor aos professores foi um ponto convergente na entrevista das professoras. Elas apontaram a participação do gestor em todas as atividades pedagógicas como um incentivo para a melhoria do trabalho executado.

A nossa gestão, ela motiva o tempo inteiro. Às vezes a gente tá meio assim, desanimada e ela diz: Que isso menina, vai dar tudo certo, você consegue. Ela tá sempre colocando a gente pra cima, e isso traz um estímulo para o grupo. (Trecho da Entrevista da Professora 1 E2).

Durante as reuniões com pais, mesmo que seja separada por turma, a gestora faz questão de visitar todas as vinte salas, por acreditar ser importante a presença do gestor durante os momentos em que a família está presente na escola.

Outra tarefa que ela faz questão de executar, mesmo sabendo que esta ação é realizada pelos supervisores, é visitar as salas de aula, verificar a princípio o material do professor, sempre comparando com o caderno dos alunos e com o planejamento construído nas reuniões.

A diretora é muito participativa. Ela gosta de saber de tudo, atua em todos os setores da escola. Enquanto supervisora eu percebo ela muito presente nessa área. Ela era a supervisora daqui antes de assumir a direção. Eu tive a oportunidade de aprender muito desse trabalho na gestão dela. (Trecho da Entrevista da Supervisora E2).

A gestora tem um caderno onde todos os serviços solicitados por ela, a cada setor, são registrados. Organiza tudo com antecedência, e sempre faz reuniões com

as diferentes equipes para que todos possam entender suas funções, bem como a distribuição do trabalho na instituição. Faz questão de saber tudo que acontece dentro da escola, mas delega a função de cada um, e sua equipe desenvolve as atividades sem nenhuma dificuldade. “Hoje, eu não posso reclamar não, eu tenho muita gente que sabe fazer”. (Trecho da Entrevista da Gestora E2)

Apesar das inúmeras atividades realizadas pela gestora, ela acredita que hoje seu trabalho é tranquilo, que delega as funções, tem uma equipe boa, o único trabalho é confirmar se tudo está acontecendo da forma como deveria. “[...] seria basicamente isso, então praticamente hoje eu não preciso fazer mais nada”. (Trecho da Entrevista da Gestora E2).

Para a gestora sua equipe foi construída com o tempo, mas acredita que teve sorte de encontrar as pessoas certas, apesar de muitos funcionários e colegas acham-na exigente. Acredita que muitos diretores utilizam como desculpa para se formar uma boa equipe a rotatividade dos funcionários nas escolas.

Eu já trabalhei até com 30% de efetivo somente, é normal a troca de professores. A menina do primeiro ano, que entrou ontem, enquanto ela não passar por todo o processo de formação com a supervisora, a gente não vai dar uma sala de aula pra ela. Pode levar um dia, dois dias, três... o supervisor tem que mostrar como é desenvolvido nosso trabalho pra ela. (Trecho da Entrevista da Gestora E2).

A gestora acredita que se o profissional não está preparado para assumir o cargo, a escola precisa fazer essa formação. E se precisar, o professor é retirado da sala novamente, e a supervisora capacita quantas vezes precisar, pois, segundo ela, sem os requisitos básicos fica difícil a realização de um trabalho educativo de qualidade na efetivação de seus processos educacionais.

Quando chega aqui, para um edital, a primeira coisa que eu pergunto: - Gente, vocês conhecem o material do CEALE? Não? Como vocês vem para me oferecer um serviço se nem sequer conhecem o material de trabalho. Fica até engraçado. (Trecho da Entrevista da Gestora E2)

Para a gestora, ela não busca excelência o tempo inteiro, mas pelo menos algo próximo a ela. A Professora 1 E2 afirma que a gestora motiva muito o grupo, possibilita o desenvolvimento de atividades diferenciadas, e também a formação

continuada. “Eu mesma aprendi a trabalhar foi aqui. Eu brinco assim, profissional que não quer nada não fica aqui.” (Trecho da Entrevista da Professora 1 E2).

A preocupação demonstrada pela Gestora da E2 com a preparação do professor para desenvolver as atividades pedagógicas na sala de aula é um diferencial apresentado pela escola que colabora para o alcance das metas. Observei essa ação acontecer durante uma das visitas, onde a Supervisora da E2 estava desenvolvendo um trabalho de capacitação com a professora novata do 1º ano, enquanto a turma estava sob os cuidados da professora eventual da escola. Ela apresentava o planejamento deixado pela professora, o diagnóstico da turma, a linha pedagógica de trabalho da escola, bem como as políticas estaduais para o ciclo da alfabetização.

Importante ressaltar que essa prática não é comum nas escolas estaduais pertencentes à jurisdição de Governador Valadares. Normalmente, aos professores substitutos, não é apresentado o trabalho a ser desenvolvido com a turma, nem a linha pedagógica utilizada. Assim não é o professor novato que se adapta a escola/turma, mas sim o contrário. A falta dessa ação se mostra desfavorável para o processo de continuidade na aprendizagem dos alunos, que é refletida nos resultados oscilantes de muitas escolas da jurisdição.

A maior dificuldade encontrada pela gestora no ambiente de trabalho é o fato da escola lidar diretamente com pessoas. Ela acha essa tarefa difícil devido ao contexto social no qual a escola está inserida.

Muitas coisas que você sonha e esbarra na educação mesmo. Não é fácil lidar com o entorno. Eu falei que eu queria ser uma diretora chique (risos), mas é impossível! Professor, muitas vezes, tem que pegar dar banho no menino acaba ficando tudo misturado. Com essa designação que demorou demais, meu quadro de serviçal mudou todo, se eu peço pra fazer um bolo confeitado, eu tenho que ensinar, elas não acreditam que eu sei fazer. Aí eu pego vou lá e tenho que dar uma aula, é engraçado demais. Diretor tem que ser cozinheiro, é tudo assim, não tem outro jeito. (Trecho da Entrevista da Gestora E2)

Apesar de todas as atividades desenvolvidas por ela no cotidiano escolar, não apontou nenhuma que ocupe demais seu tempo, o seu trabalho. Para a gestora os processos escolares fluem bem na instituição. A competência profissional de sua equipe colabora para que tenham tempo de organizar com antecedência todas as atividades necessárias para o bom funcionamento da escola. Ressalta que as

diferenças entre seus pares contribuem para um bom ritmo de trabalho, onde diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes se completam.

Eu particularmente não acho que o trabalho é no atropelo não. [...] A parte pedagógica eu tenho de manhã uma supervisora muito organizada, que sabe da parte burocrática. A supervisora da tarde não é tão organizada ela tá aprendendo, mas se relaciona muito bem com o professor, faz o professor fazer. (Trecho da Entrevista da Gestora E2).

Um aspecto relevante sobre a gestão na Escola Estadual 2 é a existência da avaliação institucional, com o objetivo de refletir sobre a educação oferecida e o papel da escola. Todos os funcionários, por segmento, participam do processo elencando os pontos de melhoria no seu setor. Os alunos avaliam os professores e também a equipe gestora. A comunidade também participa, indicando as expectativas em relação ao trabalho que será desenvolvido pela escola.

Toda informação extraída dessa avaliação é transformada em gráficos e posteriormente reuniões são organizadas para análise dos resultados e sugestões de melhoria do processo educativo. Essa avaliação delinea o Projeto Político Pedagógico da Escola, e a participação de todos nesse processo agrega valor no desenvolvimento de projetos futuros, validando as ações planejadas.

A gestora acredita que tem apoio de sua equipe, que existe amizade nas relações de trabalho. Nos momentos de conflito, sempre resolvem tudo com respeito. Acredita que todos na instituição devem trabalhar com alegria, e se considera exemplo disso.

Durante todas as visitas feitas à escola percebe-se uma sinergia entre as pessoas que ali trabalham. Todos transmitem uma sintonia seja nas falas durante as entrevistas ou conversas informais durante visita às dependências da escola, nas práticas pedagógicas desenvolvidas, no ambiente da sala de aula e também entre os funcionários na hora do recreio e reuniões. Destaco o papel da gestora como principal articuladora da transformação na realidade dessa escola.

2.3.5. O PROALFA na Escola Estadual 2

Início o segundo bloco da entrevista com a Escola Estadual 2 com o objetivo citado anteriormente: colher informações sobre o conhecimento da gestora sobre o PROALFA, e conhecer as ações realizadas para apropriação de resultados da avaliação pela escola.

Realizei uma breve apresentação dos dados da avaliação na escola, destacando a evolução dos resultados do PROALFA. Quando perguntado sobre o significado desses resultados para sua escola, e o que eles indicavam, a Gestora da Escola Estadual 2 disse que todo o trabalho da escola é organizado a partir do desempenho demonstrado nas avaliações, pois elas refletem a aprendizagem dos alunos.

Na verdade eu acho que você pode fazer qualquer tipo de escola, se ela não refletir na aprendizagem não adianta. Inclusive meu desafio era sair da gestão quando eu conseguisse bater uma meta de 100%. Porque não adianta a escola fazer isso, a escola faz aquilo e ela não consegue atingir o aluno. E aqui, com muita clareza, o objetivo da escola é o aluno mesmo. O foco é na aprendizagem. Se tem uma coisa que eu trabalho com responsabilidade é com o aluno da escola. (Trecho da Entrevista da Gestora da E2).

A supervisora confirma o depoimento da gestora durante sua entrevista afirmando que o resultado da avaliação é tudo para a escola. Todo o trabalho é organizado a partir dele.

A gestora exemplifica essa situação quando nos relata sobre o trabalho que organizaram depois da queda que tiveram no PROALFA em 2009. Foi organizado um trabalho colaborativo em que o foco era todos os alunos saírem do primeiro ano alfabetizados. Ela acredita que se não houver um trabalho sistematizado, com foco no desempenho, desde o primeiro ano do ciclo, as chances de êxito no final são muito pequenas.

Ela pontuou que a proficiência média de 617,4 pontos conquistados no PROALFA de 2010, foi fruto do entendimento da sua equipe que a responsabilidade pelo desempenho do aluno no 3º ano é de todos os professores do ciclo. Completou dizendo que essa média, apesar de ser boa, ainda é muito pouco, que os alunos têm condições de melhorarem sua aprendizagem uma vez que esse valor é somente uma média.

Essa nota é só uma média. Porque eu tenho alunos que estão nos quinhentos e pouco da escala. O que eu não posso ter mesmo na escola é aluno com proficiência de 700, 630, o que aumentou o resultado da escola em 2011, enquanto eu tenho alunos lá no 530 de proficiência. Na verdade a escola não está sendo boa pra esse aluno de 530. Porque eu acho que as capacidades iniciais que são cobradas pelo Estado são muito poucas. [...] Eu acho que é muito pouco pra menino de terceiro ano, entendeu. Eu acho assim, é pouco resultado para o final de três anos, nós nos contentamos com muito pouco na educação. (Trecho da Entrevista da Gestora E2).

Essa postura da diretora demonstrada acima é percebida no trabalho do professor. Quando visitamos as salas de aula, observando os cadernos dos alunos e também o de planejamento do professor, notamos que os alunos têm um atendimento diferenciado, em busca de uma equidade maior durante o processo de ensino e aprendizagem.

Em relação à divulgação do resultado do PROALFA, a gestora afirma que toda a escola já fica atenta, procurando através da internet no sitio oficial da SEE/MG, informando que a Regional comunica a escola sobre a divulgação dos resultados, principalmente a relação da proficiência individual de cada aluno. Informou ainda que, apesar de chegar sempre atrasado à escola, o Boletim Pedagógico de Resultados é estudado com todo corpo docente, através dos módulos coordenados pelas supervisoras.

Outra prática comum na escola é que todos os professores têm acesso a esses dados. Cada um recebe os dados impressos logo no início do ano.

Logo no início do ano o professor recebe um caderno, lá tem o acordo de metas, o resultado da escola, isso fica tudo com eles. Ele tem, porque logo o início do ano, quando a gente começa o planejamento, isso já foi dado. A equipe pedagógica já pontua tudo com eles, principalmente o do 3º e 4º ano, que são professores que vão estar com os alunos desse resultado. (Trecho da Entrevista da Gestora E2).

Ressalta que todos os professores precisam ter acesso a esses dados, entender o que eles significam, pois a escola recebe alunos no 5º ano que não estão alfabetizados. Apesar de esses casos receberem uma atenção especial, com ajuda externa a sala de aula, é responsabilidade do professor da turma alfabetizá-lo, independente do ano de escolaridade.

Todos participam do estudo, até o 5º ano, porque a gente fala que alfabetizar é onde o menino estiver no 4º no 5º. Todo mundo participa. Hoje eu estou com uma menina aqui que chegou ela não tá alfabetizada, nós vamos ter que correr com ela. Ela chegou agora, nós a colocamos no terceiro pra vê se dá um reforço pra essa menina aprender, voltar para o 5º ano e a gente continuar com a intervenção com ela. (Trecho da Entrevista da Gestora E2).

Outra forma de divulgar esses resultados para os professores citado por ela é através de cartazes na sala dos professores e utilização de multimídia onde o resultado é exposto e discutido com todos, inclusive diferenças individuais entre as proficiências dos alunos, prática essa ressaltada pela Professora 1 E2:

Aqui na escola é assim, tudo é passado. Mesmo porque isso é cobrado na hora da avaliação de desempenho. Então quando a gente fala que não conhece alguma coisa, logo em seguida a diretora já organiza uma capacitação para socializar com todo mundo. (Trecho da Entrevista da Professora 1 E2).

Apesar de todo esse trabalho realizado pela equipe gestora da Escola Estadual 2, todas as professoras do Ciclo Inicial que participaram da entrevista, demonstraram um conhecimento superficial sobre as diretrizes e objetivos do PROALFA. Elas citaram diversas vezes os “cadernos do CEALE” (material disponibilizado pela Secretaria para auxiliar na implantação do Ensino Fundamental de nove anos), não conseguindo diferenciar os instrumentos da avaliação externa com os utilizados na construção do currículo, o que pode dificultar uma evolução futura dos resultados.

