

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

MEIRIANE FERREIRA VIEIRA

**ESCOLA ESTADUAL ANDRÉ VIDAL DE ARAÚJO: DESEQUILÍBRIO ENTRE
RENDIMENTO ESCOLAR INTERNO E DESEMPENHO NAS AVALIAÇÕES DO
SADEAM**

JUIZ DE FORA
2015

MEIRIANE FERREIRA VIEIRA

**ESCOLA ESTADUAL ANDRÉ VIDAL DE ARAÚJO: DESEQUILÍBRIO ENTRE
RENDIMENTO ESCOLAR INTERNO E DESEMPENHO NAS AVALIAÇÕES DO
SADEAM**

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

Orientador: Prof. Dr. Manuel Fernando Palácios da Cunha e Mello

JUIZ DE FORA
2015

MEIRIANE FERREIRA VIEIRA

**ESCOLA ESTADUAL ANDRÉ VIDAL DE ARAÚJO: DESEQUILÍBRIO ENTRE
RENDIMENTO ESCOLAR INTERNO E DESEMPENHO NAS AVALIAÇÕES DO
SADEAM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

Prof. Dr. Manuel Fernando Palácios da Cunha e Mello (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Membro da banca

Membro da banca

À minha família, com amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela presença constante.

Ao professor Manuel Fernando Palácios da Cunha e Mello pela orientação assumida.

Às tutoras Thamyres e Luísa pelo carinho e competência com que me acompanharam.

Aos meus colegas de trabalho e do mestrado, principalmente ao Júlio e a Hellen, pelo incentivo e ajuda.

Aos meus pais, Maria Gracy e Manoel, que me apoiam em tudo e ficaram com meu filho nos períodos presenciais.

As minhas irmãs, Greiciane e Cristiane, pelo apoio e torcida.

Ao meu filho, Antony, por existir e completar minha vida.

Ao José, pelo amor, apoio, compreensão e paciência.

Ao Secretário Estadual de Educação, Rossieli Soares da Silva, por ter tomado iniciativa de proporcionar esse sonho aos professores da Rede Estadual de Educação do Amazonas.

A todos aqueles, que se fizeram presentes em minha caminhada.

[...] escola eficaz é aquela que viabiliza que seus alunos apresentem desempenho educacional além do esperado, face à origem social dos alunos e à composição social do corpo discente da escola (Peter Mortimore, 1991).

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discute a questão do desequilíbrio entre rendimento escolar interno e desempenho nas avaliações do SADEAM na Escola Estadual André Vidal de Araújo. Os objetivos definidos para este estudo foram analisar as ações desenvolvidas na escola que ocasionaram um fenômeno divergente entre os indicadores: houve aumento na taxa de aprovação interna e diminuição no desempenho dos alunos na avaliação externa do SADEAM, nos anos de 2008, 2010 e 2012, e verificar o perfil da equipe gestora e professores no que diz respeito às práticas pedagógicas relacionadas à avaliação interna e externa do SADEAM. Para tanto, utilizamos como metodologia a análise documental de registros nos diários de classe, planos de curso, planos de intervenção pedagógica, atas de reuniões pedagógicas e de planejamento, instrumentos de controle da Hora de Trabalho Pedagógico (HTP) e entrevistas semiestruturadas realizadas com o gestor, coordenador pedagógico e professores. A revisão bibliográfica teve como base as ideias de Lück (2009), Silva (2013), Soares (2002) e Libâneo (2004). Diante do estudo, conclui-se que a gestão escolar necessita desenvolver suas ações orientada por um planejamento estratégico que ofereça formação para que a equipe dos professores possa desenvolver uma compreensão do processo de apropriação dos resultados das avaliações externas e a utilização dessas informações numa perspectiva pedagógica. Ou seja, serem capazes de apropriarem-se dos resultados e relacioná-los ao fazer pedagógico que desenvolvem. Frente a isso, o Plano de Ação Educacional apresentado traz três ações de formação que podem possibilitar que os resultados nas avaliações externas e internas sejam igualmente indicadores que provoquem melhorias na qualidade do ensino da escola pesquisada.

Palavras-chave: Avaliação; Rendimento interno; Proficiência; SADEAM.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the framework of the master in management and evaluation of education (PPGP) from the Centre of public policies and evaluation of education of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF/CAEd). The case studied management discusses the question of the imbalance between school performance and internal performance in SADEAM ratings on State school André Vidal de Araújo. The objectives defined for this study were to analyze the actions undertaken in the school that resulted in a phenomenon divergent between the indicators: There was an increase in the rate of approval and internal performance decreased of students in the external evaluation of the SADEAM, in the years of 2008, 2010 and 2012, and check the profile of the team manager and teachers with respect to the pedagogical practices related to internal and external assessment of the SADEAM. To this end, we use as documentary records analysis methodology in class daily, travel plans, educational intervention plans, minutes of meetings and planning, pedagogical instruments to control the Time of pedagogical work (HTP) and interviews with the Manager semi-structured, educational coordinator and teachers. The literature review was based on the ideas of Lück (2009), Silva (2013), Soares (2002) and Libâneo. Before the study, it is concluded that the school management needs to develop its actions oriented by a strategic planning that provide training for which the team of teachers can develop an understanding of the process of ownership of the results of the external evaluations and the use of such information in a pedagogical perspective. I.e., being able to take ownership of the results and relate them to the pedagogical doing that develop. Front of this Educational Action Plan brings three training actions that can enable the results in external and internal evaluations are also indicators that lead to improvements in the quality of school education research.

Keywords: Evaluation; Internal revenue; Proficiency; SADEAM.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANRESC	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
APMC	Associação de Pais, Mestres e Comunitários
AVA	André Vidal de Araújo
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CREM	Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENC	Exame Nacional de Cursos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
IDEAM	Índice de Desenvolvimento da Educação do Amazonas
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
HTP	Hora de Trabalho Pedagógico
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
NES	Núcleo de Estudos
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SADEAM	Sistema de Avaliação do Estado do Amazonas
SEDUC	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PCE	Programa Ciência na Escola
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PIPA	Programa de Intervenção Pedagógica do Amazonas
PNAIC	Programa Nacional de Alfabetização na Idade Certa
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - IDEAM – (N) Nota Padronizada	25
Figura 2 - Organograma da Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Informações sobre o perfil dos professores entrevistados	81
Quadro 2 - Ações realizadas pela escola para que os professores conheçam os resultados do SADEAM e utilizem as informações como instrumento pedagógico...	83
Quadro 3 - Aspectos que os professores apontam como situações deficitárias e que comprometem a compreensão e o uso das informações das avaliações externas no processo de reorientação do ensino	87
Quadro 4 - Resumo das ações em decorrência da reflexão pedagógica dos resultados feita na escola.....	88
Quadro 5 - Como os professores concebem o apoio da Secretaria à escola.....	90
Quadro 6- Concepção do papel e função da avaliação externa entre os professores	93
Quadro 7 - Avaliação dos professores quanto à utilidade pedagógica do SADEAM e as mudanças que o sistema promoveu nas práticas de avaliação interna.....	94
Quadro 8 - Principais ações citadas pelos professores voltadas para corrigir as deficiências dos alunos apresentadas no resultado do SADEAM.....	98
Quadro 9 - Tempo e espaços destinados pela escola para a discussão pedagógica dos resultados do SADEAM entre equipe gestora e professores.....	100
Quadro 10 - Ações desenvolvidas na escola para melhorar os resultados nas avaliações internas.....	101
Quadro 11 - Principais dificuldades enfrentadas pelos professores para melhorar o rendimento interno da escola	103
Quadro 12 - Principais dificuldades enfrentadas pelo professor para melhorar o desempenho dos alunos da escola na avaliação externa do SADEAM	104
Quadro 13 - Síntese dos aspectos a serem melhorados e dos encaminhamentos propostos.....	115
Quadro 14 - Síntese da Ação 01 – Criação do Núcleo de Estudos do SADEAM - NES - na CREM	118
Quadro 15 - Síntese do Passo 01	122
Quadro 16 - Organização dos encontros de formação.....	123
Quadro 17 - Sugestão de cronograma de encontros presenciais e de temas para os momentos formativos	124
Quadro 18 - Descrição do roteiro de avaliação das ações de implementação do PAE	126
Quadro 19 - Cronograma e procedimento de avaliação da formação dos professores	128

Quadro 20 - Organização das oficinas de formação da equipe gestora.....	131
Quadro 21 - Organização das oficinas de formação da coordenadora pedagógica e professores.....	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Rendimento Ensino Fundamental Anos Finais: Amazonas e município de Manacapuru	26
Tabela 2 - Rendimento Ensino Fundamental Anos Finais: Escola Estadual André Vidal de Araújo	27
Tabela 3 - Percentual de alunos reprovados no 9º ano por disciplinas (2008, 2010 e 2012)	28
Tabela 4 - Quantidade de turmas e alunos do Ensino Fundamental nos anos de 2008, 2010 e 2012 da Estadual André Vidal de Araújo	31
Tabela 5 - Quantidade total de professores e quantidade de efetivos, contratados e graduados lecionando na área de formação na Escola Estadual André Vidal de Araújo	32
Tabela 6 - Média de proficiência dos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental no SADEAM da Escola Estadual André Vidal de Araújo	34
Tabela 7 - Notas no IDEAM das escolas estaduais da Sede do município de Manacapuru no Ensino Fundamental Anos Finais	34
Tabela 8 - Resultado em Língua Portuguesa na prova do SADEAM 2012 no Estado e na escola	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
I. AVALIAÇÃO INTERNA E EXTERNA E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DA ESCOLA ESTADUAL ANDRÉ VIDAL DE ARAÚJO	20
1.1 Processos de Avaliação Educacional no Brasil	20
1.2 Processos de Avaliação Educacional do Amazonas	23
1.2.1 Construção da nota do IDEAM: Proficiência e a taxa de rendimento escolar ..	25
1.3 Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru (CREM).....	28
1.4 Escola Estadual André Vidal de Araújo	31
1.4.1 A avaliação no contexto escolar: características e resultados	33
1.4.2 Prática avaliativa na escola: normatização e ações	35
1.4.3 Ações do gestor	41
1.4.4 Ações do coordenador pedagógico	43
1.4.5 Ações dos professores	44
II. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO DESEMPENHO DOS ALUNOS: UMA ANÁLISE SOBRE O SADEAM E AS AVALIAÇÕES INTERNAS	48
2.1 A metodologia e referencial teórico da pesquisa	50
2.2 O perfil da equipe gestora e sua concepção sobre os processos avaliativos internos e externos.....	60
2.3 O perfil dos docentes e concepção quanto aos resultados das avaliações internas e externas.....	80
2.4 Os esforços empreendidos pela escola para melhorar a proficiência no SADEAM.....	108
III. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA PARA A PROMOÇÃO DA APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DO SADEAM NA ESCOLA ESTADUAL AVA E SUA UTILIZAÇÃO NA PRÁTICA DOCENTE	113
3.1 Os problemas do caso estudado	114
3.2 Ação1: Criação do núcleo de estudos do sadeam (NES) na CREM, definição dos membros do núcleo e suas atribuições.	116
3.3 Ação 2: Programa de formação	119
3.3.1 Passo 01: Sensibilização dos atores escolares para participarem da formação na escola piloto	120
3.3.2 Passo 02: Definição do cronograma de encontros formativos e elaboração da proposta de formação	122
3.3.3 Passo 03: Avaliação das ações desenvolvidas ao longo da implementação do PAE	124
3.3.4 Passo 04: Avaliação do processo de formação dos professores.....	127

3.4 Ação 3: Formação para equipe gestora	129
3.4.1 Organização das oficinas e roteiro de atividades.....	129
3.5 Ação 4: Formação para coordenadora pedagógica e professores.....	132
REFERÊNCIAS.....	136
APÊNDICES.....	140

INTRODUÇÃO

O grande desafio da educação brasileira é, atualmente, qualificar o processo de aprendizagem dos alunos, cabendo à escola ensinar e fazer com que os alunos aprendam e estejam preparados para os desafios postos pela sociedade. Para que haja avanço na questão da qualidade, chegou-se à conclusão de que é necessário avaliar o desempenho dos alunos por meio das chamadas avaliações em larga escala, com a finalidade de obter um diagnóstico preciso e qualificado dos aspectos a serem melhorados. Nesse contexto, o Brasil, nas últimas décadas, vem desenvolvendo vários processos e mecanismos de avaliação dos sistemas de ensino.

No século XX, especificamente na década de 90, o governo brasileiro, por meio do Ministério da Educação (MEC), implementou alguns programas de avaliação: o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), o Exame Nacional de Cursos – “Provão” (ENC) e o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) (VERGANI, 2010).

Diversos estados e municípios criaram também programas próprios de avaliação para a Educação Básica, especificamente para o Ensino Fundamental, tornando o sistema de avaliação mais próximo da realidade local, utilizando como base o SAEB. Entre os estados com avaliações externas próprias, temos o Amazonas, objeto deste estudo, que, em 2008, instituiu o Sistema de Avaliação do Estado do Amazonas (SADEAM), cujo intuito principal é avaliar o desempenho dos alunos em provas padronizadas de Língua Portuguesa, com ênfase em Leitura, e de Matemática, com ênfase na resolução de problemas.

Com o SADEAM, a Secretaria criou o Índice de Desenvolvimento da Educação do Amazonas – IDEAM, elaborado com base em dois elementos principais: a média de proficiência dada a partir do resultado do desempenho dos alunos na Prova do SADEAM e o fluxo escolar.

De 2008 a 2012, a Escola Estadual André Vidal de Araújo, analisada neste estudo, assim como as demais escolas estaduais do município de Manacapuru, apresentou uma melhoria significativa no rendimento escolar, aferido por meio da avaliação interna. Contudo essa melhoria não se consolidou nas médias

de proficiência das avaliações externas na mesma proporção. Ao contrário, a escola foi a única a apresentar uma queda consecutiva das notas do SADEAM, do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental, sendo também a única, em 2012, a apresentar uma média menor que a alcançada em 2008.

A taxa de aprovação influencia a nota do IDEAM já que este leva em consideração a nota obtida na prova e o fluxo escolar. Portanto, com este Estudo de Caso, pretendo, como técnica pedagógica da Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru¹, analisar quais ações promovidas na escola contribuem para o aumento na taxa de aprovação interna e diminuição no desempenho dos alunos na avaliação externa do SADEAM.

Para executarmos o objetivo desta pesquisa, utilizamos os seguintes instrumentos metodológicos: observação não participativa das práticas de gestão escolar através do acompanhamento pessoal em reuniões, planejamentos, formações continuadas e conselhos de classe; análises de documentos oficiais, como instrumentos e relatórios do SADEAM e registros de instrumentos didáticos e administrativos como plano de curso, plano diário, diários de classe e plano de intervenção com os descritores críticos e resultados dos simulados.

Ainda, para coleta de alguns dados, fizemos entrevistas com os atores envolvidos: gestor, coordenadores pedagógicos e professores. Após tal levantamento, fizemos uma análise comparativa das fontes materiais com as práticas administrativas e pedagógicas desenvolvidas na escola. Para dialogar com a temática, buscamos contribuições teóricas ligadas a uma concepção de avaliação diagnóstica como recurso para o planejamento escolar. Os autores que nos deram apoio teórico foram: Lück (2009), Silva (2013), Soares (2002) e Libâneo (2004).

Esse trabalho está organizado da seguinte forma: no primeiro capítulo, descrevemos o caso em estudo. O mesmo está organizado em seções, as quais buscaram apresentar a concepção das avaliações internas e externas no Brasil, segundo suas características, atores envolvidos e os desdobramentos incorporados ao longo do desenvolvimento de tais instrumentos como a crescente implantação por

¹Trabalho assessorando os pedagogos e apoios pedagógicos de quatro escolas na modalidade de Ensino Fundamental II. Apesar de não ser pedagoga, mas devido à experiência adquirida há anos trabalhando em Coordenadoria e ser especialista na área de Gestão Escolar, faço acompanhamento pedagógico através de visitas técnicas periódicas às escolas, onde observo as necessidades delas e as práticas pedagógicas que estão funcionando e as que precisam ser melhoradas. Além disso, ofereço, de forma planejada, momentos de reflexão e formação continuada aos professores na busca de melhores práticas de ensino para assim ter bons resultados nas avaliações externas.

parte das Unidades Federativas de seus próprios sistemas de avaliação externa, em especial do Estado Amazonas, que implantou o Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM).

Em seguida, descrevemos como é construída a nota do Índice de Desenvolvimento da Educação do Amazonas (IDEAM): desempenho dos alunos nas provas e taxa de aprovação escolar, cujo objetivo foi mostrar que, na escola em estudo, os dois indicadores estão percorrendo caminhos diferentes, o primeiro diminuindo, e o segundo aumentando. Apresentamos também o panorama da Rede Estadual de Ensino do Amazonas (SEDUC/AM), dando ênfase à Coordenadoria Regional de Educação, em Manacapuru, onde está localizada a Escola Estadual André Vidal de Araújo. Para assim, mostrarmos como a escola (gestor, coordenadores pedagógicos e professores) desenvolve suas ações em se tratando de avaliação interna e externa.

No segundo capítulo, fazemos uma análise dos dados com embasamento teórico e metodológico. Traçamos o perfil da equipe gestora e professores no que diz respeito aos resultados da escola na avaliação externa do SADEAM e nos resultados da taxa de aprovação escolar, verificando se o que é desenvolvido no dia a dia da sala de aula contempla o que é exigido nas provas do SADEAM. Analisamos também as estratégias que a gestão escolar utiliza para que os índices no IDEAM possam melhorar. Para conhecer essas estratégias e seu efeito sobre os resultados, utilizamos o instrumento da entrevista semiestruturada junto aos membros da escola (gestor, coordenador pedagógico e professores) que participaram como sujeitos da pesquisa.

Foi a partir dessas informações que construímos quadros de informações, nos quais analisamos a prática de avaliação desenvolvida e as ações que a compõem, objetivando trazer à luz as causas do descompasso existente entre o rendimento interno em constante crescimento e a proficiência no SADEAM diminuindo.

Dividido em quatro seções, iniciamos o segundo capítulo detalhando o caminho metodológico proposto para a pesquisa como um conjunto de procedimentos que possibilitaram o diálogo entre o objeto de pesquisa, a teoria e a realidade.

Na segunda seção, analisamos a atuação da equipe gestora (gestor e coordenador pedagógico) e suas práticas, buscando compreender de que maneira essas práticas interferiram nos resultados da escola.

Na terceira seção, apresentamos o que foi observado sobre a atuação dos professores no que diz respeito aos processos pedagógicos, a cultura avaliativa e as ações relacionadas a essa prática para assim conhecer as possíveis causas do desequilíbrio entre o rendimento escolar interno e o desempenho na avaliação externa do SADEAM.

Na quarta seção, lançamos um olhar sobre os esforços empreendidos pela escola para melhorar a proficiência no SADEAM. As quatro seções dialogam com os teóricos e com os documentos institucionais que normatizam a rotina da escola e seus procedimentos, fundamentando assim as conclusões provisórias elencadas no final do segundo capítulo.

Fundamentado no que foi descrito no primeiro capítulo e analisado no segundo, o terceiro capítulo consiste na proposição de um Plano de Ação Educacional (PAE) a ser desenvolvido na Escola Estadual André Vidal de Araújo. Tal experiência, após a avaliação de seus efeitos positivos sobre o problema de pesquisa analisado, poderá ser estendida às demais escolas da CREM.

O PAE tem por objetivo a formação de uma nova cultura de utilização dos resultados da avaliação em larga escala promovida pelo estado através do SADEAM, com o intuito de repensar a prática docente no interior da escola por meio de constante reflexão coletiva dos resultados obtidos, reflexão que não ignore as causas dos resultados e seja capaz de alinhar a ação docente, os planos e os projetos desenvolvidos na escola às metas de crescimento propostas para a escola.

Dessa forma, o PAE contribuirá com a reorganização das ações da equipe gestora da escola, contribuindo assim para o aperfeiçoamento da prática docente, principalmente das práticas avaliativas, e, conseqüentemente, para a melhoria de seus resultados.

I. AVALIAÇÃO INTERNA E EXTERNA E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DA ESCOLA ESTADUAL ANDRÉ VIDAL DE ARAÚJO

Neste capítulo, abordaremos a questão das avaliações internas e externas no contexto das políticas educacionais desenvolvidas no Brasil, no século XX, a partir dos anos 90. Depois, influenciados por essa política de avaliação em larga escala, informaremos como surgiu o SADEAM, bem como sua justificativa, objetivos, público alvo e como se calcula a nota do IDEAM. Também demonstraremos como as avaliações internas e externas do SADEAM se desenvolvem no contexto da Escola Estadual André Vidal de Araújo, dando ênfase ao resultado do desempenho dos alunos matriculados no período de 2008 a 2012.

1.1 Processos de Avaliação Educacional no Brasil

Ao longo da história educacional brasileira, Mello e Souza (2005) destacam que educação e avaliação sempre andaram juntas. Antes das avaliações em larga escala, o objetivo das avaliações escolares era apenas aprovar ou reprovar os alunos que não conseguiam um aprendizado adequado na série em que se encontravam. Todavia, essa função foi sendo alterada ao longo do tempo e, atualmente, seu enfoque volta-se para aspectos mais abrangentes do processo de ensino, propondo-se mensurar os resultados da aprendizagem escolar com foco não somente na aprendizagem do aluno isoladamente, mas também na qualidade do ensino oferecido e uma utilização qualitativa de seus resultados com vistas à remodelagem e à adequação das práticas pedagógicas desenvolvidas nas escolas, bem como das políticas educacionais em todos os níveis da administração.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 já prevê a necessidade de garantir o ensino fundamental obrigatório e gratuito e assegurar a “garantia de padrão de qualidade” (BRASIL, 2005). Sabemos que, atualmente, a qualidade em educação é aferida em todos os seus segmentos por meio das avaliações externas. A LDB nº 9394/1996 reafirma essa proposta em seu artigo 9º, parágrafo VI:

[...] VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino (BRASIL, 1996).

A partir da década de 90, passaram a existir dois tipos de avaliações: a interna, realizada pelo professor, voltada para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem, e a externa, que avalia o desempenho de um conjunto de estudantes agrupados por escola ou por sistemas. Nas avaliações internas, ocorridas no cotidiano da sala de aula, os professores, por meio de diversos instrumentos avaliativos, averiguam o processo ensino aprendizagem de cada aluno. Ao final desse processo, é atribuída uma nota ao aluno, classificando-o em aprovado ou não.

As avaliações externas são compostas por provas com questões a fim de avaliar as habilidades e competências dos alunos. Sua implementação começou no Brasil, a partir de 1990, quando o Ministério da Educação, junto com as Secretarias Estaduais de Educação, iniciou o processo de implementação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), objetivando verificar a qualidade da educação oferecida no país. As avaliações são realizadas, bienalmente, por amostragem. Com o mesmo objetivo, criou-se, em 1998, o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e, em 2005, a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC) (GOUVEIA *et al*, 2012). Neste mesmo ano, para melhor conhecer o ensino público brasileiro por unidade escolar, o Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC) criou a Prova Brasil e manteve inalterada a avaliação amostral do SAEB.

Tanto a Prova Brasil como o SAEB são avaliações externas que o MEC/INEP desenvolveu para diagnosticar a qualidade do ensino do sistema educacional brasileiro. Esse diagnóstico é realizado por meio de provas padronizadas e questionários socioeconômicos. Os alunos da quarta e oitava séries (quinto e nono anos) do Ensino Fundamental e da terceira série do Ensino Médio resolvem questões de Língua Portuguesa, com ênfase em Leitura, e Matemática voltada para a resolução de problemas. No questionário socioeconômico, os estudantes fornecem informações sobre fatores do contexto social que podem estar associados ao desempenho deles (GOUVEIA, *et al*, 2012).

Como são provas que acontecem de dois em dois anos, seus dados podem ser comparados a cada edição dos exames, ou seja, pode-se acompanhar a evolução do desempenho de cada escola, em particular, das redes e do sistema como um todo. Assim seu principal objetivo é, no contexto das políticas de melhoria

da educação, não só garantir o acesso à escola, mas também ofertar a todos uma educação de qualidade (PAZ & RAPHAEL, 2010).

Para se mensurar essa qualidade, em 2007, o INEP criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB – que combina dois indicadores, o fluxo escolar (aprovação, reprovação e evasão) e o desempenho dos alunos nas provas externas (GARCIA, 2010). O “Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação”, regulamentado pelo Decreto nº. 6.094/2007, afirma no Capítulo II, artigo 3º, que:

Art. 3º - A qualidade da educação básica será aferida, objetivamente, com base no IDEB, calculado e divulgado periodicamente pelo INEP, a partir dos dados sobre rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, constantes do censo escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica - ANEB e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Prova Brasil).

Parágrafo único. O IDEB será o indicador objetivo para a verificação do cumprimento de metas fixadas no termo de adesão ao Compromisso (BRASIL, 2007).

A combinação desses dois itens, na composição do IDEB, tem como base o pensamento de que ofertar uma educação, que reprova um alto percentual de alunos, traz como consequência o aumento do abandono antes de terminarem a educação básica. Todavia, aprovar todos os estudantes num período certo não é desejável, se eles pouco aprendem. O ideal é ofertar na escola um processo de ensinoaprendizagem em que todas as crianças e adolescentes não fiquem reprovados, não abandonem os estudos e, ao término de cada nível, possam aprender com qualidade (FERNANDES, 2007).

Portanto, com o advento das avaliações em larga escala, faz-se necessário que os atores escolares estejam preparados para poder combinar os produtos das avaliações externas e internas. Só uma boa e séria avaliação interna permitirá às escolas a construção de um diálogo efetivo com a avaliação externa. Enquanto isso não ocorre, a avaliação externa pode gerar atitudes defensivas e resultados contraditórios aos alcançados nas avaliações internas, não atingindo seus objetivos (ALAVARSE & MACHADO, 2012).

Com o surgimento das avaliações em larga escala nas escolas, os gestores precisaram reunir seus principais atores escolares para juntos discutirem as dificuldades, formularem estratégias de avaliação e utilizarem a linguagem da avaliação. No entanto, isso só ocorrerá quando todos se tornarem participantes

ativos dos diálogos sobre avaliação em vez de serem recipientes passivos das descrições e dos julgamentos feitos. O papel de uma avaliação externa é o de fazer com que as escolas tenham um olhar diferente sobre elas mesmas. Esse tipo de avaliação oferece, ainda, possibilidades de observar o desempenho dos alunos que, em alguns casos, não está se refletindo no desempenho interno (VERGANI, 2010).

O próximo item abordará como é organizado o processo de avaliação interna e quando, como e por que o Estado do Amazonas criou seu próprio sistema de avaliação em larga escala, chamado de Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM).

1.2 Processos de Avaliação Educacional do Amazonas

Respondendo às demandas requisitadas pelas reformas conhecidas pela padronização dos processos de avaliações externas, o Estado do Amazonas, por meio da Secretaria Estadual de Educação (SEDUC), visando atender ao Decreto nº 6.094/2007, também implantou, a partir de 2008, o seu próprio sistema de avaliação externa, o SADEAM (Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas), através da Portaria GSE nº 2636/2008, edição 31437 de 26/09/2008.

O SADEAM foi criado com a justificativa de buscar por informações detalhadas sobre o nível de aprendizagem dos estudantes da rede pública de ensino do Estado, já que a Secretaria, anteriormente, limitava-se às informações de desempenho da Prova Brasil e SAEB, que ocorrem de dois em dois anos. Segundo o governo do Amazonas, o espaço de tempo de dois anos entre uma avaliação e outra comprometia o processo de acompanhamento contínuo dos avanços e dificuldades dos alunos da rede e a aplicação de ações e novas políticas de melhoria (GOUVEIA *et al*, 2012).

O SADEAM tem como principal objetivo construir um diagnóstico anual sobre o nível de aprendizagem dos alunos (Ensino Fundamental, provas de Língua Portuguesa e Matemática, e Ensino Médio nas mesmas competências e habilidades descritas na matriz do ENEM: Linguagens, Códigos e suas Tecnologias; Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias; Ciências Humanas e suas Tecnologias; e Redação), e sobre os aspectos relacionados ao ambiente físico, gestão administrativa e pedagógica através da aplicação de questionários aos alunos,

professores e gestores, com objetivo de coletar informações para futuras melhorias nestes aspectos.

De posse desse diagnóstico, a Secretaria orienta ações para a melhoria do desenvolvimento educacional do Amazonas, conseqüentemente o aumento do IDEAM das escolas, discutindo os dados do diagnóstico com os gestores e equipes escolares. A partir dessas discussões, com base nas informações de cada escola, são adotadas políticas públicas de ajustes e melhorias da qualidade do serviço educacional no Estado.

Até 2010, avaliavam-se os alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental, 3ª série do Ensino Médio e EJA Médio. A partir de 2011, os alunos do 3º, 7º, finalistas da EJA do Ensino Fundamental e 1º ano do Ensino Médio passaram a ser avaliados também. Devido à realização da Prova Brasil a cada dois anos, as provas do 5º e 9º anos são aplicadas em anos pares (2008, 2010, 2012). Para as demais séries, o exame acontece todos os anos.

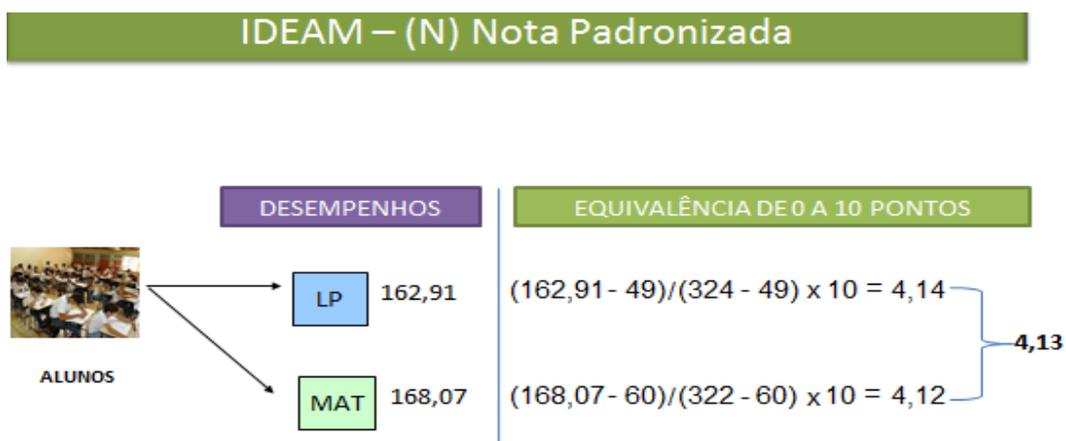
Nas provas, os resultados obtidos pelos alunos são organizados em uma escala de proficiência, classificados em quatro Padrões de Desempenho: *Abaixo do Básico*, o aluno demonstra carência de aprendizagem do que é previsto para a sua etapa de escolaridade; *Básico*, o aluno demonstra ter aprendido o mínimo do que é proposto para o seu ano escolar; *Proficiente*, o aluno demonstra ter adquirido um conhecimento apropriado e substancial ao que é previsto para a sua etapa de escolaridade; e *Avançado*, o aluno revela ter desenvolvido habilidades mais sofisticadas e demonstra ter um aprendizado superior ao que é previsto para o seu ano escolar. O aprendizado adequado engloba os níveis: proficiente e avançado (AMAZONAS, 2012).

Tais padrões proporcionam uma interpretação pedagógica das habilidades desenvolvidas pelos alunos e oferecem à escola o entendimento a respeito do nível em que os alunos se encontram (AMAZONAS, 2012). Pela nota da proficiência, é possível verificar se o aluno adquiriu um conhecimento relevante e substancial ao que é previsto para a sua etapa de escolaridade. Após a criação do SADEAM, como forma de quantificar a qualidade do ensino no Amazonas, a Secretaria criou o Índice de Desenvolvimento da Educação do Amazonas (IDEAM). No item a seguir, informaremos como ele é aferido.

