

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

**RANILDE CONCEIÇÃO DE FREITAS MENEZES**

**LÍNGUA PORTUGUESA NO ENSINO MÉDIO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS DE  
APRENDIZAGEM NA ESCOLA ESTADUAL THOMÉ FERREIRA SANTIAGO A  
PARTIR DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DO SADEAM**

JUIZ DE FORA

2017

**RANILDE CONCEIÇÃO DE FREITAS MENEZES**

**LÍNGUA PORTUGUESA NO ENSINO MÉDIO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS DE APRENDIZAGEM NA ESCOLA ESTADUAL THOMÉ FERREIRA SANTIAGO A PARTIR DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DO SADEAM**

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

Orientador: Prof. Dr.Tufi Machado Soares

JUIZ DE FORA

2017

**RANILDE CONCEIÇÃO DE FREITAS MENEZES**

**LÍNGUA PORTUGUESA NO ENSINO MÉDIO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS  
DE APRENDIZAGEM NA ESCOLA ESTADUAL THOMÉ FERREIRA SANTIAGO A  
PARTIR DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DO SADEAM**

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

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Tufi Machado Soares

---

Profa. Dra. Ana Rosa Costa Picango Moreira

---

Profa. Dra. Valéria Cristina Ribeiro Pereira

Ao meu pai Eduardo (*in memoriam*) pela inspiração na fé de que podemos em nossos pequenos gestos e atitudes construir um mundo mais justo. À minha mãe, Clementina (88 anos), a quem dediquei cuidados durante todo o tempo de mestrado e que tem sido para mim grande mestra da tolerância e confiança. Aos meus filhos do coração, Ivanilson, Azael e Vitória, que presenciaram a minha alegria na aprovação para o mestrado e fizeram parte da minha história nesse período, a eles o meu eterno amor e bênção de Deus por todas suas vidas.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela graça, força, coragem e determinação concedidas, na aprovação do concurso e para suportar todas as adversidades durante dois anos e meio de estudos, chegando ao final da escrita da dissertação.

Ao meu esposo Milson, que durante todo esse percurso esteve ao meu lado, dividindo as tarefas como companheiro na jornada familiar, por acreditar em mim e nos meus sonhos.

Aos meus queridos filhos Fabrício, Fernando e Fabíola, que sempre acreditaram nas minhas possibilidades, impulsionando-me para frente nos momentos de sufoco, cansaço e desânimo.

À Secretaria de Educação do Amazonas, por nos ter concedido esta oportunidade, confiando em nosso potencial para promover a melhoria na qualidade da educação, colocando em prática os conhecimentos adquiridos.

À equipe da Universidade Federal de Juiz de Fora pela acolhida e pelo contínuo esforço em nos proporcionar formação de qualidade.

Aos professores e Agentes de Suporte Acadêmico, que incansavelmente nos encorajaram durante todo o percurso desta caminhada. À minha equipe de orientadores, em especial as Agentes de Suporte Acadêmico Amélia e Laura, que estiveram presentes em todos os momentos de dificuldades na escrita, encorajando-me e me fazendo crer em minha capacidade.

Aos colegas de curso, sempre parceiros em todos os momentos no compartilhamento do saber. Em especial, à minha colega de quarto Suênia e ao Jonas, que mais de perto acompanharam meus passos e que se tornaram amigos e companheiros nas alegrias e aflições.

À direção da Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago, que contribuiu com a compreensão nos momentos em que precisei me afastar do trabalho. Aos colegas de trabalho que direta ou indiretamente contribuíram com a pesquisa e aos meus queridos alunos, que de certa forma enriqueceram meu aprendizado permitindo que a sala de aula fosse meu laboratório.

“Precisamos de seres humanos que sonhem o que nunca foram.”

(John F. Kennedy)

“Os sonhos abrem as janelas da mente, arejam a emoção e produzem um agradável romance com a vida.”