A Gestora acredita que os resultados da avaliação externa provocam mudança didático-pedagógica no fazer do professor dentro da sala de aula, pois eles direcionam suas atividades, seus esforços para o alcance da meta. Outra característica forte de mudança foi o foco em capacidades e habilidades. O conteúdo passou a ser um meio para se alcançar as capacidades, desenvolver habilidades e competências.

Hoje nós temos um norte aqui dentro da escola, né? Hoje nós trabalhamos o quê, o resultado, precisamos de excelência. Porque quando se fala que nós temos que ter tais capacidades, trabalhar tais descritores, que o aluno tem de aprender isso aqui, a escola tem um

norte aqui. A gente então não prepara o aluno para a prova, mas para dar resultado. Não adianta você fazer uma roupa e quando vai experimentar, ela está toda torta. As professoras sentem isso com muita clareza, sentem as suas responsabilidades. (Trecho da Entrevista da Gestora E2).

Sobre o aspecto da responsabilização do corpo docente, fica claro essa atitude da gestora na fala da Professora 1 E2: “A gente tá sempre buscando algo novo tentando melhorar. [...] A intervenção aqui é o tempo todo, fazemos a recuperação paralela, não só no final do ano. A avaliação ajudou a melhorar a intervenção na prática da sala de aula”. (Trecho da Entrevista da Professora 1 E2).

A divulgação de resultados para a comunidade é realizada de diferentes formas: durante reuniões de pais, através de comunicados oficiais (cartas), cartazes pela escola. Mas ela acredita que precisa melhorar nesse aspecto, e fazer reuniões específicas para análise de resultados com a comunidade.

A gestora participa ativamente de todo o trabalho de divulgação e apropriação dos resultados. Afirma não encontrar nenhuma dificuldade para analisá-los, pois os materiais de divulgação são de fácil leitura. Segundo ela, falam a linguagem do professor. Aponta dois pontos de melhoria em relação à avaliação externa: a demora em chegar até as escolas e a mudança constante de data para aplicação das provas.

Para a gestora esse domínio em relação à interpretação dos resultados e a divulgação dos mesmos para os professores não é prática entre a maioria de seus colegas diretores. Ela percebe a falta dessa prática principalmente por causa dos professores que chegam à escola para substituição e já têm experiência de trabalho em outras escolas estaduais e nunca ouviram falar em avaliação externa. Mas apesar de perceber que muitos não levam a sério as avaliações e seus resultados, não se empenhando para entendê-los, aos poucos percebe mudanças e o resultado geral está ficando melhor.

2.3.6 A Utilização dos resultados do PROALFA na intervenção pedagógica na Escola Estadual 2

Em relação à utilização dos resultados do PROALFA na intervenção pedagógica a gestora afirmou ser ela o ponto de partida para as atividades de recuperação no ciclo da alfabetização.

Várias estratégias de intervenção puderam ser observadas durante a entrevista com a supervisora que atende o ciclo, pois a escola tem por hábito fazer registro de todas as atividades desenvolvidas através de portfólio. Destacam-se algumas atividades que foram notadas através desses arquivos e outras durante visita as dependências da escola:

- Agrupamento temporário de alunos;
- Atendimento individualizado feito pela professora da turma através de atividades diferenciadas a partir do nível de desenvolvimento apresentado pelos alunos;
- Ambiente alfabetizador estimulante e adequado ao ano de escolaridade;
- Uso de materiais didáticos diferenciados como jogos pedagógicos, onde os alunos são estimulados a interação através de trabalhos em duplas ou grupos;
- Diagnóstico interno aplicado semanalmente e analisado em conjunto com a equipe pedagógica;
- Projetos de leitura: que incentivam a leitura dentro da escola e também em casa.
- Integração da família através do Projeto: “Parceiros do lar”, que tem como objetivo estimular a leitura e colaboração dos familiares nos deveres de casa;
- Atendimento no contra turno, pelos próprios professores e estagiários.

Todas essas intervenções são planejadas com a participação de toda a equipe, e os registros são feitos e devidamente arquivados. A Supervisora da E2 tem todo esse controle, através de portfólios e relatórios. A Gestora da E2 demonstra conhecimento de todas essas intervenções, apontando inclusive os sucessos e os pontos de melhoria de cada um.

As temáticas desenvolvidas nas reuniões de estudo realizadas com os professores também são definidas a partir das dificuldades demonstradas pelos alunos na avaliação, pois acreditam que se os alunos não aprenderam algo é porque a escola não conseguiu ensiná-lo da forma como deveria.

Segundo relato da gestora a estratégia de agrupamento temporário de alunos foi a mais difícil de implantar na escola, devido à cultura existente entre os professores que se sentem “donos” dos alunos. Essa estratégia foi discutida em vários momentos de forma democrática e os professores sempre tinham outras propostas, que eram aceitas pela equipe gestora, porém o resultado não se mostrava eficaz. A situação foi exemplificada com o relato a seguir:

Porque no ano anterior eu tinha feito uma proposta para as professoras, várias tentativas pra gente recuperar essas crianças e elas amarravam. Porque professor não é fácil de tirar menino da mão dele não. Eu sei que pingou menino, nós não conseguimos sair do nosso índice baixo. Quando foi no ano seguinte, que nós não batemos a meta, aí não teve acordo, remanejamos menino, fizemos um trabalho intenso no primeiro ano, e quando chegou lá no terceiro ano nosso objetivo já estava alcançado. (Trecho da Entrevista da Gestora E2).

Tanto a Gestora como a supervisora da E2, declarou que a enturmação temporária proporcionou bons resultados para a escola. Colaborou ainda para quebra de paradigma, construindo uma nova cultura, onde a colaboração entre os professores resulta em bons resultados para toda a escola.

Outra estratégia utilizada é a formação de uma turma de intervenção, onde os alunos que apresentam muitas dificuldades são agrupados temporariamente em uma mesma sala. Essa turma conta com um número reduzido de alunos, entre 15 e 18, e dois professores, um regente e o eventual, trabalham juntos ao mesmo tempo na sala. É organizado todo um trabalho específico e após recuperação das capacidades em defasagem eles voltam para as turmas de origem. Apesar desse tipo de intervenção não ter o apoio da equipe da Regional, que indica para a escola organização de turmas heterogêneas, ela tem insistido nessa proposta por constatar bons resultados.

Eu tive uma surpresa muito grande que nossa sala de intervenção teve um resultado espetacular, a sala que eu pensei que fosse bater a meta, ter um resultado de setecentos e tanto não cresceu tanto. Aí agora eu troquei os professores do terceiro ano porque professor você sabe, acomoda. (Trecho da Entrevista da Gestora 2).

A prática de visita à sala de aula pelo supervisor também é rotina na Escola Estadual 2. Observamos no caderno de acompanhamento da supervisora, ficha de

observação de aulas, que contempla itens como: metodologia; estratégias diferenciadas; domínio de turma e do conteúdo; quantidade de alunos que se mostraram interessados pela aula (participação); disciplina; relação professor/aluno. Essa prática é vista com bons olhos pelos professores, como declara a Professora 2 E1:

Eu aprendi a trabalhar aqui nessa escola. Depois de quase trinta anos de serviço, trabalho também na rede municipal. Aqui o acompanhamento é diário, nossas aulas são assistidas pela supervisora e até pela diretora. Só que elas fazem isso para ajudar. Sempre apresentam novidades que ajudam na aprendizagem dos nossos alunos. (Trecho da Entrevista da Professora 2).

Para a gestora a maior lição aprendida com o PROALFA foi que a intervenção precisa ser realizada durante todo o ano letivo, não adianta esperar o final do ano para descobrir que o aluno não aprendeu. Essa consciência coletiva foi formada no grupo, segundo ela, depois que a avaliação passou a fazer parte da prática pedagógica da escola.

A gente vai percebendo o aluno que precisa de intervenção, não adianta chegar em dezembro e descobrir que o aluno não aprendeu. E agora as meninas acostumaram, eu fico encabulada com as meninas do primeiro ano, elas trocam os alunos de acordo com as necessidades de intervenção e a outra não se nega a receber porque elas são muito próximas, o trabalho é do grupo. Então quando você vê tá todo mundo lendo. Mas não foi fácil provar para elas, elas perceberam quando o trabalho individual, comparando, ficou pior. (Trecho da Entrevista da Gestora 2)

Gestora, supervisora e professoras entrevistadas na E2, demonstraram que o PROALFA é visto como um parceiro da escola. Através do “feedback” fornecido por ele, os professores, na sala de aula, buscam soluções para superar as dificuldades de aprendizagem dos alunos. Pode-se confirmar essa parceria através dos relatos anteriores, que demonstraram na prática a vivência de intervenções realizadas a partir desses resultados. Em nenhum momento das entrevistas os atores participantes se mostraram intimidados ou pressionados com o fato de serem avaliados, deixando claro que esperam ansiosamente pelos resultados das avaliações, pois ela é a forma de aferir principalmente o resultado do trabalho realizado por eles na sala de aula.

2.3.7. O conhecimento das Supervisoras e professoras acerca do PROALFA

Um ponto relevante que merece destaque nessa pesquisa empírica é em relação ao conhecimento que supervisoras e professoras da Escola 1 e Escola 2 têm em relação aos instrumentos de divulgação da avaliação, bem como suas diretrizes e objetivos. Durante as entrevistas foram feitas perguntas a esses atores do tipo:

- Como esse resultado chega a sua escola?
- Existe algum instrumento de divulgação?
- Você conhece as diretrizes e os objetivos do PROALFA? Fale sobre eles.
- Você encontra algum desafio na análise e apropriação desses resultados. (Caso a resposta seja afirmativa) Quais são eles?

As respostas a essas perguntas levaram a conclusão de que supervisoras e professoras das escolas pesquisadas, apesar de utilizarem os resultados na intervenção pedagógica dos alunos do ciclo da alfabetização, apresentam um conhecimento superficial em relação ao PROALFA. Ilustrarei essa afirmativa com recortes das entrevistas realizadas nas escolas.

a) As supervisoras

Quando perguntadas sobre como os resultados chegam até a escola, e se existe algum instrumento de divulgação, a Supervisora E1 soube informar que o resultado chega primeiro na internet, afirmando que os professores tem acesso, mas não recebem cópia desse material, só discutem através de apresentações utilizando multimídia.

A Supervisora E2 se confunde tanto com os instrumentos de divulgação que ora afirma que as professoras têm acesso aos dados pela internet, e em outros momentos que o primeiro contato é com o Boletim Pedagógico.

Quando perguntadas sobre o conhecimento das diretrizes e os objetivos do PROALFA, a Supervisora E1 afirma:

Sim conheço. Antes do PROALFA a gente discute sobre ele, eu vou a reuniões na Superintendência. Mas eu acho que a gente devia aproveitar o resultado mais ainda, o trabalho é pouco em cima das possibilidades desse resultado, poderíamos explorar mais. Esse ano a diretora e eu colocamos como meta estudar mais sobre o PROALFA, aproveitar mais os boletins, analisar as questões das provas, os níveis dos alunos. Podemos trabalhar mais isso. (Trecho da Entrevista da Supervisora 1 E1).

Finaliza dizendo que não existe um momento específico na escola para estudo detalhado dos resultados e dos boletins, esses momentos acontecem sempre de forma geral, sem analisar os detalhes da escala de proficiência e orientações pedagógicas contidas nos boletins.

Para a Supervisora da E2 o objetivo é melhorar a proficiência e alcançar a meta de todos os alunos lendo e escrevendo até os oito anos de idade, que nenhuma criança fique para trás, todas as crianças participem. Lemas esses do Programa de Intervenção Pedagógica.

Quando perguntei a Supervisora da E2 se as professoras sabem definir o que seria, por exemplo, 530 de proficiência e qual a diferença em ter 530 ou 700 a Supervisora E2 nos respondeu que sim, porém não conseguiu explicar essa diferença, não citando em momento algum a utilização da escala de proficiência como instrumento de análise desses resultados. Sempre retornava ao ponto da intervenção pedagógica, afirmando ser necessário intervir nos alunos com proficiências menores.

Sobre esse desconhecimento SMOLE (2011) afirma ser uma realidade presente em nosso contexto:

Há tanto um desconhecimento do processo, quanto da escala e o que ela representa. Faltam também parâmetros claros do que os alunos precisam aprender em cada série e em cada disciplina para que educadores e escolas associem a escala da avaliação, às matrizes que balizam as provas e com expectativas de aprendizagem nacionais para seus alunos. (p.6).

Questionei ainda em relação aos instrumentos de divulgação do PROALFA, onde ela me respondeu: “Olha eu procuro ao máximo me inteirar, mas não entendo

direito quando você fala de diretrizes”. (Trecho da entrevista da Supervisora E2). Quando citei alguns instrumentos como matrizes de referência da avaliação, escala de proficiência ela responde:

Você quer que eu cite quais? Os cadernos do CEALE, por exemplo, seriam? Nós utilizamos também a matriz de referência porque nós trabalhamos em cima dessa proposta também. Utilizamos a matriz de referência de todos os conteúdos e também o Guia do Especialista. (Trecho da Entrevista da Supervisora E2)

Todos os materiais citados por ela são instrumentos de apoio ao trabalho pedagógico, elaborados para auxiliar a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica – PIP nas escolas. Ela demonstrou, durante essas indagações, certo desconforto quando suas respostas não respondiam exatamente as perguntas, deixando a impressão que a ausência desse saber a fragilizaria diante de sua equipe. E ainda afirmou: “O mais importante é que elas entendam onde estamos e onde iremos chegar”. (Trecho da Entrevista da Supervisora E2).

Finalizei a entrevista com as supervisoras solicitando que elas relatassem se encontram algum desafio na análise e apropriação desses resultados e caso a resposta fosse afirmativa, que indicassem quais são eles.