1.2.1 Construção da nota do IDEAM: Proficiência e a taxa de Rendimento Escolar

O IDEAM, criado em 2008, assim como o IDEB, é um índice elaborado com base em dois elementos principais: a média de proficiência, dada a partir do resultado do Desempenho dos alunos na Prova do SADEAM – Língua Portuguesa e Matemática, para Ensino Fundamental, e Linguagens, Códigos e suas Tecnologias, Matemática e suas Tecnologias, Ciências da Natureza e suas Tecnologias e Ciências Humanas e suas Tecnologias, para Ensino Médio – e a taxa de rendimento escolar – aprovação, reprovação e abandono de cada escola. O cálculo para obtenção da nota obedece à seguinte fórmula: IDEAM (N x P) (AMAZONAS, 2012).

Figura 1 - IDEAM – (N) Nota Padronizada



Fonte: SEDUC/DPGF/Gerência de Avaliação e Desempenho.

Na fórmula da Figura 1, N representa a média da proficiência combinada em cada área de conhecimento (Ensino Fundamental, Língua Portuguesa e Matemática) numa escala de 0 a 10. A proficiência em LP foi 162,91 e na equivalência de 0 a 10 pontos é calculada da seguinte forma: primeiro, subtraímos o valor da proficiência 162,91 pela proficiência inferior da fórmula fixada pelo IDEB para o ensino fundamental que, na figura 1, é de 49 (dependendo do nível, modalidade e disciplina esse valor muda). Nesse cálculo, chegamos ao seguinte resultado: 113,91 - que será dividido pelo resultado da subtração da proficiência superior (324) pela proficiência inferior que é de (49), cujo resultado será 275. De modo que 113,91 dividido por 275 equivale a 0,414, que multiplicado por 10 será

4,14. A mesma fórmula é aplicada em Matemática, considerando que as notas de proficiência inferior e superior são outras, chegaremos ao resultado de 4,12. A nota padronizada da escola será, portanto, a soma dos resultados da aplicação da fórmula, dividido por dois ($4,14 + 4,12 = 8,26$). O resultado desse valor é dividido por dois, e a nota padronizada é 4,13 (N).

De posse do resultado da nota padronizada, esse valor será multiplicado por P, que na fórmula (NxP) representa o inverso do tempo médio de conclusão na etapa de ensino, taxa de aprovação de cada série da etapa de ensino que corresponde a um número de 0 a 1. Se a escola conseguir que seus alunos passem apenas um ano em cada etapa e sejam promovidos, seu fluxo será perfeito, pois não houve reprovação e nem abandono. Considerando os dados da Figura 1, a nota da escola seria de 4,13 (N) multiplicada por 1 (P) que seria igual a 4,13. Caso isso não aconteça, a nota padronizada da escola será multiplicada por outros valores entre 0 a 1 que a escola obtiver em seu fluxo, conforme aferição feita pelo Censo Escolar.

Grosso modo, 100% de aprovação P = 1;

90% de aprovação P = 0,9;

70% de aprovação P = 0.7.

Ao utilizar a fórmula para determinar a nota da escola, a relação entre proficiência e rendimento interno são elementos determinantes no processo. Diante do fato, as escolas têm na taxa de rendimento o principal elemento para a melhoria de seus índices.

Dados do Censo Escolar revelam a diminuição nas taxas de reprovação no Estado do Amazonas. Na Tabela 1 abaixo, observamos como esses fatores vêm progredindo em nível estadual e no município de Manacapuru no Ensino Fundamental.

Tabela 1 - Rendimento Ensino Fundamental Anos Finais: Amazonas e município de Manacapuru

Local	Ano	Aprovação	Reprovação	Abandono
Amazonas	2008	67.77%	21.69%	10.54%
	2010	80.22%	12.72%	7.06%
	2012	85.87%	7.62%	6.52%
Manacapuru	2008	88%	6,67%	5,33%
	2010	90,37%	5,53%	4,09%
	2012	92,58%	4,72%	2,70%

Fonte: SIGEAM, 2014.

Na Tabela 1, podemos observar que, de 2008 a 2012, tanto no Estado do Amazonas como no município de Manacapuru, a aprovação aumentou 4,48%. A reprovação e o abandono diminuíram 2,15% e 2,63%, respectivamente, demonstrando que, ao longo desses anos, as escolas aumentaram consideravelmente as taxas de aprovação, como se vê nos percentuais acima.

Os dados sobre a taxa de aprovação da Escola Estadual André Vidal de Araújo e o desempenho dos alunos nas avaliações do SADEAM, de 2008 a 2012, mostra-nos que a taxa de rendimento foi melhorando ao longo dos anos.

Tabela 2 - Rendimento Ensino Fundamental Anos Finais: Escola Estadual André Vidal de Araújo

Ano	Aprovação	Reprovação	Abandono
2008	85,3%	4,5%	10,2%
2010	87,45%	3,57%	8,98%
2012	94,55%	0,65%	4,81%

Fonte: AMAZONAS, 2014.

A Tabela 2 refere-se, especificamente, à taxa de rendimento da Escola Estadual André Vidal de Araújo. Nela, é possível notar que, de 2008 a 2012, a escola melhora em relação a sua aprovação e diminuição de sua reprovação e abandono. Em 2008, entre os alunos aprovados, tivemos apenas 0,09% que foram aprovados com progressão parcial e nenhum aluno foi aprovado pelo Conselho de Classe. Em 2010, foram 1,08% aprovados com progressão parcial e 0,32% aprovados em Conselho de Classe. Em 2012, foram 0% aprovado e 0,13% aprovados em Conselho de Classe.

Tabela 3 - Percentual de alunos reprovados no 9º ano por disciplinas (2008, 2010 e 2012)

Disciplinas	Reprovados (2008)	Reprovados (2010)	Reprovados (2012)
Geografia	13,21%	0,73%	0%
História	12,58%	1,83%	0%
Matemática	13,52%	2,93%	0%
Educação Física	5,56%	0,99%	0%
Ensino Religioso	0%	0%	0%
Língua Portuguesa	14,15%	2,56%	0%
Artes	13,21%	2,56%	0%
Ciências	12,89%	2,93%	0%
Língua Estrangeira Moderna	12,89%	2,93%	0%

Fonte: AMAZONAS, 2014.

Na Tabela 3, observamos os resultados das turmas do 9º ano, que fizeram as provas do SADEAM em 2008, 2010 e 2012. Percebemos que, em 2008, as disciplinas que mais reprovaram foram Matemática e Língua Portuguesa. Das nove disciplinas, sete estão com percentual de reprovação acima de 12%. Em 2010, nenhuma disciplina apresentou reprovação acima de 3%. Em 2012, a escola não teve reprovados.

Portanto, percebemos que a taxa de aprovação nas turmas de 9º ano, em 2012, chegou a 100%, todavia esses alunos foram os que apresentaram a menor média de proficiência na prova do SADEAM, provando mais uma vez que há descompasso entre o rendimento interno e os resultados na avaliação externa do Estado.

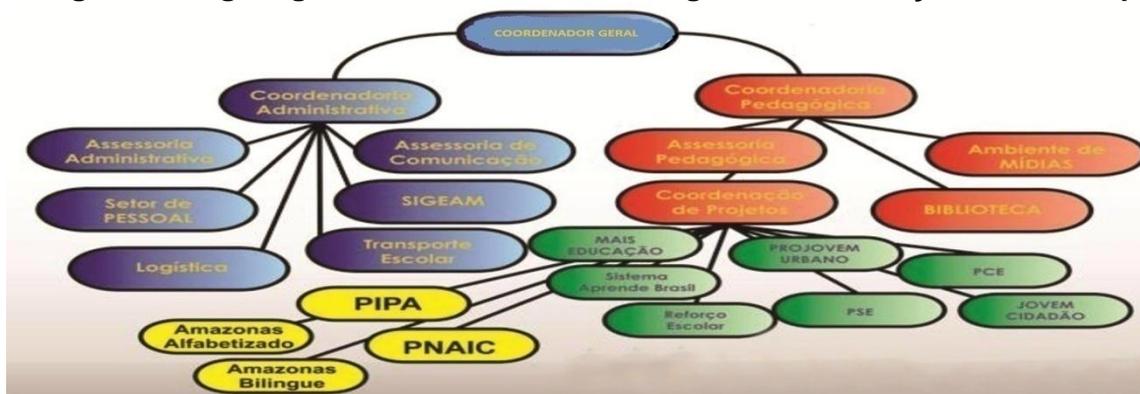
Em seguida, veremos como está a estrutura da Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru - CREM, bem como as ações e projetos que assessoram as escolas em relação às avaliações internas e externas.

1.3 Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru (CREM)

A Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru (CREM) foi criada, em 5 de julho de 2005, através da Lei Delegada nº 008/2005. São dezenove escolas sob sua coordenação no município. O quadro de recursos humanos, em 2014, é composto por quarenta e seis funcionários. São técnicos, coordenadores de projetos, assessores pedagógicos, vigilantes e auxiliares de serviço trabalhando

para dar suporte às escolas que compõem a rede estadual em Manacapuru. Vejamos o seguinte organograma:

Figura 2 - Organograma da Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru



Fonte: Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru, 2013.

Com relação às avaliações internas e externas, a CREM tem como responsabilidade identificar as escolas que apresentaram os resultados baixos e iniciar, com auxílio do projeto Mais Educação com reforço, Programa Nacional de Alfabetização na Idade Certa – PNAIC, Programa Criando Oportunidades – Reforço Escolar, Programa de Intervenção Pedagógica do Amazonas – PIPA, Projeto Jovem Cidadão e o Programa Ciência na Escola – PCE², um processo de acompanhamento para intervenção pedagógica, por meio desses programas e projetos, que buscam melhorar o processo de ensino e aprendizagem, planejando sistematicamente suas ações, buscando superar as dificuldades encontradas para oferecer uma educação de qualidade, que é mensurada através dos resultados obtidos nas avaliações internas e externas.

²**Mais Educação:** Programa do Ministério da Educação para induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular na perspectiva da Educação Integral. Contrata estagiários que estejam cursando o nível superior para darem aulas de reforço no contra turno.

PNAIC: Pacto Nacional de Alfabetização na Idade Certa que inclui avaliações anuais, formação continuada de professores e distribuição de materiais didáticos.

Programa Criando Oportunidades – Reforço Escolar: Programa Estadual que contrata estagiários que estejam cursando Licenciatura na área de Pedagogia, Normal Superior, Ciências da natureza, Biologia, Matemática e Língua Portuguesa para darem aulas de reforço no contraturno.

Projeto Jovem Cidadão: Programa do governo do Estado do Amazonas com o objetivo de assistir alunos entre 12 e 20 anos no contraturno escolar com atividades esportivas e educativas. Contrata estagiários que estejam cursando o Ensino Médio e o Ensino Superior.

PIPA: Programa da SEDUC-AM que oferece assessoramento didático e pedagógico a escolas com desempenho educacional limitado em Língua Portuguesa e Matemática.

PCE- O Programa Ciência na Escola é uma ação de alfabetização científica e tecnológica, destinada aos estudantes e professores da educação básica do Amazonas.

As ações de intervenção nas escolas, de responsabilidade do setor pedagógico, compreendem visitas semanais dos coordenadores e assessores no sentido de orientar e acompanhar todas as atividades desenvolvidas pelo gestor, coordenador pedagógico, professores e, principalmente, alunos com baixo rendimento.

Quando se trata de avaliação externa, uma vez por ano, a CREM, em parceria com a Secretaria/SEDE, tem a função de promover cursos de formação continuada a gestores, pedagogos e professores para que saibam identificar nos resultados das avaliações externas o que a escola precisa fazer para melhorar seus resultados, principalmente, no que tange ao desempenho dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática (Ensino Fundamental) e demais conteúdos exigidos (Ensino Médio), além dos pontos a serem priorizados nessas intervenções. São oferecidos também seminários de boas práticas pedagógicas, palestras e oficinas com equipes de gestão das escolas para que possam acompanhar as ações desenvolvidas na própria escola.

As ações e metas planejadas pela Secretaria Estadual de Educação e implementadas por meio de suas coordenadorias visam à qualidade do ensino. Quando uma escola apresenta taxa de aprovação baixa e notas baixas nas avaliações externas, investiga-se como ela organiza o trabalho pedagógico tendo em vista as orientações e metas definidas para ajudá-la a enfrentar desafios e procurar novos caminhos com o intuito de atingir seu objetivo educacional: a qualidade do ensino. Ressaltando que, para a SEDUC, qualidade de ensino se mensura por meio do rendimento escolar e das notas obtidas nas avaliações externas (AMAZONAS, 2012a).

Portanto, uma das principais funções da CREM é acompanhar as práticas pedagógicas e administrativas das escolas, implementar e acompanhar projetos para que os indicadores educacionais medidos anualmente pelo Sistema de Avaliação do Desenvolvimento da Educação do Amazonas, do governo estadual, (SADEAM) e pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), do governo federal, sejam melhorados. No item seguinte, abordaremos questões relacionadas à descrição física, bem como os dados das avaliações internas e externas da Escola Estadual André Vidal de Araújo.

1.4 Escola Estadual André Vidal de Araújo

A Escola Estadual André Vidal de Araújo foi fundada em 5 de maio de 1993, através do Decreto nº 15541/93, e está localizada no centro de Manacapuru. Até o ano de 2003, a escola funcionava em três turnos, atendendo 1280 alunos do Ensino Fundamental de 1ª a 8ª série. Em 2004, também passou a oferecer, no noturno, o Ensino Médio Regular, que funcionou até 2008.

Em 2009, a Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru estabeleceu que a escola funcionasse no diurno somente com alunos do Ensino Fundamental (Anos Finais) e no noturno com a modalidade EJA Médio. Contudo, em 2010, ainda funcionou com duas turmas de 9º ano, no noturno. O objetivo dessa mudança era resolver o problema da distorção idade-série, além de oportunizar aos adultos sem estudar a volta à sala de aula.

Tabela 4 - Quantidade de turmas e alunos do Ensino Fundamental nos anos de 2008, 2010 e 2012 da Estadual André Vidal de Araújo

Ano	Número de Turmas Por Turno	Total De Turmas	Número De Alunos Por Turno	Total De Alunos
2008	11 MAT.	29	461 MAT.	1.284
	11 VESP.		462 VESP.	
	07 NOT.		361 NOT.	
2010	11 MAT.	24	450 MAT.	990
	11 VESP.		450 VESP.	
	02 NOT.		90 NOT.	
2012	11 MAT.	22	422 MAT.	844
	11 VESP.		422 VESP.	

Fonte: AMAZONAS, 2008c, 2010d, 2012d.

Na Tabela 4, vemos que, com o passar dos anos, o número de alunos e turmas do Ensino Fundamental foi diminuindo significativamente, chegando, em 2011, a ser excluído do noturno. Em 2014, a escola atendeu cerca de 1280 alunos. Destes, 850 estudam no diurno, distribuídos em 20 turmas de 6º ao 9º ano (10 no matutino e 10 no vespertino), e, no noturno, 430 na EJA Médio. No Fundamental, diminuiu o número de turmas, contudo aumentou o número de alunos, se for comparado ao ano de 2012.

Quando inaugurada, a escola possuía onze salas de aulas, sala do diretor, secretaria, biblioteca, cozinha, refeitório e dois depósitos. Com o passar dos anos, foram construídos quadra de esportes, auditório, o ambiente de mídias, sala

técnico-pedagógica e o laboratório de informática. Desde 2009, a escola apresenta uma boa estrutura física para o desenvolvimento de suas atividades, se for comparada às demais escolas estaduais do município.

Tabela 5 - Quantidade total de professores e quantidade de efetivos, contratados e graduados lecionando na área de formação na Escola Estadual André Vidal de Araújo

Ano	Professores Totais	Efetivos	Graduados (Efetivos E Contratados)	Graduados Na Área Que Lecionam
2008	40	28 (70%)	34 (85%)	11 (27,5%)
2010	31	12 (38,7%)	30 (96,7%)	13 (41,9%)
2012	28	13 (46,4%)	28 (100%)	16 (57,1%)

Fonte: AMAZONAS, 2008c, 2010d, 2012d.

Na Tabela 5, observamos que, em 2008, o número de professores efetivos era maior que em 2010 e 2012. Contudo, fica claro que a escola, de 2010 a 2012, possuía um quadro rotativo de professores. Isso acontecia porque, a cada dois anos, a SEDUC fazia processo seletivo para a contratação temporária de docentes. No município, não havia profissionais formados em todas as disciplinas oferecidas na Educação Básica, fazendo com que professores ministrassem aulas em áreas diferentes da sua formação. Sendo que, até 2010, menos de 42% dos professores lecionavam na sua área de formação. Em 2011, com a realização de concurso público, a falta de professores com formação na disciplina que ministra foi parcialmente sanada, se comparado ao ano de 2008.

A escola não possui um Conselho Escolar, apenas Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC), funcionando mais burocraticamente do que na prática de participação da comunidade escolar.

Além dos projetos e programas federais e estaduais, citados na seção anterior, a escola, durante a gestão atual, desenvolve, por iniciativa própria, diversos projetos relacionados à música: Banda Fanfarra (60 alunos), a partir do momento em que os alunos estão inseridos no projeto, precisam ter 90% de frequência nas aulas e boas notas. Os projetos Coral (40 alunos) e Violão (15 alunos) também utilizam os mesmos critérios para a permanência dos alunos. Todos são incentivados a participarem, principalmente, aqueles que apresentam resultados e comportamento não satisfatórios na escola (faltas, notas baixas, indisciplina). A partir desse breve histórico, constatamos que, com o passar dos anos, as estruturas física e pedagógica da escola apresentaram mudanças significativas. No tópico seguinte, veremos como é desenvolvido o processo de avaliação na referida escola.

1.4.1 A avaliação no contexto escolar: características e resultados

Até 2008, no Ensino Fundamental, a Escola Estadual André Vidal de Araújo media sua qualidade de ensino por meio das avaliações internas, aquelas desenvolvidas pelos professores em sala de aula, e pela de larga escala criada pelo governo federal (Prova Brasil). Desde 2008, com a criação do SADEAM, a escola passou a ser avaliada pelo governo do Estado.

Antes de 2009, a escola desenvolvia suas avaliações internas de forma espontânea. Cada professor, no planejamento bimestral, escolhia a quantidade de avaliação e os instrumentos que achasse mais adequados para serem utilizados na verificação da aprendizagem dos alunos. No entanto, a partir de 2010, a escola passou a adotar os critérios estabelecidos pela Resolução nº 122/2010 do Conselho Estadual de Educação, que estabelece, no artigo 62:

Parágrafo 1º- A avaliação do desempenho escolar do aluno referente aos conteúdos programáticos da base nacional, e parte diversificada será contínua, cumulativa e diagnóstica.

§3º A avaliação é contínua e cumulativa, devendo ocorrer em caráter formativo/somativo, sendo no mínimo três e no máximo cinco as avaliações por bimestre (AMAZONAS, 2010a).

A Resolução acima, com base no que orienta o Regimento Geral das Escolas Estaduais, estabelece que, para haver uma verificação da aprendizagem do aluno no decorrer do ano letivo, faz-se necessário a aplicação de, no mínimo, três e, no máximo, cinco avaliações bimestrais. Estabelece também que os instrumentos avaliativos sejam os seguintes: quando três avaliações, prova escrita, de cunho individual, em sala de aula, sem consulta, contemplando questões objetivas e subjetivas; trabalho em dupla, em sala de aula, com consulta, contemplando questões objetivas; e apresentação de Seminário; Mostra de painéis, Debate, Feira Cultural e outros, em grupo, com produção textual. Quando cinco, acrescentar prova escrita, em grupo, em sala de aula, com consulta, contemplando questões subjetivas, e pesquisa escrita, individual, extraclasse, com consulta.

Nas avaliações internas, bimestralmente, é realizado um pré-conselho de classe, ou seja, todos os professores, juntos com o coordenador pedagógico e gestor, verificam se os alunos estão com notas abaixo da média (60 pontos) ou deixaram de frequentar a escola. Feito o levantamento, o gestor orienta os

professores a realizarem uma reavaliação. E o setor pedagógico, com ajuda de outros profissionais da escola (administrativos e estagiários), organiza ações (visitas e telefonemas) para resgatar os alunos que abandonaram a escola. Voltando, os professores realizam uma avaliação para que os alunos possam obter notas para serem aprovados.

Tabela 6 - Média de proficiência dos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental no SADEAM da Escola Estadual André Vidal de Araújo

Ano	Média em Matemática	Média em Língua Portuguesa
2008	271,52	242,88
2010	260,54	241,89
2012	231,32	217,87

Fonte: AMAZONAS, 2012.

Na Tabela 6, observamos que, ao longo das três últimas edições do SADEAM, as médias de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática vieram baixando. Caso a escola tivesse mantido a mesma média de proficiência na prova do SADEAM, suas notas no IDEAM, em 2010 e 2012, teriam aumentado. Contudo, não foi o que aconteceu.

Tabela 7 - Notas no IDEAM das escolas estaduais da Sede do município de Manacapuru no Ensino Fundamental Anos Finais

Escola	2008	2010	2012
ESCOLA ESTADUAL AGRA REIS	3.0	3.5	3.8
ESCOLA ESTADUAL ANDRÉ VIDAL	4.9	4.4	4.0
ESCOLA ESTADUAL CARLOS PINHO	3.6	4.9	4.8
ESCOLA ESTADUAL CASTELO BRANCO	3.9	4.7	4.2
ESCOLA ESTADUAL JAMIL SEFFAIR	3.8	4.3	4.1
ESCOLA ESTADUAL JOSÉ MOTA	3.4	4.3	4.7
ESCOLA ESTADUAL JOSÉ SEFFAIR	2.9	3.6	3.1
ESCOLA EST. REGINA FERNANDES	4.1	4.4	4.5

Fonte: AMAZONAS, 2012.

Na Tabela 7, quando comparamos os resultados no IDEAM da Escola Estadual André Vidal de Araújo às demais escolas estaduais de Manacapuru, é possível perceber que, de 2008 a 2010, todas aumentaram seus índices. Somente a Escola Estadual André Vidal de Araújo baixou 0,5 pontos. O fato se repetiu em 2012, sendo a única a apresentar, neste ano, um índice menor que o obtido em 2008. As Tabelas 2, 5 e 6 indicam que não há alinhamento entre o que é ensinado e avaliado no SADEAM. Ou seja, de 2008 a 2012, o desempenho dos alunos nas avaliações

internas melhorou consideravelmente enquanto o desempenho nas provas do SADEAM piorou.

Tabela 8 - Resultado em Língua Portuguesa na prova do SADEAM 2012 no Estado e na escola

Disciplina	Local	Ano	Abaixo do Básico	Básico	Proficiente	Avançado
LÍNGUA PORTUGUESA	AMAZONAS	9º	26,1%	39,1%	27,9%	7,0%
	ANDRÉ VIDAL DE ARAÚJO	9º	36,4%	39,1%	20,0%	4,5%
MATEMÁTICA	AMAZONAS	9º	42,6%	41,9%	13,5%	2,0%
	ANDRÉ VIDAL DE ARAÚJO	9º	40,0%	48,2%	11,8%	0,0%

Fonte: AMAZONAS, 2012.

Na Tabela 8, constatamos que, em 2012, 75,5% dos alunos encontravam-se nos padrões de desempenho abaixo do básico e básico em Língua Portuguesa. Em Matemática esse percentual sobe para 88,2%. Dessa forma, percebemos que um percentual considerável de alunos demonstra carência de aprendizagem em relação ao que é previsto para a sua etapa de escolaridade ou demonstra ter aprendido o mínimo do que é proposto para o seu ano escolar.

Em linhas gerais, é desta forma que se caracteriza o processo avaliativo interno e externo no contexto da Escola Estadual André Vidal de Araújo, seus resultados e desafios. No próximo item, veremos como se desenvolve a prática avaliativa na escola.

1.4.2 Prática avaliativa na escola: normatização e ações

Para efeito de análise e compreensão do tema em questão, faremos um corte temporal no que diz respeito à prática avaliativa na Escola Estadual André Vidal de Araújo, que nos oferecerá a descrição de dois momentos distintos. O primeiro está temporalmente situado até 2009, ano em que saíram os primeiros resultados do SADEAM. O segundo momento vai de 2010 a 2014, período em que se passou a discutir os resultados do SADEAM.

No primeiro período, após análise de cinquenta e oito diários de Língua Portuguesa e Matemática, percebemos que a prática avaliativa era centrada no

professor. Toda a responsabilidade de elaboração e escolha dos instrumentos era feita pelo professor e não havia um monitoramento mais efetivo quanto aos resultados. Os instrumentos e registros não obedeciam a uma padronização quanto à quantidade de avaliações por disciplina e quanto aos instrumentos utilizados (AMAZONAS, 2008a).

O professor de Língua Portuguesa de uma turma registrava cinco avaliações em um bimestre e o outro, nove, com valores atribuídos aleatoriamente, que, na soma, totalizavam cem pontos estabelecidos no Regimento das Escolas Estaduais do Amazonas. Os professores de Matemática de séries idênticas e de turmas diferentes registravam quantidades diferentes de avaliações em um bimestre e também com diferentes instrumentos, sem que houvesse preocupação por parte da gestão escolar de acompanhar tais registros e orientar que a prática avaliativa fosse disciplinada pelo Regimento Geral das Escolas quanto à normatização do processo de avaliação na escola (AMAZONAS, 2008a).

Analisamos também dezesseis planos de curso do ano de 2008 para verificar se os procedimentos propostos eram unificados ou ficavam a critério de cada professor. Após análise e comparação, ficou claro que não havia critérios padronizados, conforme orientação da Resolução nº122/2010, quanto aos instrumentos utilizados e à quantidade de avaliações que cada disciplina deveria oferecer a cada bimestre (AMAZONAS, 2008b).

Essas análises mostraram que não havia um monitoramento mais efetivo da gestão da escola quanto ao acompanhamento do processo avaliativo, evidenciando mais uma vez a centralização do processo nas mãos do professor e pouca preocupação da gestão escolar quanto ao acompanhamento efetivo das questões pedagógicas e especificamente da prática avaliativa desenvolvida na escola nesse primeiro período (até 2009).

No segundo momento, de 2010 a 2014, de posse dos primeiros resultados do SADEAM, houve um empenho por parte das escolas para melhorar seus indicadores. Essa melhoria tinha como foco os dois principais elementos que compõem a nota que cada escola recebe ao final de cada ano (fluxo escolar e proficiência dos alunos), utilizados tanto pelo SAEB quanto pelo SADEAM.

A busca pela compreensão e apropriação dos dados das avaliações externas aconteceu de forma mais sistematizada por parte da Secretaria de Educação a partir da divulgação dos primeiros resultados da prova do SADEAM, em

2009. É desse período em diante que a Secretaria passou a promover várias ações com o objetivo de fornecer suporte às escolas na busca da melhoria de seus resultados, tanto nas avaliações internas, que geram o seu rendimento, quanto na proficiência de cada escola aferida pelas avaliações externas.

As principais ações da Secretaria voltaram-se para o estabelecimento de metas de crescimento para cada unidade escolar, acompanhamento mais efetivo das ações voltadas ao cumprimento das metas, com a reestruturação das coordenadorias distritais ou regionais com o objetivo de acompanhar mais efetivamente as escolas sob responsabilidade de cada coordenadoria, premiação previamente estabelecida para as escolas que cumprissem ou ultrapassassem as metas. Entre a premiação estava o pagamento do prêmio Escola de Valor para a escola que atingisse uma nota igual ou superior à meta preestabelecida ou um crescimento de um ponto percentual. Aos professores e demais funcionários, o pagamento do 14º, 15º e 16º salários para determinados níveis de crescimento.

Outra ação que passou a ser promovida pela Secretaria de Educação foi o Encontro Anual de Gestores e Coordenadores Regionais, em Manaus. Evento voltado para fomentar e socializar as boas práticas de gestão, discutir e analisar os resultados e estabelecer metas coletivas de crescimento de cada escola.

Além dessas ações, a Secretaria Estadual intensificou, de 2012 a 2014, as formações voltadas para os professores de Língua Portuguesa e Matemática das séries avaliadas pelos processos de avaliações externas. As formações são realizadas em forma de oficinas e oferecem conteúdo teórico e momentos de aplicação prática, tendo como foco a compreensão dos descritores e a ligação destes com os conteúdos estabelecidos no currículo escolar vigente, aplicação anual de simulados para aferir nível de desempenho dos alunos e estabelecer as ações de reforço através de planos de intervenção pedagógicos para cada série avaliada.

Como é possível perceber, a Secretaria de Educação tem implementado ações objetivando a construção de uma compreensão mais aprofundada do processo avaliativo, tendo em vista que essas ações contribuirão para a melhoria dos resultados nas avaliações externas e indicadores de desempenho das escolas. Todas essas ações, entre outras razões, fizeram-se necessárias quando se constatou que em algumas escolas o rendimento interno estava num patamar ótimo e estável. Todavia, o grande desafio é fazer com que gestor, coordenador

pedagógico e professores se apropriem dos conhecimentos necessários sobre as avaliações externas, para assim melhorar a nota de desempenho dos alunos.

Entretanto, apesar de todas as iniciativas adotadas pela Secretaria e pela escola, ao longo do período de 2010 a 2014, para assegurar o melhoramento do processo de ensino e, especificamente da prática avaliativa na Escola Estadual André Vidal de Araújo, é possível observar que o rendimento da escola evoluiu para índices em torno de 95% de aprovação, baixos índices de reprovação e evasão, mas o desempenho da escola nas avaliações externas não é proporcionalmente semelhante ou próximo dos resultados obtidos nas avaliações internas.

Em conformidade com o que normatiza a LDB nº 9.394/96, o processo avaliativo na escola deve ser contínuo e cumulativo, com predomínio dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos, não podendo prescindir da contínua compreensão e acompanhamento sistemático das necessidades e avanços do estudante, para que assim o professor e os profissionais responsáveis pelo acompanhamento desse processo possam desenvolver uma prática avaliativa que promova o desenvolvimento das competências e domínio dos conteúdos quanto a sua aplicação prática de maneira que possam ser úteis à promoção e à progressão dos alunos com qualidade (BRASIL, 1996).

Porém, a busca de uma escolarização de qualidade está relacionada a diversos fatores que interferem sobre o processo de ensino, entre eles a necessidade de compreensão mais aprofundada por todos os sujeitos e, em especial do professor, a respeito da normatização que disciplina a questão da avaliação. Para Alavarse e Machado (2012):

As provas externas são elaboradas a partir de uma matriz que se refere aos conteúdos abordados nas provas. Conhecer, estudar e esmiuçar essas matrizes que fundamentam os temas e assuntos das provas padronizadas é importante para que o professor possa cotejar com o currículo adotado pela escola e utilizado por ele na sala de aula (ALAVARSE E MACHADO, 2012, p.10).

Com o objetivo de aperfeiçoar os procedimentos quanto à avaliação nas escolas estaduais, a Secretaria divulgou, em 2014, as novas orientações para o processo avaliativo, estabelecendo mais criteriosamente o número de avaliações

mínimo para cada disciplina³, os instrumentos a serem utilizados, os valores que devem ser atribuídos entre outras orientações (AMAZONAS, 2014).

Quando se analisa as informações registradas nos diários de classe, comparando com o que estabelece a LDB nº 9.394/96, o Regimento Geral das Escolas do Amazonas, a nova resolução do Conselho Estadual de Educação do Amazonas e o Projeto Político Pedagógico, é possível perceber que não há a aplicação das normas estabelecidas por esses documentos na prática avaliativa. Essa ação caracteriza uma rejeição da aplicação das normas padronizadas na normativa e, por conseguinte, a aplicação de normas e procedimentos que cada professor estabeleceu como resultado da força das práticas individuais, da experiência na sala de aula, que muitas vezes prevalece e contraria a compreensão dos documentos legais que normatizam o processo avaliativo nas escolas públicas brasileiras.

Este suposto desprezo às normas acaba reforçando a fragmentação da prática avaliativa na escola e a dissonância desta com as orientações propostas nos documentos que estabelecem tais orientações. Pelo registro dos diários de classe e planos de curso, o conteúdo das ações avaliativas praticadas por cada professor ainda caminha em direção contrária ao que é discutido e sugerido nos processos de formação. “Para além da investigação e da interpretação da situação, a avaliação envolve necessariamente uma ação que promova a sua melhoria” (HOFFMANN, 2001, p.17).