(Augusto Cury)

## RESUMO

A presente pesquisa 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 pesquisado busca compreender os fatores que estão relacionados aos baixos resultados da Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago, na disciplina de Língua Portuguesa nas avaliações do SADEAM, e tem como objetivo analisar a forma como a equipe pedagógica vem enfrentando os desafios de aprendizagem dessa disciplina a partir dos resultados da avaliação externa estadual do Amazonas. A pesquisa tem como recorte os anos de 2011 a 2014, período no qual a escola vem reduzindo seus índices, apresentando crescente número de alunos no nível abaixo do básico e redução do número de alunos nos níveis proficiente e avançado. A relevância da investigação se dá por ser Língua Portuguesa (LP), um componente curricular das avaliações externas do SADEAM e SAEB e devido à possibilidade de que o trabalho possa vir a contribuir com a gestão educacional no que diz respeito à percepção e ao enfrentamento de desafios de aprendizagem, possibilitando a melhoria nos resultados. Para tanto, utilizamos como metodologia as entrevistas semiestruturadas com professores de LP, professores de outras disciplinas e com a gestora da escola. O embasamento teórico foi construído a partir de cinco dimensões distintas da gestão: gestão escolar democrática e participativa, gestão de resultados, gestão pedagógica, gestão de projetos e gestão de currículo, contando com as idéias de Lück (2009), Burgos (2013), (FCC, 2012), Machado (2012), Vera Magalhães Ribeiro; Vanda Mendes Ribeiro e Joana Buarque de Gusmão, (2005), Leite (1996), Almeida (2001) e Moura e Barbosa (2006) que contribuíram com as reflexões acerca dos desafios enfrentados pela gestão para a melhoria nos resultados educacionais. Tivemos como achados a necessidade de formação para a equipe pedagógica em relação à interpretação dos resultados das avaliações externas, que incluímos como uma ação no Plano de Ação Educacional, possibilitando, assim, seu uso como instrumento de reflexão e melhoria nas práticas educacionais; a carência de revisão e atualização do PPP e a ausência de discussão sobre currículo escolar, tornando assim indispensável uma ação de reflexão e reformulação da proposta pedagógica e de atualização do PPP no PAE. Incluímos, ainda, ações que viabilizem e orientem o acompanhamento pedagógico e o monitoramento da efetivação dos planos de ensino, para assim contribuir com a superação dos desafios da gestão na permanente busca de melhoria na aprendizagem.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional, Avaliação Externa, Desempenho e Língua Portuguesa.

## ABSTRACT

This research was conducted under the Professional Master Program in Management and Education Assessment (PPGP) of the Center for Public Policy and Federal University of Education Evaluation of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case studied seeks to understand the factors that are related to lower results obtained by the State School Thome Ferreira Santiago, in the discipline of Portuguese Language in the evaluations of SADEAM, and aims to analyze how the pedagogical team is facing the challenges of learning this discipline from the results of the external evaluation state of Amazonas. The research approaches the years 2011-2014, during which the school has reduced its contents, with increasing number of students at the level below the basics and reduced number of students in the proficient and advanced levels. The relevance of the research resides in the fact that Portuguese is a curricular component of the external evaluations of SADEAM and SAEB and because of the possibility that the work might contribute to the educational management regarding the perception and coping learning challenges, enabling improved results. In order to proceed with the study, the chosen methodology were the semi-structured interviews with Portuguese language teachers, teachers of other subjects and the school manager. The theoretical framework was built from five different dimensions of management: democratic and participatory school management, results management, pedagogical management, project management and curriculum management, with the ideas of Lück (2009), Burgos (2013) Silva et al (2012), Machado (2012), Ribeiro et al (2005), Leite (1996), Almeida (2001) and Moura and Barbosa (2006), who contributed to the reflections on the challenges faced by the management group to improve the educational outcomes. What we found was the need for training for the teaching staff regarding the interpretation of the results of external evaluations, which we included as an action in the Educational Action Plan (EAP), thus enabling its use as a tool of reflection and improvement in educational practices; the lack of revision and update of the Plan of Pedagogical Proposition (PPP) and the absence of discussion about school curriculum make it necessary to reflect, act and reformulate the pedagogical proposal and update the PPP in PAE. We included also actions that facilitate and guide the pedagogical follow-up and monitor the effectiveness of teaching plans, thus to contribute in the overcoming of the challenges of management in the ongoing search for improvement in learning.