A Supervisora da E1 nos relata:

Eu acho que nós não damos conta não é porque o boletim é difícil, nós é que temos que estudar mais, não fomos capacitados para fazer isso. Quando começarmos a atender realmente o que é proficiência, de forma detalhada, aí nos vamos conseguir ter um avanço maior. (Trecho da Entrevista da Supervisora da E1).

Já a Supervisora da E2 afirma: “Eu acho que ele é muito claro, vem em nível de Estado, de Município de escola. Ele é bem detalhado, muito fácil para analisar”. (Trecho da Entrevista da E2). Mas quando perguntei se ela acha que as professoras também tem esse domínio, essa facilidade na leitura dos dados ela recuou:

Eu acredito que eles estão adquirindo. Você sabe que o espaço escolar é complexo, eu tenho aí várias professoras novatas, que estão chegando agora. Eu tenho professora aí que nunca ouviu falar dos Cadernos do CEALE. Então o que acontece é que a gente vai tentando capacitar no dia a dia. Então nós vamos esbarrar nessas

situações, não tem como fugir. O desafio maior é começar de novo com quem está chegando. (Trecho da Entrevista da Supervisora E2)

A Supervisora da E1 nos relatou que sempre participa das capacitações promovidas pela Regional desde o início do PROALFA, e que todos esses anos lhe trouxeram um conhecimento que auxilia na leitura dos resultados.

b) As professoras

Existem muitos dados que são fornecidos pela avaliação externa, e o grande desafio é torná-los compreensíveis. Partindo desse princípio foi perguntado às professoras das escolas como os resultados chegam à escola e se existe algum instrumento de divulgação.

A Professora 1 E1 nos informou que os dados chegam através de banners e também de multimídia, trazida pela gestora. “Ela coloca os gráficos, discute os resultados com a gente e é isso”. (Trecho da Entrevista da Professora 1 E1). O relato da primeira professora foi confirmado pela Professora 2 E1: “Sempre a diretora trás pra gente. Ela busca na Superintendência e passa rapidinho. Ela chama todo mundo, ela divulga, faz reuniões. Tem os cadernos também que está sempre com ela, quem quiser olhar”. (Trecho da Entrevista da Professora 3 E1).

Já a Professora 2 E1 apresentou um maior conhecimento sobre a chegada dos dados na escola:

Assim que sai o resultado na internet a diretora faz um painel grande e divulga pra todo mundo. Expõem na escola, vai à sala dos professores e mostra o resultado. Depois chega o resultado oficial, por escrito, os cadernos com as notas, comparando nossa escola com as outras escolas de Minas, de Valadares, então dá pra gente entender. (Trecho da Entrevista da Professora 2 E1).

Esses relatos nos confirmam que os professores não conhecem a forma como os resultados são divulgados, via internet e logo após os Boletins

Pedagógicos, tem informações superficiais ou tem acesso aos dados somente através da divulgação realizada pela gestora.

Em relação ao conhecimento sobre os boletins pedagógicos, a Professora 1 E1 responde: “As supervisoras fazem sempre as reuniões e passam pra gente, mas hoje tá um pouco complicado, é muito coisa para saber, conheço muito por alto, porque hoje não dá tempo”. (Trecho da Entrevista da Professora E1).

Quando perguntado a Professora 1 E1 se na escola é feito algum estudo específico com o Boletim do PROALFA ela me respondeu que não, que a maioria acha que não é necessário que elas já estudam o resultado nas reuniões que acontecem quinzenalmente, e que todo mundo já domina essa análise. Essa afirmação mostra uma incoerência entre as frases “conhecer por alto” e “já domina”, tratando-se de um mesmo assunto. Mas a Professora 2 E1 confirma essa afirmativa: “Tenho acesso, a gente estuda tudo isso nas reuniões de módulo. Isso eu acho que todos os professores conhecem.” (Trecho da Entrevista Professora 2 E1).

Quando perguntei para professora 2 E1 se existe alguma ação na escola que objetiva o processo de apropriação dos resultados pelos professores, ela afirmou que sim. Quando pedido para exemplificar ela disse que na escola elas fazem o PIP com todos os alunos, que tem a preocupação na recuperação deles, que é de responsabilidade de todos. Voltou o foco para a intervenção pedagógica não conseguindo descrever nenhuma ação relativa à apropriação de resultados de forma mais profunda pelos professores.

Já a Professora 3 E1 demonstrou uma opinião mais franca sobre o conhecimento das diretrizes e objetivos do PROALFA: “Não, eu não conheço, não é um trabalho que é realizado com a gente. Quando tem PROALFA a gente tem até que sair da sala. Eu não tenho contato nenhum”. (Trecho da Entrevista da Professora 3 E1).

Quando perguntado se existe alguma capacitação além das reuniões para divulgar os resultados ela relata que todas se reúnem às terças-feiras para trocarem experiência, fazer planejamento e organizar intervenção para os alunos com dificuldade, confundindo mais uma vez a intervenção pedagógica e análise de resultados.

Na Escola 2 os resultados da pesquisa não revelou nenhuma disparidade. Todas as três professoras afirmaram ter acesso aos resultados via gestora ou

supervisora em reuniões de Módulo II. Demonstraram ainda o mesmo equívoco em relação a intervenção (PIP) e o diagnóstico realizado (PROALFA).

De acordo com a Professora 1 E2:

A diretora reúne e passa tudo pra gente. Ela e a supervisora assim que chega fazem logo a propaganda. Temos acesso ao Boletim a gestora passa tudo pra gente. Pode levar pra casa pra ler, a gente vê o que pode mudar, analisa tudo direitinho. Aqui tem que participar porque na hora da avaliação de desempenho eles perguntam pra gente, se você não souber eles tiram ponto da gente.

Percebe-se que nessa escola os professores tem acesso aos dados. Porém o uso que fazem dele é restrito, e sua utilização parece ser mais por coerção que por vontade de aprender do professor alfabetizador.

A professora 3 E2 completa dizendo:

Todos têm acesso ao resultado do 1º ao 5º ano. Agora um trabalho específico com o ciclo da alfabetização não tem não, naquele momento ali é feito com todos, mas depois não. A gente conversa muito é sobre as avaliações diagnósticas, aqui da escola. (Trecho da Entrevista Professora 3 E2).

Sobre o conhecer as diretrizes e objetivos do PROALFA, a professora 3 E2 disse que conhece as diretrizes e objetivos mas não soube falar sobre nenhum deles. Quando era citado algum, como matriz de referência, por exemplo, ela afirmava que conhecia, mas não conseguiu falar sobre ela.

Já a Professora 1 E2 mostrou-se mais franca:

Conhecer assim de lembrar não. Mas a gente conhece qual é o objetivo. Mas saber de cor assim não, até mesmo porque é muita coisa pra gente. Nós não temos um conhecimento assim profundo, mas saber o objetivo o porquê acontece a gente sabe, porque somos convidadas a estudar sobre isso. (Trecho da Entrevista Professora 1 E2).

Sobre a possibilidade de algum desafio na análise e apropriação desses resultados, a maioria das professoras tanto da Escola 1 como da Escola 2 afirmaram não ter dificuldades. Entre os motivos dois foram os mais elencados: as gestoras

explicam muito bem não deixando dúvida (demonstrando mais uma vez que o domínio dessa análise está na figura do gestor); é uma linguagem adequada para o professor.

Somente a Professora 3 E2 afirmou ter dificuldade na leitura e análise da escala de proficiência: “Eu acho que os gráficos que chegam são um pouco complicados de fazer a leitura (referindo-se a escala de proficiência). Interpretar direitinho ali aonde tá o aluno, se ele poderia tá a mais ou a menos, aquilo ali é um pouco complicado”. (Trecho da Entrevista da Professora 3 E2).

Ouso afirmar que a impressão deixada após as entrevistas é que esses atores já se acostumaram com a ideia da avaliação externa e aos poucos ela foi se configurando como um diagnóstico do processo de ensino e aprendizagem dos alunos, porém não apresentam domínio de instrumentos como matriz de referência da avaliação e escala de proficiência. SMOLE (2011), fala sobre o conhecimento incipiente e mesmo inconsistente dos instrumentos de análise e divulgação da avaliação:

No caso da avaliação em larga escala, a compreensão de que a escala não é uma nota, e de que os níveis indicados exigem mais do que as respostas tradicionais de colocar os alunos em recuperação, faz toda a diferença. A dificuldade está em trocar as lentes pelas quais se observa a avaliação da classificação, para a intervenção. (p.6).

O equívoco mais presente nos depoimentos foi a unificação do Programa de Intervenção Pedagógica – PIP com o Programa de Avaliação da Alfabetização – PROALFA. Não existe de forma consolidada a compreensão por parte dos professores e especialistas da existência de um instrumento de pesquisa diagnóstica, no caso o PROALFA, que é utilizado como instrumento para auxiliar as intervenções pedagógicas, que são desenvolvidas no PIP.

Quando questionei as supervisoras sobre esse equívoco, elas afirmaram existir entre os professores uma preocupação maior com os materiais referentes ao currículo, que utilizam para o planejamento.

Apesar de perceber que todos têm conhecimento sobre a avaliação externa e sua importância na organização das intervenções, supervisora e professoras apresentam necessidade de um aprofundamento no conhecimento sobre os

objetivos e diretrizes do PROALFA. Nenhuma das professoras entrevistadas conhecia instrumentos importantes dessa avaliação como matriz de referência e escala de proficiência, de forma que pudessem utilizá-las para o aprimoramento de suas análises pedagógicas.

Essa possível falha na apropriação dos resultados pode indicar dificuldade futura na evolução da proficiência da escola, pois a medida que os alunos vão evoluindo nos seus conhecimentos, ou seja avançando na escala de proficiência, identificar intervenções adequadas requer um conhecimento mais aprofundado das competências e habilidades que são cobradas na avaliação.

Dados de edições do PROALFA vêm indicando que a maioria dos alunos, no 3º ano de escolaridade, tem conseguido consolidar habilidades relacionadas à apropriação do sistema de escrita. Contudo, os dados também apontam que há problemas na consolidação de habilidades de leitura e de escrita. O desafio agora, além da redução do Baixo Desempenho, é ampliar o processo de alfabetização e letramento. É preciso haver maiores investimentos no desenvolvimento de habilidades de leitura e de escrita, para que a alfabetização seja plenamente consolidada. (MINAS GERAIS, 2011, p.22)

Para a consolidação desse conhecimento faz-se necessário o entendimento de dois instrumentos importantes da avaliação externa: a estrutura da matriz de referência da avaliação e a escala de proficiência.

Conhecer a Matriz de Referência da Avaliação é o primeiro passo para compreender porque e para que avaliar, além de tornar possível saber o que vai ser avaliado, ou seja, o que orientou a produção da avaliação daquele ano em questão. “A primeira etapa do processo de avaliação consiste na elaboração de uma Matriz de Referência, que apresente os conhecimentos, competências e habilidades a serem avaliados, para orientar a produção dos itens (ou questões) da prova”. (MINAS GERAIS, 2011, p.12).

A matriz de referência que orienta o PROALFA abrange competências e habilidades que devem ser desenvolvidos do 2º ao 4º ano do Ensino Fundamental de nove anos. A matriz se organiza da seguinte forma (MINAS GERAIS, 2011):

Na primeira coluna, são apresentados os tópicos, que remetem aos grandes eixos da alfabetização e letramento; na segunda coluna, são apresentadas as competências que reúnem, cada uma, um conjunto

de habilidades referenciadas na terceira coluna. A última coluna, por sua vez, apresenta um detalhamento, uma descrição das habilidades. (p.12)

É necessário que supervisores e professores entendam que as capacidades apresentadas na Matriz de Referência da Avaliação permitem avaliar conhecimentos que são básicos, iniciais no processo de alfabetização, como identificar letras do alfabeto, diferenciar sinais gráficos, alinhamento da escrita, como também conhecimentos mais complexos pautados na compreensão mais ampliada de textos. “Do ponto de vista da avaliação, as habilidades focalizadas permitem uma delimitação dos níveis de aprendizagem dos alunos”. (MINAS GERAIS, 2011, p.18)

É competência indispensável a esses profissionais conhecer a Matriz de Referência para Avaliação de Minas Gerais, bem como a Matriz Curricular, procurando compreender suas semelhanças e diferenças, para que seu planejamento possa de fato contemplar e desenvolver as habilidades ali contidas.

A Escala de Proficiência permite uma análise detalhada das competências e habilidades construídas e demonstradas pelos alunos na avaliação.

Os dados da avaliação foram analisados segundo critérios estatísticos, conjugados com o ponto de vista pedagógico. Esses dados são apresentados em uma escala de proficiência que revela padrões de desempenho dos alunos em um continuum que compreende desde o padrão mais baixo até o mais alto [...]. A escala de proficiência do PROALFA apresenta, em uma única métrica que vai de 0 a 1000, os resultados dos desempenhos dos alunos no segundo, terceiro e quarto ano do Ensino Fundamental. Portanto, possibilita visualizar o desempenho dos alunos a partir das competências avaliadas, que podem ser observadas nas linhas da escala. (MINAS GERAIS, 2011, p.20)

Além dessa análise a escala ainda apresenta outras informações: indicam se a competência foi apenas iniciada pelo aluno, se está em desenvolvimento, ou se foi consolidada, através do posicionamento do aluno nas faixas de proficiência, pois a escala indica diferentes proficiências, em ordem crescente e cumulativa.

Segundo ARENA (2006) “os dados só ganham sentido se forem compreendidos, mas para compreender é preciso ter formação teórica; do contrário, a avaliação não cumpre a sua finalidade: aperfeiçoar o modo de ensinar a todos os alunos” (p. 1).

É necessário, portanto superar as limitações decorrentes da apropriação de resultados desse processo avaliativo, pois a análise simplificada dos dados nem sempre têm como consequência o aperfeiçoamento dos processos de ensinar e aprender que ocorrem nas escolas.