Assim, os dados analisados sinalizam que há o predomínio de uma prática avaliativa aplicada com regras próprias, em descompasso com a normatização vigente. Mesmo sabendo que a matriz de referência das avaliações externas é um recorte do currículo, encontramos nos registros de conteúdo dos diários de classe (AMAZONAS, 2008a; AMAZONAS, 2010b) e planos de curso (AMAZONAS, 2008b; AMAZONAS, 2010c) das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática poucos assuntos relacionados aos descritores cobrados nas avaliações externas. Em 2012, os conteúdos registrados já estão associados aos descritores, somente nas turmas de 9º ano.

A avaliação tanto externa quanto interna precisa ser instrumento de autoavaliação das escolas para que reconduzam os processos educativos que

³Língua Portuguesa e Matemática no mínimo quatro avaliações; Ciências, Geografia e História no mínimo três avaliações; Língua Inglesa, Educação Física, Artes e Ensino Religioso no mínimo duas avaliações.

desenvolvem de forma consciente e condizente com o seu PPP. Contudo, o que se observa na escola analisada é que seu PPP foi produzido em 2008 e desde lá não houve atualização. Na sessão deste documento, que se destina à temática das avaliações, são reproduzidas as normas descritas no Regimento Geral das Escolas Estaduais (AMAZONAS, 2008d). Portanto, há um descumprimento da legislação também, pois a LDB 9493/96 estabelece que o PPP seja revisto anualmente ou sempre que se fizer necessário.

Outro fator que devemos levar em consideração é que, segundo Oliveira (2011, p. 137), na verdade, as avaliações externas foram criadas com objetivo de produzir informações para os gestores escolares “do que para ajudar os professores a analisarem os resultados buscando rever seus métodos de ensino e práticas de avaliação”. Assim, qualquer tipo de avaliação, seja interna ou externa, se ela não for validada, sentida e vivida pelos professores e envolvidos, poderá não alcançar os objetivos almejados.

Retomando os dados apresentados na Tabela 2, que trata do percentual de aprovação, reprovação e abandono, bem como na Tabela 5, que se refere à média de proficiência no SADEAM da Escola Estadual André Vidal de Araújo, percebe-se que há um desequilíbrio, pois, enquanto o rendimento cresce, a proficiência decresce, mostrando que mesmo com os investimentos feitos na formação de professores, acesso às informações e materiais impressos e em mídias sobre o processo em discussão, o desequilíbrio continua e a escola não consegue avançar significativamente na escala de proficiência para melhorar seus indicadores nas avaliações externas do SADEAM.

O grande desafio consiste em equilibrar os resultados da proficiência, nivelando-os ao rendimento da escola, que são os principais elementos que compõem a nota da escola no SAEB e SADEAM, instrumentos de aferição das habilidades dos alunos por meio das avaliações aplicadas anualmente.

Mesmo considerando que no campo das intencionalidades relacionadas ao processo de ensino e ao seu inerente processo avaliativo praticados no contexto escolar estejam presentes aspectos como o caráter formativo, a inclusão, a democratização do acesso ao conhecimento, na prática é tarefa difícil alinhar tais ações. Os resultados obtidos por cada escola nas avaliações internas e externas acabam gerando conflitos por terem como fundamento a classificação determinada pelos resultados alcançados nas avaliações de larga escala.

Veremos no próximo item como são desenvolvidas as ações do gestor em relação ao processo avaliativo na escola em estudo, e como esse profissional conduz e discute esse importante aspecto do processo de ensino com professores, pedagogos, alunos e pais de alunos.

1.4.3 Ações do gestor

A escolha do gestor até o ano de 2012, na rede estadual de ensino, era feita por indicação do Coordenador Regional, mas, a partir de 2013, nas escolas onde os gestores pediram para sair, a escolha se fez por meio de um processo seletivo (entrega de currículo e entrevistas) organizado pela SEDUC-AM (AMAZONAS, 2013).

O gestor da Escola Estadual André Vidal de Araújo está no cargo desde o ano de 2006 e apresenta um perfil característico do administrador escolar, ou seja, sua administração tem características gerenciais como a divisão pormenorizada do trabalho, com uma estrutura hierárquica e burocrática do sistema de ensino, tendo sempre em suas mãos o controle do trabalho de todos (AMAZONAS, 2012a).

Na tarefa de dirigir uma escola, o gestor deve ser o principal articulador da Gestão Pedagógica. Sua função envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação. Dirigir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação) de forma integrada e articulada.

Entretanto, se o gestor desenvolve um trabalho baseado no autoritarismo, acaba desfavorecendo o ambiente escolar, diminuindo a motivação de professores e, sem órgãos colegiados fortes, faz com que a participação dos pais seja pouco significativa (AMAZONAS, 2012a).

Com o surgimento das avaliações em larga escala, principalmente, após as políticas de incentivos financeiros que bonificam as escolas e os professores que alcançam as metas estipuladas, cada vez mais se exige que gestores escolares busquem caminhos para elevação dos índices. Na escola, observamos que o gestor está sempre solicitando que os professores preparem seus alunos por meio de treino, ou seja, desenvolvam em sala de aula atividades com avaliações características similares as que compõem as questões contidas nas avaliações externas (AMAZONAS, 2012a).

As orientações no sentido da busca de resultados nas avaliações externas são fomentadas nos Encontros de Gestores das Escolas Estaduais promovidos anualmente pela SEDUC. Nesse encontro, que dura uma semana, os gestores participam de palestras, oficinas e mesas redondas com o objetivo de melhorar as práticas de gestão e, principalmente, os resultados nas avaliações externas.

Para que as escolas possam melhorar a média de proficiência nas provas do SADEAM, nesse encontro, os gestores recebem, em forma de revistas, os resultados obtidos em cada ano do exame acompanhados de informações sobre como utilizar os dados na busca da melhoria do ensino nas escolas da rede. Essas revistas trazem relatórios pedagógicos com informações detalhadas de cada escola, turma e aluno, possibilitando uma intervenção imediata e focada (AMAZONAS, 2013).

Após a formação e de posse dos resultados, os gestores são os responsáveis diretos pela divulgação dos dados na escola. Junto a sua equipe e com o apoio da CREM devem elaborar Planos de Intervenção para que os resultados nas avaliações possam melhorar. Sendo assim, suspendem-se as aulas por um dia e, junto aos coordenadores pedagógicos e professores, expõem um pouco de tudo o que viram no encontro, principalmente, como interpretar os resultados da escola. Após a exposição, gestor, coordenador pedagógico e professores constroem o plano de intervenção da escola, destacando os descritores que os alunos mais erraram na prova do SADEAM do ano anterior. As principais propostas da escola concentram-se em intensificar as aulas de Língua Portuguesa e Matemática, aulas de reforço no contraturno para os alunos que apresentam maiores dificuldades e aplicação de simulados. (AMAZONAS, 2013).

Nas reuniões do gestor da escola em estudo com sua equipe, observamos que ele procura promover momentos de reflexão na tentativa de envolver os professores na organização do trabalho pedagógico devido à cobrança por resultados mensuráveis nas avaliações externas, da busca por qualidade, produtividade, eficácia e eficiência no desenvolvimento de habilidades e competências (AMAZONAS, 2013).

As reuniões com os pais e responsáveis dos alunos são realizadas por convocação do gestor a cada semestre. Junto com a equipe, abordam questões relacionadas à frequência, às normas disciplinares, às notas dos alunos e às

atividades desenvolvidas pela escola. Constantemente, solicita que os pais participem de todos os eventos da escola e a visitem com mais frequência para saberem como se comportam seus filhos. É dessa forma que o gestor desenvolve seu trabalho na escola. Em seguida, veremos como se desenvolve o trabalho do coordenador pedagógico na escola e como contribui para a aplicação do processo avaliativo junto aos professores e alunos.

1.4.4 Ações do coordenador pedagógico

O pedagogo ou coordenador pedagógico é o profissional que representa, caso ele tenha as condições necessárias (materiais, espaço e tempo) e conhecimento técnico para realizar seu trabalho na escola, a possibilidade de que o processo de ensino possa ser desenvolvido com acompanhamento, apoio e com orientação voltada para a promoção dos alunos e melhoria da qualidade do ensino. Isto porque é, em grande parte, sua a responsabilidade de conduzir as discussões e o processo de planejamento do ensino na escola e, conseqüentemente, o processo avaliativo da instituição, ajustando-o sempre para que o ensino possa acontecer de forma produtiva.

Neste sentido, a escola não conta com um pedagogo, apenas com três professores coordenadores pedagógicos, um em cada turno, com formação em outra área do magistério, que não pedagogia. Recai sobre estes profissionais a responsabilidade de organizar os documentos da escola (PPP, Regimento, atas e relatórios, diários dos professores, entre outros) e acompanhar, junto aos professores, a qualidade do processo de ensinoaprendizagem dos alunos. Diariamente, têm a função de verificar se todos os professores estão na escola, organizar o livro de reposição de aula, atender aos pais ou responsáveis dos alunos e cuidar das questões das normas disciplinares (cumprimento do Regimento).

Para a SEDUC, o coordenador pedagógico tem a função de orientar e coordenar as questões tanto do dia a dia da escola como gerenciar os resultados das avaliações internas e externas. Na prática, segundo o Plano de Ações Pedagógicas da escola, com relação a essa segunda função, suas ações são:

- Verificar, bimestralmente, com todos os professores, por meio de um pré-conselho, quem são os alunos que estão com notas abaixo da média e

quais abandonaram a escola. Exigir que os professores façam as chamadas recuperações paralelas. Ou seja, está sempre cuidando da questão da aprovação para que o rendimento interno possa ser o melhor possível.

➤ Participar das reuniões pedagógicas na Coordenadoria, nas quais são discutidos e diagnosticados ou identificados os problemas que a(s) turma(s) está(ão) enfrentando no momento e são orientados sobre a elaboração de Planos de Intervenção juntamente com a equipe pedagógica para aplicar com as turmas.

➤ Quando chegam os simulados das provas externas do SADEAM, elaborados pela SEDUC, são eles, junto com os professores, os responsáveis em aplicar, verificar os resultados e, em seguida, elaborar o plano de intervenção sobre os descritores em que os alunos apresentaram maiores dificuldades.

➤ Acompanhar a evolução dos resultados por meio dos resultados bimestrais e buscar meios para que esses tenham qualidade, ou seja, não seja o reflexo apenas da aprovação, mas da aquisição de habilidades pelos alunos.

Tão importante quanto à ação do pedagogo e as condições de que precisa para desenvolver um bom trabalho no que tange ao cuidado do processo de ensino na escola, é a ação do professor na condução do processo avaliativo na escola. Veremos agora como esse profissional desenvolve suas ações avaliativas

1.4.5 Ações dos professores

Responsáveis diretos pela aplicação prática do processo avaliativo na sala de aula, os professores exercem uma ação aparentemente ainda independente, isto é, sem seguir o que estabelece o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas quanto aos instrumentos da ação avaliativa interna. Apesar da ação do gestor e pedagogo, como já descrito nos itens 1.4.3 e 1.4.4, em procurar formas de discutir a avaliação coletivamente e encontrar encaminhamentos para que a escola melhore seus indicadores, a prática avaliativa é exercida de forma isolada. Cada professor decide como será a avaliação, os instrumentos, o processo de recuperação (AMAZONAS, 2012a). Isso ocorre, provavelmente, porque mesmo

tendo um PPP e uma seção no mesmo que diz que a avaliação deve seguir o que se estabelece no Regimento citado acima, este encontra-se desatualizado desde 2008.

Esse fenômeno pode ser comprovado nos registros contidos nos diários de classe. Cada professor em cada horário de trabalho registra formas diferenciadas de avaliação e diferentes instrumentos, mesmo que sejam professores de mesmas disciplinas e séries.

Antes da incorporação das avaliações externas à rotina anual da escola, que se deu a partir de 2007, a preocupação do gestor e pedagogo era menor e a autonomia na aplicação do processo avaliativo pertencia quase que exclusivamente aos professores. Não havia uma preocupação institucional com esse aspecto do processo de ensino. Os professores eram orientados pelas resoluções do Conselho Estadual de Educação, mas avaliavam o processo com muita autonomia.

O interesse tanto da gestão como dos professores estava voltado para os percentuais de aprovação/reprovação dos alunos. Os pais ou responsáveis desejavam que seus filhos fossem aprovados ao final de cada período, e os professores se utilizavam dos procedimentos e métodos de avaliação mais tradicionais, sem respeitar a Resolução nº 122/2010, que se materializava nas provas como motivação dos alunos, que estavam sempre na expectativa de serem aprovados ou reprovados.

Esse comportamento do professor vem sendo combatido a partir do advento da incorporação da avaliação externa à rotina avaliativa da escola, principalmente com a implantação do SADEAM, que avalia, anualmente, todas as escolas da rede nos anos pares.

Aliada à necessidade de se construir uma nova concepção de avaliação que pudesse alinhar a avaliação interna e a avaliação externa, gestor e pedagogos passaram a receber com mais intensidade orientações no sentido de operacionalizar esse processo de alinhamento. A SEDUC, por sua vez, passou a oferecer oficinas voltadas para compreender a prática avaliativa escolar interna e externa, com o objetivo de reorientar esse processo e contribuir para a elevação dos indicadores escolares.

Essas ações vêm sendo intensificadas e guardam uma característica, atingem, no Ensino Fundamental, quase que exclusivamente os professores de Língua Portuguesa e Matemática, disciplinas avaliadas na Prova Brasil e SADEAM nas turmas de 5º e 9º anos. Sendo assim, a sobrecarga de responsabilidade de

adequação da prática avaliativa aos objetivos das avaliações externas, nos últimos seis anos na escola analisada, recaí sobre os professores de Língua Portuguesa e Matemática.

A rotina desses professores, quanto à prática avaliativa, tem sido de buscar, a cada bimestre letivo, incorporar a filosofia adotada nas avaliações externas à prática avaliativa desenvolvida internamente. Para isso, tanto SEDUC como a escola vêm disponibilizando, principalmente depois de 2011, material sobre a avaliação externa e suas bases filosóficas, encontros em forma de oficinas e palestras, discussões sobre os descritores e matrizes dessas avaliações, aplicação, correção de simulados na escola, aulas de reforço voltadas ao atendimento das necessidades dos alunos com mais dificuldades de aprendizagem.

Outro instrumento utilizado nesse processo são as orientações da normativa do Conselho Estadual de Educação, publicadas em agosto de 2010, a qual estabelece orientações quanto aos instrumentos a serem utilizados pelos professores de cada disciplina, quantidade mínima de avaliações a serem realizadas entre outras orientações que determinam como deve ser desenvolvida a avaliação na escola (AMAZONAS, 2012a). Contudo, constatou-se que poucos obedecem ao que está estabelecido na Resolução.

As ações do professor relacionadas aos processos avaliativos e de ensino são também reforçadas nas ações dos Planos de Intervenção da escola. Eles são elaborados, anualmente. Um após a divulgação do resultado do desempenho dos alunos nas avaliações externas e outro depois da correção dos simulados I e II (elaborados pela SEDUC). Os Planos de Intervenção são elaborados pelos professores de Língua Portuguesa e de Matemática a partir dos resultados dos simulados, como forma de buscar uma nova orientação à prática avaliativa. Entretanto, conforme declaração dos professores, ainda há muitos desafios a serem vencidos para que a prática avaliativa desenvolvida internamente seja alinhada às avaliações externas, em função de muitos fatores que ainda dificultam um trabalho coletivo, voltado para a promoção do aluno e não só para resultados (AMAZONAS, 2012a).

Portanto, vimos, ao longo deste capítulo, fatos e evidências mostrando que, nos anos de 2008, 2010 e 2012, a Escola Estadual André Vidal de Araújo melhorou significativamente o seu rendimento escolar. Contudo, ela não conseguiu bom desempenho dos alunos na avaliação externa do SADEAM. Nesses mesmos

anos, o desempenho dos alunos diminuiu gradativamente, fazendo com que a nota no IDEAM da escola apresentasse queda de 0,5 pontos de 2008 para 2010 e de 2010 para 2012. No próximo capítulo, veremos quais fatores contribuem para o problema em questão, e como os atores escolares (gestor, coordenador pedagógico e professores) percebem essa contradição entre os resultados das avaliações internas e externas.

II. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO DESEMPENHO DOS ALUNOS: UMA ANÁLISE SOBRE O SADEAM E AS AVALIAÇÕES INTERNAS

No Capítulo 1, apresentamos de maneira objetiva informações sobre a construção da concepção de avaliação interna e externa no Brasil, o contexto e os atores envolvidos nesse processo de construção. Além disso, descrevemos os desdobramentos que possibilitaram a implantação dos sistemas de avaliação externa na maioria das unidades da federação, terminando com a implantação do Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM), delineando-se, dessa forma, uma visão geral do contexto mais amplo relacionado ao tema pesquisado.

Para um melhor entendimento dos aspectos relacionados ao objeto de pesquisa, procuramos explicitar os parâmetros de construção do Índice de Desenvolvimento da Educação do Amazonas (IDEAM) para, a partir da compreensão desse processo, focar no ponto central deste trabalho que é compreender as razões pelas quais os indicadores gerados pelos instrumentos de avaliação interna e externa apresentam trajetórias opostas, ou seja, o rendimento da escola nas avaliações internas crescendo e a proficiência nas avaliações externas decrescendo.

As evidências foram levantadas tomando como universo de observação o contexto da Escola Estadual André Vidal de Araújo (AVA). Buscamos descrever como a escola e seus atores (gestão, coordenador pedagógico e professores) vêm desenvolvendo, discutindo e aplicando a prática avaliativa no que tange à avaliação interna, bem como os reflexos desta prática nas avaliações externas. Explicitamos também, a partir de gráficos e tabelas, como se configurou a participação da Escola André Vidal de Araújo no SADEAM, evidenciando os índices de proficiência alcançados pela escola no 9º ano durante 2008, 2010 e 2012.

Além dos dados relacionados aos indicadores de desempenho da escola, foram apresentadas informações relacionadas ao contexto de pesquisa e às práticas de ensino e avaliação desenvolvidas pela escola, com foco na ação da equipe gestora (gestor, coordenador pedagógico e professores) como condutora do processo de orientação e monitoramento dessas ações.

No decurso desse segundo capítulo, trabalharemos o aprofundamento das evidências e buscaremos informações para compor o quadro conceitual relacionado ao objeto de estudo da pesquisa a partir do referencial teórico que fundamentará o trabalho. Para tanto, apresentaremos inicialmente o percurso metodológico proposto para que possamos estabelecer o diálogo entre teoria e prática e, a partir daí, contribuir com propostas que possam constituir-se como mecanismos capazes de interferir positivamente sobre o problema de pesquisa, apontando alternativas, mesmo que provisórias.

Definido o percurso metodológico, bem como os instrumentos de pesquisa utilizados, faremos uma análise da prática de avaliação desenvolvida na escola assumindo como fonte documental a normatização legal que baliza o processo de avaliação nas escolas estaduais do Amazonas. Nos dados da pesquisa, buscaremos os elementos que serão analisados e interpretados para que possamos investigar as causas do descompasso entre o rendimento da escola e seus indicadores de proficiência.

Analisaremos as ações desenvolvidas pela gestão escolar que contribuem para a construção da concepção de avaliação internalizada pelos demais atores escolares e como o coordenador pedagógico e os professores, como atores do processo de avaliação escolar e responsáveis por parte do resultado da escola nas avaliações externas, desenvolvem suas ações com relação à avaliação interna e externa. Neste percurso, além das evidências empíricas registradas na interação com os atores escolares que contribuíram com o estudo, elegemos alguns teóricos que irão fundamentar o trabalho de pesquisa: Lück (2009), Silva (2013), Soares (2002) e Libâneo (2004).

O Capítulo 2 está dividido em quatro seções. A primeira detalha o caminho metodológico proposto para a pesquisa, tendo a compreensão de que a clareza das escolhas metodológicas possibilita o diálogo com o objeto de pesquisa e o quadro teórico que fundamentará o estudo.

A segunda seção analisa a atuação da equipe gestora (gestor e coordenador pedagógico) e suas práticas, buscando compreender de que maneira essas práticas estão relacionadas ao problema de pesquisa estudado e em que grau as ações desenvolvidas e orientadas pelo gestor e pelo coordenador pedagógico interferiram nos resultados alcançados pela escola.

A terceira seção observa a atuação dos professores, buscando estabelecer o diálogo entre teoria e prática, analisando os processos pedagógicos e a cultura avaliativa através de ações relacionadas a essa prática. Nela, procuramos elucidar as razões que alimentam o desequilíbrio entre o rendimento escolar interno e o desempenho na avaliação externa do SADEAM.

A quarta seção analisa os esforços empreendidos pela escola para melhorar a proficiência no SADEAM, buscando compreender as causas do fenômeno de crescimento e controle do rendimento interno, sem que isso reflita o domínio das habilidades pelos alunos de maneira que possam melhorar a performance na proficiência da Escola Estadual André Vidal de Araújo no SADEAM.

Todas as seções dialogam com os teóricos e com os documentos institucionais que normatizam a rotina da escola e seus procedimentos, estabelecendo simultaneamente as análises, tendo como elemento principal as evidências e informações que emergem ao longo do trabalho de observação e coleta de dados no contexto da pesquisa.

2.1 A metodologia e referencial teórico da pesquisa

Definida como a organização de um conjunto de etapas necessárias para a realização de uma investigação científica, a metodologia define todo o percurso do estudo, incluindo o plano de investigação, os procedimentos metodológicos, coleta e análise dos resultados e divulgação das conclusões e resultados obtidos pela pesquisa.

Dessa forma, considerando a importância das escolhas metodológicas para o desenvolvimento do estudo, bem como para a organização de cada passo da busca por informações relevantes para o aprofundamento do tema proposto, adotamos alguns procedimentos metodológicos para realizar o estudo a que nos propusemos e compreender as causas da elevação do rendimento interno da escola em estudo a cada ano analisado (2008, 2010, 2012) e sua respectiva queda na proficiência do SADEAM.

A pesquisa definida como um estudo de caso, de caráter exploratório, será desenvolvida numa abordagem qualitativa. De acordo com Minayo (2001, p. 14),

[...] a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A escolha da Escola Estadual André Vidal de Araújo, como universo da pesquisa, deu-se principalmente pelo fato de a escola apresentar rendimento nas avaliações internas ascendente no espaço temporal de 2008 a 2012, passando de 85% para quase 95% de aprovação. Apesar desse avanço, ocorreu um gradativo processo de diminuição da proficiência no SADEAM, nesse mesmo período.

Ao fazer uma análise comparativa do rendimento das escolas da Regional de Manacapuru, ficou evidente este fenômeno. Ao longo da pesquisa, procuramos conhecer as causas e, a partir dessa compreensão, elaboramos um plano de ação para auxiliar a escola a resolver esse problema, superar as dificuldades a ele relacionadas e assim elevar seus indicadores, não apenas nas avaliações internas, mas também nas avaliações externas do SADEAM.

Nessa perspectiva, adotamos no percurso metodológico dois momentos principais: o primeiro voltou-se para o levantamento de informações a partir de fontes secundárias. Este trabalho em busca de evidências que proporcionassem mais robustez aos dados da pesquisa teve como foco principal a organização de dados quantitativos relacionados aos resultados obtidos pela escola nas avaliações internas e externas do SADEAM em que participou, limitado ao recorte temporal que estabelecemos para a investigação.

Documentos de cunho administrativo e pedagógico como diários de classe, planos de curso, planos de intervenção pedagógica, atas de reuniões pedagógicas e de planejamento, instrumentos de controle da Hora de Trabalho Pedagógico (HTP), PPP da escola, além de documentos institucionais advindos da SEDUC contendo orientações e normas relacionadas aos procedimentos que deveriam nortear as práticas de ensino e as avaliativas foram analisadas e as informações subsidiaram a caracterização da escola e de sua prática avaliativa descritas no Capítulo 1, bem como a rotina de aplicação das avaliações externas, especificamente do SADEAM.

Recorremos a vários documentos oficiais que constituem a normativa das práticas escolares. Destacamos a Constituição Federal de 1988, nas seções que tratam da educação e da avaliação; a LDB 9394/96, nas seções que tratam da

avaliação escolar; os documentos que normatizam as práticas de ensino, avaliação e ações educativas nas instituições públicas da rede estadual de ensino emanadas do Conselho Estadual de Educação do Amazonas, e o Regimento Geral das Escolas do Amazonas, que normatiza as ações de todos os envolvidos no processo de ensino no âmbito da escola.

Dos documentos escolares, acessamos os diários de classe, fichas de rendimento anual da escola, atas de reuniões escolares de planejamento, o Projeto Político Pedagógico da Escola e fichas de acompanhamento e monitoramento de atividades pedagógicas como o planejamento de ensino e a HTP dos professores. Sobre a pesquisa documental, Fonseca (2002, p. 32) esclarece que:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Os conceitos, percepções e considerações dispostas no quadro teórico sustentaram a interpretação dos dados levantados no contexto da pesquisa, permitindo a descrição dos elementos constitutivos do perfil de cada ator analisado, bem como das ações que desenvolvem na realização do planejamento, orientação e condução de cada um dos processos relacionados ao ensino e à prática avaliativa na escola.

Os documentos oficiais foram visitados objetivando estabelecer um parâmetro de comparação entre a normatização legal, que fundamenta e orienta a ação educativa, especificamente a ação avaliativa e prática desenvolvida em tempo real no contexto escolar. Levando-nos a uma reflexão sobre a relação entre a normatização escolar e sua aplicação prática, mostrando a existência de uma dicotomia entre esses dois aspectos, que deveriam ser como os lados de uma mesma moeda, e não são, fazendo nascer uma escola real, construída a partir da interação entre seus atores, e uma escola teórica do ponto de vista da legislação educacional.

A percepção da realidade observada aponta para a necessidade de que não é possível estabelecer categorias de compreensão da escola sem que se

considere toda a complexidade que lhe é inerente, visto que cada instituição apresenta características técnicas, científicas e humanas, entre outras, bastante peculiares.

Consequentemente essa compreensão deve levar a um entendimento importante: o funcionamento de uma instituição de ensino será o resultado da relação entre a estrutura legal (normatização) a qual está ligada e os processos de interação produzidos entre seus atores em suas relações coletivas. Como na música, esses dois aspectos precisam estar afinados para que haja harmonia e um bom resultado.

Também essas informações foram relevantes para conhecer mais a fundo as complexas relações existentes no universo escolar, bem como a diversidade de interesses e forças existentes em seu interior que não podem ser caladas ou ignoradas, mas ouvidas e consideradas nos processos de tomada de decisões, único caminho para construirmos a escola democrática e participativa.

Nestes documentos, levantamos informações como quantitativo de alunos, de turmas, rendimento da escola nos anos analisados, a média de proficiência da escola no SADEAM, principal foco de análise nas avaliações externas. Essas informações possibilitaram conhecer o processo pedagógico da escola, bem como os aspectos que sustentam o caso de gestão que a pesquisa se propôs a conhecer, analisar e posteriormente sugerir ações de intervenção.

Assim, as informações levantadas compuseram a descrição do contexto de pesquisa no que diz respeito aos aspectos institucionais, materiais e humanos da Escola Estadual André Vidal de Araújo, que nos ajudaram no processo de elucidação gradativa do tema de pesquisa.

O segundo momento objetivou reunir informações a partir de fontes primárias, tais como: a observação não participante e a aplicação das entrevistas semiestruturadas junto aos membros da equipe gestora e professores responsáveis pela condução das práticas de ensino e avaliação desenvolvidas na escola.

A utilização da entrevista como instrumento de coleta de dados objetivou conhecer mais detalhadamente as práticas e procedimentos da equipe gestora e dos professores da escola em relação à condução do processo avaliativo interno e externo do SADEAM, e apropriar-nos de elementos que permitiriam comparar as práticas identificadas na observação da realidade do contexto de pesquisa com os procedimentos orientados nos documentos institucionais normatizados.

Dessa forma, para que possamos atingir o objetivo de conhecer mais de perto a rotina da equipe da Escola Estadual André Vidal de Araújo, optamos por realizar as entrevistas semiestruturadas no momento em que os professores estivessem no exercício de uma de suas atividades pedagógicas. Para isso, com o aval do gestor da escola, escolhemos o momento da HTP – Hora de Trabalho Pedagógico – reunião que acontece semanalmente, um dia por semana, e reúne professores de cada componente curricular em seus respectivos horários de trabalho. Na segunda-feira, os professores de Língua Portuguesa e Língua Estrangeira Moderna fazem suas quatro horas de HTP. Na terça-feira, os professores de Matemática e Ciências. Na quarta-feira, os professores de História e Geografia. Na quinta-feira, os professores de Ensino Religioso e Arte e, na sexta-feira, os professores de Educação Física.

Entre as atividades realizadas nesses momentos, destacamos o planejamento das aulas, que acontece a cada quinze dias com o acompanhamento da coordenação pedagógica da escola, que ajuda com sugestões e monitora o cumprimento do tempo de trabalho. As formações sobre apropriação de resultados desenvolvidas pela Coordenadoria de Educação de Manacapuru – CREM/SEDUC, no período de divulgação dos resultados do SADEAM, são planejadas para acontecer também nos dias da HTP dos professores de Língua Portuguesa e Matemática, de maneira a não comprometer as aulas.

Os demais momentos, que se intercalam a cada planejamento (um a cada bimestre), são usados para elaboração e correção de avaliações e seleção de materiais didáticos disponíveis na escola que serão utilizados pelos professores. Nesses momentos, os professores apenas assinam o livro de presença destinado ao registro da HTP e descrevem a atividade realizada. O acompanhamento do apoio pedagógico não é constante em relação a essas atividades.

A escolha por aplicar a entrevista semiestruturada no horário da HTP se deu por avaliarmos que este momento nos permitiria interagir com os entrevistados sem prejuízo para os alunos e, ao mesmo tempo, para que pudéssemos nos aproximar e observar as práticas de ensino e avaliativas aplicadas na escola com o intuito de mapeá-las.

De acordo com Duarte (2002), entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de

universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.

Neste sentido, a entrevista, enquanto instrumento de coleta de dados bem elaborada, poderá trazer à tona informações relevantes para a compreensão mais precisa de como se estabelecem as relações que sustentam internamente cada grupo e assim contribuir para a elucidação dos fenômenos que circundam o objeto da pesquisa.

A partir dessa compreensão, quanto à importância e às possibilidades de uso da entrevista como instrumento de coleta de dados, estabelecemos um roteiro contendo alguns blocos de assuntos que nos permitissem traçar um panorama mais completo sobre alguns membros da equipe escolar, que fizeram parte do trabalho como sujeitos da pesquisa: o gestor, coordenador pedagógico e professores por serem na escola os que concebem as práticas de ensino e sua relação com as avaliações externas e internas. Para alcançar esse objetivo, dispomos no roteiro da entrevista semiestruturada aplicada para cada grupo de entrevistados a seguinte sequência: questões sobre as ações da Secretaria de Educação, da Coordenadoria Regional de Manacapuru e da equipe gestora da escola. Dessa forma, cada grupo de entrevistados poderia expor individualmente suas impressões e percepções sobre as ações de todos esses segmentos em relação aos processos avaliativos internos e externos desenvolvidos na escola.

Para tanto, as questões dispostas nos roteiros de entrevista (Apêndices I, II e III) foram distribuídas na seguinte ordem:

- Bloco 01 - Formação e trajetória profissional de cada entrevistado;
- Bloco 02- Ações de apoio externo da Secretaria e Coordenadoria Regional;
- Bloco 03- Grau de conhecimento de cada um sobre as avaliações externas e sobre o uso pedagógico de suas informações;
- Bloco 04- Planejamento e gestão de ações para melhorar a proficiência.

A escolha dos sujeitos da pesquisa também é um procedimento importante e deve ser feito de maneira que possa, prioritariamente, contribuir com informações relevantes para a compreensão dos diversos aspectos relacionados ao caso de gestão e auxiliar o pesquisador na elucidação dos fenômenos que precisa observar e compreender para, então, produzir novos conhecimentos sobre o assunto investigado.

Duarte (2002) defende que a definição dos critérios para a escolha dos sujeitos que comporão o universo de investigação é de extrema importância, pois interfere na qualidade das informações a partir das quais será realizada a análise.

Dessa forma, elegemos como sujeitos da investigação o gestor da escola, o coordenador pedagógico e um grupo de professores de diferentes áreas de conhecimento que atuam no 9º ano do Ensino Fundamental, além dos professores de Língua Portuguesa e Matemática, disciplinas que são avaliadas pelo SADEAM. A escolha justificou-se pelo fato de que esses atores, em função de sua experiência e vivência com a rotina escolar, contribuiriam com informações mais precisas sobre os aspectos relacionados à dimensão pedagógica e especificamente sobre a prática avaliativa que eles orientam ou executam na sala de aula.