**Keywords:** Educational Management, External Evaluation, Learning.

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1 - Organograma da estrutura organizacional interna da SEDUC/AM..... 24
- Figura 2 - Ciclo entre planejamento, implementação, monitoramento e avaliação..... 61
- Figura 3 - Concepção integradora do conhecimento construído a partir de projetos..... 64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de alunos por nível de proficiência. SADEAM Ensino Médio, 1º ano, Língua Portuguesa .....	28
Tabela 2 - Percentual de alunos por nível de proficiência. SADEAM no Ensino Médio 3º ano, LP comparado ao estado e à coordenadoria .....	30
Tabela 3 - Número de alunos, séries e turmas atendidas da Escola Thomé no ano de 2015 ...	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Desafios da gestão e propostas de superação dos desafios .....	106
Quadro 2 - Síntese da ação 01 – Curso de formação em exercício para gestor/equipe gestora .....	109
Quadro 3 - Síntese da ação 02 – Reuniões de apresentação de demandas educacionais e planejamento. Gestão educacional .....	111
Quadro 4 - Síntese da ação 03 – Encontros para revisão do PPP .....	113
Quadro 5 - Síntese da ação 04 – Novos mecanismos de divulgação dos resultados da avaliação do SADEAM .....	115
Quadro 6 - Detalhamento de custo do curso de capacitação em apropriação e uso dos resultados do SADEAM .....	117
Quadro 7 - Síntese da ação 05 – Curso de capacitação para apropriação e uso dos resultados do SADEAM .....	118
Quadro 8 - Síntese da ação 06 – planejamento dos projetos desenvolvidos na escola. No eixo gestão de projetos .....	120
Quadro 9 - Síntese da ação 07 – Sistematização das HTPs, favorecendo as reuniões pedagógicas .....	122
Quadro 10 - Síntese da ação 08 – Monitoramento da efetivação dos planos de ensino. No eixo de gestão pedagógica .....	124
Quadro 11 - Síntese da ação 09 – Reestruturação da proposta pedagógica – Gestão de currículo.....	127

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAE	Conselho de Alimentação Escolar
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEE	Conselho Estadual de Educação
CRE's	Coordenadorias Regionais de Educação
DCEM	Diretrizes Curriculares para o Ensino Médio
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
DCNG	Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais
DEGESC	Departamento de Gestão Escolar
DEPPE	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
E. F.	Ensino Fundamental
EETFS	Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção de Desenvolvimento do Ensino Fundamental
GEM	Gerência de Ensino Médio
HTP	Hora de Trabalho Pedagógico
IDEAM	Índice de Desenvolvimento Educacional do Amazonas
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDBN	Lei de Diretrizes e Bases Nacionais
LP	Língua Portuguesa
MEC	Ministério da Educação
OCEM	Orientações Curriculares para o Ensino Médio
PAE	Plano de Ação Educacional
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PNLEM	Programa Nacional do Livro do Ensino Médio

PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
ProUni	Programa Universidade para Todos
S/N	Sem Número
SADEAM	Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Amazonas
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDUC/AM	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1 O ENSINO DE LÍNGUA PORTUGUESA NA ESCOLA ESTADUAL THOMÉ FERREIRA SANTIAGO .....</b>	<b>19</b>
1.1 AS AVALIAÇÕES EXTERNAS NO BRASIL E O SADEAM .....	20
1.2 O SISTEMA EDUCACIONAL DO AMAZONAS: PANORAMA DA REDE DE ENSINO E LEGISLAÇÃO RELATIVA AO ENSINO E AVALIAÇÃO DO APRENDIZADO.....	22
1.2.1 A coordenadoria e as ações desenvolvidas na Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago .....	25
1.3 OS RESULTADOS EM LÍNGUA PORTUGUESA DA ESCOLA THOMÉ NAS AVALIAÇÕES DO SADEAM.....	28
1.4 A ESCOLA ESTADUAL THOMÉ FERREIRA SANTIAGO E OS USOS DO SADEAM .....	31
1.4.1 A aprendizagem de Língua Portuguesa na Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago .....	36
1.4.2 Projetos desenvolvidos pela equipe e inseridos no calendário anual da escola voltados para a aprendizagem de Língua Portuguesa .....	38
1.4.3 O PPP e a Proposta Curricular de Língua Portuguesa para o Ensino Médio.....	41
1.5 AÇÕES DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA.....	42
1.6 AÇÕES DOS PROFESSORES .....	44
1.7 DESCRIÇÃO DOS DADOS DA ESCOLA .....	46
<b>2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: O CONTEXTO DE ENSINO APRENDIZAGEM DELÍNGUA PORTUGUESA E A GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA ESTADUAL THOMÉ FERREIRA SANTIAGO .....</b>	<b>49</b>
2.1 REVENDO O CASO DA PESQUISA “LÍNGUA PORTUGUESA NO ENSINO MÉDIO E OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM” .....	50
2.2 DISCUSSÃO TEÓRICA DOS EIXOS DE GESTÃO QUE ESTÃO RELACIONADOS À APRENDIZAGEM.....	52
2.2.1 Gestão escolar democrática e participativa.....	54
2.2.2 Gestão de resultados educacionais .....	56
2.2.3 Gestão pedagógica .....	59
2.2.4 Gestão de projetos .....	62
2.2.5 Gestão de currículo.....	66
2.3 METODOLOGIA.....	68
2.4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS E INFORMAÇÕES .....	70