2.4. Finalizando o diálogo: Divergências e Convergências entre as duas Gestões. Apontando um caminho para uma gestão de resultados educacionais

Segundo SOARES (2002) a pesquisa qualitativa, não pode servir para generalizações, mas contribuiu para a significação dos vários elementos e informações que hoje servem de base para a preparação de pesquisas e análises mais amplas.

Partindo desse princípio, e dialogando com os diferentes autores já mencionados, analiso agora a pesquisa realizada nas escolas onde o caso de gestão foi investigado.

Por questões didáticas, escolhi dividir essa análise em 5 tópicos: a) Perfis de Liderança; b) Padrões de Competência dos Gestores; c) Gestão de Resultados Educacionais; d) Gestão Pedagógica; e f) Práticas comuns observadas

a) Perfis de Liderança

As duas gestoras apontaram, durante a pesquisa, características dos três perfis de liderança dos gestores escolares apresentados por POLON (2009). Mas destacou-se como características marcantes a Liderança Relacional e a Liderança Pedagógica.

A Gestora da Escola Estadual 1 apresenta como prioridade no seu cotidiano escolar a Liderança Relacional, dando maior importância às tarefas associadas ao atendimento dos alunos, pais, professores e funcionários. Tem como principal

preocupação o bem estar dos alunos e de suas famílias, sendo essa sua maior ocupação, valorizando esse aspecto no seu cotidiano. Essa liderança é fortemente percebida devido ao tamanho da escola, que apresenta um quantitativo expressivo de alunos e funcionários, que se não forem bem gerenciados dificultam o andamento de todos os outros segmentos da escola.

Nessa escola há presença de uma equipe administrativa e de uma equipe pedagógica que funcionam de maneira bastante harmônica. Composta por três vices diretoras que atuam fortemente nesse atendimento a alunos e pais, e uma secretária que cuida das demandas administrativas, o que permite a gestora desenvolver a Liderança Pedagógica.

Sua atuação nas questões pedagógicas é comprovada pelo conhecimento demonstrado pela gestora durante a entrevista. Expressa atenção especial a atividades de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, bem como participa das discussões sobre o desempenho dos alunos de forma ativa, acompanhando via supervisora pedagógica o desenvolvimento das atividades de intervenção. É uma gestora que está sempre presente na escola, que visita as salas de aula, acompanha os aspectos acadêmicos do currículo, discutindo-o com seus professores, propicia espaços para encontros e reflexões sobre a prática pedagógica, valoriza o trabalho em equipe, de cooperação entre os professores. Preocupa-se com a aprendizagem das crianças, demonstrando conhecimento de todo o processo de intervenção que ocorre na escola.

A gestora da Escola Estadual 2 tem como característica marcante a Liderança Pedagógica. Essa gestora tem uma presença extremamente forte e positiva. Essa figura, ao mesmo tempo em que chama para si as responsabilidades pedagógicas, consegue executar uma gestão bastante participativa.

Apesar da atuação da supervisora da E2 ser sistematizada e de qualidade, a gestora atua fortemente nas atividades de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, formação continuada de professores e acompanhamento de intervenções pedagógicas. Acompanha as atividades desenvolvidas em sala de aula, discutindo com seus professores métodos e técnicas pedagógicas em busca de práticas inovadoras. Valoriza o trabalho em equipe, criando um clima favorável de troca de experiências e parceria entre as professoras.

O tamanho da escola, que atende somente aos anos iniciais do ensino fundamental, favorece uma liderança pedagógica, permitindo ao gestor ser mais atuante na dimensão pedagógica da gestão escolar.

A Liderança Relacional aparece com menos prioridade no cotidiano escolar, o atendimento a alunos e pais é menor devido ao tamanho da escola e a proximidade que a escola construiu com os familiares, através de reuniões periódicas. Faz parte da rotina diária desse gestor articulação de festas para trazer toda a comunidade para a escola, acreditando ser esse o caminho de aproximação entre família e escola.

Apesar da Liderança Organizacional não se demonstrar explicitamente durante as entrevistas, foi possível vislumbrá-las nas práticas cotidianas das diretoras de forma intrínseca no decorrer do processo investigativo.

O gestor deve ter em mente que os três perfis de liderança apresentado por POLON (2005) possuem uma inter-relação, cabendo ao gestor colocá-las em prática de forma integrada e interativa, com maior ou menor intensidade, conforme a situação envolvida.

Um ponto de divergência entre as duas gestoras que mais se mostrou marcante foi à formação de líderes capazes de assumir a gestão da escola. Na Escola Estadual 1, esses atores são claramente percebidos no contexto escolar. A gestora cria condições para que sua equipe possa aprender com sua atuação e futuramente substituí-la. Já na Escola Estadual 2, a equipe escolar apresenta uma admiração tamanha pela gestora que a impressão deixada é que ela jamais poderá ser substituída.

Quando comparadas às características que deve ter uma liderança, sugeridas pelo Guia do Diretor (MINAS GERAIS, 2010), podemos elencar todas elas como parte integrante do perfil das duas gestoras das escolas pesquisadas.

As gestoras demonstraram em seus relatos e atitudes descritas nos itens acima, terem predisposição para o trabalho coletivo, articulando o trabalho da equipe; têm iniciativa e firmeza de propósito na realização de ações; conhecem os assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos; apresentam espírito ético e solidário; conhecem o contexto no qual suas escolas estão inseridas; apresentam uma liderança democrática, com capacidade de mediação de conflitos e atividades coletivas; se mostraram capazes de auto avaliar-

se e de promover a avaliação do grupo, sendo transparente e coerente nas ações apresentadas.

b) Padrões de Competência dos Gestores.

Em relação aos dois padrões de competências dos diretores escolares selecionados nessa pesquisa, que tem como objetivo central colaborar com a organização e planejamento do trabalho do diretor da escola (MINAS GERAIS, 2010), foi observado na gestão das duas escolas, através de conhecimentos e habilidades de aplicação prática demonstrados nas entrevistas.

O primeiro relaciona-se ao planejamento estratégico e aprimoramento da escola. As diretoras das duas escolas valorizam o diagnóstico das potencialidades e limitações da escola, através de uma visão compartilhada por todos os funcionários dos seus desafios e prioridades. Apresentam compromisso com a aprendizagem de todos os alunos, desenvolvendo práticas pedagógicas eficazes, principalmente para os alunos que demonstram dificuldades no processo de aprendizagem.

Junto com a toda a equipe, os diretores das escolas transformam as prioridades da escola e do governo em metas e estratégias de ação, liderando esforços coletivos a favor da efetivação do plano pedagógico da escola.

O segundo padrão foi o que mais se fez presente no cotidiano escolar relatado nas entrevistas: o processo pedagógico e a qualidade do ensino. Os dois diretores acompanham o ensino e sabem atuar na superação das dificuldades, construindo um espaço de aprendizagem que beneficia o sucesso escolar de todos os alunos.

c) Gestão de Resultados Educacionais.

As duas escolas acompanham e avaliam seus resultados através dos dados apresentados pelo PROALFA sobre o desempenho escolar, utilizando-os para orientar o processo contínuo de melhoria do ensino. Segundo Soares (2002)

“Somente através do monitoramento de desempenho é possível elaborar um planejamento de curso verdadeiramente eficaz, ou seja, estruturado a partir das reais necessidades dos alunos”. (p.25)

As duas gestoras compreendem o papel e os mecanismos da avaliação de resultados educacionais no âmbito externo, realizando a gestão de resultados educacionais, pois apresentam interesse específico na aprendizagem dos alunos. Porém suas equipes, supervisoras e professoras, ainda demonstram um conhecimento superficial sobre a avaliação externa, apesar de todo o trabalho realizado nas duas escolas como, por exemplo: análise de resultados, reuniões pedagógicas, estudos periódicos no módulo II.

A utilização do Boletim Pedagógico também não foi demonstrada com clareza pelas duas escolas. Elas afirmam que mesmo com a demora, quando chegam, reúnem-se novamente para discussão dos resultados, mas em nenhuma das escolas foi encontrado registro desses momentos, nem tampouco demonstrado conhecimento por parte das supervisoras e professoras do referido material. Como as escolas têm acesso aos resultados online, e estes são analisados antes que os boletins cheguem, pode-se inferir que esse atraso causa certo “desinteresse” por parte dos professores. “Os Boletins Pedagógicos costumam chegar às escolas com certo atraso, dificultando a conexão entre os resultados apresentados e o tipo de intervenção necessário”. (BROOKE e CUNHA 2011, p. 31).

As Equipes das duas escolas conseguem responder a questionamentos básicos elencados por LÜCK (2009) sobre o processo de gestão de resultados educacionais:

- Identificam quais habilidades os alunos estão aprendendo ou deixando de aprender em cada ano de escolaridade, identificando-os em cada turma;
- Percebem, através dos resultados do PROALFA, que existe diferença de resultados entre alunos pertencentes a uma mesma turma.
- Conseguem identificar as causas dessas diferenças, planejando ações de intervenção, sejam elas administrativas ou pedagógicas;
- Utilizam os resultados da escola para acompanhar o processo de melhoria do ensino;

- Utilizam avaliações diversas (internas e externas) para fins pedagógicos, ou seja, para a melhoria da aprendizagem de alunos que demandam atenção diferenciada;
- Identificam necessidade de mudança e reorganização do processo educacional para garantir melhores resultados a grupos específicos de alunos.

Em relação às competências do diretor na gestão de resultados educacionais organizadas no Quadro 3 (página 48), as gestoras das duas escolas apresentaram no desenvolvimento de sua gestão as características presentes nos descritores. Aponto, porém, como ponto de melhoria para a Escola Estadual 2, as seguintes competências:

- Informar a comunidade escolar sobre o desempenho da escola nos resultados da avaliação externa (C5), sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, entre outros, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional. (D5)
- Promover na escola o processo de “accountability”, (C9) através do compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino. (D9).

Segundo SOARES (2002), sobre a participação das famílias:

Há um consenso entre pesquisadores e educadores no que diz respeito à importância da participação dos pais e da comunidade nas atividades escolares. Várias pesquisas têm mostrado que as escolas que conseguem êxito nesta questão obtêm uma melhora significativa no desempenho dos seus alunos. (p.21)

A Gestora da E2 não apresentou nenhuma atividade específica para divulgação dos resultados aos pais dos alunos. Apesar de ter demonstrado que acredita na importância da participação da família na escola, conforme relatos anteriores.

É necessário que uma análise detalhada com uma linguagem acessível aos pais seja abordada e discutida por aqueles que estão à frente do processo educacional nas escolas, para que, a partir dela, as famílias possam construir novas

concepções, novos conhecimentos e novas práticas de acompanhamento de seus filhos, identificando e solucionando as demandas e necessidades do cotidiano escolar que cabem a eles.

Faz-se necessário, portanto, uma participação da comunidade de forma mais política, ou seja, que as famílias conheçam os resultados e que essa oportunidade seja realizada por meio de informações claras e precisas pela escola, através de encontros específicos para análise dos resultados de desempenho, para que suas ações sejam efetivas em prol do desenvolvimento de seus filhos.

e) Gestão Pedagógica

Apresentou-se como traço marcante nas duas escolas a Gestão Pedagógica. Essa dimensão é destacada por LÜCK (2009) como a mais importante de todas as dimensões da gestão. Ela é decisiva para a verificação da capacidade de liderança do gestor na escola. Como afirma SOARES (2002):

A habilidade do diretor para estruturar projetos pedagógicos e metas de ensino, a sua capacidade para incluir os professores nas tomadas de decisões e de envolvê-los com os projetos da escola são todos elementos importantes para que existam na escola, objetivos claros e compartilhados pela equipe e para que, dessa maneira, a direção seja considerada eficaz. O diretor deve saber como envolver toda a escola no processo ensino/aprendizado. (p.18)

O que se percebe nas duas escolas é uma liderança eficiente, tanto em suas funções administrativas quanto em suas funções pedagógicas. Os gestores se mostraram capazes de mobilizar tanto os supervisores quanto os professores em função de objetivos educacionais que foram estabelecidos para escola.

Essa liderança eficiente remete ao conceito de escolas eficazes elaborado por LÜCK (2009):

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e ideias como fonte de referência, de modo a

agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola. (p. 22).

A Gestão Pedagógica é o maior desafio enfrentado pelo gestor, que precisa no seu cotidiano escolar promover uma articulação com a gestão de recursos financeiros, do espaço físico, das normas legais, das relações interpessoais. Toda essa articulação deve ainda favorecer a interação com a comunidade escolar. O gerenciamento de todas essas questões deve acontecer de fato sem esquecer que todas estas gestões devem volver em torno do eixo pedagógico, ou seja, da aprendizagem dos alunos, que é razão de ser de toda a Escola.

Ressalta-se como objetivo deste capítulo avaliar como têm sido utilizados os resultados do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) pela gestão escolar, ou seja, como ocorre o processo de apropriação dos resultados pelas escolas, destacando as mudanças didático-pedagógicas provocadas na prática dos professores alfabetizadores.

Conclui-se, portanto, que o uso dos resultados do PROALFA pelas duas escolas pesquisadas, se mostrou eficiente enquanto mecanismo de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos, permitindo aos professores alfabetizadores identificar os alunos e as áreas de aprendizagem que necessitam de intervenção, interferindo positivamente na evolução da proficiência dos alunos do 3º ano do ciclo da alfabetização.