Como não poderia deixar de ser, a entrada no campo de pesquisa e a realização de cada etapa da metodologia proposta tornaram-se possível diante da apresentação formal de um documento junto ao gestor da escola, no qual deixamos evidentes os objetivos de nossa pesquisa, bem como o objeto que pretendemos compreender e desvendar ao longo de nossa investigação.

Outro procedimento de pesquisa relevante utilizado foi a observação não participante. Essa é uma das técnicas de coleta de dados adotadas que possibilita ao pesquisador estar em contato com os atores em observação e, a partir dessa aproximação, conhecer e registrar os diversos comportamentos e reações da equipe que possam trazer informações relevantes para a compreensão gradativa das causas e variáveis que de alguma maneira interferem e constituem o caso de gestão em estudo.

O contato com os atores em sua realidade de trabalho através da observação constitui-se como uma importante fonte de informações reveladoras não apenas dos elementos que constituem a cultura escolar, mas também podem oferecer a percepção de aspectos manifestados involuntariamente pelos diversos atores nesse contexto. Nessa perspectiva Michel (2009) reitera que:

[...] a observação é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade; consiste não apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar; permite perceber aspectos que os indivíduos não têm consciência, mas manifestam involuntariamente (MICHEL, 2009, p.66).

A partir desse entendimento, escolhemos alguns momentos da rotina e do cotidiano escolar para observar e relacionar as impressões e evidências mais relevantes para o que objetivamos à pesquisa. Entre os momentos observados, priorizamos o registro de encontros coletivos como: reuniões de pais, reuniões pedagógicas, reuniões da HTP por área de conhecimento, reuniões de orientação com a equipe gestora, rotina de aplicação de avaliações internas, incluindo a observação dos conteúdos de reuniões pedagógicas anteriores, com o intuito de verificar como a escola desenvolvia o processo de apropriação dos dados do SADEAM e como estes dados e informações subsidiavam alguma ação relacionada ao processo de ensino e avaliação, bem como orientações para redimensionar o planejamento de ensino da escola.

O referencial teórico constitui-se um importante componente da pesquisa, visto que, a partir da escolha da concepção dos teóricos que fundamentarão o trabalho, o pesquisador estabelecerá o diálogo entre estes e os dados levantados durante a pesquisa de campo para analisá-los e assim sustentar as conclusões a que chegará, bem como fundamentar as possíveis generalizações que o encaminhará ao tema pesquisado e aos problemas observados.

O referencial teórico foi construído a partir de uma pesquisa bibliográfica que selecionou um conjunto de autores que já pesquisaram e publicaram informações sobre o tema da pesquisa para estabelecer a problematização do tema e sustentar as análises das informações oriundas da pesquisa de campo e da observação. Segundo Fonseca (2002, p. 32):

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002, p.32).

A cientificidade do trabalho depende, pois, da consistência do quadro teórico e de como serão as relações e o diálogo entre o referencial teórico e as evidências que foram apreendidas como elementos elucidativos do tema da investigação.

É nessa perspectiva que buscamos dialogar com teóricos como Lück (2009), Silva (2013), Soares (2002) e Libâneo (2004), objetivando construir uma análise consistente dos fatos coletados a fim de estabelecer um caminho teórico

que, simultaneamente com as informações analisadas, possibilite-nos a compreensão da lógica subjacente aos fenômenos que constituem o problema de pesquisa e assim possamos contribuir com a construção de um novo olhar sobre o problema colocado na esteira da investigação.

No que diz respeito aos escritos de Lück (2009), no livro *Dimensões da gestão escolar e suas competências*, ressaltaremos a sua contribuição para a criação da cultura de desenvolvimento de competências para o exercício das funções de gestor escolar e das responsabilidades de liderança no âmbito escolar como caminho para que a escola possa cumprir seu papel social de promover um ensino inclusivo com base no conhecimento e aplicação das dimensões da gestão escolar, entre as quais se pode destacar:

- Gestão pedagógica ou da aprendizagem;
- Gestão administrativa;
- Gestão financeira;
- Gestão da infraestrutura;
- Gestão do relacionamento com a comunidade;
- Gestão do relacionamento interpessoal na escola;
- Gestão dos resultados escolares;
- Gestão do relacionamento com a rede de ensino.

Ao tratar de temas relacionados diretamente às competências que o gestor escolar precisa desenvolver, a pesquisadora conceitua a gestão escolar como uma responsabilidade dele, cujo objetivo é estabelecer a unidade e integração de todas as ações do estabelecimento de ensino, de modo que se concentrem na formação e aprendizagem dos alunos.

No artigo sobre os *Usos da avaliação em larga escala em ambiente escolar* de Silva (2013), destacaremos o uso pedagógico da avaliação em larga escala em ambiente escolar, como essa política foi recebida pelos atores escolares pesquisados por ele, com ênfase na definição dos dois grupos distintos de usos de avaliação externa feita pelo autor:

Grupo 1 - Usos a partir do desenho da avaliação adotado nos sistemas de ensino, realização de provas simuladas, alterações na concepção/forma de avaliação da aprendizagem dos professores e planejamento de atividades de acordo com os descritores ou matriz de referência da avaliação externa.

Grupo 2 - Usos a partir dos resultados divulgados da avaliação externa, análise dos resultados da avaliação externa, uso dos resultados das avaliações externas como critérios para a formação de grupos de alunos, diversificação e/ou intensificação de atividades pedagógicas, exposição dos resultados aos alunos e pais, elaboração de Plano de Ação Escolar, cobrança e/ou reconhecimento interno às escolas a partir dos resultados e formação continuada de professores.

Essas possibilidades observadas no Grupo 2, de uso dos resultados das avaliações externas a partir da análise dos mesmos, interessa-nos visto que toda a escola precisa observar tais procedimentos para utilizar os resultados das avaliações em larga escala numa perspectiva pedagógica. A apropriação dos resultados das avaliações externas, de acordo com Silva (2013), consiste em a equipe escolar, principalmente equipe gestora e professores, tratar os resultados como ferramentas para mudanças de práticas pedagógicas visando melhorar o processo de ensino e aprendizagem dos alunos em sala de aula. Para que isso ocorra, o autor coloca alguns procedimentos essenciais, dos quais destacamos dois para nossa pesquisa: realização de formação continuada para compreensão dos dados e exposição e explicação dos resultados a pais e alunos.

Em seu trabalho de pesquisa *Escola Eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais*, Soares (2002) identifica três escolas com graus variados de desempenho de seus alunos em Matemática e Língua Portuguesa no PROEB/SIMAVE-2000 e, com um roteiro de investigação inspirado nos estudos internacionais sobre as escolas eficazes, procurou compreender as razões do sucesso ou fracasso dessas escolas, considerando os mesmos fatores de eficácia apontados pela literatura estrangeira, como as pesquisas realizadas por Bressoux (1994), Cotton (1995), Lee *et al.* (1993), Sammonset *al.* (1995) e Mayer *et al.* (2000)⁴. A ideia era perceber se os elementos relacionados à Escola Eficaz contribuíram para os resultados que cada uma obteve no PROEB/SIMAVE-2000. O estudo mostrou que o aprendizado está intimamente ligado a categorias que geralmente não aparecem nas pesquisas e nas análises realizadas no Brasil.

⁴Estes estudos tiveram como base pesquisas sobre a Escola Eficaz nos países como Estados Unidos, Grã-Bretanha e França são marcadas pela definição de listas com os fatores escolares que podem interferir no processo educativo.

O autor destaca que a liderança e o clima são dois elementos extremamente importantes para a compreensão do resultado das escolas pesquisadas no PROEB/SIMAVE-2000. Nas escolas em que esses fatores foram observados, os resultados foram sempre melhores do que naquelas em que essas características não foram percebidas. Assim, trazemos a questão da liderança, porque entendemos que quando estase apresenta como característica da gestão escolar, o envolvimento com as questões escolares e a preocupação com a construção de uma participação dos profissionais de ensino na escola é capaz tanto de reverter as situações adversas colocadas pela realidade socioeconômica, quanto de colocar em prática propostas pedagógicas que podem modificar os resultados acadêmicos dos estudantes.

Em sua obra *Organização e gestão da escola: teoria e prática*, Libâneo (2004) destaca que o coordenador pedagógico é o profissional responsável pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico entre todos os membros da equipe de trabalho, em especial os professores. Por entendermos que o papel desempenhado por este profissional na escola pesquisa reflete nos resultados alcançados, buscamos esse referencial teórico. Segundo o autor, o trabalho do coordenador pedagógico na escola é importante para a construção de bons resultados através da melhoria da qualidade do ensino.

A próxima seção apresenta os dados e informações que compõem o perfil da equipe gestora da escola AVA no tocante à dimensão pedagógica e principalmente como a equipe concebe os processos avaliativos internos e externos desenvolvidos na escola, e como as práticas gestoras influenciam os resultados.

2.2 O perfil da equipe gestora e sua concepção sobre os processos avaliativos internos e externos

Esta seção marca o início da análise das informações colhidas no campo de pesquisa que comporão o perfil da equipe gestora bem como a concepção que orienta o trabalho desenvolvido pela equipe em relação aos processos avaliativos desenvolvidos na escola.

Sem desconsiderar a importância da articulação de todas as demais dimensões para uma gestão escolar de sucesso, procuramos nos concentrar em

como a equipe gestora da escola trabalha a dimensão pedagógica e a gestão de resultados, por serem elementos diretamente ligados ao nosso tema de pesquisa.

Com base nas diversas atribuições, que recaem sobre a figura do gestor escolar, é possível afirmar que o seu principal papel é desenvolver a gestão da aprendizagem e levar a escola a obter melhores resultados em seus indicadores de rendimento interno e externo. Por isso, o gestor precisa organizar sua equipe e a infraestrutura escolar em geral para assegurar as condições para o avanço dos alunos em seus estudos, desenvolvendo assim um ambiente de formação e de contato com novas ideias, novas metodologias que resulte na socialização e aplicação de novas experiências pedagógicas pela equipe gestora e pelos professores da escola.

Desse modo, é necessário compreender que:

A educação escolar não se reduz à sala de aula, viabiliza-se pela ação articulada entre todos os agentes educativos - docentes, técnicos, funcionários administrativos e de apoio que atuam na escola. Por essa razão, a formação dos profissionais para as áreas técnicas e administrativas deve esmerar-se e oferecer a mesma qualidade dos cursos para o magistério. (BRASIL, 2001).

A partir deste entendimento, Soares (2007) esclarece que um dos objetivos da equipe gestora escolar é, portanto, a busca da compreensão do funcionamento dos processos internos da escola, os quais determinam a capacidade de interferir positivamente nos resultados dos alunos e conseqüentemente da própria escola. Partindo da construção desta compreensão, será possível a reordenação dos processos que não estejam contribuindo de forma eficaz para melhorar a aprendizagem dos alunos, visto que todos os processos no interior da escola devem estar a serviço da promoção de um ensino transformador e formador de competências e habilidades que favoreçam a inserção dos alunos no mundo do trabalho e das relações sociais.

Entre esses processos, que precisam ser compreendidos na dinâmica da escola, o alvo principal de nosso olhar volta-se para a compreensão da concepção dos processos avaliativos desenvolvidos pela equipe gestora, sem desconsiderar os demais processos que interferem sobre ele ou sofrem interferência no interior da escola e no seu contexto mais amplo.

Desse modo, considerando o contexto desafiador da escola, entre as atribuições consideradas fundamentais para que ela possa configurar-se como um espaço de construção de uma prática de ensino eficaz e organizada para alcançar resultados positivos, destaca-se o que Lück (2009) define como a importância do trabalho organizacional e mobilizador da equipe gestora para atuar, com base nas dimensões da gestão escolar, e conduzir, junto à comunidade escolar, os acordos para que esses elementos estejam presentes na escola, permitindo que a equipe gestora possa fazer uso consciente dos mesmos, visando a melhoria dos processos educacionais e assim seguir na busca de suas metas de crescimento.

É nessa perspectiva que Lück (2009) esclarece:

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 sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados 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 (LÜCK, 2009, p.24).

Sem desconsiderar dimensões como a gestão financeira e a administrativa, que também são relevantes e precisam ser consideradas pela equipe gestora, Lück (2009) destaca a mais importante das dimensões:

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...]. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos [...] (LÜCK, 2009, p.95).

Dentre as ações, que constituem essa atuação sistemática a qual irá promover a aprendizagem dos alunos, o ato de avaliar ou os processos avaliativos desenvolvidos na escola estão atrelados diretamente à gestão pedagógica. Assim, é necessário que haja um conhecimento mais aprofundado por parte do gestor e de sua equipe acerca do desenvolvimento desses processos avaliativos e suas implicações sobre a aprendizagem e sobre os indicadores da escola, que alimente a reflexão a respeito das possibilidades de uso dos resultados da avaliação externa na escola. Dessa forma, é possível que a escola tire proveito das diversas

possibilidades pedagógicas que a avaliação externa oferece para a melhoria do processo de ensino.

Após as considerações a respeito das atribuições a serem desenvolvidas pela equipe gestora de uma escola, devidamente fundamentado pelos estudos de Heloísa Lück (2009), descreveremos a composição da equipe gestora da escola AVA e analisaremos as respostas dadas pelo gestor e pela coordenadora pedagógica da escola, as quais caracterizarão o perfil da equipe gestora quanto à condução dos processos avaliativos e à construção dos indicadores da escola nas avaliações externas.

A equipe gestora da escola AVA é formada pelo gestor que possui trinta anos de magistério. Ele é formado em Educação Física pela Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Fez duas especializações, uma em Letras com ênfase em Linguística e outra em Gestão Escolar/Pró-gestão. Está à frente da escola desde 2006, quando foi nomeado pelo secretário de educação do Estado do Amazonas àquela época. Também participa da equipe a coordenadora pedagógica que está há trinta anos no magistério. É formada no Curso Normal Superior – CNS, pela Universidade do Estado do Amazonas – UEA, com especialização em Educação Ambiental. Exerce a função de coordenadora pedagógica da escola desde 2008. Além do gestor e da coordenadora pedagógica, a escola tem um bibliotecário e um chefe de disciplina, por turno, uma secretária e quatro assistentes administrativos. É com este quadro de profissionais que o gestor trabalha e administra a escola visando atingir seus objetivos.

Caracterizada a equipe gestora, passaremos à compreensão do perfil da equipe em relação à avaliação da aprendizagem a partir das respostas apresentadas pelo gestor e coordenadora pedagógica da escola às questões contidas na entrevista semiestruturada.

Quando questionamos o gestor sobre o papel e a função da avaliação externa na escola, tivemos a seguinte resposta:

As avaliações realizadas em sala de aula são fundamentais para o acompanhamento da aprendizagem dos alunos. Já a avaliação externa deve ser utilizada como complemento de informações e diagnósticos fornecido pelos próprios professores (GESTOR. Entrevista concedida.).

A coordenadora respondeu à pergunta mencionada acima, dizendo que: “avaliação externa nos direciona para a melhoria da aprendizagem dos alunos”, sem

explicar de que maneira acontece esse processo e que relação tem essa melhoria com a questão pedagógica desenvolvida na escola. Analisando as falas do gestor e da coordenadora pedagógica sobre o papel e a função da avaliação externa na escola, percebemos que não revelam um conhecimento claro e preciso sobre o tema.

De certa forma, revelam conhecimento incipiente sobre as reais funções da avaliação externa no processo educacional. Daí torna-se imperioso mediar momentos de reflexão sobre a importante dimensão do ato educativo que é a avaliação, a fim de melhorar os resultados da escola. Sem conhecer mais profundamente a teoria e a prática dos processos avaliativos na escola, o gestor e o coordenador pedagógico acabam descartando uma das possibilidades de análise das avaliações externas citadas por Silva (2013, p. 9) que é a “autorreflexão dos agentes institucionais a partir dos resultados em relação à abordagem dos conteúdos que ministram e/ou seus procedimentos de ensino”.

Quando perguntados sobre o nível de conhecimento que julgavam ter a respeito do SADEAM, o gestor e a coordenadora pedagógica atribuíram nota 4 numa escala de 0 a 5. Entretanto, é possível perceber uma contradição diante do conhecimento que disseram ter do SADEAM e a informação apresentada por eles na questão anterior, que versava sobre a função da avaliação externa.

Tanto o gestor como a coordenadora não conseguiram esclarecer de forma objetiva a função do SADEAM, que seria de diagnosticar a posição de cada aluno, cada turma e a escola na escala de proficiência, de maneira que essas informações, divulgadas pela Secretaria de Educação e não pelos professores, possam servir como orientação para a transposição didática de ações que visem melhorar o processo de ensino e a aprendizagem dos alunos através do desenvolvimento das competências descritas na matriz de referência de cada segmento avaliado.

O baixo nível de conhecimento da equipe gestora em relação ao sistema de avaliação externa do SADEAM e aos processos a ele relacionados ficam evidenciados nas respostas dadas aos questionamentos feitos na entrevista, já citados anteriormente, e pode ser um dos impedimentos para que as informações geradas por esta avaliação sejam exploradas de forma produtiva, visto que a prática da autorreflexão da equipe escolar diante dos resultados obtidos pela escola no SADEAM e das relações que devem ser feitas entre o produto dessa avaliação

externa e as práticas de ensino não podem acontecer dissociadas de um conhecimento mais consistente de todo o processo (SILVA, 2013).

Sobre a pergunta que procurou verificar se havia ações na SEDUC voltadas para a melhoria do desempenho dos alunos nos componentes curriculares, ou se isso acontecia somente nos componentes avaliados pelo SADEAM, e quais seriam essas ações, o gestor respondeu: “o SADEAM nos traz a interpretação dos resultados e análise pedagógica, apresentando as deficiências para que possamos elaborar atividades que ajudem em suas necessidades e deficiências”.

Como é possível perceber, o gestor limitou-se a citar as informações oferecidas pelo SADEAM em relação à proficiência alcançada pelos alunos sem fazer alusão a qualquer projeto da Secretaria da Educação que visasse melhorias no desempenho dos alunos. Isso pode sugerir que não há ações da SEDUC sendo colocadas em prática na escola.

Já a coordenadora pedagógica, respondendo se havia na escola ações voltadas para melhorar o desempenho dos alunos em todos os componentes curriculares, sinalizou que a escola promove várias ações de incentivo, como simulados, gincanas e passeios. Entretanto, não fez nenhum esclarecimento quanto à existência de ações pedagógicas que objetivassem um melhor desempenho dos alunos, não apenas em Língua Portuguesa e Matemática, mas em todos os demais componentes curriculares.

Percebemos assim que o trabalho voltado para a melhoria das metodologias de ensino e formas diferenciadas de abordagem dos conteúdos é deixado de lado, e as atividades promovidas pela escola concentram-se apenas nas disciplinas que são avaliadas pelo SADEAM, Língua Portuguesa e Matemática, sem provocar mudanças nas práticas pedagógicas que acabam não surtindo o resultado desejado.

A concentração de algumas ações desenvolvidas pela escola nas duas disciplinas foi comprovada na análise dos planos de intervenção, instrumentos elaborados pela escola que objetivam concentrar esforços nas séries avaliadas de maneira a melhorar o desempenho dos alunos, não nos conteúdos relacionados aos descritores avaliados como críticos, mas no treino de questões semelhantes às da avaliação externa para que os alunos melhorem sua performance nas provas de Língua Portuguesa e de Matemática (AMAZONAS, 2013).

Fica evidente que as ações citadas pela coordenadora pedagógica não têm produzido os resultados esperados tampouco consegue alterar a rotina de ensino dos professores da escola, haja vista que a proficiência da escola apresenta declínio constante, conforme dados apresentados no Capítulo 1.

Quanto aos procedimentos descritos pela equipe gestora para melhorar a aprendizagem em todos os componentes curriculares a partir dos resultados do SADEAM, o efeito na escola tem sido contrário ao que Silva (2013, p.10) sinalizou ter acontecido na maioria das escolas que pesquisou, onde a apropriação dos resultados das avaliações externas aconteceram e provocaram mudanças nas rotinas pedagógicas da escola com a diversificação de atividades, porque os esforços da escola se concentram, principalmente, no reforço e na aplicação de simulados nas disciplinas avaliadas no SADEAM.

A apropriação dos resultados das avaliações externas parece ter provocado, na maior parte das escolas pesquisadas, uma mudança perceptível nas rotinas pedagógicas ao favorecer novos direcionamentos a certas tarefas que já vinham sendo realizadas. Assim, destaca-se uma diversificação das atividades pedagógicas desenvolvidas com os alunos, notadamente diferentes daquelas usualmente feitas em sala de aula (SILVA, 2013, p.10).

A apropriação dos resultados pressupõe o domínio das informações necessárias à leitura pedagógica dos resultados da avaliação externa por quem os apresenta e os recebe. É o domínio das informações que compõem os resultados da avaliação externa e a capacidade de interpretá-las que gera mudanças como as citadas por Silva (2013). Quando as informações não são compreendidas e analisadas, o que se tem é apenas o registrado na escola AVA, ou seja, a divulgação do resultado sem a devida relação com o que a escola realiza pedagogicamente e sem a conexão com a prática de ensino dos professores.

Dessa forma, a revisão do conceito de apropriação dos resultados e o desenvolvimento de um programa de formação sobre essa temática são aspectos que a escola AVA precisa avaliar para descobrir o porquê das ações desenvolvidas não provocarem mudanças nas práticas de ensino capazes de alterar a aprendizagem dos conteúdos pelos alunos e, por conseguinte, a proficiência nas avaliações externas.

A respeito da pergunta que buscou verificar se havia acontecido mudança na rotina escolar e na prática avaliativa dos professores desde a implantação do SADEAM, o gestor respondeu:

Sim. A preocupação de todos em melhorar o desempenho é grande. Baseado no conhecimento do padrão de desempenho de cada aluno, todos procuram melhorar seu desempenho e os professores passaram a utilizar com mais frequência os simulados, uma das ações do plano de intervenção pedagógica feito para buscar melhorar a aprendizagem, para que os alunos se familiarizem com a avaliação externa (GESTOR. Entrevista concedida).

É possível observar na resposta do gestor aspectos relacionados à mudança na rotina avaliativa da escola e na prática avaliativa dos professores, influenciada pela convivência com os processos avaliativos externos, em específico o SADEAM. Contudo, essa mudança se concentra, principalmente, na prática do simulado aplicado aos alunos dos anos avaliados para que, como declarou o gestor, “os alunos se familiarizem com a avaliação externa”, processo este que os alunos são submetidos a cada ano letivo.

Já a coordenadora pedagógica respondendo a mesma pergunta foi mais categórica:

É possível perceber incontáveis mudanças, principalmente na preparação de simulados para preparar os alunos para a grande prova e na mudança nas práticas avaliativas dos professores. É possível perceber um conhecimento melhor dos descritores e o uso de questões semelhantes às utilizadas nas avaliações externas nas questões das avaliações internas (COORDENADORA PEDAGÓGICA. Entrevista concedida).

A resposta da coordenadora aponta, como principal mudança na rotina avaliativa da escola, o uso dos simulados, avaliação aplicada para os alunos das séries a serem avaliadas, compostos por itens semelhantes aos do SADEAM e realizados com a mesma metodologia de aplicação da avaliação externa, incluindo o tempo destinado à resolução de cada bloco de questões.

Segundo informações da coordenadora pedagógica, os simulados são aplicados duas vezes ao ano, no período que antecede a aplicação da avaliação do SADEAM ou Prova Brasil, e servem para diagnosticar as habilidades que precisam ser reforçadas nos alunos. Segundo a coordenadora, os resultados são tabulados, socializados (divulgados entre os professores e coordenadores pedagógicos pelos assessores da CREM) e servem de base para a elaboração de Planos de Intervenção Pedagógica na escola voltados para a aplicação de estratégias de

ensino que sejam capazes de melhorar as habilidades necessárias para resolver os itens que apresentam resultados críticos.

A coordenadora pedagógica aponta também um maior conhecimento dos descritores pelos professores e a utilização de itens semelhantes aos da avaliação externa nas avaliações internas, ação citada por ela e que na sua concepção está relacionada à melhoria da prática avaliativa dos professores. As falas do gestor e da coordenadora pedagógica ressaltam o uso do simulado como uma das mudanças na rotina avaliativa dos professores, desde a implementação do SADEAM, revelando que o simulado acaba sendo uma forma de treinar os alunos para “a grande prova”, como declarou a coordenadora.

Sobre o uso dos simulados, Silva (2013, p. 7) apresenta dois objetivos distintos que foram observados em sua pesquisa. O primeiro, treinar os alunos para o preenchimento do gabarito e das rotinas específicas da avaliação externa. O segundo, identificar os conhecimentos que precisam ser melhor trabalhados em sala de aula.

Pelo que foi possível observar, considerando os resultados da escola AVA, apenas o primeiro é levado em consideração. Quanto ao segundo, identificar o que precisa ser ensinado e buscar meios para que isso aconteça, a escola ainda não conseguiu atingir, visto que os seus indicadores de proficiência no SADEAM não melhoraram.

Sousa e Bonamino (2012) alertam para o risco de a responsabilização pelos resultados serem atribuídos à escola, o que pode fazer com que as atividades pedagógicas objetivem preparar o aluno para o teste, dando centralidade à avaliação, comprometendo assim o currículo escolar. Isto pode acontecer quando a avaliação recebe maior importância no trabalho com os alunos em detrimento de outros aspectos do currículo.

Mesmo considerando que as mudanças citadas pela equipe gestora possam ser relevantes, elas acabam por empobrecer o currículo. Consequentemente, as mudanças de práticas citadas pelo gestor e coordenadora pedagógica não melhoraram o ensino para que os alunos aprendam satisfatoriamente os conteúdos e desenvolvam as habilidades necessárias para usá-las na resolução dos problemas propostos nas avaliações externas e, assim, elevem a proficiência no SADEAM.

Sobre a questão que buscou verificar se os resultados do desempenho dos alunos no SADEAM eram utilizados em reflexões para melhorar as práticas pedagógicas, o gestor respondeu que “a cada ano o resultado do SADEAM é apresentado à comunidade e as informações são utilizadas para conhecer as dificuldades dos alunos e orientar atividades de reforço”. Como se observa, apenas o aluno é visto como parte do processo que necessita de intervenção pedagógica e de ações que possibilitem a superação do resultado obtido, desconsiderando assim a ação do professor, um dos principais agentes do processo de ensino, bem como a sua necessidade de formação e reflexão voltadas para melhorar suas práticas de ensino e avaliativa.

A coordenadora respondeu a essa questão dizendo que: “a partir do acesso aos resultados, montamos estratégias para ministrar aulas mais aprazíveis, com premiação para os alunos que se destacam”. Mas, não citou o modo como essas estratégias são construídas na escola.

Uma constatação preliminar e provisória é que, considerando os resultados de proficiência no SADEAM, nos anos de 2008, 2010 e 2012, as ações realizadas pela equipe gestora não conseguiram interferir sobre esse indicador, que, conforme vimos no Capítulo 1, apresentou uma queda consecutiva de um ano para o outro, ou seja, o desequilíbrio existente entre o elevado rendimento interno e a baixa proficiência aferida nas avaliações externas do SADEAM têm permanecido. Isso comprova que a avaliação desconectada da reflexão coletiva e da prática pedagógica aplicada em sala de aula não é capaz de construir as mudanças nos indicadores da avaliação externa.

É neste sentido que Souza (2007) destaca a avaliação como parte do processo de ensino e, como tal, tem a função de contribuir para a solução de problemas, visto que oferece um *feedback* dos processos de ensino e aprendizagem, mostrando até que ponto os objetivos estão sendo alcançados e se os métodos de ensino utilizados estão surtindo os efeitos desejados. Servem, também, para reforçar os aspectos da prática docente que se mostram mais eficazes.

Outro ponto abordado na entrevista buscou verificar quais eram as principais dificuldades enfrentadas pela escola para elevar o resultado do SADEAM. O gestor e a coordenadora responderam de forma semelhante, apontando para problemas que parecem ser também determinantes para dificultar a caminhada da

escola na busca de soluções efetivas para elevar sua proficiência nas avaliações externas. O gestor ressaltou que:

Os principais entraves que nós enfrentamos para melhorar o resultado no SADEAM são as salas superlotadas, a rotatividade de professores, pouco tempo para reuniões e formação com professores e falta de alguns recursos didáticos como xerox para impressão de materiais pedagógicos (GESTOR. Entrevista concedida.).

Respondendo ao mesmo questionamento, a coordenadora pedagógica apontou para os mesmos problemas, afirmando que:

Os principais entraves que nós enfrentamos para melhorar o resultado no SADEAM são a constante modificação da equipe de professores que na maioria são temporários e quando estão se adequando ao trabalho e aos objetivos da escola são substituídos por outros na mesma condição, o pouco tempo destinado para a formação e discussão de temas importantes como a avaliação. Temos apenas um dia por bimestre para discutir coletivamente sobre os problemas da escola, além da falta de recursos humanos e financeiros que também dificultam a execução de ações de mais consistentes para melhorar a proficiência no SADEAM (COORDENADORA PEDAGÓGICA. Entrevista concedida.).

Os problemas elencados pelo gestor e coordenadora pedagógica da escola são reais e podem estar dificultando o trabalho para a melhoria da proficiência no SADEAM. Vale ressaltar que a alta rotatividade dos professores, primeiro problema citado, é em relação ao quadro geral da escola (ver Tabela 5) e não ao grupo de entrevistados da pesquisa, sendo um problema que pode interferir negativamente na busca de melhores resultados. O outro fator limitador citado na entrevista é o pouco tempo disponibilizado para que a escola possa discutir internamente sua agenda pedagógica com possibilidades de estabelecer encaminhamentos para os problemas observados. Apenas quatro momentos ao longo do ano, inviabiliza a interação da equipe e a reflexão necessária à proposição de ações que possam efetivamente melhorar os resultados da escola.

Além disso, os poucos recursos humanos e financeiros, citados pelo gestor e coordenadora, são também limitadores à construção de um contexto escolar propício à aprendizagem e ao bom desempenho dos alunos. A escola administra recursos do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola) e do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola). Ambos do governo federal que possuem recursos com utilização previamente definida, não podendo atender a necessidades diversas da escola.

Entretanto, segundo Soares (2002), a eficácia de uma escola em relação aos seus resultados está ligada às iniciativas positivas que a direção e os professores conseguem realizar sob a influência da liderança do gestor, mostrando que a falta de recursos não pode justificar o baixo desempenho dos alunos, sendo possível encontrar soluções positivas diante de situações adversas quando a liderança e o clima escolar estão alinhados em busca dos mesmos encaminhamentos.

Esse alinhamento não diz respeito apenas ao âmbito interno da escola, mas também deve incluir a participação mais efetiva da Secretaria de Educação. Entretanto, em nenhum momento da entrevista foi mencionada a responsabilidade da Secretaria de Educação e da Coordenadoria Regional de Educação em acompanhar e auxiliar a escola na busca de encaminhamentos para a superação de problemas como a superlotação e quanto ao tempo necessário para a formação em serviço, ação necessária para que seja construído um conhecimento mais consistente sobre a avaliação externa e suas possibilidades de uso pedagógico na escola.

Neste sentido, Soares (2002, p. 14) destaca que:

Ainda que se observe diversos avanços na implantação e execução de uma política de avaliação, se constata, de forma generalizada, a falta de um mapeamento detalhado em torno de quais usos das avaliações externas estão sendo feitos nas unidades escolares, as formas empregadas nisso e o quanto essa apropriação foi motivada por uma ação de caráter mais sistêmico (SOARES, 2002, p.14).

O acompanhamento das atividades realizadas pela escola a partir de seu diagnóstico de desempenho no SADEAM é uma ação da Secretaria de Educação, que deve também apoiar a escola na implementação das ações que empreende com o objetivo de alavancar seus resultados. Sem esse apoio a escola tem dificuldade para operacionalizar suas ações de melhoria. O que Soares conceitua, como “falta de mapeamento detalhado dos usos da avaliação nas unidades escolares”, expressa em síntese um aspecto que os gestores dos sistemas de avaliação precisam atentar. Saber quais os usos que as unidades escolares estão fazendo das avaliações externas e, em seguida, verificar se eles estão adequados ou não aos objetivos maiores da política, que seria, em linhas gerais, melhorar a qualidade da educação a partir do diagnóstico proporcionado pela avaliação externa.