2.4.1	Análise dos registros das entrevistas no eixo <i>gestão escolar democrática e participativa</i> .....	70
2.4.2	Análise dos registros das entrevistas no eixo <i>gestão de resultados educacionais</i> .....	78
2.4.3	Análise dos registros das entrevistas no eixo <i>gestão de projetos</i> .....	86
2.4.4	Análise dos registros das entrevistas no eixo <i>gestão pedagógica</i> .....	91
2.4.5	Análise dos registros das entrevistas no eixo <i>gestão de currículo</i> .....	97
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ESTRATÉGIAS E AÇÕES PARA A MELHORIA NO DESEMPENHO DE LÍNGUA PORTUGUESA, NO ENSINO MÉDIO, DA ESCOLA THOMÉ</b> .....		<b>103</b>
3.1	O PAE: SÍNTESE DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS E OS ENCAMINHAMENTOS PROPOSTOS .....	104
3.1.1	Ações do PAE no eixo de gestão educacional democrática e participativa .....	107
3.1.2	Ações do PAE no eixo de gestão de resultados.....	114
3.1.3	As ações do PAE no eixo de gestão de projetos.....	119
3.1.4	Ações do PAE no eixo gestão pedagógica .....	121
3.1.5	Ações do PAE no eixo gestão de currículo .....	126
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....		<b>130</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....		<b>132</b>
<b>APÊNDICES</b> .....		<b>135</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>138</b>

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa consiste em um estudo de caso que visa a investigar os fatores que estão contribuindo para o baixo desempenho dos alunos do Ensino Médio na disciplina de Língua Portuguesa (LP) nas avaliações do Sistema de Avaliação de Desempenho do estado do Amazonas (SADEAM). A Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago (Escola Thomé), contexto da pesquisa, faz parte da rede estadual de ensino do estado do Amazonas e fica localizada no município de Careiro.

A pesquisa tem como objetivo analisar a forma como a equipe gestora da Escola Thomé enfrenta os desafios de aprendizagem da disciplina a partir da apropriação dos resultados do SADEAM no Ensino Médio. Além disso, objetiva-se identificar as dificuldades encontradas pela equipe no que se refere ao desempenho dos estudantes na disciplina de LP e, ainda, propor um Plano de Ação Educacional (PAE) que possa vir a contribuir para a melhoria do aprendizado da disciplina e a elevação dos resultados nas avaliações externas.

O recorte da pesquisa tem como base os anos de 2011 a 2014, verificando os resultados de desempenho dos alunos na avaliação estadual do Amazonas nesse período e tendo, como eixo central da investigação, o papel da gestão pedagógica no processo de ensino e aprendizagem de LP, sua percepção acerca do problema e as ações que foram implementadas visando à superação das dificuldades pelos alunos.

O tema investigado tem sua relevância, em primeiro lugar, porque o conhecimento da linguagem é indispensável para o bom desempenho em todas as demais disciplinas na vida escolar do educando, além de necessário para o sucesso na vida profissional. Em segundo lugar, pelo fato de essa disciplina ser um componente curricular das avaliações externas de nível nacional – Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) – e estadual do Amazonas – SADEAM – e, ainda, por entender que a pesquisa possa contribuir para identificar a percepção da gestão sobre o problema, a forma como esta vem enfrentando os desafios de aprendizagem de LP e os fatores que estão comprometendo o aprendizado dos alunos, apresentando uma proposta de intervenção pedagógica que possa contribuir para a melhoria dos resultados nessa escola e que poderá ser utilizada nas demais escolas da rede que apresentem situação semelhante ao caso pesquisado.