A Gestão Escolar, de um modo geral, demonstrou utilizar esses resultados para a construção de um Projeto Pedagógico que visa uma educação com mais equidade, uma vez que, através dos resultados, puderam concentrar esforços nos alunos ou grupos de alunos que mais necessitavam de atenção.

f) Práticas comuns observadas:

As duas escolas selecionadas apresentaram algumas práticas que as destacaram positivamente para um melhor desempenho no PROALFA:

- Professores capacitados para o processo de alfabetização;
- Construção de um ambiente favorável à aprendizagem;

- Maior destinação de recursos a projetos e atividades educacionais;
 - Envolvimento com a comunidade estabelecendo parcerias tanto para solucionar dificuldades administrativas quanto pedagógicas;
 - Participação efetiva dos professores em atividades de capacitação oferecida pelas Regionais/SEE-MG;
 - Oferecimento de estratégias diferenciadas aos alunos que apresentam maiores dificuldades de aprendizagem;
 - Utilização de reuniões pedagógicas (Módulo II) como estratégia de melhoria na atuação pedagógica da equipe de professores;
 - Suporte e acompanhamento das gestoras e supervisoras às atividades de planejamento das aulas, e a percepção dos professores da existência dessa prática;
 - Divulgação e exposição pública das metas e resultados da escola.
Importante destacar, ainda, algumas descobertas que se fizeram relevantes durante todo o processo de investigação:
- A Escola de grande porte, que atende a todos os níveis e modalidades de ensino (Escola 1), demonstrou maior dificuldade para desempenhar a gestão de resultados educacionais, com foco na gestão pedagógica, uma vez que os fatores interescolares, como atendimento de pais, disciplina dos alunos, absenteísmo dos professores, entre outros, dispendem um maior tempo do diretor. Assim essas escolas só apresentam casos de sucesso através de características pessoais do gestor como: dedicação maior de tempo que o exigido para o cargo, capacidade extraordinária de trabalhar em equipe e exercer uma gestão democrática com responsabilização dos atores pelos processos desenvolvidos na escola.
 - As especialistas e professoras das duas escolas demonstram conhecimento incipiente sobre PROALFA e PIP, porém não conseguem fazer diferenciação entre os dois programas, demonstrando com isso a pouca intimidade com o instrumento de avaliação e o programa que o acompanha, especialmente criados pelo Estado para nortear a ação pedagógica nas escolas. O ideal seria que percebessem a existência de um instrumento de pesquisa diagnóstica que é utilizado como ferramenta para subsidiar as intervenções pedagógicas, pois esse conhecimento colaboraria para a progressão contínua

de conhecimentos pedagógicos capazes de nortear o trabalho do professor na consolidação do processo de alfabetização e letramento dos alunos do ciclo inicial, elevando sua proficiência e ampliando as competências e habilidades leitoras dos alunos, tornando-os cada vez mais competentes no processo de produção de sentido.

- A necessidade de um conhecimento mais profundo e detalhado sobre os objetivos e as diretrizes das avaliações externas, como o PROALFA, pelos professores e supervisores das escolas, sendo o gestor escolar responsável por criar as condições para o aprimoramento desse conhecimento.
- Desenvolvimento pelos gestores escolares de conhecimentos e habilidades para desempenhar a gestão de resultados educacionais, uma vez que, os gestores das escolas analisadas, demonstram que os resultados educacionais evoluíram à medida que começaram a utilizar mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos.

Início agora a discussão de uma proposta de formação de gestores escolares com foco na gestão de resultados educacionais. O principal objetivo é auxiliar os gestores na utilização dos resultados de desempenho dos alunos para fins de intervenção pedagógica, acreditando que essa formação possa colaborar com a apropriação de resultados do PROALFA pelos professores da rede estadual de Minas Gerais, estabelecendo uma utilização mais eficaz da avaliação no processo de alfabetização.

3. AVALIAÇÃO EXTERNA E SEU USO NA GESTÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA

O Caso de Gestão proposto foi de avaliar como têm sido utilizados os resultados do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) pela gestão escolar, ou seja, como ocorre o processo de apropriação dos resultados pelas escolas e que tipo de mudanças didático-pedagógicas provoca na prática dos professores alfabetizadores, e se elas interferem, positivamente ou negativamente, na evolução da proficiência dos alunos do 3º ano do ciclo da alfabetização.

A partir dessa premissa, passo a investigar o modo de apropriação da avaliação externa dentro de duas escolas estaduais no município de Governador Valadares/MG, com resultados ascendentes. Por resultados ascendentes se entende, através de uma análise comparativa dos resultados ao longo das edições do PROALFA e ao traçar uma linha evolutiva do desempenho dessas escolas, avanços significativos no desempenho dos alunos de 3º ano. Avanço este que demonstra uma notável melhoria no ensino, no período de escolarização aqui considerado (MINAS GERAIS, 2010), ou seja, selecionamos dois casos de sucesso no que diz respeito ao resultado do PROALFA.

O objeto da pesquisa foi o gestor escolar, que recebe os dados dessas avaliações e tem por meta estruturar as formas pelas quais os demais profissionais

(professores alfabetizadores, demais professores e supervisores) serão sensibilizados diante dos resultados desse instrumento de avaliação externa.

O caso de gestão acima apresentado foi descrito no primeiro capítulo. Sua análise foi realizada no segundo, a partir de um diálogo constante entre teoria e prática, através de autores que debatem a temática da gestão escolar e fazendo ainda uma interface com os resultados da pesquisa realizada nas duas escolas selecionadas.

Neste capítulo apresento uma proposta de capacitação de gestores com objetivo de desenvolver competências pedagógicas capazes de buscar alternativas para o desenvolvimento de uma melhor apropriação dos resultados do PROALFA, para que as análises de resultados disponibilizados em boletins pedagógicos e outros instrumentos possam aprimorar o diálogo pedagógico entre os resultados e os educadores.

Para melhor detalhamento da proposta de intervenção, este capítulo foi dividido em seis partes, assim distribuído: Principais considerações sobre o caso analisado; A Estrutura da proposta; Mecanismos de Financiamento; Composição da Equipe de Formação e Monitoramento; Seleção e organização dos conteúdos; e Avaliação da Proposta.

3.1. Principais considerações sobre o caso analisado

Como exposto no capítulo anterior, gerenciar momentos de estudo e análise, compreendendo o papel e os mecanismos da avaliação externa, utilizando as mesmas para orientação de avaliações internas e posteriores intervenções pedagógicas adequadas ao desenvolvimento dos alunos, é parte integrante das responsabilidades que assumem os gestores no desempenho das suas funções. Destaco ainda o termo de compromisso ¹⁷ assinado pelos diretores das escolas estaduais de Minas Gerais no ato de sua nomeação, que elenca como ação precípua adotar medidas para elevar os níveis de proficiência dos alunos e sanar as dificuldades apontadas nas avaliações externas, assim como estimular o

¹⁷ Sobre o termo de Compromisso do Gestor Escolar em Minas Gerais, consultar no capítulo 2 página 50.

desenvolvimento profissional dos professores e demais servidores em sua formação e qualificação.

A análise dos dados da pesquisa, realizada no segundo capítulo, nos apontou que os gestores das duas unidades de ensino, reconhecem que as avaliações externas traduzem o diagnóstico da realidade escolar em termos de desempenho, e que é de suma importância se apropriar desses resultados, permitindo aos demais profissionais acesso, compreensão e uso desses dados, para orientar o processo contínuo de melhoria do ensino, através de intervenções pedagógicas sistematizadas e construídas de forma coletiva. Os gestores se mostraram capazes de mobilizar tanto os supervisores quanto os professores em função de objetivos educacionais que foram estabelecidos para escola. A utilização desses se mostrou eficiente, principalmente como mecanismo de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos.

Essa ação se mostrou eficaz, interferindo de forma positiva no processo de ensino, na medida em que permitiu aos professores alfabetizadores identificarem os alunos e as áreas de aprendizagem que necessitavam de intervenção. Práticas pedagógicas foram modificadas em busca de uma aprendizagem efetiva no Ciclo da alfabetização, concentrando esforços nos alunos ou grupos de alunos que mais necessitavam de atenção.

A Gestão Escolar, nas duas escolas pesquisadas, se mostraram participativas na elaboração e acompanhamento destas práticas de intervenção, e o conhecimento técnico-pedagógico sobre as diretrizes e os objetivos dessa política educacional de avaliação, contribuiu para o sucesso do trabalho desenvolvido nessas escolas, “[...] visando subsidiar o replanejamento das ações. Através dos resultados detectaram a distância ou a proximidade entre o que é e o que deveria ser o ensino, permitindo intervenções necessárias”. (MINAS GERAIS, 2011 p.6)

Alguns pontos de melhoria foram elencados no capítulo 2, entre eles a utilização do Boletim Pedagógico pela equipe escolar, que recebe os resultados de forma preliminar através do sítio da Secretaria, não valorizando a utilização prática e também análise teórica possibilitada por esse material.

É essencial uma adequada recepção e apropriação dos dados do PROALFA pela escola, considerando a dimensão diagnóstica dessa avaliação. Assim, a expectativa é de que esta revista possa constituir como uma referência, na medida em que apresenta indicadores da

realidade escolar, o que permite sua contribuição para a prática pedagógica. (MINAS GERAIS, 2011 p.06).

Em Minas Gerais, as avaliações externas subsidiam as intervenções pedagógicas. Essas ações são realizadas através dos processos estratégicos: Programas de Avaliação do Sistema Mineiro de Avaliação (SIMAVE) e do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP). Apesar da linha tênue que separa os dois processos, e de a existência do primeiro só se fazer relevante diante da proposta de intervenção do segundo, os dois processos são distintos no que diz respeito as suas diretrizes e objetivos. As gestoras demonstraram esse conhecimento, mas o mesmo não foi observado nas especialistas e professoras das duas escolas, que não conseguiram, durante as entrevistas, diferenciar os dois programas causando equívocos como a utilização da matriz de referência da avaliação para a construção do planejamento. É importante ter clareza que uma matriz de referência de avaliação contempla apenas uma parte do currículo que deve ser desenvolvido no cotidiano escolar.

Não se pode, assim, confundir Matriz de Ensino com Matriz de Referência de Avaliação: enquanto a Matriz de Ensino apresenta as habilidades a serem contempladas no processo de ensino e aprendizagem, uma Matriz de Avaliação apresenta apenas habilidades passíveis de serem avaliadas e, por isso, é sempre mais restrito do que uma Matriz de Ensino. (MINAS GERAIS, 2011 p. 16).

Como citado anteriormente, a ação ideal seria que professores e especialistas compreendessem a existência de um instrumento de pesquisa diagnóstica, no caso o PROALFA, que é utilizado como instrumento para auxiliar as intervenções pedagógicas, que são desenvolvidas no PIP. Mas a distância existente entre o conhecimento teórico sobre os objetivos e as diretrizes dos programas de avaliação bem como a interpretação dos resultados na escala de proficiência (que oferecem informações relevantes sobre o desenvolvimento cognitivo dos alunos), e a utilização na prática pedagógica de todo esse material ainda é muito grande. OLIVEIRA (2007) reflete sobre eficácia da interpretação desses dados pelos educadores:

[...] a comunicação de significados de escalas de proficiência para gestores e profissionais da educação nem sempre tem sido eficaz. Em áreas de conhecimento avaliadas, constata-se a dificuldade frequente de os especialistas produzirem uma reflexão sobre a natureza das operações mentais que caracterizam o bloco das habilidades consolidadas em cada nível de proficiência. Consequentemente, torna-se difícil para os professores a interpretação dos resultados alcançados pelos alunos. Geralmente os professores ficam atrelados à interpretação de itens característicos de cada nível e reduzem a análise da informação de conteúdo do item, restringindo-a a conhecimentos adquiridos, em detrimento de análise do complexo jogo de operações mentais operacionalizados na realização do teste. (p.4).

Em pesquisa realizada sobre a Qualidade do Ensino no Estado de Minas Gerais, edição 2011, realizada pelo Governo do Estado em parceria com o Banco Mundial e o Instituto Hartmann Regueira, que tem como objetivo principal analisar a influência das características de gestão e práticas escolares no desempenho educacional das escolas de Minas Gerais revelou que:

[...] as escolas de melhor desempenho apresentavam algumas evidências que as destacam positivamente, se comparadas às escolas de pior desempenho: Conhecimento maior das políticas e projetos da SEE-MG; Melhor conhecimento e maior comprometimento com as metas por parte de diretores e professores; Investimento maior em ações visando à obtenção de resultados nas avaliações externas. (slide 55).

Decorre de todo esse raciocínio a necessidade de um conhecimento mais detalhado sobre os objetivos e as diretrizes das avaliações externas, por esses profissionais, que durante todo o processo de investigação não demonstraram conhecer instrumentos e conceitos importantes como: matriz de referência da avaliação, escala de proficiência, variação de padrões de desempenho, e nem que os dados da avaliação são analisados segundo critérios estatísticos, conjugados com o ponto de vista pedagógico.

Segundo BROOKE e CUNHA (2011) em seus estudos sobre a avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados, de modo geral, as Secretarias acreditam que “o problema principal reside nas inúmeras dificuldades dos professores para entender as matrizes de referência dos testes, associá-las aos conteúdos ministrados e trabalha-las em sala de aula”. (p.31).

O gestor escolar tem a responsabilidade de criar as condições para o aprimoramento desse conhecimento. Segundo LÜCK (2009), o gestor tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no atendimento às necessidades dos educandos e à promoção do seu desenvolvimento. Dentro dessa concepção o gestor deve acompanhar, de forma ativa, os esforços voltados para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos professores.

Devido a sua posição central na escola, o gestor, no desempenho de seu papel, exerce forte influência sobre todos os setores e pessoas da escola, necessitando então exercer a gestão estratégica no planejamento da implantação de uma formação continuada, focada na gestão participativa, na construção da autonomia da unidade escolar, formando líderes capazes de assumir as responsabilidades gestoras futuras quanto à execução eficaz da política educacional do sistema e comprometendo-se com o desenvolvimento pleno dos estudantes em busca de melhores resultados.

A proposta de uma Formação de Gestores para a dimensão da Gestão de Resultados Educacionais, com o objetivo de formar gestores com competências e habilidades para desempenhar essa dimensão da gestão, se faz relevante uma vez que os diretores das escolas analisadas demonstraram que os resultados educacionais evoluíram à medida que começaram a utilizar mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, através da apropriação e utilização dos dados fornecidos, definindo estratégias de atuação visando à ampliação dos níveis de aprendizagem dos seus alunos e considerando as metas estabelecidas para cada ano de escolarização.