Isso só será produtivo se as ações em torno da avaliação externa promovidas pela Secretaria de Educação forem de caráter sistêmico. Ou seja, se forem ações articuladas em todos os segmentos da secretaria que possam contribuir efetivamente para o uso da avaliação numa perspectiva pedagógica, alinhada aos objetivos e necessidades da escola.

Perguntados sobre quais as principais ações desenvolvidas pela escola para melhorar os resultados nas avaliações internas e externas, o gestor e coordenadora pedagógica listaram as seguintes ações:

- (i) Identificação dos alunos com dificuldades de aprendizagem;
- (ii) Busca de parceria com os pais/ família;
- (iii) Discussão dos resultados com a equipe gestora e com professores.

As respostas ao questionamento acima evidenciam que a escola desenvolve ações que objetivam a melhoria dos resultados nos processos avaliativos internos e externos. Percebe-se que há uma preocupação em detectar quais são os alunos com dificuldades e assim buscar parcerias junto à família com o objetivo de superar as dificuldades de aprendizagem dos alunos.

Entretanto, reiteramos que as ações citadas pela equipe gestora não têm alterado os indicadores de proficiência dos alunos da escola nas avaliações externas do SADEAM. Apenas o rendimento nas avaliações internas evoluiu. Esse dado reforça a necessidade de uma reflexão de toda a equipe escolar sobre a eficácia das ações propostas para melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações externas.

Sendo assim, o gestor é a liderança que deve conduzir esse processo de discussão dos resultados, pois constitui-se um dos aspectos necessários ao exercício de uma gestão democrática. É nessa perspectiva que Lück (2009) reitera que o gestor deve ser aquele que:

Promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados (LÜCK, 2009, p.43).

Entretanto, essas ações, para se tornarem efetivas, precisam ser planejadas e avaliadas constantemente. Não podem ser realizadas intuitivamente. Lück (2009, p. 45) esclarece que,

Sem tais práticas, o que se tem é a ação aleatória, assistemática e desarticulada, de que resultam sérios prejuízos educacionais, apesar das boas intenções e entendimento sociopolítico do trabalho educacional que se estabeleça na escola.

Portanto, as ações desenvolvidas na escola precisam ser articuladas e planejadas coletivamente, precisam ter qualidade para poder interferir efetivamente sobre os problemas e assim promover a qualidade da educação e a elevação dos resultados da escola nas avaliações externas. Isso só será possível com um planejamento que agregue as ações necessárias para promover a eficácia das mesmas. Sobre essa necessidade de articulação das ações, o gestor foi interrogado se o SADEAM estaria articulado ao PPP da escola.

Sim, o SADEAM busca fomentar mudanças e melhorias na escola a partir dos resultados alcançados. O PPP é um instrumento teórico de organização e planejamento de todas as ações realizadas na escola. Nele deve estar todos os projetos e ações educativas da escola voltados para promover a aprendizagem dos alunos e tudo isso precisa estar articulado (GESTOR. Entrevista concedida.).

Ao definir a importância do PPP como projeto articulador de todas as ações da escola, o gestor ressalta a relevância desse instrumento para a construção de uma gestão democrática e participativa e para a efetivação de uma gestão voltada para a dimensão pedagógica como caminho para a construção dos bons resultados. Entretanto, ao analisar o PPP da escola, observamos que ele data de 2008 e não sofreu nenhuma alteração. Assim, o discurso do gestor em defesa do PPP da escola e de suas possibilidades pedagógicas não se efetiva na prática, pois não altera a realidade da escola diante do que observamos. É apenas um instrumento burocrático distante das possibilidades de contribuição que ele teria se fosse construído coletivamente e usado para auxiliar a escola agregando e orientando os aspectos legais e os diversos projetos existentes.

Ao responder a mesma pergunta, se o SADEAM estaria articulado ao PPP da escola, a coordenadora respondeu que “sim, os projetos educativos da escola e a proposta curricular estavam registradas no PPP”. Entretanto, não soube dizer de que forma os projetos contidos no PPP estão contribuindo para melhorar a qualidade do ensino na escola. Isso reforça o entendimento de que o PPP parece ter sido organizado apenas em caráter burocrático, já que desde 2008 não sofre adequações. Estas deveriam ser feitas a cada ano para que todos pudessem avaliar

e adequar as ações contidas no documento de maneira a torná-lo de fato um instrumento de gestão.

Referindo-se à importância do papel do gestor na articulação que deve promover entre o PPP e as ações educacionais desenvolvidas na escola tendo em vista o progresso dos alunos, Lück (2009), esclarece que,

Entre as competências relacionadas à organização do trabalho escolar, o gestor é aquele profissional que “estabelece o alinhamento entre o Projeto Político Pedagógico, Plano de Desenvolvimento da Escola e o Regimento Escolar e sua incorporação nas ações educacionais” (LÜCK, 2009, p.31).

Assim, a competência para operacionalizar o processo de articulação entre os instrumentos de gestão, descritos acima por Lück (2009), e sua incorporação nas ações educacionais da escola em busca de uma educação de qualidade, constitui-se um dos aspectos a ser *repensado* pelo gestor da escola AVA, com o objetivo de colocar esses instrumentos a serviço da melhoria da gestão e do ensino na escola. Fato que não foi observado enquanto realizamos a pesquisa e, diante da importância dada por Lück (2009), pode também ser um impedimento para que a gestão da escola consiga planejar e executar ações de maneira eficaz para elevar a aprendizagem e a proficiência dos alunos da escola nas avaliações externas do SADEAM.

Respondendo sobre a utilização dos resultados do desempenho dos alunos no SADEAM no planejamento pedagógico dos professores, o gestor afirmou que “os resultados são conhecidos e divulgados para os professores e utilizados nos seus respectivos planejamentos de ensino realizados na escola”. A coordenadora também respondeu que “os resultados de desempenho dos alunos do SADEAM são divulgados para os professores usarem no planejamento de atividades de ensino”.

Entretanto, não esclareceram como essas informações eram utilizadas pelos professores no planejamento de ensino, evidenciando a falta de consistência na condução das discussões e na socialização das informações relativas ao desempenho dos alunos no planejamento de ensino na escola. Além disso, gestor e coordenadora utilizaram a palavra “divulgação”, o que é diferente de apropriação dos resultados. Retomamos aqui o conceito de apropriação de resultados apresentado por Silva (2013), citado anteriormente, segundo o qual a apropriação consiste em a equipe escolar, principalmente equipe gestora e professores, ser capaz de ler,

interpretar e tratar os resultados como ferramentas para mudanças de práticas pedagógicas visando melhorar o processo de ensino e aprendizagem dos alunos em sala de aula. Diferente de divulgar que consiste apenas em repassar informações sobre os resultados obtidos pela escola sem uma análise detalhada que permita o uso dos dados para melhorias no fazer pedagógico.

Além da necessidade dos professores e da equipe gestora estarem aptos a se apropriarem dos resultados, fazendo sua leitura e relacionando-os ao fazer pedagógico, Souza (2007) destaca que o processo de avaliação deve proporcionar um *feedback* aos avaliados, sendo um instrumento para orientar ações de melhoria do desempenho deles na escola.

Para isso acontecer é necessário que o professor estabeleça objetivos de aprendizagem dos conteúdos tomando como ponto de partida o nível de conhecimento dos alunos e os objetivos de aprendizagem a serem alcançados ao longo de uma determinada etapa de estudos.

Essa prática não foi percebida no planejamento dos professores, porque, como já tratamos anteriormente, não há apropriação de resultados por parte da equipe gestora e dos professores. Dessa forma, não é possível trabalhar o planejamento tomando como ponto de partida o nível dos alunos na escala de proficiência, pois os professores ainda não interpretam os dados da avaliação de maneira a utilizá-los no planejamento de atividades pedagógicas.

É neste sentido que Brooke e Cunha (2011) defendem a utilização dos resultados das avaliações em larga escala pelos gestores escolares para melhor definirem metas para o trabalho escolar. Essas metas precisam ser traduzidas em “esforços pedagógicos capazes de elevar o desempenho dos estudantes, garantindo que uma proporção cada vez maior de alunos domine um sólido conhecimento dos conteúdos e habilidades esperados para o seu estágio escolar” (BROOKE & CUNHA, 2011, p. 27). Como foi destacado acima, o estabelecimento de metas pedagógicas é um procedimento necessário para que a escola possa caminhar na direção da melhoria consistente de seus indicadores de proficiência da avaliação externa do SADEAM.

Quando perguntados se na escola os professores trabalhavam com metas pedagógicas baseados nos resultados do SADEAM, o gestor e a coordenadora responderam afirmativamente. Porém, os planos de curso e os planos de intervenção analisados não deixaram claro o uso das metas, muito provavelmente

também em decorrência da ausência da prática de apropriação dos resultados pelos professores, ainda não realizada pela escola.

Nessa perspectiva, Machado (2012) defende que a interpretação desses resultados deve partir de uma ação intencional e planejada do diretor, com o objetivo de transformar essas informações em aliadas da melhoria da aprendizagem dos alunos. Para a autora,

A apropriação dos resultados pelo diretor e pelo coordenador da escola pode contribuir para a reflexão sobre todas as áreas de atuação da gestão escolar, mas devem, principalmente, servir à análise sobre a efetiva condução da escola na realização de sua função social na sociedade democrática que deve garantir o ensino-aprendizagem para todos os seus alunos (MACHADO, 2012, p. 74).

Quando interrogados sobre as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor para melhorar o rendimento interno da escola e o desempenho dos alunos da escola na avaliação externa do SADEAM, gestor e coordenadora pedagógica sinalizaram como principal problema o desinteresse dos alunos e ausência de participação de muitos pais na vida escolar de seus filhos. Problemas estruturais da escola, falta de apoio da Secretaria de Educação e da Coordenadoria não foram citados pelo gestor. A resposta revela, entre outros aspectos, uma leitura limitada de processos tão complexos como o ensino e a avaliação escolar quando não inclui o conhecimento sobre a avaliação externa e apropriação de resultados, a falta de formação para equipe gestora e professores para compreenderem melhor a avaliação externa e sua interpretação pedagógica.

É dessa forma que Viana (2003) defende que os resultados da avaliação devem ser usados como instrumentos para a implementação de ações de formação continuada de gestores e docentes, a fim de que possam se apropriar dessas informações e identificarem aspectos da prática docente que necessitem ser repensados. Só assim será possível, de fato, o planejamento e execução de ações que possam elevar o desempenho acadêmico dos alunos, fazendo com que a escola pública cumpra sua obrigação de oferecer uma educação de qualidade.

A partir desse entendimento, Viana (2003, p. 34) destaca alguns objetivos que a avaliação externa deve cumprir:

(1) elevar os padrões de ensino muitas vezes bastante comprometidos em algumas instituições; (2) ajustar os processos de ensino à aprendizagem com o uso de metodologias adequadas e que devem ser de domínio dos professores, o que nem sempre ocorre; (3) contribuir para a formação de

cidadãos que possam desafiar a complexidade de uma sociedade tecnológica; e, ainda, (4) proporcionar aos responsáveis pela tomada de decisões educacionais o *feedback* necessário para que prevaleça o bom senso que, na prática, conduz ao acerto das ações (VIANA, 2003, p.34).

Para que a escola possa cumprir os objetivos acima, é necessário que a equipe gestora esteja preparada para agir com conhecimento desses processos e de forma coletiva. Nesse trajeto, a atuação do coordenador pedagógico que tem como uma de suas atribuições assessorar a Direção da escola nas questões pedagógicas, sugerindo medidas para melhorar a qualidade e a eficiência do ensino, monitorar o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e procurar, em parceria com a gestão, promover cursos de capacitação e aperfeiçoamento para os professores, precisa ser desenvolvida a partir de um planejamento estratégico que norteie essas ações. Sendo assim, Libâneo (2004, p.215) destaca que o coordenador pedagógico “responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho didático-pedagógico em ligação direta com os professores, em função da qualidade do ensino”.

Entretanto, além dessas atribuições mais amplas, não foi observado na coordenadora pedagógica uma ação mais efetiva de seu trabalho, especificamente no que tange à condução de momentos de reflexão de temas como a avaliação da aprendizagem, processos ligados à dimensão pedagógica que precisam ser assumidos plenamente pela coordenação pedagógica (AMAZONAS, 2008d).

Tendo em vista as respostas da direção e da coordenação pedagógica acima apresentadas, Lück (2009, p. 56) destaca como uma das necessidades da equipe gestora no caminho da construção de resultados eficazes a importância de

[...] compreender o papel e os mecanismos da avaliação de resultados educacionais, tanto em âmbito externo, realizado pelos sistemas de ensino, como no interno, realizado pelas escolas, constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficazes (LÜCK, 2009, p.56).

Sendo assim, podemos iniciar afirmando que a questão da elevação da proficiência dos alunos nos indicadores das avaliações externas do SADEAM está ligada, dentre outros fatores, à apropriação e, conseqüentemente, ao conhecimento teórico e prático dos processos de avaliação e dos resultados externos e internos, primeiramente, pela equipe de gestão, para que assim possa conduzir a mobilização dos demais membros da comunidade escolar para construir as condições

necessárias, a fim de que a escola possa trabalhar e elevar seus indicadores com possibilidades reais de atingir suas metas de crescimento.

Para isso, as avaliações exercem papel fundamental na melhoria da qualidade dos processos de ensinar e aprender, uma vez que essa prática, enquanto estratégia pedagógica, é necessária em qualquer escola. Entretanto, a avaliação só faz sentido quando facilita o desenvolvimento do aluno. Sem conhecer esses processos, não há como mudar as formas de ensinar para promover a aprendizagem dos alunos.

Segundo Soares (2007, p. 154), há alguns fatores que devem estar presentes na avaliação de uma instituição de ensino para que esteja em condições de oferecer uma educação que possa proporcionar resultados positivos nas avaliações externas. Os principais são:

1. Direção (socialmente legítima, profissionalmente competente, firme, objetiva e participativa).
2. Visão e metas compartilhadas (unidades de propósitos, decisões colegiadas, todos são responsáveis).
3. Ambiente de aprendizagem (clima de ordem, ambiente de trabalho agradável).
4. Concentração no ensino e aprendizagem (bom uso do tempo, orientação para obtenção de resultados cognitivos).
5. Ensino estruturado (organização eficiente, clareza de objetivos, ensino com um sólido projeto pedagógico subjacente).
6. Altas expectativas (sobre todos, comunicadas, proposição de desafios intelectuais).
7. Reforço positivo (disciplina clara e acordada, *feedback*).
8. Monitoramento (monitoramento do desempenho dos alunos, avaliação da escola).
9. Direitos e responsabilidades dos alunos (autoestima, responsabilidade, controle do trabalho).
10. Parceria família/escola (envolvimento dos pais no aprendizado dos filhos).
11. Organização voltada para a aprendizagem (desenvolvimento da profissionalização e do clima organizacional).

Nessa perspectiva, sobre a equipe gestora recai a responsabilidade de planejar e buscar viabilizar a construção de um trabalho de equipe consistente, bem fundamentado teoricamente e com foco definido nos problemas a serem superados pela escola. A atuação do pedagogo, portanto, é de fundamental importância para dar o apoio necessário e fazer o acompanhamento do trabalho docente a partir de uma dinâmica produtiva.

Todas as ações praticadas na escola têm como alvo a transformação da realidade, dos conflitos inerentes ao espaço escolar, bem como adequação constante e refletida da prática pedagógica aos desafios impostos à escola. É assim que a capacidade de articulação das ações pedagógicas na escola torna-se uma das mais importantes atribuições do gestor e de sua equipe (LÜCK, 2009).

Assim, com base na observação não participada, pesquisas exploratórias na escola e análise de registros escolares, podemos concluir, provisoriamente, que há ações sendo realizadas pela escola e pela equipe gestora, timidamente apoiadas pela Secretaria de Educação, voltadas para atender a escola em suas dificuldades de alavancar o processo de aprendizagem dos alunos.

Entretanto, essas ações parecem estar desarticuladas, sem o foco e sem a qualidade necessária para que melhorem os resultados da escola na avaliação externa do SADEAM. Não está havendo uma articulação que garanta a participação efetiva de todos no desenvolvimento das ações, um planejamento e uma mobilização necessários para que tais ações sejam capazes de alterar as práticas de ensino que reflitam em crescentes resultados da proficiência dos alunos nas avaliações externas no período analisado pela pesquisa.

Ações como acompanhamento do planejamento de curso de cada ano letivo, acompanhamento das atividades do planejamento dos professores no horário da HTP, elaboração e monitoramento da aplicação dos planos de intervenção pedagógica da escola, identificação dos alunos com baixo rendimento para participarem do reforço escolar, monitoramento da frequência e o rendimento dos alunos através dos boletins bimestrais, foram listadas nos livros de registro de reuniões e de acompanhamento da escola. Mesmo assim os resultados não foram alterados, reforçando o que tratamos anteriormente, que essas ações foram realizadas sem o devido planejamento, sem o conhecimento necessário, sem a participação e o tempo necessário para que se tenham resultados efetivos, sem o

material adequado e sem as condições mínimas para produzir efeito sobre o problema.

Com o objetivo de superar essas dificuldades expostas anteriormente, Brooke e Cunha (2011, p. 31) apontam como necessidade,

[...] a criação de programas estruturados de formação continuada com base nos resultados das escolas que vão além do trabalho individual dos analistas ou supervisores pedagógicos, na tentativa de atingir um número mais significativo de professores, tornando-se programas permanentes de intervenção junto a esses profissionais (BROOKE E CUNHA, 2011, p.31).

A criação desses programas de formação continuada, para aprofundamento contínuo da equipe gestora e dos professores, evidencia-se na escola AVA como uma das necessidades que precisam ser atendidas para que a escola possa, a médio prazo, começar a discutir e executar ações com a participação de toda a equipe escolar e com o conhecimento mais consistente sobre os aspectos que envolvem o processo de ensino e em especial o processo de avaliação no atual contexto educacional.

Na próxima seção, apresentamos os dados e informações referentes ao corpo docente da escola AVA no que diz respeito às práticas e concepções relacionadas aos processos avaliativos internos e externos desenvolvidos na escola.

2.3 O perfil dos docentes e concepção quanto aos resultados das avaliações internas e externas

O segundo grupo de atores que participaram da entrevista foi composto por oito professores da escola que atuam nos turnos matutino e vespertino, horários em que a escola AVA oferece o Ensino Fundamental de 6º ao 9º ano ou anos finais. Para que pudéssemos coletar informações que nos proporcionasse evidências empíricas do contexto numa perspectiva mais ampla, o grupo foi escolhido baseado nos seguintes critérios:

(i) Deveria participar um professor de Língua Portuguesa e outro de Matemática do 9º ano, ou dois de cada disciplina, caso o professor do turno matutino não fosse o mesmo do turno vespertino. Como os professores das duas disciplinas avaliadas pelo SADEAM são professores com carga de 40 horas, ou seja, atuam no

mesmo ano, nos turnos matutino e vespertino, temos um professor em cada disciplina.

(ii) Deveria participar professor de Língua Portuguesa e de Matemática que atuassem no 7º e 8º ano, o que ocasionou a entrada de mais dois professores, um de cada disciplina, que também atuam com carga de 40 horas, nos turnos matutino e vespertino.

(iii) Deveria participar também um professor de cada um dos componentes curriculares não avaliados do 9º ano, para que tivéssemos a visão dos professores dessas disciplinas a respeito da avaliação interna e externa na escola, o que ocasionou a entrada de mais quatro professores, também lotados com 40 horas, cada um atuando em dois turnos na mesma disciplina, sendo um de Geografia, um de História, um de Ciências e um de Artes, perfazendo um total de oito professores.

Uma das características que se destacou no perfil do grupo de professores entrevistados foi que o professor com menor tempo de experiência tem seis anos de exercício no magistério e o fato de que, apenas o professor de história não possuía especialização. Como é possível observar, todos os professores entrevistados cursaram nível superior, sendo sete deles com nível de especialização.

O perfil dos profissionais que compõem o corpo docente de uma escola constitui um importante elemento para a escola mudar seus indicadores de desempenho no SADEAM. O Quadro 1 apresenta resumidamente alguns dados do perfil desses profissionais entrevistados que trabalham na escola AVA, em Manacapuru.

Quadro 1 - Informações sobre o perfil dos professores entrevistados

Atores	Disciplina	Ano (Série)	Formação Superior	Tempo Magistério	Ingresso
Prof. A	Líng.Port.	9º ano	Lic. Letras	28 anos	Concurso
Prof. B	Líng.Port.	7º,8º ano	Lic. Letras	06 anos	Concurso
Prof. C	Matemática	9º ano	Lic. Matemática	29 anos	Concurso
Prof. D	Matemática	7º,8º ano	Lic. Matemática	15 anos	Concurso
Prof. E	Geografia	9º ano	Lic.Geografia	20 anos	Concurso
Prof. F	História	9º ano	Lic. História	04 anos	Seletivo
Prof. G	Ciências	9º ano	Lic. Ciências	08 anos	Concurso
Prof. H	Artes	9º ano	Lic. Arte	06 anos	Seletivo

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas.

De acordo com o Quadro 1, composto por oito professores da escola, apenas o professor de História (F) e o professor de Artes (H) são profissionais que atuam com contrato temporário. Quanto à formação docente, apenas o professor de Artes (H) não possui especialização. As informações revelam que o grupo de profissionais que trabalha nas turmas de 9º ano é formado e atua em suas respectivas áreas de formação, o que dá ao grupo uma possibilidade de ação mais consistente quando consideramos que muitos profissionais ainda atuam fora de suas áreas de formação no Brasil. Dados do Censo Escolar 2013 apontam que apenas 32,8% dos professores que trabalham nas séries finais do Ensino Fundamental (5º ao 9º ano) têm licenciatura na área em que atuam (BRASIL, 2013).

Retomando o foco principal desta seção que é de conhecer o perfil dos professores entrevistados e sua maneira de conceber os processos avaliativos internos e externos que se desenvolvem na escola, como parte indissociável do processo de ensino, passemos à análise das respostas dadas pelos professores da escola AVA, trazidas ao nosso conhecimento através da aplicação da entrevista semiestruturada aos oito profissionais.

Quando perguntados sobre quais ações eram desenvolvidas pela escola com o objetivo de contribuir para que os alunos melhorem o desempenho nas avaliações do SADEAM, registramos as seguintes respostas: O professor de Língua Portuguesa (A) citou a realização de feiras de ciências e química. Os professores de Matemática (C e D), Geografia (E), História (F) e Ciências (G) citaram a realização de aulas de reforço Português e Matemática. O professor de Artes (H) citou o projeto de música da escola, e o professor de Língua Portuguesa (B) citou o acompanhamento individual dos alunos com baixo desempenho nas avaliações internas e externas e a parceria com os pais como mecanismos utilizados pela escola para melhorar o desempenho dos alunos nos processos avaliativos internos e externos, sem esclarecer como essas ações eram realizadas e se estavam corrigindo as deficiências para as quais foram planejadas.

Considerando também a observação da rotina da escola, livros de registro de reuniões e análise das entrevistas com os professores, organizamos o Quadro 2.

Quadro 2 - Ações realizadas pela escola para que os professores conheçam os resultados do SADEAM e utilizem as informações como instrumento pedagógico

Práticas	Quem citou	Disciplina	Objetivos
Reuniões bimestrais para discussão dos resultados da avaliação interna e suas implicações sobre a proficiência dos alunos.	Prof. A Prof. D Prof. C Prof. B Prof. E	Port. 9º ano Port. 7º e 8º ano Mat. 9º ano Mat. 7º e 8º ano História 9º ano	Conhecer as dificuldades dos professores e definir ações para minimizá-las.
Acompanhamento do rendimento escolar nas avaliações internas.	Prof. A Prof. D Prof. C Prof. B Prof. H	Port. 9º ano Port. 7º e 8º ano Mat. 9º ano Mat. 7º e 8º ano Arte 9º ano	Conhecer os alunos com baixo desempenho nas disciplinas para um atendimento com mais eficiência.
Reforço escolar para alunos com baixo rendimento através do projeto Mais Educação.	Prof. A Prof. D Prof. C Prof. B	Port. 9º ano Port. 7º e 8º ano Mat. 9º ano Mat. 7º e 8º ano	Melhorar a compreensão dos conteúdos com baixa aprendizagem.
Divulgação dos resultados da escola nas avaliações para a comunidade escolar.	Prof. A Prof. D Prof. C Prof. B	Port. 9º ano Port. 7º e 8º ano Mat. 9º ano Mat. 7º e 8º ano	Tornar os resultados das avaliações internas e externas conhecidos de todos.
Divulgação do material do SADEAM (boletins) para os professores.	Prof. A Prof. D Prof. C Prof. B	Port. 9º ano Port. 7º e 8º ano Mat. 9º ano Mat. 7º e 8º ano	Oferecer informações mais detalhadas sobre os resultados do SADEAM aos professores.

Fonte: Elaboração própria com base em observações e em dados das entrevistas.

O Quadro 2 apresenta de forma sintética as ações e finalidades das práticas desenvolvidas pela escola para que os professores tenham conhecimento dos resultados das avaliações externas. Na primeira coluna, estão listadas as ações citadas pelos professores que contribuem para a melhoria do processo de conhecimento dos resultados na escola. Na segunda, os professores que citaram essas práticas e, na terceira, os objetivos de cada uma, conforme consta no documento registro do plano de intervenção pedagógica da escola de 2013 (AMAZONAS, 2013).

Como é possível observar, a partir das informações do Quadro 2, a escola desenvolve algumas práticas que visam promover um entendimento maior sobre avaliação em suas dimensões internas e externas, segundo os professores. Entretanto, essas ações, diante dos resultados obtidos nas avaliações externas do SADEAM, mostradas no Capítulo 1, não alteraram os indicadores da escola em relação à busca do equilíbrio entre rendimento interno e a proficiência que a escola precisa encontrar no SADEAM.

Para que possamos entender melhor o problema, organizamos também informações relacionadas pelos professores entrevistados que resumem os aspectos que precisam ser enfrentados pela escola, quando se trata da questão da avaliação interna e externa.

Na comparação das informações apresentadas pela equipe gestora e pelos professores entrevistados, é possível destacar que um dos maiores problemas enfrentados pelos docentes em relação à avaliação foi a dificuldade de alinhamento dos diferentes processos de avaliação que acontecem no interior da escola, de maneira que a avaliação interna e a externa possam contribuir conjuntamente para o sucesso do aluno.

Sobre essa dificuldade, o professor de Língua Portuguesa (A) do 9º ano respondeu que um dos desafios era “tentar conciliar os conteúdos das disciplinas aos descritores, às aulas e preparar o ano todo o aluno para a avaliação externa”. O professor de Artes (H) do 9º ano respondeu: “A falta de conhecimento do SADEAM dificulta que o trabalho de avaliação interna seja feito em equilíbrio com o formato das provas que são cobradas dos alunos”. O professor de Língua Portuguesa (B) do 7º e 8º ano respondeu:

A SEDUC não oferece formação sobre as matrizes de referência, sobre a leitura das escalas de proficiência que apenas vemos e ouvimos sobre elas, mas não conhecemos como deveríamos conhecer. Essa falta de informação para os professores impede que possamos trabalhar em harmonia com as avaliações externas (PROFESSOR DE LÍNGUA PORTUGUESA. Entrevista concedida).

A pergunta, que buscou informações sobre como a escola proporcionava tempos e espaços escolares para a discussão pedagógica dos resultados do rendimento interno e dos resultados do desempenho dos alunos no SADEAM, apresentou as seguintes respostas:

O professor de Geografia (E) respondeu:

Estamos sempre buscando melhorar o rendimento, contudo quase nunca paramos aula para nos reunir. Ou reunimos na hora da merenda ou sexta-feira nos dois últimos tempos de educação física (PROFESSOR DE GEOGRAFIA. Entrevista concedida).

O professor de Língua Portuguesa (A) respondeu: “algumas vezes que o gestor solicitou e eu apresentei os dados, mas sempre só foram apresentações na maioria em curto espaço de tempo”.

O professor de Língua Portuguesa (B) respondeu: “o gestor reúne sempre que possível, principalmente sexta, mas não dá para discutir como é preciso a questão da avaliação externa”. Já os professores de Matemática (C e D), História (F), Ciências (G) e Artes (H) afirmaram que esse tema era discutido algumas vezes nos dias de planejamentos bimestrais.

As respostas indicam que não há uma agenda de discussão pedagógica sobre o uso dos resultados do SADEAM, reiterando a necessidade de a escola, por meio da equipe gestora, construir os espaços de discussão coletiva do tema como um ponto de partida importante para superar esse isolamento das práticas avaliativas desenvolvidas no interior da escola, encaminhamento que contribuirá para a proposição de alternativas planejadas, a fim de que os processos avaliativos internos e externos sejam aplicados pelos professores numa perspectiva de complementaridade.

Outra dificuldade da escola, especificamente da equipe gestora, consiste no fato de não conseguir estabelecer uma rotina de discussões sobre o tema “Apropriação de resultados”, que permitiria a construção gradativa de uma nova cultura de planejamento, de ensino e de avaliação. De acordo com as respostas do gestor e da coordenadora pedagógica da escola, citadas anteriormente, essa dificuldade está relacionada a fatores como o pouco tempo disponibilizado para reflexão e ações de formação em serviço para os professores, elencados como dificuldade da escola para melhorar seus indicadores externos.

Essas dificuldades apresentadas pela equipe gestora e pelos professores nos remetem ao entendimento de que as informações sistematizadas pelos processos avaliativos, que ocorrem na escola, precisam conduzir a revisão do trabalho desenvolvido primeiro pelos sistemas de ensino, numa dimensão mais ampla pela Secretaria de Educação, a seguir pela gestão educacional na escola e finalmente pelos professores.

Para que isso aconteça é necessário que os resultados das avaliações sejam utilizados na análise coletiva da realidade educacional e escolar e na proposição de ações e alternativas de enfrentamento das complexas demandas

educacionais. Nessa perspectiva, a avaliação poderá cumprir seu papel como parte importante do processo de ensino. Desse modo, Vianna (2005, p. 16) reitera:

A avaliação não é um valor em si e não deve ficar restrita a um simples rito da burocracia educacional; necessita integrar-se ao processo de transformação do ensino aprendizagem e contribuir, desse modo, ativamente, para o processo de transformação dos educandos (VIANNA, 2005, p.16).

A falta de apoio técnico por parte da Secretaria de Educação, para que a escola tenha suporte teórico, material e orientações práticas para lidar com as demandas que lhes são cobradas em relação aos resultados materializados nos indicadores das avaliações externas foi outra dificuldade levantada pelo professor B, de Língua Portuguesa, transcrita abaixo.

O poder público, através da SEDUC, não dispõe de formação consistente sobre o SADEAM para os professores, apoio e condições materiais suficientes para o professor, principalmente de Língua Portuguesa que trabalham com textos diversificados e precisariam de material impresso. O material que envia mal dá para a Secretaria da escola. A vantagem da escola é que em todas as salas de aula contamos com um projetor. Gastamos nosso dinheiro com papel e tinta para impressão para poder fazer um trabalho melhor com os alunos (PROFESSOR DE LÍNGUA PORTUGUESA. Entrevista concedida).

As cobranças feitas pela Secretaria de Educação, através das equipes de supervisão escolar que acompanham os resultados das escolas, nem sempre oferecem as condições que a escola precisaria para reorientar suas práticas pedagógicas e avaliativas. Também ficou evidente na fala do professor ao ser perguntado sobre quais as principais dificuldades enfrentadas para melhorar o desempenho dos alunos da escola na avaliação externa do SADEAM.

Além das dificuldades apresentadas pelo professor de Língua Portuguesa (B), os demais professores entrevistados destacaram outros três desafios que precisam ser contornados para que todos possam conduzir melhor as suas práticas avaliativas e elevar os indicadores de crescimento nas avaliações externas. O Quadro 3 sintetiza os desafios que precisam ser enfrentados pela equipe gestora e pelos professores da escola AVA para atingirem o objetivo de melhorar as práticas avaliativas e os resultados escolares.

Quadro 3 - Aspectos que os professores apontam como situações deficitárias e que comprometem a compreensão e o uso das informações das avaliações externas no processo de reorientação do ensino

Aspectos apontados como críticos e deficitários na escola	Número de professores que apontaram este item como problemático entre os oito entrevistados
Falta de apoio da Secretaria de Educação para que a escola consiga articular um diálogo mais produtivo entre a avaliação externa e interna e seus usos.	Todos
Ausência de discussões e atividades de formação sobre o SADEAM promovida pelo gestor e Secretaria de Educação.	Cinco
Desinformação sobre a utilidade pedagógica do SADEAM.	Seis

Fonte: Elaboração própria com base em observações e em dados das entrevistas.

As informações do Quadro 3 revelam também que os problemas apontados pelos professores, que muitas vezes parecem contraditórios com algumas respostas dadas por eles, podem, agregados a outras dificuldades apontadas na seção anterior, estar influenciando a queda gradativa da proficiência dos alunos no período analisado pela pesquisa. Os problemas elencados pelos professores – como, “a falta de conhecimento do SADEAM”, citada pelo professor de Artes (H) do 9º ano; a falta de formação sobre as matrizes de referência e sobre a leitura das escalas de proficiência, citada pelo professor de Língua Portuguesa (B) do 7º e 8º anos; o pouco tempo e espaço de discussão dos problemas da avaliação externa, citado pelo professor de Geografia (E) - reforçam a necessidade de construção de uma postura diferente quanto ao uso dos resultados das avaliações externas na escola.

É neste sentido que Viana (2003) defende a inserção dos resultados da avaliação nos planejamentos escolares, com o objetivo de fundamentar ações a serem implementadas nas escolas, capazes de contribuir com o processo de transformação dos educandos. Entretanto, isso só será possível se os elementos levantados nos vários tipos de avaliação –seja de sala de aula ou de sistemas – forem analisados por professores e técnicos especializados nas várias áreas curriculares e incorporados ao planejamento escolar, contribuindo assim para o progresso educacional dos alunos.

Ao responderem à questão que procurou verificar se os resultados do desempenho dos alunos no SADEAM eram utilizados para reflexões e

encaminhamentos de ações voltadas para melhorar a prática pedagógica da escola e como isso era feito, os professores foram unânimes em afirmar que os resultados eram utilizados para reflexões pedagógicas por meio das seguintes ações presentes no Quadro 4.

Quadro 4 - Resumo das ações em decorrência da reflexão pedagógica dos resultados feita na escola

Professores	Ações apontadas como encaminhamentos em decorrência da reflexão pedagógica sobre os resultados do SADEAM com os professores
Professor E	Reuniões para elaboração de simulados com as dificuldades dos alunos.
Professor A	Elaboração e aplicação de simulados.
Professor D	Elaboração e aplicação de simulados.
Professor F	Reuniões para discussão e melhoria da prática do professor em sala de aula.
Professor C	Reuniões para divulgar e melhorar os índices.
Professor G	Não soube exemplificar.
Professor H	O gestor sempre destaca os resultados solicitando melhorias.
Professor B	Aplicação de simulados regularmente.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas.

Entretanto, mesmo que os professores afirmem que a suposta mudança na rotina avaliativa feita na escola, a partir dos resultados do SADEAM, tenha como alvo a melhoria da ação docente e os resultados na avaliação externa, mais uma vez é possível observar na composição das respostas do Quadro 4 que a ação recorrente é a aplicação dos simulados, citada por metade dos professores entrevistados. Isso revela entre outras questões a insistência limitadora, voltada para o treino dos alunos para a prova como encaminhamento principal, deixando de lado a busca da melhoria das práticas de ensino para que assim os alunos possam aprender de maneira significativa e consistente os conteúdos e consequentemente responderem bem aos itens da avaliação externa.

Considerando a questão do treino para a prova da avaliação externa, Sousa e Bonamino (2012) sinalizam para os cuidados que a escola precisa tomar para que a prática docente não se resuma a um preparo para o teste, visto que pode causar, por outro lado, o efeito danoso do empobrecimento do currículo escolar.

Mesmo sendo uma prática comum adotada pelas escolas, a escola não pode limitar-se a esse objetivo, sob pena de incorrer no empobrecimento do currículo, além de abrir mão da oportunidade de melhorar os conhecimentos que os

alunos precisam dominar e que seria possível por meio do planejamento de atividades didáticas adequadas para esse fim.

A partir desse entendimento, a equipe gestora necessita desenvolver uma reflexão mais abrangente, que envolva primeiramente uma avaliação das ações implementadas pela própria equipe, voltada para dinamizar os resultados da escola nos processos avaliativos, buscando conhecer se os encaminhamentos propostos e colocados em prática estão realmente impulsionando as melhorias pretendidas, não se limitando ao treino.

Em segundo lugar, promover uma reflexão voltada para avaliar com os professores se as práticas de ensino e de avaliação desenvolvidas estão contribuindo efetivamente para que a escola atinja suas metas de crescimento, sempre buscando associar as informações dos resultados das avaliações externas ao trabalho docente. Isto possibilitaria o encaminhamento de ações de mudanças de práticas para todos os segmentos envolvidos no processo de ensino e nos processos avaliativos e não somente para o aluno.

É neste sentido que Silva (2013) identificou cinco possibilidades de análise dos resultados das avaliações externas pela escola:

- 1) Identificar, a partir dos resultados da avaliação externa, os alunos com baixo desempenho;
- 2) Identificar os conteúdos/temas a serem enfatizados prioritariamente com os alunos;
- 3) Realizar um acompanhamento do desempenho dos alunos/turmas ao longo do tempo;
- 4) Identificar os erros mais frequentes nos itens das provas;
- 5) Autorreflexão dos agentes institucionais a partir dos resultados em relação à abordagem dos conteúdos que ministram e/ou procedimentos de ensino (SILVA, 2013, p. 9).

Essa sequência apresentada acima, quando bem articulada pela equipe gestora no exercício da dimensão pedagógica, representará uma possibilidade maior de colocar a avaliação externa a serviço do processo de ensino, como aliada ao desenvolvimento de uma prática educativa marcada pelo compromisso com um ensino significativo e de qualidade. Porém, essas possibilidades não podem ser internalizadas à dinâmica do processo de ensino sem que a escola desenvolva suas atividades pedagógicas apoiada na construção coletiva dessa compreensão, que deve estar presente, reiteramos, primeiro na equipe gestora, depois nos professores e demais envolvidos no processo de ensino.

Com o objetivo de verificar como se caracteriza a participação da Secretaria de Educação no que diz respeito ao apoio que presta à escola AVA,

voltado para melhorar o processo de apropriação dos resultados do SADEAM junto aos professores, propusemos algumas questões que pudessem nos oferecer informações a esse respeito. Quanto à pergunta que buscou verificar se havia ações de apoio da Secretaria ou do gestor para ajudar a escola a articular avaliação externa com avaliação da aprendizagem, temos unanimidade de que há apoio da SEDUC, e os professores entrevistados listaram como principais as ações do Quadro 5.

Quadro 5 - Como os professores concebem o apoio da Secretaria à escola

Ações caracterizadas como apoio da Secretaria de Educação para que a escola possa alinhar a avaliação interna e externa	Orientações de como aplicar as avaliações.
	Aplicação de simulados.
	Reuniões pedagógicas: discussão dos resultados.
	Oficinas de Língua Portuguesa e Matemática e reuniões pedagógicas.

Fonte: Elaboração própria com base em observações e em dados das entrevistas.

Analisando as respostas, a única opção, que poderia incluir ação voltada para ajudar a melhorar a compreensão dos professores quanto ao processo de apropriação dos resultados do SADEAM, seria a ação descrita como “Reuniões pedagógicas: discussão dos resultados”. Entretanto, considerando a frequência com que aconteceram as reuniões pedagógicas, em 2012, registradas no livro de reuniões da escola, e o conteúdo descrito na pauta da reunião, é possível afirmar que as reuniões não são suficientes para promover um aprofundamento do processo de apropriação, pois foram realizadas apenas duas reuniões no ano, com o tempo dividido para discussão dos resultados da escola de forma expositiva pela equipe gestora e para o planejamento bimestral da escola (AMAZONAS, 2012).

Quanto às oficinas de Língua Portuguesa e Matemática, foram realizadas apenas duas, uma para cada disciplina, sendo uma em 2012 e outra em 2013, com duração de quatro horas cada, e em momentos diferentes. Quanto ao conteúdo trabalhado, o professor de Língua Portuguesa (A) fez a seguinte consideração:

As oficinas são importantes, pois trabalham os descritores em que a escola apresenta rendimento mais baixo nos dando orientações para trabalhar as aulas procurando melhorar o rendimento dos alunos nos simulados e na avaliação. Precisa acontecer com maior frequência e com mais tempo para discussão pelos professores. Falam também sobre a matriz de referência, sobre as questões da prova. Isso é importante, mas precisamos de mais

momentos de formação (PROFESSOR DE LÍNGUA PORTUGUESA. Entrevista concedida).

Os relatos e informações anteriores deixam evidente a necessidade de ações mais efetivas e intensas de formação dos professores voltados para analisar os resultados pedagogicamente, ou seja, formações periódicas com conteúdo voltado para apropriação das informações contidas nos boletins que precisam ser compreendidas e utilizadas pelos professores como diagnóstico. O professor precisa saber ler as informações e relacioná-las ao seu processo de ensino. Este parece ser um ponto a ser sanado para que a escola possa avançar em seus indicadores de rendimento nas avaliações externas. De acordo com Silva (2013):

A realização da análise dos resultados está fortemente condicionada ao formato dos boletins ou relatórios fornecidos pelas secretarias de educação, constituindo-se, na maior parte dos casos, uma espécie de diagnóstico escolar mais ou menos detalhado (SILVA, 2013, p.9).

Neste sentido, as informações e o material disponibilizados para a escola, contendo seus resultados, chegam num formato que permite à equipe gestora e aos professores fazerem a leitura dos resultados da escola em diversos contextos, até os resultados individuais e de cada turma que tenha participado do SADEAM.

Quanto às respostas dadas ao item que buscou verificar se havia ações na escola que visavam à melhoria do desempenho dos alunos em todas as disciplinas, todos apontaram como principal ação o reforço para os alunos com baixo desempenho em Língua Portuguesa e em Matemática. Isso reflete que há uma preocupação da equipe gestora no sentido de proporcionar atividades que possam corrigir as deficiências apresentadas pelos alunos com baixo desempenho nos descritores críticos apontados pelo diagnóstico do SADEAM e não para levar os alunos a aprenderem os conteúdos necessários para desenvolver as habilidades que precisam para responder satisfatoriamente aos itens de quaisquer provas interna ou externa. Por isso, a equipe gestora precisa avaliar se o que está sendo feito tem influenciado as causas do problema que propôs minimizar.

As informações apresentadas pelos professores e os dados analisados no Capítulo 1 indicam que a equipe gestora precisa desenvolver algumas das competências da gestão pedagógica apresentadas por Lück (2009), entre as quais a pesquisadora destaca: o acompanhamento do processo ensinoaprendizagem na

sala de aula como *feedback* aos professores, o estímulo a elevadas expectativas de aprendizagem, a criação de um ambiente escolar motivador caracterizado pela busca da superação das dificuldades das práticas escolares por meio de estratégias de orientação pedagógica que visem sempre a melhoria das relações internas na escola e a qualidade da educação.

As ações desenvolvidas pela escola precisam ser monitoradas e avaliadas periodicamente para que a equipe gestora estabeleça parâmetros para corrigir as falhas e fortalecer as ações alcançando os objetivos e metas traçados para a melhoria da dimensão pedagógica, enquanto dimensão que engloba todo o processo de ensino. O monitoramento das ações e o tratamento das informações oriundas do monitoramento pela equipe para dar efetividade às ações realizadas é um dos aspectos determinantes para que a escola possa, mobilizada e direcionada pela liderança do gestor e de sua equipe, alavancar seus indicadores de rendimento nas avaliações externas.

Além da participação coletiva dos professores nas atividades organizadas pela equipe gestora, como uma necessidade para que a escola possa dar maior efetividade às ações de melhoria dos indicadores no SADEAM, os professores precisam aprimorar seus conhecimentos sobre o sistema da avaliação e sua dinâmica de funcionamento, seus objetivos, limites e possibilidades dentro da escola.

É nessa perspectiva que Machado (2012) aborda a necessidade de gestores e coordenadores pedagógicos incluírem o estudo dos resultados das avaliações externas nas reuniões escolares e nas discussões empreendidas na escola, levando também os professores a refletirem sobre os possíveis fatores que influenciam o desempenho dos alunos e assim realizarem um planejamento que considere não apenas a média atingida pela escola, mas o nível de desempenho de cada aluno para desenvolver uma prática docente inclusiva, capaz de atender às necessidades de aprendizagem de todos.

Para verificar a percepção dos professores quanto ao papel e à função da avaliação externa na escola, foi elaborada uma questão com esse objetivo, cujas respostas estão descritas no Quadro 6.

Quadro 6 - Concepção do papel e função da avaliação externa entre os professores

	Respostas	Quem respondeu
Concepções sobre o papel e função da avaliação externa na escola pelos professores.	Proporcionar aos alunos melhorias na qualidade do ensino.	Professor E
	Monitorar a vida escolar em geral.	Professor A
	Servir de suporte para os educadores.	Professor D
	Trazer melhorias à educação de fato e de direito.	Professor F
	Fazer com que o aluno se sinta apto para o mercado de trabalho.	Professor C
	Melhorar o nível de aprendizagem do aluno.	Professor G
	Contribuir para aperfeiçoamento do ensino.	Professor H
	Garantir um aprendizado de excelência dentro de um padrão nacional, permitindo que o aluno tenha um conhecimento mínimo em consonância com a série que está estudando.	Professor B

Fonte: Elaboração própria com base em observações e em dados das entrevistas.

As respostas indicam, entre outros aspectos, a falta de clareza quanto à função da avaliação externa pelos professores entrevistados, reforçando a compreensão de que, quando não se conhece claramente o objetivo de uma política dessa natureza na escola, seus resultados e logo seus objetivos podem ser comprometidos. Esse parece ser um fator que pode influenciar o problema observado na escola, comentado no Capítulo 1, de uma linha ascendente no rendimento interno e uma linha descendente em relação à avaliação externa.

O Quadro 6 resume as informações sobre essa questão e mostra que apenas os professores de Língua Portuguesa (B) e Geografia (E) demonstram, no discurso, um conhecimento mais adequado sobre o papel e a função da avaliação. Ambos apresentam em suas respostas algumas das finalidades atribuídas a um sistema de avaliação externa como o SADEAM.

As informações organizadas no Quadro 6, de certa maneira, contradizem o conhecimento que os professores disseram ter sobre o SADEAM, quando perguntados sobre a nota atribuída a si mesmos numa escala de 0 a 5. Os professores C e G atribuíram nota 3. Os professores A, B e E, nota 4. Os professores D, F e H, nota 5, na escala proposta como nota máxima. Numa concepção ampla, o objetivo das avaliações externas, segundo Lück (2009) e Soares (2002), é produzir informações úteis que auxiliem na organização de ações que possibilitem a melhoria da Educação. Ações essas que cheguem ao plano de ensino, ao projeto pedagógico e os coloque a serviço da aprendizagem. Nessa

concepção a avaliação externa tem a função de diagnosticar para em seguida orientar ações transformadoras das práticas gestora e docente para que as ações juntas possam representar a gradativa melhoria que se refletirá nos resultados da escola.

Assim, o ato de avaliar está intrinsecamente ligado à capacidade de análise e utilização refletida dos dados alcançados para o direcionamento de ações transformadoras dos processos que acontecem na escola e são desenvolvidos por professores e equipes gestoras de unidades educacionais que determinam a qualidade da educação oferecida pela escola, materializando-se em seus indicadores de rendimento. Sem um conhecimento mais consistente do sistema de avaliação e de sua lógica de avaliação, de seu campo de influência e possibilidade de uso pedagógico pelos professores, o objetivo da avaliação externa não pode ser alcançado.

Por outro lado, o discurso dos professores não demonstra rejeição do processo avaliativo externo na escola nem questiona ou nega a possibilidade de uso pedagógico do SADEAM. Entretanto, percebe-se o baixo nível do conhecimento sobre o sistema como um dos entraves para que os professores da escola estejam aptos para utilizar os resultados como ferramenta pedagógica para implementar mudanças que gerem qualidade.

O Quadro 7 evidencia o baixo conhecimento sobre o sistema da avaliação como um elemento limitador de seu uso pedagógico pelos professores.

Quadro 7 - Avaliação dos professores quanto à utilidade pedagógica do SADEAM e as mudanças que o sistema promoveu nas práticas de avaliação

Percepção da utilidade pedagógica do SADEAM para a escola	Mudanças nas práticas de avaliação internas influenciadas pelo SADEAM	Quem respondeu
Conhecer o grau de aprendizagem dos alunos.	Avaliações elaboradas no modelo das avaliações externas.	Prof.E
Fornecer informações para dar suporte aos projetos desenvolvidos na escola.	Avaliações objetivas estão sendo as mais aplicadas aos alunos.	Prof.A
Ter uma visão do grau de conhecimento do aluno.	Uso de questões objetivas nas avaliações.	Prof.D
Para bonificação. Para qualidade do ensino não sei se há.	Maior familiaridade com os itens cobrados nas avaliações	Prof.F

	externas.	
Para ensinar o professor trabalhar com as avaliações externas.	Conhecimento dos descritores.	Prof.C
Fazer com que os alunos realizem mais suas atividades de Língua Portuguesa e Matemática do dia a dia.	Aplicação de simulados para avaliar o domínio das habilidades dos alunos.	Prof.G
Fazer com que o professor se dedique mais, melhorando sua prática em sala de aula.	Cobrança por parte da equipe gestora para que se utilize em Língua Portuguesa e Matemática a metodologia da avaliação externa.	Prof.H
Permitir uma visão geral da escola como um todo, avaliando não só o professor, mas o poder público, a Secretaria de Educação, o gestor, os pais. Toda equipe escolar.	Incorporação das avaliações objetivas na rotina das avaliações internas.	Prof.B

Fonte: Elaboração própria com base em observações e em dados das entrevistas.

Quando se desconhece os objetivos de um processo, torna-se difícil utilizá-lo para atingir seu fim principal. Considerando as falas apresentadas pela equipe gestora, analisadas na seção 2.2, e pelos professores entrevistados, é possível traçar um panorama da rotina escolar e dos processos desenvolvidos pela escola em relação à gestão escolar, ficando evidente que, de acordo com esse conjunto de informações, a escola através da gestão desenvolve práticas que refletem uma preocupação central com o melhoramento dos resultados. Entretanto, são ações limitadas e desarticuladas, que não têm sido suficientes para modificar e elevar os indicadores da escola nas avaliações externas.

Diante disso, Lück (2009, p. 55) esclarece que “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”. Ou seja, todas as ações operacionalizadas pela gestão escolar só terão sentido se forem capazes de modificar e melhorar principalmente a prática docente e a aprendizagem dos alunos, fato que será refletido nos indicadores dos resultados da escola.

O investimento feito para manter o sistema de avaliação também só terá sentido se o uso das informações geradas for capaz de produzir impactos nas práticas de gestão e nas práticas docentes. Além disso, devem subsidiar a tomada de decisões coletivas no âmbito pedagógico para elevar os indicadores

por meio do melhoramento do processo de ensino, da aprendizagem dos alunos, onde todos possam ser atendidos conforme suas necessidades e assim desenvolver suas competências dentro de um bom processo de escolarização.

Analisando o impacto das avaliações externas na prática docente, Carvalho e Macedo (2011) chamam a atenção para o fato de que

É preciso superar a etapa da informação e fazer com que os profissionais da educação se sintam mais inseridos no processo de avaliação considerando o potencial que os indicadores oficiais representam para a melhoria do processo pedagógico da escola (CARVALHO E MACEDO, 2011, p.563).

Os professores e equipe gestora precisam superar o conhecimento apenas superficial do que seja o sistema de avaliação externa, e devem se apropriar de fato e de direito dos resultados e dos objetivos reais dessa ação no contexto escolar como caminho para reverter os resultados registrados nos indicadores de proficiência da escola.

A equipe gestora e os professores só poderão fazer uso pedagógico dos resultados se forem capazes de conhecer os objetivos da avaliação externa, seus aspectos metodológicos, os instrumentos utilizados e principalmente serem capazes de interpretar pedagogicamente boletins pedagógicos recebidos pela escola.

Caso contrário, a escola perderá uma importante ferramenta pedagógica sobre sua realidade contida no material do SADEAM que chega às escolas, comprovando o que alguns teóricos cunharam de subutilização dos resultados das avaliações externas. Pesquisas realizadas demonstram que o uso dos resultados tem ficado aquém do que se poderia esperar, ou seja, os dados têm sido subutilizados (SOUZA & OLIVEIRA, 2010).

Quanto ao quesito que buscou avaliar se a escola elabora projetos de intervenção para os alunos com base nos resultados tanto da avaliação interna como externa do SADEAM, os professores foram unânimes em afirmar que sim e sinalizaram que há várias ações e projetos desenvolvidos a partir do diagnóstico apresentado pelos rendimentos interno e resultados divulgados pelo SADEAM. Entretanto, só relacionaram ações baseadas nos resultados das avaliações externas, conforme o quadro abaixo:

Quadro 8 - Principais ações citadas pelos professores voltadas para corrigir as deficiências dos alunos apresentadas no resultado do SADEAM

Questão	Ações citadas pelos professores	Quem citou
A escola elabora projetos de intervenção para os alunos com base nos resultados tanto da avaliação interna como externa do SADEAM?	Planos de intervenção e aulas de reforço.	Professor A
	Aulas de reforço em Língua Portuguesa e Matemática.	Professores D, F, C e B
	Aulas direcionadas para melhorar a aprendizagem dos alunos quanto aos descritores críticos.	Professor E
	Visita domiciliar aos alunos com baixo rendimento.	Professores G e H

Fonte: Elaboração própria com base em observações e em dados das entrevistas.

O Quadro 8 mostra que as ações citadas para corrigir as deficiências de baixo desempenho dos alunos classificados nas escalas de proficiência mais baixas estão direcionadas para as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática e centralizam-se nas aulas de reforço. Isso fica evidente pelo fato de que dos oito professores entrevistados, cinco citaram as aulas de reforço como caminho para superar as deficiências apresentadas pelos alunos nas avaliações do SADEAM. Ao priorizar o reforço nas duas disciplinas avaliadas pela Prova Brasil e SADEAM, a escola reforça uma tendência muito comum de uma concepção ainda fragmentada do conhecimento, como se a responsabilidade dos resultados fosse uma tarefa solitária dos professores de Língua Portuguesa e de Matemática.

Mais uma vez as ações citadas no Quadro 8 sinalizam que a equipe gestora tem buscado interferir nas situações que se apresentam como comprometedoras para a melhoria dos resultados da aprendizagem dos alunos e da proficiência nas avaliações externas. Mas é necessário refletir também e buscar analisar se essas ações têm sido eficazes ou não, se estão trazendo os resultados esperados e, principalmente, se conseguiram melhorar os níveis de aprendizagem dos alunos e as habilidades para resolver questões nas quais os alunos apresentaram baixo rendimento. As aulas de reforço podem estar sendo feitas com base em uma mesma concepção pedagógica, servindo de reforço negativo.

Quanto a pouca influência que as ações citadas pelos professores como meios para corrigir as deficiências dos alunos registradas na proficiência

destes nas avaliações externas SADEAM, é preciso considerar o que Lück (2009, p. 47 - 48) alerta,

Sabe-se, porém, que nem toda ação eficiente, realizada de acordo com o planejado, com bom uso do tempo e de recursos, promove resultados efetivos no sentido da educação. [...] Pode-se sugerir que se bons meios não melhoram os fins educacionais propostos é porque nas ações não estão claros os objetivos pretendidos.

O alerta da autora acima sinaliza para duas questões presentes no contexto da escola AVA. A primeira, o resultado inalterado da proficiência da escola no SADEAM. As ações citadas pelos entrevistados não foram efetivas para alterar a baixa proficiência apresentada pela escola. A segunda, isso pode estar ligado ao fato de que as ações não estão em harmonia com os objetivos pretendidos, sendo necessária uma reflexão para avaliar esses e outros aspectos que impedem que aconteça a melhoria da proficiência da escola.

Um exemplo disso são as atividades de reforço destacadas pelos entrevistados que tem o objetivo de melhorar a aprendizagem e a promoção do aluno. Mas, para que esse objetivo seja atingido, o reforço precisaria oferecer uma aula diferenciada numa perspectiva pedagógica diferente que pudesse contribuir para que os alunos compreendessem os conteúdos que necessitam conhecer e dominar. Assim, a abordagem e a metodologia do reforço não podem ser as mesmas utilizadas na sala de aula. O material usado não pode ser o mesmo. As ações precisam estar alinhadas aos objetivos.

Caso esses e outros aspectos não sejam considerados nessa ação, o trabalho do reforço terá pouca eficácia e cumprirá apenas o caráter burocrático de ter sido oferecido sem a possibilidade de atingir efetivamente seu objetivo que seria de tratar uma deficiência de aprendizagem através de atividades que conduzam o aluno a aprender aquilo que ainda não aprendeu.

Esta se constitui mais uma responsabilidade da gestão escolar, que diante dos desafios como o de realizar uma aula de reforço de qualidade, não pode esquecer que: “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos” (LUCK, 2009, p. 55). Assim, diante dos desafios para elevar os indicadores de proficiência da escola nas avaliações do SADEAM e melhorar a nota alcançada no IDEAM, faz-se necessário também a construção de espaços de discussão coletiva não apenas voltados para a

questão da avaliação, mas de outros aspectos que interferem no processo de ensino e nos resultados da escola.

Diante disso, o item que buscou avaliar se a escola conseguiu e de que forma proporcionar tempos e espaços escolares para a discussão pedagógica dos resultados do rendimento interno e dos resultados do desempenho dos alunos no SADEAM, com vistas a estabelecer as ações coletivas para melhorar seus resultados, mais uma vez os professores foram unânimes em afirmar que a escola realiza discussões mediadas pela equipe gestora, mas deixaram claro que o tempo destinado para esse objetivo não é suficiente para se chegar a encaminhamentos mais efetivos.

Quadro 9 - Tempo e espaços destinados pela escola para a discussão pedagógica dos resultados do SADEAM entre equipe gestora e professores

Percepção dos professores quanto à existência de tempo e espaços destinados para as discussões em torno do processo de ensino e de avaliação na escola.	Respostas apresentadas
	Prof. E - Sim, de forma contínua, estamos sempre buscando melhorar o rendimento, contudo quase nunca paramos aula para nos reunir. Ou reunimos na hora da merenda ou sexta-feira nos dois últimos tempos de Educação Física.
	Prof. A- Sim, com reuniões com a comunidade escolar.
	Prof. D - Sim, algumas reuniões.
	Prof. F - Algumas vezes que o gestor solicitou eu apresentei os dados, mas sempre só foram apresentações na maioria em curto espaço de tempo.
	Prof. C - Sim, nos dias de planejamento.
	Prof. G - Sim, em reuniões com os pais.
	Prof. H - Sim, nas reuniões pedagógicas. Prof. B - Sim, gestor reúne sempre que possível, principalmente sexta.

Fonte: Elaboração própria com base em observações e em dados das entrevistas.

De acordo com o depoimento do gestor na entrevista e com os registros dos livros de reuniões da escola, as reuniões citadas no Quadro 9 acontecem bimestralmente, como já comentamos. Entretanto, essas reuniões não são espaços exclusivos para tratar de temas como a questão da avaliação na escola. Observou-se que as pautas destinavam tempo para tratar de diversos assuntos que acabam não sendo aprofundados, impossibilitando que temas importantes como a apropriação dos resultados nas avaliações externas sejam trabalhados e compreendidos pelos professores, visto que o tempo destinado para as discussões é sempre mínimo (AMAZONAS, 2012e).

Isso leva a compreensão de que o tempo destinado ao tratamento, apropriação, entendimento das informações geradas pelo sistema de avaliação, de acordo com os professores, é insuficiente e reflete um aspecto de descontinuidade, visto ser feito em momentos diversos como reuniões de pais, reuniões de professores no horário do intervalo, em dias de planejamento quando a pauta é extensa, comprometendo assim uma sequência que possibilite um maior aprofundamento das informações relacionadas à apropriação pelo professor, conhecimento sem o qual não poderá fazer as devidas intervenções na prática de ensino por ele desenvolvida.

É nesse sentido que Lück (2009, p. 56) reitera que:

Compreender o papel e os mecanismos da avaliação de resultados educacionais, tanto em âmbito externo, realizado pelos sistemas de ensino, como no interno, realizado pelas escolas, constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficazes.

O papel do gestor e de sua equipe torna-se fundamental para promover os momentos e espaços para as discussões necessárias ao processo de reflexão e compreensão dos mecanismos avaliativos e de seus resultados pela equipe escolar, especialmente os professores.

Outro item relevante para a compreensão do nosso objeto de pesquisa foi o que buscou levantar informações sobre as principais ações que são utilizadas para melhorar os resultados nas avaliações internas na escola, descritas no Quadro 10.

Quadro 10 - Ações desenvolvidas na escola para melhorar os resultados nas avaliações internas

	Respostas apresentadas
Percepção dos professores quanto às ações desenvolvidas para melhorar os resultados nas avaliações internas na escola.	E- Atividades diversificadas, reavaliações, que na maioria das vezes, reaplicamos a mesma prova até o aluno conseguir uma nota para passar
	A- Estamos sempre revisando e reforçando os conteúdos.
	D- Estamos sempre refazendo os mesmos trabalhos para alunos com notas baixas, indo as casas, recuperando alunos faltosos.
	F- Estamos sempre refazendo avaliações para que não haja notas vermelhas.
	C- Estimulamos os alunos a obterem boas notas por meio dos projetos de música.
	G- Aulas de reforço e reavaliações, refazendo a mesma atividade até o aluno ser aprovado.
	H- Reuniões pedagógicas que solicitam melhorar as práticas de

	<p>avaliações.</p> <p>B- Os alunos com baixas notas recebem aulas de reforço, e estamos sempre refazendo avaliações com aqueles que não alcançam a média mínima exigida. Para que não haja um número considerado de abandono, a equipe gestora está sempre trazendo de volta os alunos que abandonam a escola. Como muitos desses alunos perdem muitos dias de aula, apresentam problemas graves de aprendizagem.</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria com base em observações e em dados das entrevistas.

A fala do professor de Artes (H) revela, entre outros aspectos, uma certa preocupação com o índice de aprovação por parte da equipe gestora. Caso essa preocupação não seja acompanhada de ações destinadas a superar as deficiências de aprendizagem dos alunos com baixo rendimento, a aprovação de alunos através de ações como a repetição de trabalhos, como falaram os professores de Geografia (E), Matemática (D), e Ciências (G), é mais um fator que pode estar contribuindo para o desequilíbrio entre o rendimento que cresce, porque os alunos são aprovados, e a proficiência que decresce, porque os alunos não aprenderam satisfatoriamente os conteúdos.

Sobre esses aspectos do processo avaliativo na escola é preciso considerar que, “Para além da investigação e da interpretação da situação, a avaliação envolve necessariamente uma ação que promova a sua melhoria” (HOFFMANN, 2008, p.17).

Mesmo sabendo que esse é um grande desafio para a escola, equacionar rendimento da avaliação interna e transformar isso em proficiência, a discussão deve ser amadurecida por toda a equipe escolar no sentido de encontrar um ponto de equilíbrio entre os dois processos, que garanta a aprendizagem e não apenas a promoção do aluno.

Foram apresentadas aos professores duas questões relacionadas às dificuldades que os professores eventualmente enfrentam na busca de melhoria dos resultados nos processos avaliativos interno e externo. O Quadro 11 resume as respostas e a avaliação que esses profissionais fazem do processo avaliativo na escola

Quadro 11 - Principais dificuldades enfrentadas pelos professores para melhorar o rendimento interno da escola

Principais dificuldades enfrentadas pelo professor para melhorar rendimento interno da escola	Respostas apresentadas
	Prof. E- acompanhamento dos pais, uso indevido dos celulares, ausência dos alunos.
	Prof. A- desistência, desinteresse, problemas pessoais, ambiente interno escolar.
	Prof. D- falta de concentração nas aulas e desrespeito ao professor.
	Prof. F- falta de material impresso para realização de certas atividades.
	Prof. C e G- falta de interesse dos alunos.
	Prof. H- falta de apoio familiar.
	Prof. B- superlotação das salas, uma quantidade boa de alunos que não possuem o nível de aprendizagem em acordo com sua série, falta de participação mais ativa dos pais na vida escolar dos seus filhos e faltas em excesso de alguns alunos que acabam retornando e sendo aprovados sem um mínimo de conhecimento necessário para a série em que está cursando.