Partindo do pressuposto de que para exercer a função de “gerenciador de estudos”, no que tange os resultados da avaliação externa, é necessário que esse gestor receba uma formação específica para que consiga atuar dentro da dimensão da gestão de resultados educacionais. A importância de uma formação de dirigentes, que não podem enfrentar suas responsabilidades baseadas em ensaio e erro, é defendida por LÜCK (2009):

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das

situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrada sobre temas específicos. (p.25).

A intenção inicial desse Plano de Ação é propor uma política de formação continuada, específica para gestão de resultados educacionais, destinada aos diretores das escolas estaduais que atendem anos iniciais do Ensino Fundamental, jurisdicionadas à Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares. Essa política tem por objetivo propiciar a esses atores competência técnica para a apropriação dos resultados do PROALFA e utilização dos mesmos na prática educativa da escola, ou seja, traçar estratégias para que o gestor utilize os resultados da avaliação externa de forma mais eficaz.

3.2. Estrutura da Proposta de Formação

Esta formação profissional está associada às áreas de atuação do gestor em que as pesquisas produziram evidências de que o seu trabalho exerce efeitos significativos nos resultados alcançados por redes e unidades de ensino.

A formação deverá acontecer através de três metodologias diferenciadas, porém complementares: **encontros presenciais**, com aulas ministradas por formadores capacitados para esse fim; **estudos individuais** através de materiais teóricos organizados pelos formadores e disponibilizados pela SRE; **atividades práticas** desenvolvidas pelos gestores em suas escolas, sob a supervisão e monitoramento de uma equipe da SRE, formada para esse fim.

A escolha do processo metodológico implica seleção de métodos, técnicas e recursos a serem utilizados na formação. Define os procedimentos e ações que os formadores utilizarão para desenvolver a proposta de formação, ou seja, o caminho que seguirão para chegarem a um determinado resultado.

3.2.1. Encontros Presenciais

Serão realizados 8 (oito) encontros presenciais assim distribuídos: 4 (quatro) entre os meses de março a junho; outros 4 (quatro) entre os meses de agosto a novembro.

As temáticas serão divididas em 6 (seis) Módulos, sendo que o Módulo V e o VI serão subdivididos em parte I e II, com carga horária de 8 (oito) horas cada um, totalizando uma carga horária de 64 h. Esses encontros serão realizados na sede da Superintendência Regional de Ensino, nos espaços de capacitação pedagógica.

Apresento a seguir um quadro que tem como objetivo descrever as principais técnicas utilizadas para a formação. A construção desse quadro se faz importante para a organização das metodologias, estratégias de mobilização e sensibilização, para as abordagens teóricas relativas às temáticas.

Quadro 7 – Métodos Utilizados (Informação Verbal)¹⁸

TÉCNICAS	OBJETIVO	UTILIZAÇÃO
Exposição Oral	Transmitir informações gerais e específicas sobre determinado assunto.	A aula expositiva é uma técnica estática que pode se tornar dinâmica, na medida em que o instrutor incentiva o grupo a participar ativamente através de perguntas.
Discussão Dirigida	Permitir a troca de experiências através da análise em conjunto de determinado assunto/problema.	Consiste na apresentação de uma situação, real ou fictícia, para ser discutida pelos grupos. A forma de apresentação do Estudo de Caso pode ser através de descrição, narração, diálogo, dramatização, filme, artigo, entre outros. Existem dois tipos de casos: o analítico e o problema. O caso analítico busca o levantamento de soluções alternativas sem pretender a resolução do problema. Já o caso-problema busca a resolução da situação-problema, através da tomada de decisões. A sistematização dessa técnica deve implicar uma discussão dirigida, onde todos os grupos participarão.

¹⁸ Informação fornecida em Palestra: O Processo de Treinamento, ministrada no Centro Regional de Referência do Professor – Polo Vale do Aço, em parceria com o SENAI – Governador Valadares pela Professora Maria Auxiliadora Veiga de Oliveira, em Janeiro de 2003.

3.2.2. Estudos Individuais

Os estudos individuais serão atividades a distância que acontecerão ao longo dos oito módulos, com atividades distribuídas em quatro horas mensais de estudos individuais, totalizando uma carga horária de 32 horas, através de materiais teóricos organizados pela equipe de formadores e disponibilizados pela Superintendência Regional de Ensino – SRE.

3.2.3. Atividades Práticas

As atividades práticas serão realizadas de forma concomitante aos estudos individuais, e terão como objetivo o alinhamento da teoria com a prática, totalizando uma carga horária de 31 horas.

O quadro abaixo explicita as tarefas que serão realizadas ao longo do curso:

Quadro 8 – Organização das Atividades Práticas*

Nº	MÓDULO	PERÍODO	ATIVIDADE	CH
01	M-I	Março	-	-
02	M-II	Abril	Reunião com toda equipe escolar: organização e funcionamento da escola.	2 h
03			Reunião com a comunidade: organização e funcionamento da escola.	2 h
04	M-III	Maio	Construção do Plano de Direção e a Agenda do Gestor Escolar.	5 h
05	M-IV	Junho	Palestra sobre avaliações externas para o corpo docente.	4 h
06	M-V Parte I e II	Agosto e Setembro	Análise dos resultados da Escola nas Avaliações externas para o corpo docente	4h
07			Reunião com a comunidade para análise dos resultados.	2h
08			Produção de relatório das análises dos resultados	2h
09	M-VI Parte I e II	Outubro e Novembro	Reunião Pedagógica com a equipe escolar para discussão sobre currículo, planejamento e avaliação.	4 h

10			Reunião com a comunidade para discussão do PPP.	2 h
11			Reunião Pedagógica com a equipe escolar para discussão do PPP	4 h
			Total de Carga horária	31 h

*Elaboração própria

3.3. Mecanismos de Financiamento

Toda proposta poderá ser financiada pela SRE de Governador Valadares, através dos recursos do PAR – Plano de Ações Articuladas – planejamento financeiro anual das ações previstas pela Regional. O PAR é um plano de metas concretas, efetivas, que compartilha competências políticas, técnicas e financeiras para a execução de programas de manutenção e desenvolvimento da educação básica (MEC, 2012).¹⁹

Serão objetos de financiamento:

- Produção de material teórico para estudos presenciais e individuais.
- Previsão de diária e transporte para os gestores que residem fora da sede da SRE, durante todo o período presencial do curso de formação.

QUADRO 9

Planilha de Custos – 1ª Etapa de Formação²⁰

Total Cursistas	Total de Cursistas Com Transporte	Valor Transporte	Total de Cursistas Com Diária	Valor da Diária	Valor Total com material impresso	Despesas Totais

3.4. Equipe de Formação e Monitoramento

¹⁹ Para informações mais detalhadas sobre o PAR consultar: <http://simec.mec.gov.br/cte/relatoriopublico> acessado em 03 de junho de 2012.

²⁰ Tabela de custos demonstrativa. Deverá ser preenchida no momento da solicitação dos recursos para execução da formação.

Para compor a equipe de Formadores, a SRE de Governador Valadares conta com três mestrandas que finalizam o curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública em 2012. E mais duas que finalizam em 2013. No total serão cinco profissionais capacitados, que já tem entre suas funções, ministrar formação continuada para gestores das escolas estaduais.

A primeira etapa do processo de formação iniciará em 2013, com três turmas de gestores que atuem nos anos iniciais do ensino fundamental, organizadas e distribuídas nos Quadros 10, 11 e 12. Além de ministrar os momentos presenciais da formação, essa equipe terá entre suas funções a organização do material didático-pedagógico utilizado para estudo e desenvolvimento das atividades.

Na segunda etapa, em 2014, após avaliação do impacto da formação da primeira turma, serão compostos novos grupos, já com a equipe ampliada, podendo formar até cinco turmas, estendendo a formação aos demais gestores dos anos finais do ensino fundamental e do ensino médio.

Quadro 10
Primeira Etapa da Formação de Gestores – Turma 1

MUNICÍPIO	Nº	ESCOLAS
Aimorés	01	E. E. Américo Martins Da Costa
	02	E. E. José Tavares De Souza
	03	E. E. José Teixeira Franco
	04	E. E. Machado De Assis
	05	E. E. Manoel Victorino De Oliveira
	06	E. E. Maria De Castro Paiva
	07	E. E. Reverendo Rafael Leonor
Central De Minas	08	E.E. José Pinto Neto
	09	E.E. Presidente Tancredo Neves
Conselheiro Pena	10	E.E. Maria Garcia Pinto
	11	E.E. Maria Guilhermina Pena
Divino Das Laranjeiras	12	E.E. Central De Santa Helena
	13	E.E. De Linópolis
	14	E.E. De Macedônia
Frei Inocência	15	E. E. João Brasileiro Passos
Itabirinha	16	E.E. João Amâncio Sobrinho
Nacip Raydan	17	E.E. Constância C. De Alvarenga

Periquito	18	E.E. Deputado Hilo Andrade
Resplendor	19	E.E. Floriano Witt
Santa Efigênia de Minas	20	E.E. Tito Alves Pinto
Sardoá	21	E.E. Geralda Pereira De Almeida
Total: 11 municípios e 21 Gestores.		

Quadro 11**Primeira Etapa da Formação de Gestores – Turma 2**

Município	Escolas
Açucena	E.E. Antônio Alticiano
	E.E. Cristiano Machado
	E.E. De Naque-Nanuque
	E.E. Dom Serafim Gomes Jardim
	E.E. Odete Valadares
Sobralia	E.E. José Severino
Tumiritinga	E.E. 1º De Junho
Virgolândia	E.E. Capitão Paulo
Governador Valadares	E. E. Antônio Job Da Cruz
	E. E. Dário De Oliveira Medeiros
	E. E. Marçal Ciríaco Da Silva
	E. E. Marcos Geber Sírío
	E. E. Presidente Kennedy
	E. E. Profª Josefina Carmélia Reis
	E. E. São Tarcísio
	E. E. São Vítor
	E. E. Pedro Ribeiro Cavalcante Filho
	Santa Rita do Ituêto
São José da Safira	E.E. Bom Jesus Do Rosendo
	E.E. Fernão Dias
São José do Divino	E.E. Tranquilino Dias Brito
TOTALIZANDO 8 MUNICÍPIOS E 21 ESCOLAS	

Quadro 12**Primeira Etapa da Formação de Gestores – Turma 3**

Município	Escolas
Açucena	Cl. Dr. Raimundo Soares de A. Filho
	Colégio Tiradentes da PMMG
	E. E. Abilio Rodrigues Patto
	E. E. Alexandre Peixoto Da Silva
Sobralia	E. E. Bom Pastor
Tumiritinga	E. E. Carlos Luz
Governador Valadares	E. E. Diocesano
	E. E. Do Bairro Jardim Do Ipê
	E. E. Dona Adelaide Malzone Hugo
	E. E. D. Arabela De Almeida Costa
	E. E. Dr. Antônio Ferreira L. Dias
	E. E. Educ Esp. Paulo Campos Guim.
	E. E. Euzébio Cabral
	E. E. Frei Angélico de Campora
	E. E. Israel Pinheiro
	E. E. João Wesley
	E. E. Labor Club
	E. E. Manoel Byrro
	E. E. Nacle Miguel Habib
	E. E. Pedro Faria
	TOTALIZANDO 04 MUNICÍPIOS E 20 ESCOLAS

Partindo do pressuposto que toda implementação de uma política de formação deve ser acompanhada de monitoramento, essa equipe de formadores contará com o auxílio de uma equipe de monitoramento das atividades práticas. Esse grupo será composto pela equipe do PIP/ATC da SRE, que terá formação em serviço ministrada por essa mesma equipe de formadores (formadas pelo mestrado do PPGP/2010).

O grupo de monitoramento terá a função de acompanhar as atividades práticas da formação, relacionadas à apropriação de resultados do PROALFA, planejadas pelos gestores das escolas participantes e sob a supervisão dos formadores. Essa equipe de monitoramento irá avaliar a execução da atividade e sua eficácia junto ao grupo participante das práticas planejadas. Terão ainda a função de promover “feedback” juntamente aos formadores e gestores participantes do curso de formação.