Fonte: Elaboração própria com base em observações e em dados das entrevistas.

Um dos aspectos comuns quanto a esse tipo de abordagem é a atribuição de responsabilidade dos resultados negativos a fatores externos à escola, excluindo os professores, como se eles não fossem elementos influenciadores e determinantes nos resultados e em todos os indicadores relacionados ao processo avaliativo.

A reação de defesa talvez seja uma forma de sobrevivência dentro de um contexto de cobranças, dúvidas, desafios e dificuldades, que cercam o fazer pedagógico como uma das práticas mais complexas no campo profissional, entre outros aspectos pela responsabilidade que é colocada sobre os ombros do professor, como se muitas vezes ele fosse o ponto de partida e o de chegada do processo. Na verdade, a postura diante das dificuldades e desafios enfrentados pelos docentes deveria ser diferente. A discussão deveria voltar-se para o tema da responsabilização docente e dos demais responsáveis pela Educação numa perspectiva horizontal, a partir da exigência de necessidade, entre as quais destacamos:

[...] qualificação permanente dos que trabalham na escola, em especial dos professores. [...] mecanismos de prestação de contas que facilitem a responsabilização dos envolvidos. [...] responsabilização, avaliação de processos e de resultados, participação dos interessados, divulgação de informações, que imprimam transparência às ações dos gestores, diretores,

professores, para que a sociedade em geral e os alunos e suas famílias em particular, participem e acompanhem as decisões sobre objetivos, prioridades e uso dos recursos. (BRASIL, 2001, p.17).

Ainda, na mesma perspectiva, vejamos, no Quadro 12, também as respostas relacionadas às principais dificuldades enfrentadas pelo professor para melhorar o desempenho dos alunos na avaliação externa do SADEAM. Ação que representa um dos desafios maiores da escola, visto que, como citado anteriormente, a escola apresenta uma linha ascendente no controle e melhoria dos resultados relacionados ao processo avaliativo interno e uma crescente queda nos indicadores que refletem os resultados das avaliações externas, no caso específico do SADEAM.

Quadro 12 - Principais dificuldades enfrentadas pelo professor para melhorar o desempenho dos alunos da escola na avaliação externa do SADEAM

	Respostas apresentadas
Principais dificuldades enfrentadas pelo professor para melhorar o desempenho dos alunos da escola na avaliação externa do SADEAM.	Prof. E- falta de interesse dos alunos, com a busca por aprovação, até aqueles interessados quando observam que o que faltou o ano todo e não fazia nada, mesmo assim passou, acaba se desinteressando também.
	Prof. A- tentar conciliar os conteúdos das disciplinas aos descritores, aulas e preparar o ano todo o aluno.
	Prof. D - falta de interesse dos alunos em aprenderem os conteúdos.
	Prof. F - falta de material para realização de atividades.
	Prof. C- alunos faltosos e sem apoio dos pais.
	Prof. G- falta de interesse do aluno.
	Prof. H- conhecer melhor o sistema de avaliação do SADEAM.
	Prof. B- Minha principal dificuldade é quanto aos recursos pedagógicos. A escola ajuda como pode, mas nunca é o suficiente. O poder público não dispõe de materiais suficientes para o professor, principalmente de Língua Portuguesa que trabalha com textos longos. O material que envia mal dá para a Secretaria da escola. A vantagem da escola é que em todas as salas de aula contamos com um retroprojeter. Gastamos nosso dinheiro com papel e tinta para impressão.

Fonte: Elaboração própria com base em observações e em dados das entrevistas.

Percebemos, através dos dados no Quadro 12, que, para os professores entrevistados, o problema que compromete a melhoria do desempenho nas avaliações externas tem como foco o desinteresse dos alunos. O exemplo negativo da aprovação dos alunos que “faltam o ano todo, não fazem nada e passam”, a falta de material – o sentido atribuído à falta de material relaciona-se à disponibilização de cota de xerox para os professores.

O Professor de Língua Portuguesa (A) relatou que sua dificuldade era “tentar conciliar os conteúdos das disciplinas aos descritores nas aulas e preparar o ano todo o aluno”. O Professor de Artes (H) relatou que sua dificuldade era “conhecer melhor o sistema de avaliação do SADEAM”, relacionando indiretamente essas dificuldades à carência de informações para que o professor diferencie não apenas questões relacionadas à matriz de referência do SADEAM, mas também a outros aspectos da pouca familiaridade que possuem com a interpretação das informações, a leitura das escalas de proficiência, o que faz com que cada aluno seja classificado em um nível na escala de proficiência e principalmente a compreensão da relação existente entre os resultados do SADEAM e o fazer pedagógico desenvolvido na escola.

Dessa forma, Soligo (2010, p. 8) defende que:

Os resultados da avaliação externa devem ser analisados pelas escolas em função das metas de aprendizagem definidas em seus projetos pedagógicos. Para tanto, é fundamental centrar a reflexão de professores, técnicos, gestores e restante da comunidade escolar, na interpretação dos níveis de aprendizagem e não nas médias obtidas em Língua Portuguesa e Matemática. Investigar o percentual de alunos da escola que não alcançaram os níveis desejáveis de aprendizagem, o número de alunos nos níveis mais altos, propor alternativas para fazer com que os alunos passem de um nível a outro é refletir e discutir coletivamente questões fundamentais: onde estamos e o que é preciso modificar, incluir ou consolidar no projeto pedagógico para garantir, a cada aluno, seu direito de aprender?

As declarações do professor de Língua Portuguesa (A) e as do professor de Artes (H) deixam claro que, sem um conhecimento mais aprofundado e consistente da metodologia que envolve a avaliação externa, a escala de proficiência, sem conhecer as variáveis que determinam a presença do aluno em cada posição na escala, torna-se muito difícil para o professor agregar as informações e os diversos usos que a avaliação externa pode oportunizar numa perspectiva pedagógica.

Sem o conhecimento da matriz de referência e dos descritores, da estrutura de um item, da relação da matriz com o currículo, sem o conhecimento para diagnosticar as necessidades pedagógicas dos alunos e poder transpor para as aulas os procedimentos adequados para estimular os alunos e levá-los a um melhor rendimento, o professor irá limitar-se a repetir práticas que irão perpetuar os atuais resultados da escola.

Para alterar essa situação, faz-se necessário um esforço coletivo dos professores de Língua Portuguesa e Matemática dos anos avaliados e equipe gestora da escola, da Secretaria de Educação para oferecer formação adequada sobre apropriação dos dados das avaliações externas que cheguem até as escolas.

Conforme informações levantadas nos relatórios de assessoramento pedagógico de um dos técnicos da equipe pedagógica da CREM, que acompanha o processo de divulgação dos resultados do SADEAM junto às escolas, observamos que ele relata que a Secretaria de Educação não oferece um programa de formação capaz de efetivamente envolver as escolas para tornar o SADEAM uma política mais conhecida que cumpra com seus objetivos. Entretanto, oferecer esse suporte de formação às escolas tem sido uma das necessidades que a Secretaria de Educação não conseguiu ainda atender, conforme a fala de um dos técnicos da equipe pedagógica da CREM – Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru, que esclarece:

Mais que classificar as escolas que serão premiadas e diferenciar as que estão com baixos resultados, é necessário que o SADEAM transforme-se em uma ferramenta conhecida e utilizada no cotidiano da escola e do professor. Os resultados não podem ser manchete apenas no período de sua divulgação e depois ser esquecidos em gavetas. Eles precisam estar presentes em todos os momentos e discussões relacionadas ao ensino na escola. Mas isso só será possível se a secretaria intensificar o conhecimento dessa política nas escolas que são avaliadas. Essa tímida ação da Secretaria pode ser um dos fatores para a pouca utilização e para o baixo nível de apropriação dos resultados e informações do SADEAM pelos gestores, coordenadores pedagógicos e professores (AMAZONAS, 2013).

Essas evidências revelam o desafio que se apresenta no sentido de fazer do SADEAM um instrumento de trabalho e de reflexão no contexto escolar. Souza e Oliveira (2010) também confirmaram essa necessidade em seu processo investigativo que estudou o delineamento de cinco sistemas

estaduais (Bahia, Ceará, Minas Gerais, Paraná e São Paulo), entre 2005 e 2007, e evidenciou que o uso dos resultados por parte dos gestores realmente é muito baixo ou quase inexistente. Se os gestores usam pouco essas informações, com os professores não é diferente. Soares (2002, p. 110) também reitera que:

Uma liderança que apresente como características o envolvimento com as questões escolares e a preocupação com a construção de uma participação dos outros profissionais de ensino na escola, entre outras, é capaz tanto de, pelo menos em parte, reverter as situações adversas colocadas pela realidade socioeconômica, quanto de colocar em prática propostas pedagógicas que podem modificar os resultados acadêmicos dos estudantes.

Dessa forma, além da necessidade de colocar o SADEAM no contexto escolar e no dia a dia do professor, outro desafio que se apresenta à equipe gestora é o de articular ou alinhar o uso das informações disponibilizadas pelo sistema de avaliação ao trabalho pedagógico, mais especificamente com a prática docente, sem abrir mão do currículo e do ensino dos conteúdos nele elencados. Nessa perspectiva, Machado (2012) sinaliza que a equipe gestora tem um papel determinante nessa articulação dos resultados das avaliações externas com o trabalho pedagógico e com todos os projetos desenvolvidos na escola.

Sendo assim, essa é uma tarefa que necessita ser conduzida e compartilhada pela escola com a participação institucional. CREM e Secretaria de Educação precisam apoiar a equipe gestora nessa articulação - como parceiros institucionais, que fomentam a divulgação, o conhecimento do sistema de avaliação e a devida apropriação dos dados pelos gestores e professores - e acompanhar a evolução desse processo no interior da escola, ajudando-a a utilizar os resultados das avaliações de maneira articulada a todas as dimensões da gestão escolar, através de políticas de formação e de monitoramento mais efetivas, voltadas para melhorar o processo de apropriação dos resultados pela escola com as devidas condições, a fim de que ela consiga atingir este importante objetivo.

A seção seguinte apresenta os esforços empreendidos pela equipe gestora e professores da escola AVA para melhorar a proficiência dos alunos na prova do SADEAM.

2.4 Os esforços empreendidos pela escola para melhorar a proficiência no SADEAM

Considerando os objetivos descritos nos planos de intervenção analisados, as metas de crescimento da escola expostas pelo gestor aos professores a cada ano, conforme constam nas pautas registradas nos livros de reuniões da escola e os depoimentos informais do gestor ouvidos no período de observação não participada, é possível concluir que todas as ações citadas e realizadas pela equipe gestora e professores da escola AVA representam esforços que objetivaram a promoção de melhores resultados nas avaliações externas, mas sem sucesso. Mesmo não tendo causado uma melhoria nos resultados das proficiências dos alunos no SADEAM, a equipe manteve as mesmas ações citadas e desenvolvidas pela escola como eixo principal para melhorar os indicadores. Entre as ações citadas nas respostas, reitera-se o reforço escolar e aplicação dos simulados.

Diante disso, é preciso considerar alguns questionamentos: o que tem impedido que a escola consiga alterar essa realidade? Por que as ações citadas pelos entrevistados não surtiram efeito sobre a melhoria da aprendizagem dos alunos? Os objetivos das ações realizadas pela escola estão alinhados com os objetivos da escola? O que pode ser feito para que as ações possam alterar a realidade? O que faz com que a escola continue repetindo as ações sem obter resultados e não reflita e altere essa situação? A avaliação externa não pode continuar sendo testemunha do fracasso dos alunos. É no sentido de responder a esses questionamentos que (BECKER, 2010, p. 3)aponta que:

[...] é preciso fazer a ponte entre a avaliação e a ação. Não basta informar ou iniciar um processo de reflexão na escola sobre os problemas ou deficiências pelos quais ela passa, sem colocar a sua disposição os recursos de que precisa para superar suas dificuldades, pois, nesse caso, a avaliação tende a exercer somente o papel inútil de testemunha, e não de agente transformador da realidade.

Para que a avaliação externa seja instrumento de transformação da realidade, a escola precisa iniciar desenvolvendo a capacidade de se apropriar de fato de dos seus resultados, e, mediado pela equipe gestora, possa refletir

sobre as causas das suas deficiências para planejar ações que realmente sejam capazes de promover o avanço da aprendizagem dos alunos. Caso contrário, a avaliação continuará a exercer papel de testemunha e não de agente transformador.

Parece ser esse o caso da escola AVA, quando consideramos os exemplos de atividades citadas pelos entrevistados como ações voltadas para atingir o objetivo, dar à avaliação o caráter de agente transformador e seguir como testemunha do fracasso. Entre as atividades citadas, destacamos:

- Reuniões de divulgação dos resultados em reuniões bimestrais de planejamento;
- Participação dos professores em oficinas de Língua Portuguesa e Matemática;
- Planejamento de ensino com base na proficiência aferida pelo SADEAM;
- Atividades de reforço de Língua Portuguesa e Matemática realizadas no contraturno;
- Aplicação de simulados para diagnosticar as deficiências dos alunos que participarão das avaliações externas;
- Divulgação dos resultados para toda a comunidade escolar, alunos e pais de alunos;
- Monitoramento dos alunos faltosos e visitas para evitar evasão e reprovação;
- Realização de projetos de música, fanfarra e outros, objetivando motivar a permanência dos alunos na escola.

Mesmo considerando que, se essas ações forem realizadas pela escola, representam apenas um esforço desarticulado de alterar as práticas de ensino e avaliação arraigadas ao fazer docente, Silva (2013, p. 14) reconhece que,

[...] é notório o esforço de gestores educacionais para que as avaliações externas possam, cada vez mais, ser apropriadas e utilizadas como instrumento pedagógico útil e pertinente ao trabalho de escolas e professores.

Entretanto, diante dos resultados obtidos ao longo do período 2008, 2010 e 2012, analisados pela pesquisa, é possível verificar que não houve evolução da proficiência da escola no SADEAM, e apenas o rendimento da avaliação interna evoluiu significativamente, mantendo-se elevado. Assim, evidencia-se que a equipe gestora precisa reavaliar suas ações e o impacto que vêm exercendo sobre a proficiência dos alunos, um dos fatores que precisa ser alavancado pela escola e que depende em parte da qualidade das ações propostas para corrigir as deficiências diagnosticadas.

Essa correção deve ter como base o conhecimento de algumas questões fundamentais, além da capacidade de apropriação dos resultados, já tratados. É neste sentido que Soligo (2010, p. 9) relaciona algumas dessas questões:

[...] o que os alunos aprenderam e o que ainda não foi apropriado? Por que os alunos não aprenderam? Onde está o problema: nos alunos, no professor, na escola, nas metas de aprendizagem da proposta escolar e/ou nas políticas educacionais adotadas? Que novas ações precisam ser empreendidas pela equipe escolar e pelos professores de cada turma? O que está funcionando e deve ser mantido?

É a partir das respostas a essas questões que a escola poderá mergulhar em uma reflexão que possibilite conhecer principalmente os níveis de proficiência demonstrados por cada aluno, as implicações pedagógicas que permeiam o resultado da escola e sua relação com a prática de cada professor. Dessa maneira as informações geradas e apropriadas por toda equipe escolar poderão ser utilizadas para a melhoria da qualidade da Educação.

Para cumprir esse objetivo com sua equipe, a escola precisa oferecer formações voltadas para quatro fatores que se mostraram frágeis e comprometedores do objetivo perseguido pela escola de interferir em seus indicadores de proficiência em queda. Os quatro fatores a serem tratados pela escola que se apresentam deficientes são:

01- Desenvolvimento da compreensão de que o trabalho da equipe gestora precisa ser realizado dentro um planejamento estratégico, amplamente elaborado e pactuado junto à comunidade escolar e que reflita os reais objetivos e metas da escola para melhorar seus indicadores.

02- Aprofundamento dos conhecimentos voltados à apropriação dos resultados do SADEAM pelos professores e equipe gestora como condição para que conheçam o sistema de avaliação e sejam capazes de interpretar pedagogicamente os resultados, para assim conseguirem mobilizar-se com ações que realmente sejam eficazes para corrigir as deficiências e promover a aprendizagem e o desenvolvimento das competências que necessitam para evoluírem na escala de proficiência do SADEAM.

03- Discutir coletivamente as causas do baixo rendimento dos alunos no SADEAM, a questão do treino através dos simulados e foco nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática para os alunos das séries avaliadas.

04- Discutir e encaminhar ações para dar qualidade à aprovação interna, buscando melhorar a aprendizagem dos conteúdos do currículo escolar oficial.

Esses aspectos podem estar comprometendo as possibilidades de a escola elevar seus resultados nas avaliações externas do SADEAM. Assim, precisam ser combatidos e superados. Dessa forma, Lück (2009, p. 32) esclarece que:

[...] sem planejamento, que organize e dê sentido e unidade ao trabalho, as ações tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas, imediatistas e notadamente orientadas pelo ensaio e erro, condições que tantos prejuízos causam à educação. Sem planejar, trabalha-se, mas sem direção clara e sem consistência entre as ações. Dá-se aula, mas não se promove aprendizagens efetivas; realizam-se reuniões, mas não se promove convergência de propósitos em torno das questões debatidas; realiza-se avaliações, mas seus resultados não são utilizados para melhorar os processos educacionais; enfrenta-se os problemas, mas de forma inconsistente, reativa e sem visão de conjunto, pela falta de análise objetiva da sua expressão e da organização das condições para superá-las.

A realização desse trabalho de qualificação da equipe escolar se faz necessária, para que possa reorientar e planejar o trabalho como um todo, com condições de superar os problemas que a escola precisa combater para elevar a proficiência no SADEAM.

Isso será possível com a contribuição de profissionais capacitados que possam oferecer formação para a compreensão e para a utilização dos resultados do SADEAM nas práticas de gestão e nas atividades pedagógicas, no monitoramento das ações e dos processos avaliativos pela equipe gestora,

na escolha e utilização de metodologias de ensino e recursos didáticos que auxiliem o professor a exercitar uma prática docente capaz de promover uma aprendizagem mais consistente. Além disso, que capacite o docente a desenvolver as habilidades que os alunos precisam para resolver com competência as questões das avaliações internas e os itens das avaliações externas, elevando os indicadores de desempenho da escola. É neste sentido que o próximo capítulo apresenta uma proposta de intervenção na escola AVA com o objetivo de sugerir um Plano de Ação objetivando oferecer formação voltada para a leitura, análise e compreensão dos mecanismos e princípios necessários para a apropriação dos resultados do SADEAM e a sua utilização como instrumento para redimensionar as práticas gestora e docente, tornando-as mais eficazes.

III. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA PARA A PROMOÇÃO DA APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DO SADEAM NA ESCOLA ESTADUAL AVA E SUA UTILIZAÇÃO NA PRÁTICA DOCENTE

Este trabalho de pesquisa investigou o desequilíbrio existente entre rendimento escolar interno e o desempenho nas avaliações externas do SADEAM na Escola Estadual AVA, sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru – SEDUC/AM. Conhecer as causas desse desequilíbrio constituiu-se o ponto chave do caso de gestão que motivou a pesquisa. Por isso, o trabalho tomou como foco a busca da compreensão das causas que levaram a escola, motivada pelas ações desenvolvidas internamente, a elevar consideravelmente seus indicadores de rendimento interno, chegando, em 2012, a uma média de 95% de aprovação, acumulando uma queda na proficiência dos alunos aferida pelo SADEAM no mesmo no período de 2008, 2010 e 2012.

Entre os aspectos analisados no estudo, a pesquisa buscou compreender como a gestão escolar trabalhou o processo de apropriação dos resultados do SADEAM junto aos professores, e de que maneira essas informações foram utilizadas numa perspectiva pedagógica para promover melhorias nas práticas de ensino e de gestão escolar, visando o aumento da qualidade da educação e, por conseguinte, os indicadores de proficiência da escola nos mecanismos de avaliação externos.

Nessa perspectiva, buscou-se verificar que mudanças ficaram evidentes nas práticas de ensino que tenham sido motivadas pelas informações do processo de apropriação dos resultados desenvolvidos na escola e se essas mudanças influenciaram positivamente ou negativamente o crescimento da proficiência dos alunos avaliados nos anos finais do Ensino Fundamental.

Assim, o estudo aponta para três necessidades principais a serem contornadas para que a escola possa melhorar seus indicadores de proficiência no SADEAM. A primeira é a necessidade de melhorar o processo de apropriação dos resultados do SADEAM. A segunda está relacionada à necessidade de melhoria das práticas docentes e das práticas avaliativas internas tendo como base os resultados do diagnóstico do SADEAM, que

assim seriam utilizados como ferramenta pedagógica para tais melhorias. E a terceira é a necessidade de mudança das práticas gestoras que devem focar na gestão pedagógica, na promoção de espaços de discussão coletiva dos temas e desafios da escola e na construção de um planejamento estratégico para que a escola possa organizar suas ações e projetos na direção de suas metas de crescimento.

Diante dessas necessidades, este capítulo apresenta um Plano de Ação Educacional (PAE) contendo três ações principais que objetivam contribuir para a superação das falhas observadas e ajudar a escola a caminhar rumo à elevação de seus indicadores de proficiência no SADEAM:

01- Criação do Núcleo de Estudos do SADEAM, composto por profissionais da CREM, darão suporte às ações de formação na escola AVA e farão o trabalho de acompanhamento da escola e PAE;

02- Formação voltada para desenvolver as habilidades básicas para a realização da apropriação dos resultados pelos professores e equipe gestora da escola, focando na compreensão das matrizes de referência, padrões de desempenho, escala de proficiência e na relação desses conceitos com a prática docente;

03- Formação para a equipe gestora da escola – gestor, apoios pedagógicos, secretário e demais auxiliares – voltada para a compreensão prática das dimensões da gestão escolar e da metodologia do planejamento estratégico, elaboração, execução, monitoramento e avaliação.

04- Formação para os professores com intuito de provocar mudanças nas práticas pedagógicas (aulas de reforço, simulados e reavaliações) adotadas pela escola que não estão produzindo melhoria na qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos.

3.1 Os problemas do caso estudado

A proposta para realizar uma ação de formação justifica-se diante da necessidade, evidente ao longo da pesquisa, de desenvolver na equipe gestora e professores da escola habilidades de apropriação dos dados do SADEAM como instrumento de diagnóstico pedagógico e de orientação para novas práticas de ensino. Assim, sob a liderança ativa do gestor, a escola precisa

primeiramente refletir e melhorar as práticas de ensino desenvolvidas pelos professores, definir novas estratégias de gestão, objetivando melhorar a aprendizagem, para elevar seus resultados tanto nas avaliações internas como nas externas.

De forma mais ampla, o objetivo da implementação do Plano de Ação proposto é oferecer uma política de formação continuada, direcionada à apropriação dos resultados educacionais, tendo como público alvo a equipe gestora da escola e os professores, de maneira que esses atores educacionais desenvolvam a competência técnica para a apropriação dos resultados do SADEAM e juntos possam utilizar essas informações para traçar estratégias inovadoras, aplicando os resultados da avaliação externa de maneira produtiva e eficaz e assim garantir o que preceituam o Art. 35 e o Art. 36 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996). Essa proposta de PAE será realizada em caráter experimental na escola AVA, mas poderá ser ampliada para outras escolas da CREM e também para outras coordenadorias distritais e regionais do Estado do Amazonas.

Quadro 13 - Síntese dos aspectos a serem melhorados e dos encaminhamentos propostos

Fatores que precisam ser solucionados	Encaminhamentos propostos
Dificuldade dos profissionais da escola para compreender o processo de apropriação e a linguagem utilizada na divulgação dos resultados do SADEAM.	Realizar formações envolvendo o estudo dos boletins pedagógicos com o objetivo de promover a apropriação dos resultados do SADEAM na escola.
Necessidade de melhoria do trabalho docente através da adoção de materiais adequados aos níveis de conhecimento dos alunos.	Realizar formações envolvendo o estudo das matrizes de referência da avaliação e dos padrões de desempenho, bem como de seu significado para a melhoria da prática docente.
Necessidade de mudanças da prática docente a partir dos resultados da avaliação em larga escala.	Acompanhamento e suporte dos profissionais do setor de avaliação da Coordenadoria na implementação de práticas docentes eficazes a partir da apropriação dos resultados do SADEAM.
Necessidade de mudanças na gestão pedagógica e algumas práticas metodológicas utilizadas na escola na condução dos projetos e ações escolares.	Realizar formação envolvendo a equipe gestora da escola e professores

Fonte: Elaboração própria.

Na próxima seção, veremos o desenho da implementação do Plano de Ação proposto e o detalhamento das ações que o compõem em todas as suas etapas e demais informações sobre recursos humanos e materiais, bem como temas das palestras e oficinas, acompanhamento e avaliação do PAE.

3.2 Ação1: Criação do núcleo de estudos do SADEAM (NES) na CREM, definição dos membros do núcleo e suas atribuições

A primeira ação da implementação prevê a criação do NES – Núcleo de Estudos do SADEAM, na Coordenadoria Regional de Manacapuru. Esse núcleo será composto por quatro técnicos da CREM, cuja atribuição é organizar os encontros de formação previstos no cronograma, que acontecerão quinzenalmente na escola. Haverá um momento com o formador em atividade presencial e outro com os membros do NES para acompanharem a realização das atividades de estudos trabalhadas na formação presencial, conforme os temas de cada encontro, propostos no Quadro 16.

O NES tem como objetivo principal ser um elo entre a SEDUC/AM e a escola AVA, organizando os eventos de formação e participando das palestras e oficinas para poder dar suporte à escola AVA e, posteriormente, a outras escolas da CREM. Será responsável por realizar o monitoramento das ações da escola e das atividades propostas no momento das formações, ao longo do ano letivo, através de visitas quinzenais à escola. Os membros dos NES também acompanharão e avaliarão os resultados do PAE na escola, ao longo de sua execução.

O projeto de criação do Núcleo de Estudos do SADEAM será encaminhado ao Departamento de Programas e Projetos Especiais da SEDUC/AM para análise, estabelecimento de parcerias e para que a SEDUC/AM disponibilize os formadores que desenvolverão os temas distribuídos nos encontros na escola. O Quadro 14 apresenta uma síntese do processo de criação do NES.

Quadro 14 - Síntese da Ação 01 – Criação do Núcleo de Estudos do SADEAM - NES - na CREM

Ação 01						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Custo
Criação do Núcleo de Estudos do SADEAM-NES - composto por profissionais da CREM.	Para dar suporte às ações de formação na escola AVA e farão o trabalho de acompanhamento da escola e PAE.	Na CREM - Manacapuru-AM.	Janeiro de 2016.	Coordenadores pedagógicos da CREM.	Através de reuniões com os coordenadores pedagógicos e técnicos da CREM.	Todos os profissionais que compõem o núcleo estão a serviço da CREM com salários pagos pela SEDUC.

Fonte: Modelo 5W2H. Adaptado de MERHI, 2007 (Elaborado pela autora).

Na seção a seguir, abordaremos a segunda ação proposta de elaboração e execução do Programa de Formação.

3.3 Ação 2: Programa de formação

Considerando o exposto no Capítulo 2, em relação à concepção de avaliação apresentada pelos professores e equipe gestora, nas práticas avaliativas e no uso das informações do SADEAM, como ferramenta pedagógica, foi possível perceber falhas na relação da equipe escolar com a avaliação externa, especificamente com os resultados do SADEAM. Destacamos pela sua relação com o tema de pesquisa: baixo conhecimento do Sistema de Avaliação estadual por parte dos professores e equipe pedagógica da escola, evidenciados nas entrevistas discutidas no Capítulo 2; desconhecimento dos objetivos e possibilidades de uso das informações produzidas pelo SADEAM no contexto escolar, que minimiza ou anula a oportunidade de a escola construir a compreensão de que essas informações podem ser ferramentas importantes para a reflexão e a busca de melhoria da qualidade do ensino na escola; e ineficiência do processo de divulgação dos resultados para a escola e na escola.

Os oito professores entrevistados durante o estudo sinalizaram que não há reuniões específicas e frequentes para a análise dos resultados e planejamento de ações estratégicas para que os alunos desenvolvam as habilidades e competências ainda não dominadas.

A informação sobre a nota da escola, através de revistas especializadas, somente é feita após divulgação oficial do resultado pela SEE/AM. Apenas dois professores disseram ter conhecimento das revistas pedagógicas, mas não utilizavam as informações por falta de orientação. Diante desses fatos revelados pela pesquisa, o Plano de Ação Educacional traz uma proposta de formação voltada para desenvolver competências que possibilite aos participantes, professores da escola e equipe gestora, uma apropriação adequada dos resultados do SADEAM. Dessa forma, os dados e o material disponibilizados nos boletins pedagógicos e em outros instrumentos poderão ser utilizados em uma perspectiva dialógica com as práticas de

ensino, com as práticas avaliativas internas, com o planejamento de atividades docentes e com as práticas gestoras desenvolvidas na escola.

Os objetivos estabelecidos para esta ação são os seguintes:

a) Fornecer uma formação continuada em serviço para o gestor, a equipe de apoio e para os docentes da escola AVA, objetivando o desenvolvimento de habilidades voltadas para a apropriação dos resultados do SADEAM de maneira dialógica com o fazer pedagógico e com as práticas gestoras.

b) Estimular a reflexão sobre a prática docente a partir da compreensão e da apropriação dos resultados do SADEAM.

c) Aliar teoria à prática em favor da compreensão dos resultados da avaliação e da prática docente cotidiana em sala de aula,

e) Viabilizar a prática de utilização dos resultados das avaliações externas no planejamento de ensino.

e) Apontar caminhos para que a escola possa elaborar, executar e avaliar o seu planejamento estratégico.

Para que essa ação se concretize, será necessário planejar e executar algumas etapas que, numa sequência, reiterando, possibilitarão as condições formativas e as orientações para que os profissionais da escola, sob a liderança do gestor e de sua equipe, possam planejar as ações e estabelecer suas metas de crescimento, bem como as estratégias pedagógicas e de gestão que precisam ser pactuadas para que a escola consiga manter os resultados do rendimento interno e conseguir elevar a proficiência da escola melhorando a qualidade do ensino e os resultados nas avaliações realizadas pelo SADEAM. Foi com essa concepção que a ação foi planejada para ser implementada de acordo com os seguintes passos:

3.3.1 Passo 01: Sensibilização dos atores escolares para participarem da formação na escola piloto

Os profissionais do Núcleo de Estudos do SADEAM (NES) irão preparar uma ação de sensibilização do público alvo do projeto na escola. Através de um encontro de 8 horas, dividido em dois momentos, 4 horas pela manhã e 4 horas à tarde, o núcleo irá organizar um ciclo de palestras

envolvendo temas voltados para a avaliação externa e suas contribuições para a melhoria das práticas pedagógicas.

De manhã serão realizadas duas palestras com duração de duas horas cada. A primeira: “A avaliação externa como diagnóstico da aprendizagem” e a segunda: “A avaliação externa como instrumento orientador de novas práticas de ensino”. À tarde, a terceira palestra: “Avaliação externa: a leitura dos dados da escola” também será de duas horas. Em seguida, haverá uma breve discussão coletiva sobre os temas apresentados com a participação dos palestrantes, professores e demais pessoas presentes. Três técnicos da SEDUC serão os palestrantes desse momento inicial.

Durante o momento de discussão, os componentes do NES deverão apresentar os argumentos fundamentados com estatísticas relacionadas aos resultados da escola no SADEAM e à disparidade existente entre o rendimento de aprovação da escola e sua crescente evolução e gradativa queda na proficiência dos alunos no período de 2008, 2010 e 2012. Isso para mostrar a relevância da execução do projeto na escola e a importância da adesão dos professores ao projeto, encerrando com a assinatura de um termo de adesão.

O objetivo é motivar e envolver toda a equipe escolar para participar de todas as etapas da formação apresentado em linhas gerais as estratégias de trabalho que serão aplicadas no decorrer do projeto na escola. O encontro acontecerá no auditório da escola AVA, em março de 2016, e marcará o início das atividades do programa de formação proposto no PAE. O Quadro 15 apresenta uma síntese do Passo 01, relacionado à implementação do PAE.

Quadro 15 - Síntese do Passo 01

Passo 01						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Custo
Ação de sensibilização dos professores da escola.	Mostrar a relevância do PAE e do programa de formação para os atores escolares envolvidos.	No auditório da escola AVA, em Manacapuru-AM.	Em março de 2016.	Membros do NES.	Através de palestras ministradas por técnicos da SEE/AM.	R\$800,00 para custear o coquetel a ser servido ao final do evento.

Fonte: Modelo 5W2H. Adaptado de MERHI, 2007 (Elaborado pela autora).

Na próxima seção, veremos a definição do cronograma dos encontros formativos e elaboração da proposta de formação.

3.3.2 Passo 02: Definição do cronograma de encontros formativos e elaboração da proposta de formação

Considerando que o crescimento dos indicadores de proficiência da escola depende entre outros aspectos da mudança de postura em relação às práticas de ensino e avaliação adotadas pelo professor, os membros do NES devem apresentar ao gestor e equipe escolar um calendário do processo de formação, fazendo as adequações possíveis e necessárias para que toda a equipe da escola possa participar. Essa discussão é importante visto que a formação deve acontecer em serviço, de maneira que não comprometa o cumprimento do calendário escolar. Apresentaremos à equipe gestora e aos professores a proposta de oito temas a serem trabalhados e os consultaremos se estão de acordo com os temas sugeridos.

O programa propõe, conforme a necessidade apontada pela pesquisa, uma média de dezesseis encontros quinzenais, de 3 a 8 horas de duração cada, utilizando o momento da HTP – Hora de Trabalho Pedagógico.

Dos dezesseis encontros, oito serão realizados de maneira presencial com a participação do formador da SEDUC/AM que trabalhará o tema escolhido utilizando metade do tempo disponível para cada tema. Os outros

oito encontros serão dedicados à realização de atividades propostas nos encontros presenciais e monitoradas pela equipe gestora e pelos profissionais do NES usando a outra metade do tempo.

Os encontros acontecerão intercaladamente na primeira e na terceira semana de cada mês. Na primeira semana, o encontro será com o formador e os cursistas da escola. Na terceira semana, os membros do NES farão o acompanhamento das atividades propostas na formação e realizadas pelos professores na escola. Esse acompanhamento será uma espécie de tira-dúvidas.

Considerando que um programa de formação em serviço para docentes deve contar com formadores que possam contribuir com reflexões e possuam conhecimento teórico e prático para conduzir a formação, solicitaremos a parceria da SEDUC/AM no sentido de disponibilizar profissionais com este perfil para contribuir com a execução do PAE. O Quadro 16 resume os procedimentos do Passo 02.

Quadro 16 - Organização dos encontros de formação

Passo 02						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Custo
Encontros de formação.	Para desenvolver as habilidades necessárias à apropriação dos resultados do SADEAM.	No auditório da escola AVA, em Manacapuru-AM.	De abril a novembro de 2016, sempre na primeira semana de cada mês.	Formador da SEE/AM e membros do NES.	Através de palestras e atividades que viabilizem os participantes a fazerem conexões entre teoria e prática.	Lanche e material de expediente serão custeados pela escola e o formador será um servidor da SEDUC que já recebe seu salário mensal.

Fonte: Modelo 5W2H. Adaptado de MERHI, 2007 (Elaborado pela autora).

Os temas a serem trabalhados nos encontros de formação deverão ser organizados priorizando temas relacionados aos objetivos do Plano de Ação Escolar voltados para o desenvolvimento de competências necessárias à apropriação de resultados. Assim, os temas apresentados no Quadro 17

sugerem os conteúdos a serem ministrados, considerando as falhas observadas no processo de apropriação dos resultados apresentadas pela escola no decorrer da pesquisa.

O cronograma de encontros formativos também apresentado no Quadro 17 poderá ser ajustado, se assim a equipe do NES julgar necessário, para que o programa alcance seu objetivo. Dessa feita, os conteúdos sugeridos foram divididos em oito módulos sequenciais, dentro de um cronograma que prevê encontros de abril a novembro, assim distribuídos:

Quadro 17 - Sugestão de cronograma de encontros presenciais e de temas para os momentos formativos

MÓDULOS	PERÍODO	TEMAS	RESPONSÁVEL	CH
M – I	Abril	História do SADEAM.	Formadores e equipe do NES	3 horas
M – II	Maio	Matrizes de referências e descritores do SADEAM.	Formadores e equipe do NES	4 horas
M – III	Junho	Matrizes de referências e descritores do SADEAM.	Formadores e equipe do NES	6 horas
M – IV	Julho	Leitura e interpretação da escala de proficiência.	Formadores e equipe do NES	8 horas
M – V	Agosto	Leitura e interpretação dos boletins do SADEAM.	Formadores e equipe do NES	8 horas
M – VI	Setembro	Análise pedagógica dos resultados da escola.	Formadores e equipe do NES	8 horas
M – VII	Outubro	Os resultados e as práticas de ensino.	Formadores e equipe do NES	6 horas
M – VIII	Novembro	As dimensões da gestão escolar e o Planejamento estratégico.	Formadores e equipe do NES	6 horas
Total de horas de formação				49 horas

Fonte: Elaboração própria.

Na próxima seção, veremos os procedimentos adotados à realização do acompanhamento das ações e avaliação dos resultados do processo de execução do PAE.

3.3.3 Passo 03: Avaliação das ações desenvolvidas ao longo da implementação do PAE

Para a realização desta etapa, equipe gestora, professores, acompanhados pelos profissionais do NES, reunir-se-ão, bimestralmente, no auditório da escola AVA para realizar a avaliação das ações que estão sendo

desenvolvidas no âmbito escolar, voltadas para a apropriação dos resultados do SADEAM, contemplando assiduidade, interesse, rendimento da proposta, fornecimento de suporte para o planejamento escolar, dentre outros.

Esse momento acontecerá a cada dois meses, e no final do período de formação, de forma que se busquem identificar os aspectos mais importantes para o trabalho com os resultados, bem como se a formação está contribuindo para a reformulação da prática docente e a identificação de possíveis falhas no processo, o que deve motivar uma imediata busca por solução pelos participantes. O Quadro 18 apresenta uma síntese dos procedimentos de avaliação a serem utilizados para avaliar o processo de implementação do PAE.

Quadro 18 - Descrição do roteiro de avaliação das ações de implementação do PAE

Passo 03						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Custo
Avaliação das ações realizadas ao longo do processo de implementação do PAE.	Para avaliar se ações desenvolvidas estão contribuindo para melhorar a compreensão dos cursistas quanto ao processo de apropriação dos resultados e ao uso pedagógico dessas informações.	No auditório da escola AVA, em Manacapuru-AM.	Mai, julho, setembro e novembro de 2016.	Membros do NES, formador e cursistas	Através de reuniões de análise de informações observadas e registradas ao longo do processo de implementação do PAE pelos membros do NES.	Lanche custeado pela escola e material de impressão custeado pela Coordenadoria.

Fonte: Modelo 5W2H. Adaptado de MERHI, 2007 (Elaborado pela autora).

Na próxima seção, abordaremos como acontecerá o processo de avaliação da formação dos professores

3.3.4 Passo 04: Avaliação do processo de formação dos professores

Para avaliar se o resultado do processo de formação dos professores foi suficiente para auxiliá-los na tarefa de tornar possível o uso das informações do SADEAM, numa perspectiva pedagógica, trazendo mudanças gradativas na postura avaliativa e no fazer pedagógico de cada um, é necessário definir alguns indicadores que permitam essa avaliação, tanto em relação aos formadores quanto em relação aos cursistas, não podendo deixar de lado os conteúdos, as metodologias utilizadas na formação entre outros aspectos.

Assim, a avaliação será realizada ao final do processo através de debates realizados com cada grupo de formação – professores e equipe gestora – mediado pelos membros do NES, que farão um relatório final da ação de formação.

Os processos de avaliação das ações do PAE serão realizados regularmente a partir do primeiro encontro presencial, na mesma frequência dos encontros presenciais. Ou seja, quinzenalmente e arquivados pelos membros do NES para análise interna e possíveis correções de modo a não comprometer os objetivos propostos para o projeto. O Quadro 19 resume o cronograma e os procedimentos do Passo 04 do PAE.

Quadro 19 - Cronograma e procedimento de avaliação da formação dos professores

Passo 04						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Custo
Avaliação das atividades de formação dos professores.	Para avaliar se a formação está contribuindo para a criação de uma nova cultura de apropriação dos resultados e de uso pedagógico dessas informações.	No auditório da escola AVA, em Manacapuru-AM.	Final de cada encontro presencial realizado nos meses de abril e novembro de 2016.	Os membros do NES aplicarão os instrumentos de avaliação e os arquivarão para posterior análise e socialização.	Através de fichas avaliativas a serem preenchidas pelos cursistas e formadores.	Material de impressão custeado pela CREM.

Fonte: Modelo 5W2H. Adaptado de MERHI, 2007 (Elaborado pela autora).

A próxima seção trata da Ação 3, Formação para equipe gestora da escola voltada à compreensão prática das dimensões da gestão escolar e da metodologia do planejamento estratégico, elaboração, execução, monitoramento e avaliação.

3.4 Ação 3: Formação para equipe gestora

A formação para equipe gestora da escola é uma das ações do PAE que tem por objetivo desenvolver uma compreensão prática das dimensões da gestão escolar e da metodologia do planejamento estratégico, sua elaboração, execução, monitoramento e avaliação. Esta ação acontecerá através da realização de oito oficinas, com carga horária de quatro horas cada uma, a serem realizadas mensalmente na escola, sempre na segunda semana de cada mês.

O público alvo será o gestor, os apoios pedagógicos da escola, secretário e demais auxiliares que possam participar da formação. Para que, posterior à formação, a equipe gestora realize a elaboração do planejamento estratégico da escola orientado pela equipe do NES e construído com a participação de todos os atores escolares como produto final desse trabalho. Os resultados posteriores à sua execução refletirão se o caminho proposto contribuiu ou não para ajudar a equipe gestora a melhorar suas práticas e conduzir com maior efetividade os processos que acontecem no interior da escola. Na próxima seção, veremos a organização das oficinas e o roteiro de atividades.

3.4.1 Organização das oficinas e roteiro de atividades

As oficinas serão organizadas pelos membros do NES, que poderão convidar um formador para cada oficina que domine os conhecimentos relativos aos fatores de sucesso de uma escola, sobre liderança do gestor e sua capacidade de ver a instituição pela lente de uma visão sistêmica através da qual ele possa trabalhar, juntamente com sua equipe gestora, para integrar os diversos segmentos que compõem a gestão escolar na direção das metas e objetivos traçados. Nessa perspectiva, sugerimos que as oficinas utilizem como

uma das fontes de pesquisa para as discussões e orientações o livro escrito por Lück (2009), *Dimensões da gestão escolar e suas competências*, e que sejam trabalhadas as principais dimensões da gestão escolar destacadas pela autora:

- pedagógica ou da aprendizagem;
- administrativa;
- financeira;
- da infraestrutura;
- do relacionamento com a comunidade;
- do relacionamento interpessoal na escola;
- dos resultados escolares;

Além desses aspectos importantes a serem considerados na formação, sugerimos que a metodologia do planejamento estratégico seja trabalhada durante as oficinas de forma teórica e prática, possibilitando que no decorrer da formação a equipe possa esboçar o seu planejamento estratégico e ao final possa estar apta a elaborar e monitorar essa ferramenta de gestão importante para quem deseja alcançar melhores resultados.

A metodologia de aplicação das oficinas deverá contemplar a preocupação de oferecer atividades que consigam unir teoria e prática, facilitando que os objetivos da formação sejam alcançados.

Uma alternativa que o NES poderá articular para ministrar as oficinas será a contrapartida dos mestrandos do PPGP da SEDUC que poderão contribuir com esse processo de formação da equipe gestora. O Quadro 20 apresenta um resumo das ações da formação da equipe gestora e de professores da escola AVA.

Quadro 20 - Organização das oficinas de formação da equipe gestora

Ação 03						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Custo
Encontros de formação para a equipe gestora da escola.	Para que a equipe conheça as dimensões da gestão escolar e desenvolva as habilidades para elaborar e monitorar seu planejamento estratégico.	No auditório da escola AVA, em Manacapuru-AM.	Mensalmente, de abril a novembro de 2016, sempre na segunda semana de cada mês.	Formador da SEE/AM e membros do NES.	Por meio de oficinas com atividades que permitam aos participantes fazerem conexões entre teoria e prática.	Lanche e material de expediente serão custeados pela escola e o formador será um servidor da SEDUC que já recebe seu salário mensal.

Fonte: Modelo 5W2H. Adaptado de MERHI, 2007 (Elaborado pela autora).

A próxima seção trata da Ação 4, Formação para coordenadora pedagógica e professores da escola AVA voltada para reavaliação e mudanças nas práticas pedagógicas utilizadas no cotidiano escolar.

3.5 Ação 4: Formação para coordenadora pedagógica e professores

A formação para a coordenadora pedagógica e os professores tem como objetivo provocar mudanças em práticas pedagógicas que não estão ocasionando melhorias nos resultados da escola no desempenho dos alunos nas avaliações externas. Para esse propósito, serão realizadas quatro oficinas, cada uma no início de cada bimestre estabelecido no calendário escolar 2016, com duração de quatro horas.

O público alvo serão a coordenadora pedagógica e os professores da AVA com intuito de torná-los cada vez mais capazes de analisar o contexto da própria atuação e planejar ações que tragam resultados positivos os problemas identificados. A intenção também é levá-los a trabalharem em colaboração com os pares para assim serem capazes de refletirem sobre a própria prática, utilizando ações pedagógicas que favoreçam a qualidade do processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

As oficinas serão conduzidas pelos Membros do NES que ficarão responsáveis em trazer aos participantes ferramentas, materiais e sugestões de ações a serem aplicadas no cotidiano da escola. Das quatro horas destinadas a cada momento de formação, duas serão dedicadas a apresentação e exposição dos materiais e conteúdos produzidos pelos membros do NES, e as outras duas serão destinadas a debates e realização de atividades.

Os aspectos importantes que os membros do NES trabalharão nessa formação serão: apresentação de metodologias de ensino e aprendizagem eficientes em outras escolas que apresentavam problemas semelhantes; conscientizar os participantes sobre a importância da utilização de instrumentos diversificados na avaliação interna; fazê-los compreender que a recuperação não constitui mera repetição dos conteúdos não apreendidos, mas um novo momento no qual se aplicarão métodos diferenciados para atingir os objetivos de aprendizagem propostos em cada série; organizar aulas de

reforço voltadas a diminuir ou sanar as dificuldades dos alunos e, assim, fazer avançar a qualidade da educação.

A perspectiva é que essa proposta de formação para coordenadora pedagógica e professores faça-os refletir sobre as práticas que vem acompanhando suas atividades profissionais a partir de um “olhar” sobre as modificações nelas efetivadas.

Quadro 21 - Organização das oficinas de formação da coordenadora pedagógica e professores

Ação 04						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Custo
Encontros de formação para professores.	Para que os professores tenham planejamento estratégico.	No auditório da escola AVA, em Manacapuru-AM.	Bimestral, de fevereiro a novembro de 2016, sempre no início de cada bimestre do ano escolar estabelecido no calendário oficial da SEDUC-AM	Membros do NES.	Por meio de oficinas com atividades que permitam aos participantes fazerem conexões entre teoria e prática.	Lanche e material de expediente serão custeados pela escola.

Fonte: Modelo 5W2H. Adaptado de MERHI, 2007 (Elaborado pela autora).

Nossa intenção com essas quatro ações formativas é de que, ao final de suas execuções, o gestor, coordenador e professores juntos possam desenvolver de forma eficiente a capacidade de leitura dos dados educacionais das avaliações externas da escola, a leitura da escala de proficiência numa perspectiva pedagógica, a relação entre matriz de referência, descritores e o currículo de maneira prática. Por último, pelo monitoramento que continuará sendo feito na escola, observaremos se houve a elevação dos níveis de proficiência da escola no SADEAM.

REFERÊNCIAS

ALAVARSE, Ocimar Munhoz; MACHADO, Cristiane. **Avaliação Interna no Contexto das Avaliações Externas: desafios para a Gestão Escolar.** [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/CristianeMachado-ComunicacaoOral-int.pdf>>. Acesso em 20 de mar. 2014.

AMAZONAS. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Diários de Classe.** Manacapuru, 2008a.

_____. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Plano de Curso.** Manacapuru, 2008b.

_____. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Lotação da Escola.** Manacapuru, 2008c.

_____. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Projeto Político Pedagógico.** Manacapuru, 2008d.

AMAZONAS. Conselho Estadual de Educação. **Resolução nº 122, de 30 de novembro 2010.** Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas. Manaus, 2010a.

_____. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Diários de Classe.** Manacapuru, 2010b.

_____. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Plano de Curso.** Manacapuru, 2010c.

_____. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Lotação da Escola.** Manacapuru, 2010d.

AMAZONAS. **Revista Pedagógica: SADEAM**, volume 1. 2012. Juiz de Fora. CAEd, 2012. Disponível em: <www.sadeam.caedufjf.net/>. Acesso em 10 de janeiro de 2014.

_____. Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru. **Relatório Bimestral de Assessoramento Pedagógico.** Manacapuru, 2012a.

_____. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Diários de Classe.** Manacapuru, 2012b.

_____. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Plano de Curso.** Manacapuru, 2012c.

_____. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Lotação da Escola.** Manacapuru, 2012d.

_____. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Livro de ata das reuniões**. Manacapuru, 2012e.

_____. Coordenadoria Regional de Educação de Manacapuru. **Relatório Bimestral de Assessoramento Pedagógico**. Manacapuru, 2013.

_____. Escola Estadual André Vidal de Araújo. **Plano de Intervenção Pedagógica**. Manacapuru, 2013.

_____. Conselho Estadual de Educação. **Resolução nº 23, de 28 de fevereiro de 2014. Processo de Avaliação do ensino e aprendizagem**. Manaus, 2014.

BECKER, Fernanda da Rosa. Avaliação Educacional em larga escala: a experiência brasileira. **Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação**, vol. 1, n.º 53, 2010. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/3684Becker.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

BONAMINO, Alicia; SOUSA, Sandra Zákia. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, 2012.

BRASIL, Leis Decretos. **Plano Nacional de Educação**, Lei nº 10172. Brasília: Senado Federal, 2001

BRASIL. **Constituição Federal**. 1988. Ed. Atual. Mandamentos: São Paulo, 2005.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L8069.htm>>. Acesso em 10 de jan. 2014.

BRASIL. Decreto nº. 6.094/2007. **Sobre o Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L8069.htm>>. Acesso em 10 de jan. 2014.

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística**. Disponível em: <www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 11 de jan. de 2014.

BROOKE, Nigel; CUNHA, Maria Amália A. A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados. In: FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA (Ed.). **Estudos e Pesquisas Educacionais** - v. 2. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2011. p. 17-79.

CARVALHO, G. F. S.; MACEDO, M. S. A. N. Avaliação oficial: o que dizem os professores sobre o impacto na prática docente. **Rev. Educ. & Pesquisa**, v. 37, n. 3, Belo Horizonte, p. 549-564, set/dez, 2011.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, pp. 139-154, mar. 2002.

FERNANDES, Reynaldo. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Brasília, 2007.

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

GARCIA, Ana Lúcia. **Gestão da Escola, Qualidade do Ensino e Avaliação Externa: Desafios na e da escola**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista Júlio De Mesquita Filho/UNESP, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Educacao/Dissertacoes/garcia_al_me_mar.pdf>. Acesso em 20 de mar. 2014.

GOUVEIA, Carolina Augusta d'Assumpção *et al.* **Avaliação Externa do Desempenho**. In: Guia de Estudos. Formação de Profissionais da Educação Pública. CAEd/UFJF, 2012, p. 21-34.

HOFFMANN, Jussara. **Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade**. 27ª ed. Porto Alegre: Mediação, 2008.

HOFFMANN, Jussara. **Avaliar para promover: as setas do caminho**. Porto Alegre-RS. Educação e Realidade, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5ª ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positiva, 2009, p. 31 - 67. Disponível em <<http://www.fvc.org.br/pdf/dimensoes-gestao-escolar.pdf>>. Acesso em: 06 de nov. 2014.

MACHADO, C. Avaliação externa e gestão escolar: reflexos sobre usos dos resultados. **Rev. Ambiente e Educação**, v. 5, nº 1, p.70-82, jan./jun. 2012.

MELLO e SOUZA, A. de. **Dimensões da Avaliação Educacional**. Editora Vozes. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2005.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, A. P. de M.A. **Prova Brasil como política de regulação da rede pública do Distrito Federal**. 276 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

PAZ, Fábio Mariano; RAPHAEL, Hélia Sônia; O IDEB e a qualidade da educação no ensino fundamental: fundamentos, problemas e primeiras análises comparativas. **Omnia Humanas**, v.3, n.1, p.7-30, 2010. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?url=http://www.fai.com.br/porta/ojs/index.php/omniahumanas/article/download/81/pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=Dl5vVJJPoKYK_sQS3tYKQBQ&ved=0CBoQFjAB&usg=AFQjCNEcVLMBUNm33Okfek8XagnXZPv8Jg>. Acesso em 21 de mar. 2014.

SIGEAM. Sistema de Gestão Educacional do Amazonas. Disponível em: <<http://sigeam.prodam.am.gov.br/>>. Acesso em 11 de jan. 2014

SILVA, Vandrê Gomes da. **Usos da avaliação em larga escala em ambiente escolar**. Agências Financiadoras: FCC e Fundação Itaú Social. 36ª Reunião Nacional da ANPEd –29 de setembro a 02 de outubro de 2013, Goiânia –GO.

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.

SOARES, José Francisco. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 130, pp. 135-160, jan./abr. 2007.

SOLIGO, Valdecir. A ação do professor e o significado das avaliações em larga escala na prática pedagógica. In: WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Avaliação em larga escala**: foco na escola. São Leopoldo: Oikos; Brasília: Líber Livro, 2010.

SOUSA, Ângelo Ricardo de. **As relações entre os resultados da avaliação e os modelos de gestão escolar**. 2007. Disponível em: http://www.intermeio.ufms.br/revistas/25/25%20Artigo_05.pdf. Acesso em 27 mar. 2015.

SOUZA, S. Z; OLIVEIRA, R. P. (2010). **Sistemas estaduais de avaliação**: uso dos resultados, implicações e tendências. Rev. Cadernos de Pesquisa, vol. 40, nº 141, São Paulo, dez. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742010000300007>. Acesso em 05 de mai. 2015.

VERGANI, Flávia Melice. **Avaliação externa de rendimento escolar**: um instrumento da gestão pedagógica. V Congresso Internacional de Filosofia e Educação (CINFE). Rio Grande do Sul: Caxias do Sul, 2010, ISSN2177-644X.

VIANNA, Heraldo. Fundamentos de um programa de avaliação educacional. **Estudos em avaliação educacional**, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, n. 28, jul-dez/2003.

VIANNA, Heraldo. **Fundamentos de um Programa de Avaliação Educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA - Gestor

Tempo de exercício no magistério:

Tempo de exercício na função:

Nível de Escolaridade:

1. Há ações de apoio da Secretaria para ajudar as escolas a articularem avaliação externa com avaliação da aprendizagem? Se, sim, quais?
2. Há na Secretaria ações que visam à melhoria do desempenho dos alunos nas diferentes disciplinas? Se, sim, escreva quais, indicando quais disciplinas são essas.
3. Qual o grau de importância das avaliações externas na organização do processo educacional da escola?
4. Na sua opinião, qual deve ser o “papel” e a “função” da Avaliação Externa da Escola?
5. Numa escala de 1 a 5, como você avalia o seu conhecimento em geral sobre o SADEAM?
6. Qual a sua opinião em relação à avaliação externa SADEAM, avaliar os alunos da rede pública estadual do Amazonas.
7. Você percebe mudanças na rotina escolar, a partir da implantação do SADEAM desde 2008? Se, sim, quais?
8. Em sua opinião qual é a utilidade pedagógica do SADEAM para a escola?
9. E para o trabalho do professor?
10. A avaliação externa do SADEAM trouxe mudanças nas práticas de avaliações internas da escola? Se, sim, quais?
11. Você considera que os resultados do SADEAM refletem o real desempenho dos alunos de sua escola? Justifique.
12. Você considera que na sua escola, os resultados do desempenho dos alunos no SADEAM são utilizados para reflexões da prática pedagógica da escola? Exemplifique.
13. Você considera que na sua escola os resultados do desempenho dos alunos no SADEAM estão sendo utilizados no planejamento pedagógico dos professores? Sim ou não? Justifique.
14. Em sua escola os professores trabalham com metas pedagógicas para os anos, baseados nos resultados do SADEAM?
15. Você percebe que os professores buscam realizar um trabalho apoiado nas propostas do SADEAM?
16. Você considera que o SADEAM está articulado ao PPP da escola? Justifique.
17. A sua escola elabora programas de intervenção para os alunos com base nos resultados tanto da avaliação interna como externa do SADEAM?
18. A sua escola conseguiu proporcionar tempos e espaços escolares para a discussão pedagógica dos resultados do rendimento interno e dos resultados do desempenho dos alunos no SADEAM? De que forma?
19. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela escola para que haja melhoria no desempenho dos alunos nas avaliações do SADEAM?

20. Você considera que a escola conseguiu incorporar nas avaliações internas o modelo de questões cobradas no SADEAM? Se, sim, como?
21. Quais as principais ações que são utilizadas para melhorar os resultados nas avaliações internas?
22. Estas ações ajudam a melhorar o resultado dos alunos nas avaliações externas do SADEAM? Se, sim, como? Se, não, por quê?
23. Como você definiria sua participação enquanto gestor no processo da avaliação interna e externa?
24. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor para melhorar rendimento interno da escola?
25. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor para melhorar o desempenho dos alunos da escola na avaliação externa do SADEAM?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA - Coordenador Pedagógico

Tempo de exercício no magistério:

Tempo de exercício na função:

Nível de Escolaridade:

1. Há ações de apoio da Secretaria ou do gestor para ajudar a escola a articularem avaliação externa com avaliação da aprendizagem? Se, sim, quais?
2. Há ações na escola que visam à melhoria do desempenho dos alunos em todas as disciplinas? Se, sim, escreva quais, indicando quais disciplinas são essas?
3. Qual o grau de importância das avaliações externas na organização do processo educacional da escola?
4. Na sua opinião, qual deve ser o “papel” e a “função” da Avaliação Externa da Escola?
5. Você já passou por ações de formação sobre o SADEAM promovidas pela SEDUC/AM?
6. Você já passou por ações de formação sobre o SADEAM promovidas pelo gestor?
7. Se passou, essa formação foi suficiente?
8. Numa escala de 1 a 5, como você avalia o seu conhecimento em geral sobre o SADEAM?
9. Qual a sua opinião em relação à avaliação externa SADEAM, avaliar os alunos da rede pública estadual do Amazonas.
10. Você percebe mudanças na rotina escolar, a partir da implantação do SADEAM desde 2008? Se, sim, quais?
11. Em sua opinião qual é a utilidade pedagógica do SADEAM para a escola?
12. E para o trabalho do professor?
13. A avaliação externa do SADEAM trouxe mudanças nas práticas de avaliações internas da escola? Se, sim, quais?
14. Você considera que os resultados do SADEAM refletem o real desempenho dos alunos de sua escola? Justifique.
15. Você considera que na sua escola, os resultados do desempenho dos alunos no SADEAM são utilizados para reflexões da prática pedagógica da escola? Exemplifique.
16. Você considera que na sua escola os resultados do desempenho dos alunos no SADEAM estão sendo utilizados no planejamento pedagógico dos professores? Sim ou não? Justifique.
17. Em sua escola os professores trabalham com metas pedagógicas para os anos, baseados nos resultados do SADEAM?
18. Você percebe se os professores buscam realizar um trabalho apoiado nas propostas do SADEAM?
19. Você considera que o SADEAM está articulado ao PPP da escola? Justifique.
20. A sua escola elabora planos de intervenção para os alunos com base nos resultados tanto da avaliação interna como externa do SADEAM? Caso elabore, quem são as pessoas que participam dessa elaboração?

21. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela escola para que haja melhoria no desempenho dos alunos nas avaliações do SADEAM?
22. A sua escola conseguiu proporcionar tempos e espaços escolares para a discussão pedagógica dos resultados do rendimento interno e dos resultados do desempenho dos alunos no SADEAM? De que forma?
23. Você considera que a escola conseguiu incorporar nas avaliações internas questões cobradas no SADEAM? Se, sim, como?
24. Quais as principais ações que são utilizadas para melhorar os resultados nas avaliações internas?
25. Estas ações ajudam a melhorar o resultado dos alunos nas avaliações externas do SADEAM? Se, sim, como? Se, não, por quê?
26. Como você definiria sua participação enquanto coordenador pedagógico no processo de avaliação interna e externa?
27. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo coordenador pedagógico para melhorar rendimento interno da escola?
28. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo coordenador pedagógico para melhorar o desempenho dos alunos da escola na avaliação externa do SADEAM?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA - Professor

Tempo de exercício no magistério:

Nível e série de atuação:

Nível de Escolaridade:

1. Há ações de apoio da Secretaria ou do gestor para ajudar a escola a articularem avaliação externa com avaliação da aprendizagem? Se, sim, quais?
2. Há ações na escola que visam à melhoria do desempenho dos alunos em todas as disciplinas? Se, sim, escreva quais, indicando quais disciplinas são essas.
3. Qual o grau de importância das avaliações externas na organização do processo educacional da escola?
4. Na sua opinião, qual deve ser o “papel” e a “função” da Avaliação Externa da Escola?
5. Você já passou por ações de formação sobre o SADEAM promovida pelo gestor?
6. Se passou, essa formação foi suficiente?
7. Você já passou por ações de formação sobre o SADEAM promovida pelo coordenador pedagógico?
8. Se passou, essa formação foi suficiente?
9. Numa escala de 1 a 5, como você avalia o seu conhecimento em geral sobre o SADEAM?
10. Qual a sua opinião em relação à avaliação externa SADEAM, avaliar os alunos da rede pública estadual do Amazonas.
11. Você percebe mudanças na rotina escolar, a partir da implantação do SADEAM desde 2008? Se, sim, quais?
12. Em sua opinião qual é a utilidade pedagógica do SADEAM para a escola?
13. A avaliação externa do SADEAM trouxe mudanças nas práticas de avaliações internas da escola? Se, sim, quais?
14. Você considera que os resultados do SADEAM refletem o real desempenho dos alunos de sua escola? Justifique.
15. Você considera que, na sua escola, os resultados do desempenho dos alunos no SADEAM são utilizados para reflexões da prática pedagógica da escola? Exemplifique.
16. Você trabalha com as metas pedagógicas para os anos, baseados nos resultados do SADEAM?
17. Você realiza um trabalho apoiado nas propostas do SADEAM?
18. Você considera que o SADEAM está articulado ao PPP da escola? Justifique.
19. Os resultados do desempenho dos alunos no SADEAM são utilizados no planejamento anual e bimestral? Sim ou não? Justifique.
20. A sua escola elabora programas de intervenção para os alunos com base nos resultados tanto da avaliação interna como externa do SADEAM?
21. A sua escola conseguiu proporcionar tempos e espaços escolares para a discussão pedagógica dos resultados do rendimento interno e dos resultados do desempenho dos alunos no SADEAM? De que forma?

22. Você considera que a escola conseguiu incorporar nas avaliações internas questões cobradas no SADEAM? Se, sim, como?
23. Quais as principais ações que são utilizadas para melhorar os resultados nas avaliações internas?
24. Estas ações ajudam a melhorar o resultado dos alunos nas avaliações externas do SADEAM? Se, sim, como? Se, não, por quê?
25. Como você definiria sua participação enquanto professor no processo de avaliação interna e externa?
26. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo professor para melhorar o rendimento interno da escola?
27. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo professor para melhorar o desempenho dos alunos da escola na avaliação externa do SADEAM?