Quadro 13
Primeira Etapa de Monitoramento da Formação de Gestores

Município	Escolas	Equipe de Monitores
Aimorés	E. E. Américo Martins Da Costa	Monitor 1
	E. E. José Tavares De Souza	
	E. E. José Teixeira Franco	
	E. E. Machado De Assis	
	E. E. Manoel Victorino De Oliveira	
	E. E. Maria De Castro Paiva	
	E. E. Reverendo Rafael Leonor	
Central De Minas	E.E. José Pinto Neto	Monitor 2
	E.E. Presidente Tancredo Neves	
Conselheiro Pena	E.E. Maria Garcia Pinto	
	E.E. Maria Guilhermina Pena	
Divino Das Laranjeiras	E.E. Central De Santa Helena	Monitor 3
	E.E. De Linópolis	
	E.E. De Macedônia	
Frei Inocência	E. E. João Brasileiro Passos	Monitor 4
Itabirinha	E.E. João Amâncio Sobrinho	
Nacip Raydan	E.E. Constâncio C. De Alvarenga	
Periquito	E.E. Deputado Hilo Andrade	
Resplendor	E.E. Floriano Witt	
Santa Efigênia de Minas	E.E. Tito Alves Pinto	

Quadro 14
Primeira Etapa de Monitoramento da Formação de Gestores

Município	Escolas	Equipe de Monitores
Açucena	E.E. Antônio Alticiano	Monitor 5
	E.E. Cristiano Machado	
	E.E. De Naque-Nanuque	
	E.E. Dom Serafim Gomes Jardim	
	E.E. Odete Valadares	
Sobralia	E.E. José Severino	Monitor 6
Tumiritinga	E.E. 1º De Junho	
Virgolândia	E.E. Capitão Paulo	
Governador Valadares	E. E. Antônio Job Da Cruz	Monitor 7
	E. E. Dário De Oliveira Medeiros	
	E. E. Marçal Ciríaco Da Silva	
	E. E. Marcos Geber Sírio	
	E. E. Presidente Kennedy	
	E. E. Profª Josefina Carmélia Reis	
	E. E. São Tarcísio	
	E. E. São Vítor	
E. E. Pedro Ribeiro Cavalcante Filho		
Santa Rita do Ituêto	E.E. Padre André Colli	Monitor 8
São José da Safira	E.E. Bom Jesus Do Rosendo	
	E.E. Fernão Dias	
São José do Divino	E.E. Tranquilino Dias Brito	
Sardoá	E.E. Geralda Pereira De Almeida	
Município	Escolas	Equipe de Monitores
Governador Valadares	Cl. Dr. Raimundo Soares De A. F	Monitor 9
	Colégio Tiradentes Da PMMG	
	E. E. Abilio Rodrigues Patto	
	E. E. Alexandre Peixoto Da Silva	
	E. E. Bom Pastor	
	E. E. Carlos Luz	Monitor 10
	E. E. Diocesano	
	E. E. Do Bairro Jardim Do Ipê	
	E. E. Dona Adelaide Malzone Hugo	
	E. E. D. Arabela De Almeida Costa	Monitor 11
	E. E. Dr. Antônio Ferreira L. Dias	
	E. E. Educ Esp. Paulo Campos G.	
	E. E. Euzébio Cabral	
	E. E. Frei Angélico De Campora	
	E. E. Israel Pinheiro	Monitor 12
	E. E. João Wesley	
	E. E. Labor Club	
	E. E. Manoel Byrro	
	E. E. Nacle Miguel Habib	
E. E. Pedro Faria		

3.5. Seleção e Organização dos Conteúdos

O presente Plano de Ação Educacional tem por objetivo traçar estratégias para que os gestores utilizem os resultados da avaliação externa de forma mais eficaz. Serão propostas ações que colaborem para a formação de competências com foco na gestão de resultados educacionais, mais precisamente do PROALFA, colaborando para a construção de um modelo de gestão mais adequado à utilização da avaliação externa.

Segundo LÜCK (2009), algumas competências e habilidades são necessárias ao gestor para que a gestão de resultados educacionais se efetive no contexto escolar, apresentado na página 48. Toda a ementa da formação será baseada nas competências do diretor na gestão de resultados educacionais.

No processo de organização dos encontros e materiais de estudo, serão considerados alguns fatores em relação às temáticas de formação:

- Adequação das temáticas aos objetivos propostos e aos grupos de gestores participantes da formação;
- Determinação da complexidade e relevância de cada temática;
- Verificação de possíveis pré-requisitos;
- Distribuição da carga horária;
- Condições de aprendizagem.

No subitem abaixo são apresentadas as ementas propostas para a formação, bem como sua organização e distribuição dos tipos de atividades e carga horária.

3.5.1. Ementas

Módulo I: Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar

Ementa: Estudo dos fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar. Reflete sobre os conceitos de equidade e educabilidade. Analisa a transição do modelo mecanicista de gestão para o modelo participativo. Identifica, diferencia e discute os conceitos de descentralização, desconcentração, democratização e

autonomia. Analisa políticas educacionais de países da América Latina, que apresentam contextos sociais, culturais e econômicos semelhantes.

Módulo II – Gestão democrática, participativa e autonomia escolar

Ementa: A gestão democrática da Educação. A escolha do Diretor escolar e a constituição das equipes pedagógicas: a gestão participativa. A estrutura organizacional de uma escola. Formas colegiadas de gestão democrática: grêmios escolares, conselhos escolares, associação de pais, etc. A importância dos conselhos escolares na melhoria da qualidade da educação. A interação escola-família-comunidade, alianças e parcerias. Atribuições dos atores sociais da comunidade escolar na aprendizagem dos alunos. Atividade prática.

Módulo III – A Gestão estratégica e a construção da autonomia escolar

Ementa: Planejamento educacional: conceito, tipos de planejamento. Visão sistêmica e pensamento estratégico: conceitos e perspectivas. Planejamento estratégico da unidade escolar: conceito e etapas. Elaboração coletiva de um planejamento estratégico da unidade escolar. Plano de Direção. Construção de uma Sistemática de Trabalho do Gestor. Gestão do cotidiano escolar e a agenda do gestor escolar. Aprendendo com as experiências dos gestores escolares na prática. Atividade prática.

Módulo IV – Gestão dos resultados educacionais I

Ementa: Política de responsabilização: conceito, fundamentos, concepções e conhecimento de experiências nacionais e estrangeiras de responsabilização. Avaliação externa e interna: Prova Brasil, IDEB e sistemas estaduais de avaliação. Atividade prática.

Módulo V – Gestão dos resultados educacionais II

Ementa: Analisar os indicadores de rendimento nacionais e estaduais. Indicadores educacionais: monitoramento de processos e resultados educacionais. Informar a comunidade escolar sobre o desempenho da escola nos resultados da avaliação externa. Plano de metas. Plano de Intervenção Pedagógica. Atividade prática.

Módulo VI – Gestão pedagógica

Ementa: A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico: levantamento e análise da realidade escolar, etapas de elaboração do P.P.P. A importância da elaboração de planos de aula, plano de curso, programas e projetos na organização e gestão da escola. Avaliação contínua e a relevância do conselho de Classe no processo ensino-aprendizagem. Clima e cultura escolar. Acompanhamento das rotinas: vice-diretor, coordenador pedagógico, secretário escolar. O papel do gestor na dimensão pedagógica. Proposta Curricular: o currículo e sua implantação. Atividade prática.

QUADRO 15 – ORGANIZAÇÃO GERAL DA FORMAÇÃO

MÓDULOS	TEMA	CH	TIPO DE ATIVIDADE	RESPONSÁVEL
Módulo I	Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar	8h	Encontros Presenciais	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
Módulo II	Gestão democrática, participativa e autonomia escolar.	8h	Encontros Presenciais	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		4h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento
Módulo III	A Gestão estratégia e a construção da autonomia escolar	8h	Encontros Presenciais	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		5h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento
Módulo IV	Gestão dos resultados educacionais I	8h	Encontros Presenciais	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		4h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento
Módulo V	Gestão dos resultados educacionais II	8h	Encontros Presenciais	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		8h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento
Módulo VI	Gestão pedagógica	8h	Encontros Presenciais	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		10h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento

3.6. Avaliação da Proposta de Formação

Segundo LÜCK (2009) existem várias formas de organizar os indicadores. Dentre as formas apresentadas pela autora utilizarei os indicadores de processo e de resultados. “Os indicadores de processo mostram como os insumos são utilizados em ações, para transformar-se em resultados. [...] Os indicadores de resultados mostram os resultados atingidos”. (p. 60)

Portanto, foram definidos como indicadores de qualidade do processo de formação dos gestores, os resultados do PROALFA após um ano de gestão do diretor capacitado (indicador de resultados). Será observado se houve crescimento significativo e se a escola conseguiu alcançar as metas estipuladas pela SEE/MG para o ano em questão.

Pretende-se também realizar uma pesquisa quantitativa, através de aplicação de questionário, para saber o grau de apropriação de resultados pelos professores e supervisores que trabalham nas escolas (indicador de processos).

A utilização desses indicadores servirá como forma de avaliar os sucessos e também os fracassos do programa de formação, indicando as ações de melhoria necessária para correção das estratégias utilizadas.

3.7. Considerações Finais

Espera-se que, concluída a formação, o gestor seja capaz de contribuir de forma efetiva para uma melhor apropriação dos resultados do PROALFA pelos professores da rede estadual de Minas Gerais, estabelecendo uma utilização mais eficaz da avaliação no processo de alfabetização, ou seja, fazer uso dos resultados para fins de intervenção pedagógica, com o objetivo de elevar o nível de aprendizagem dos alunos.

Segundo LÜCK (2009) compete à gestão escolar estabelecer e direcionar as práticas pedagógicas que levem o aluno ao sucesso escolar, por meio de uma aprendizagem efetiva e significativa.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (p.24)

Acreditamos que a partir de um “fazer pedagógico” adequado do gestor, planejado a partir do diálogo com fundamentos teóricos, encontraremos alternativas para o desenvolvimento de uma ação gestora mais eficaz na apropriação dos resultados do PROALFA, para que as análises de resultados disponibilizados em boletins pedagógicos e outros instrumentos possam colocar a avaliação a serviço da sociedade, garantindo que a escola atinja o fim a que se destina, ou seja: ensine aquilo que é necessário ensinar.

REFERÊNCIAS

ARENA, Dagoberto Buim. **Projeto Pedagógico e Avaliação**: As tensões no interior da escola. In: SILVA JÚNIOR, Celestino A. da, BICUDO Maria Aparecida Viggiani (orgs.). *Formação do Educador e Avaliação Educacional*. São Paulo: Editora UNESP, 1999. p. 77-89.

BROOKE, Nigel. **Marcos históricos na reforma da educação**. 1ª ed. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2012.

BROOKE, Nigel e CUNHA Maria Amália de A. **A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados**. In: *Estudos & Pesquisas Educacionais* – n. 2, novembro 2011 – Fundação Victor Civita – São Paulo, 2011.

CASTRO Jane Margareth e REGATTIERI Marilza **Escola Interação Família. Subsídios para práticas escolares**. Brasília: UNESCO, MEC, 2009.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**: aportes metodológicos. Campinas: Papirus, 2001.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. *Educar em Revista*, núm. 24, 2004, pp. 213-225. Universidade Federal do Paraná. Paraná, Brasil. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdf>. Acesso em 16 maio 2012

GREMAUD, Amaury Patrick et al. **Avaliação Continuada**: Apropriação e utilização dos resultados: Minas Gerais. Juiz de Fora: FADEPE, 2009.

HORTA João. **Os resultados das avaliações externas**. In: Inep (org.) *Avaliações externas e seu uso na gestão educacional*. Textos para consulta. Congresso Internacional Educação: Uma Agenda Urgente. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.todospelaeducacao.org.br> acesso em 14 nov. 2011.

INSTITUTO HARTMANN REGUEIRA. **Relatório da Pesquisa Sobre a Qualidade do Ensino no Estado de Minas Gerais – 2011**. Belo Horizonte, dezembro 2011.

KRAWCZYK, Nora. **A Gestão Escolar**: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. In: *Revista Educação e Sociedade*, ano XX, no. 67, agosto, 1999.

LAMMOGLIA, Bruna. **Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo no Cotidiano Escolar**: visão de três professores de matemática. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.ebrapem.com.br/congressista/módulos/trabalho/gt11.pdf>. Acesso em 20 out. 2011.

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

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **Coleção Orientações para a Organização do Ciclo Inicial de Alfabetização**: Caderno 2 Alfabetizando. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Educação. Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita. Belo Horizonte, 2003.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Guia de Reorganização e Implementação do Plano de Intervenção Pedagógica 2008**. Minas Gerais, 2008.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **PROALFA**: Boletim Pedagógico – 2009 / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Juiz de Fora, 2009.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Boletim de Resultados SIMAVE/PROALFA – 2010** / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Volume II, Juiz de Fora, 2010.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Guia Do Diretor Escolar SEE – MG. Instrumento didático destinado a orientação e suporte do trabalho do Diretor Escolar**. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br> Acessado em março 2011.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **SIMAVE/PROALFA – 2011** /Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. V.3 (jan/dez.2011), Juiz de Fora, 2011 – Anual.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº 1812 / 2011**. Processo de Indicação de Diretor e Vice-Diretor nas Escolas Estaduais de Minas Gerais de 22 de março de 2011 Disponível em: <http://www.indicacaodiretor.mg.gov.br> Acessado em 15 nov. 2011.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Decreto 44.559/2007**. Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho Individual – ADI, dos servidores públicos da educação do Estado de Minas Gerais. Disponível em: www.educacao.mg.gov.br. Acessado em 03 de maio de 2012.

OLIVEIRA, Lina Kátia Mesquita. **Três investigações sobre escalas de proficiência e suas interpretações**. Projeto de Qualificação. Departamento de Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC – RIO. Rio de Janeiro, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PINHO José Antonio Gomes de. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, nov./dez. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>. Acessado em 10 de jun.2012

PINTO, Mônica Dias. **Uso Pedagógico Da Avaliação: Responsabilidade e Compromisso com a Emancipação**. In: Inep (org.) Avaliações externas e seu uso na gestão educacional. Textos para consulta. Congresso Internacional Educação: Uma Agenda Urgente. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.todospelaeducacao.org.br> acesso em 14 nov. 2011.

POLON, Thelma Lucia P. **Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES - Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.pucRio.br>. Acesso em 28 nov. 2011.

SMOLE, Katia Stocco. **Avaliação Externa: O diagnóstico é feito, falta intervenção**. In: Inep (org.) Avaliações externas e seu uso na gestão educacional. Textos para consulta. Congresso Internacional Educação: Uma Agenda Urgente. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.todospelaeducacao.org.br> acesso em 14 nov. 2011.

SOARES, José Francisco. **Escola Eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais**. Universidade Federal de Minas Gerais Faculdade de Educação Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME) Belo Horizonte, maio de 2002.

ANEXOS

ANEXO I

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GESTOR ESCOLAR

ESCOLA ESTADUAL _____

DATA: ___/___/___

ATOR: Gestor Escolar

BLOCO 1: TRAJETÓRIA PROFISSIONAL/CONFIRGURAÇÃO DA GESTÃO

Este primeiro bloco tem como objetivo descrever a formação do gestor, bem como sua trajetória profissional, finalizando com questões que objetivam configurar o perfil do gestor (a partir do olhar do gestor).

- 1- Qual a sua formação?
- 2 - Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, descrevendo também sua experiência em outras funções e/ou cargos.
- 3 - Quando iniciou no cargo de gestora desta instituição? Participou de algum processo de seleção?
- 4 - Como era o contexto na instituição quando iniciou sua gestão?
- 5 - Participou de formação continuada relacionada ao cargo que ocupa?
- 6 - Fale-me um pouco de sua gestão do cotidiano escolar, suas funções como gestora, destacando quais atividades ocupam mais o seu tempo na escola.

BLOCO 2: O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA ALFABETIZAÇÃO / PROALFA.

Este segundo bloco tem como objetivo colher informações sobre o conhecimento da gestora sobre o PROALFA, bem como as ações realizadas para apropriação de resultados da avaliação pela escola. As perguntas serão subsidiadas por duas questões: a percepção da escola nos últimos anos e o efeito PROALFA.

Antes de iniciar a entrevista farei uma breve apresentação dos dados da avaliação na escola, destacando a evolução dos resultados do PROALFA entre os anos de 2008 a 2010. (ANEXO)

- 1 – O que esses resultados indicam para sua escola?
- 2 – Como esse resultado chega a sua escola? Existe algum instrumento de divulgação?
- 3 – Os alfabetizadores tem acesso aos dados produzidos pelas avaliações externas? (Caso a resposta seja afirmativa) De que forma?
- 4 – Existe alguma ação na escola que objetiva o processo de apropriação dos resultados pelos professores? (Caso a resposta seja afirmativa) Quais? Quem coordena esses momentos?
- 5 – Você acredita que os resultados provocam algum tipo de mudança didático-pedagógica na prática docente? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 6 – (Caso ocorra mudanças) De que maneira essas mudanças são observadas por você?
- 7 – Esses resultados são utilizados de alguma forma para orientar o processo contínuo de melhoria da aprendizagem observada nos dados apresentados? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 8 – Os resultados são apresentados para comunidade? (Caso a resposta seja afirmativa) De que forma isso acontece?
- 9 – Como é sua participação enquanto gestor nesse processo?
- 10 - Gostaria que me falasse se encontra algum desafio na análise e apropriação desses resultados. (Caso a resposta seja afirmativa) Quais são eles?
- 11 – Gostaria de acrescentar mais alguma informação acerca do tema dessa entrevista?

ANEXO II
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
ESPECIALISTA DA EDUCAÇÃO BÁSICA

ESCOLA ESTADUAL _____

DATA: ___/___/___

ATOR: Especialista da Educação Básica atuante no Ciclo Inicial (1º, 2º e 3º ano – Turmas de Alfabetização)

BLOCO 1: TRAJETÓRIA PROFISSIONAL/CONFIRGURAÇÃO DA GESTÃO

Este primeiro bloco tem como objetivo descrever a formação do Especialista, bem como sua trajetória profissional, finalizando com questões que objetivam configurar o perfil do gestor da escola (a partir do olhar do especialista).

- 1- Qual a sua formação?
- 2 - Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, descrevendo também sua experiência em outras funções e/ou cargos.
- 3 - Quando começou a trabalhar como especialista nesta instituição?
- 4 - Como era o contexto educacional na instituição quando iniciou seu trabalho?
- 5 - Fale-me um pouco de como acontece à gestão do cotidiano escolar, quais as funções desempenhadas pelo gestor, destacando quais atividades você percebe que ocupam mais o tempo do gestor na escola.

BLOCO 2: O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA ALFABETIZAÇÃO / PROALFA.

Este segundo bloco tem como objetivo colher informações sobre o conhecimento do Especialista sobre o PROALFA, bem como as ações realizadas para apropriação de resultados da avaliação pela escola. As perguntas serão subsidiadas por duas questões: a percepção da escola nos últimos anos e o efeito PROALFA.

Antes de iniciar a entrevista farei uma breve apresentação dos dados da avaliação na escola, destacando a evolução dos resultados do PROALFA entre os anos de 2008 a 2010.

- 1 – O que esses resultados indicam para sua escola?
- 2 – Como esse resultado chega a sua escola? Existe algum instrumento de divulgação?
- 3 – Os professores tem acesso aos dados produzidos pelas avaliações externas? (Caso a resposta seja afirmativa) De que forma?
- 4 – Você conhece as diretrizes e os objetivos do PROALFA? Fale sobre eles.
- 5 – Existe alguma ação na escola que objetiva o processo de apropriação dos resultados pelos professores? (Caso a resposta seja afirmativa) Quais? Quem coordena esses momentos?
- 6 – Os resultados da avaliação provocam algum tipo de mudança didático-pedagógica na prática docente? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 7 – Esses resultados são utilizados de alguma forma para orientar o processo contínuo de melhoria da aprendizagem observada nos dados apresentados? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 8 – Os resultados são apresentados para comunidade? (Caso a resposta seja afirmativa) De que forma isso acontece?
- 9 – Como é a participação do gestor nesse processo?
- 10 - Gostaria que me falasse se você encontra algum desafio na análise e apropriação desses resultados. (Caso a resposta seja afirmativa) Quais são eles?
- 11 – Gostaria de acrescentar mais alguma informação acerca do tema dessa entrevista?

ANEXO III
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – PROFESSOR

ESCOLA ESTADUAL _____

DATA: ___/___/___

ATOR: Professor do Ciclo Inicial (1º, 2º e 3º ano – Turmas de Alfabetização)

BLOCO 1: TRAJETÓRIA PROFISSIONAL/CONFIRGURAÇÃO DA GESTÃO

Este primeiro bloco tem como objetivo descrever a formação do professor, bem como sua trajetória profissional, finalizando com questões que objetivam configurar o perfil do gestor da escola (a partir do olhar do professor).

- 1- Qual a sua formação?
- 2 - Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, descrevendo também sua experiência em outras funções e/ou cargos.
- 3 - Quando começou a trabalhar como professora nesta instituição?
- 4 - Como era o contexto educacional na instituição quando iniciou seu trabalho?
- 5 - Fale-me um pouco de como acontece à gestão do cotidiano escolar, quais as funções desempenhadas pelo gestor, destacando quais atividades você percebe que ocupam mais o tempo do gestor na escola.

BLOCO 2: O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA ALFABETIZAÇÃO / PROALFA.

Este segundo bloco tem como objetivo colher informações sobre o conhecimento dos docentes sobre o PROALFA, bem como as ações realizadas para apropriação de resultados da avaliação pela escola. As perguntas serão subsidiadas por duas questões: a percepção da escola nos últimos anos e o efeito PROALFA.

Antes de iniciar a entrevista farei uma breve apresentação dos dados da avaliação na escola, destacando a evolução dos resultados do PROALFA entre os anos de 2008 a 2010.

- 1 – O que esses resultados indicam para sua escola?

- 2 – Como esse resultado chega a sua escola? Existe algum instrumento de divulgação?
- 3 – Os professores tem acesso aos dados produzidos pelas avaliações externas? (Caso a resposta seja afirmativa) De que forma?
- 4 – Você conhece as diretrizes e os objetivos do PROALFA? Fale sobre eles.
- 5 – Existe alguma ação na escola que objetiva o processo de apropriação dos resultados pelos professores? (Caso a resposta seja afirmativa) Quais? Quem coordena esses momentos?
- 6 – Os resultados da avaliação provocam algum tipo de mudança didático-pedagógica na prática docente? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 7 – Esses resultados são utilizados de alguma forma para orientar o processo contínuo de melhoria da aprendizagem observada nos dados apresentados? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 8 – Os resultados são apresentados para comunidade? (Caso a resposta seja afirmativa) De que forma isso acontece?
- 9 – Como é a participação do gestor nesse processo?
- 10 - Gostaria que me falasse se você encontra algum desafio na análise e apropriação desses resultados. (Caso a resposta seja afirmativa) Quais são eles?
- 11 – Gostaria de acrescentar mais alguma informação acerca do tema dessa entrevista?

ANEXO IV

ANÁLISE DO RESULTADO DO PROALFA DA ESCOLA ESTADUAL 1 DE 2008 A 2010

Apresentação dos dados da avaliação na escola, destacando a evolução dos resultados do PROALFA entre os anos de 2008 a 2010.

Tabela 1: Evolução dos resultados da Escola Estadual 1

Escola Estadual 1	2008	2009	2010
Proficiência Média	495	521,9	577,9
Desvio Padrão	68,6	68,1	64,1
Desempenho Baixo (%)	24	15	6,4
Desempenho Intermediário (%)	28	26	3,2
Desempenho Recomendável (%)	48	59	90,4
Participação (%)	70	88	88,8

Fonte: Boletins de Resultados SRE de Governador Valadares anos 2008, 2009 e 2010.

Esta escola tem demonstrado um aumento gradativo da proficiência média saindo do que consideramos nível intermediário em 2009 com 495 pontos de proficiência para um nível recomendável, com 577 pontos de proficiência em 2010.

Outro fator de evolução foi a participação dos alunos na avaliação, que em 2008 foi de 70% subindo em 2010 para 88,8%.

Em se tratando da distribuição de alunos por nível de desempenho, a escola saiu de 48% em 2008 para 90,4% em 2010. O mesmo aconteceu com o percentual de alunos de baixo desempenho que em 2008 eram 24%, caindo para 6,4% em 2010.

ANEXO V

ANÁLISE DO RESULTADO DO PROALFA DA ESCOLA ESTADUAL 2 DE 2008 A 2010

Apresentação dos dados da avaliação na escola, destacando a evolução dos resultados do PROALFA entre os anos de 2008 a 2010.

Tabela 2: Evolução dos resultados da Escola Estadual 2

Escola Estadual 2	2008	2009	2010
Proficiência Média	546,4	539,6	617,4
Desvio Padrão	60	84,6	50,6
Desempenho Baixo (%)	6	15	0
Desempenho Intermediário (%)	16	14	1,4
Desempenho Recomendável (%)	78	72	98,6
Participação (%)	93	90	83

Fonte: Boletins de Resultados SRE de Governador Valadares anos 2008, 2009 e 2010.

Esta escola demonstra um aumento da proficiência média entre os anos de 2008 e 2010. Em 2008 obteve uma proficiência média de 546,4 pontos, e apesar de uma queda em 2009, obteve 617,4 pontos de proficiência média em 2010.

Em relação à participação dos alunos na avaliação, houve um decréscimo entre esses anos. Em 2008 foi de 93%, caindo para 90% em 2009, chegando ao percentual de 83% em 2010.

Em se tratando da distribuição de alunos por nível de desempenho, a escola saiu de 78% em 2008 para 100% em 2010. O mesmo aconteceu com o percentual de alunos de baixo desempenho que em 2008 eram 6%, não apresentando nenhum aluno no baixo nem no intermediário em 2010.

ANEXO VI

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO

DATA: ___/___/___

ATOR: Técnico da SRE – Analista Educacional e Inspetor Escolar

CONFIRGURAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Esta entrevista tem como objetivo levantar dados iniciais sobre o perfil dos gestores das escolas pesquisadas.

1- Qual a sua função?

2 - Quando começou a trabalhar na SRE?

3 – Você tem contato com a Gestora da Escola Estadual _____?

4 – Fale-me um pouco sobre o perfil desse gestor, de como acontece a gestão do cotidiano escolar, quais as funções desempenhadas por ele, destacando quais atividades você percebe que ocupam mais o tempo do gestor na escola.

ANEXO VII

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada **Estudo Comparado da Ação Gestora na Apropriação dos Resultados do PROALFA: Análise de dois Casos de Sucesso em Governador Valadares**, desenvolvida pela pesquisadora Patrícia Valesca Gomes Ferreira, sob orientação do Professor Doutor **Lourival Batista de Oliveira Júnior**, que dará origem a dissertação de mestrado a ser apresentada na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O(a) Senhor(a) foi selecionado(a) devido à escola na qual atua ser objeto de estudo desta pesquisa. Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento o Senhor(a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento, sem prejuízo algum em sua relação com a pesquisadora, ou com a UFJF, ou ainda com a escola na qual o Senhor(a) atua.

Este trabalho tem como objetivo principal identificar as ações gestoras que facilitam o processo de apropriação dos resultados do PROALFA, permitindo que os professores alfabetizadores façam uso dos mesmos na melhoria do desempenho dos alunos. Pretendemos que a pesquisa colabore para manter e/ou melhorar os resultados do programa nas escolas pesquisadas, como também, divulgar estes resultados para as demais escolas da jurisdição com o intuito de aprimorar a gestão de resultados educacionais. Sua participação nesta pesquisa consistirá em conceder uma entrevista aberta e gravada – **seu nome e identificação da entidade que representa será mantido em anonimato.**

As informações fornecidas serão processadas e analisadas pela pesquisadora junto com outras entrevistas e documentação institucional (documentos relacionados ao PROALFA como: resultados das avaliações, atas de reuniões e visitas, dentre outros), tendo em vista o tema e objetivo em investigação.

A citação de seu depoimento deverá ser autorizada por escrito, caso a pesquisadora venha a utilizar trechos de sua entrevista.

Ressalte-se que todos os resultados oriundos desta pesquisa são de inteira responsabilidade da pesquisadora.

Todo material desta pesquisa ficará sob a guarda da pesquisadora.

O Senhor (a) receberá uma cópia deste termo, onde constam os telefones e o endereço da pesquisadora e do orientador desta pesquisa; com estes, o Senhor(a) poderá tirar todas as dúvidas em relação a pesquisa.

Atenciosamente,

Patrícia Valesca Gomes Ferreira

Contatos:

Patrícia Valesca Gomes Ferreira (pesquisadora)

Telefones: (33) 3273-1983 / 8808-3588

E-mail: patgomesferreira@hotmail.com

Endereço: Rua Suíça, nº173/apto. 306 – Bairro Grã Duquesa

Governador Valadares – MG

Outros contatos:

Lourival Batista de Oliveira Júnior (orientador da pesquisa)

PPGP/CAED/UFJF – Telefone: (33) 40099326

E-mail: nucleoppgp@caed.ufjf.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos, e benefícios de minha participação nesta pesquisa e, assim, concordo em participar.

Sujeito da pesquisa