O problema foi detectado no ano de 2014, a partir de minha participação no curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, na Universidade Federal de Juiz de Fora. Atuando como professora e pedagoga na Escola Thomé, desde o ano de 2006, tenho acompanhado os resultados das avaliações externas; porém, a forma como a escola

vinha se apropriando dos resultados não nos proporcionava embasamento suficiente para a reflexão sobre os fatores que poderiam estar comprometendo a aprendizagem dos alunos e ocasionando os baixos índices nas avaliações externas. Até o ano de 2014, as práticas pedagógicas também não eram avaliadas ou questionadas, e poucas mudanças foram percebidas na atuação da gestão em relação ao acompanhamento do ensino e aprendizagem.

Por meio da comparação dos resultados do SADEAM dos anos de 2011 a 2013, foi possível perceber que a cada ano o número de alunos no nível abaixo do básico vinha aumentando, ao passo que diminuía os percentuais de alunos que alcançavam os níveis que indicam melhor aprendizagem na disciplina de LP.

Esse fato motivou a pesquisa, no sentido de direcioná-la para a investigação da atuação da equipe de gestão na apropriação dos resultados do SADEAM e, ainda, na identificação da percepção dessa equipe em relação ao problema, além de conhecer as ações que foram ou são desenvolvidas na escola com o objetivo da elevação na qualidade da aprendizagem de LP.

Com o intuito de facilitar a compreensão do leitor, a pesquisa foi organizada em três capítulos. No capítulo 1 da dissertação, discorremos sobre o desempenho de aprendizagem dos alunos da Escola Thomé e fazemos um breve relato sobre as avaliações externas no Brasil e o SADEAM no Amazonas. Analisamos como a equipe gestora da Escola Thomé faz uso dos resultados dessas avaliações para a melhoria no processo de ensino e aprendizagem.

Apresentamos, o sistema de ensino do estado do Amazonas, a Secretaria de Estado de Educação, SEDUC/AM, suas gerências, departamentos e coordenadorias, a coordenadoria distrital de Careiro, as quatro escolas que a compõe e os níveis de ensino que oferecem. Damos destaque às ações de acompanhamento da coordenadoria ao processo de ensino e aprendizagem da Escola Thomé. Além disso, discorremos sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e os projetos envolvendo o estudo da linguagem que são desenvolvidos desde o ano de 2006 e ressaltamos o papel da gestão pedagógica no processo de ensino e os desafios que se apresentam a partir dos resultados de aprendizagem nas avaliações do SADEAM. Apresentamos também as ações desenvolvidas pelos professores de LP e a forma como é conduzido o processo de ensino dos alunos.

No capítulo 2 da dissertação, no primeiro momento, retomamos o caso de pesquisa para, em seguida, apresentarmos os autores que dão embasamento às questões levantadas a partir da identificação do problema. Explicamos, também, a metodologia utilizada para a pesquisa de campo, na coleta de dados, e fizemos a sistematização e análise dos dados coletados com base nos autores abordados no referencial teórico.

O terceiro capítulo da pesquisa apresenta a proposta de intervenção de gestão pedagógica junto ao corpo docente, com orientação de ações que promovam a melhoria do processo de ensino e aprendizagem de LP, baseada no aperfeiçoamento das ações pedagógicas da gestão e professores, consciente de que a escola possa precisar ajustar alguns dos procedimentos de gestão no sentido de alcançar melhores resultados em aprendizagem e na elevação do desempenho nas avaliações do SADEAM. A proposta poderá, ainda, com os devidos ajustes, ser utilizada por outras escolas da rede, que apresentem problema semelhante ao diagnosticado na pesquisa da escola Thomé.

## **1 O ENSINO DE LÍNGUA PORTUGUESA NA ESCOLA ESTADUAL THOMÉ FERREIRA SANTIAGO**

Até o ano de 2008, quando foi iniciado na escola um trabalho de verificação dos resultados das avaliações externas para a elaboração do PPP era desconhecido pela equipe gestora os dados em relação ao desempenho escolar. Na ocasião, a gestão pedagógica responsável por organizar os dados para a elaboração do PPP recorreu à secretaria da escola para obter tabelas e gráficos que apresentassem resultados educacionais alcançados no ano letivo de 2007 em aprovação e reprovação. Essas informações eram necessárias para se elaborar o documento norteador da escola solicitado pela SEDUC.

A equipe gestora percebeu, então, que havia necessidade de melhoria no desempenho dos alunos, sobretudo nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, e de forma mais acentuada na terceira série do Ensino Fundamental.

Nesse período, houve por parte da gestão escolar reflexão e discussão com a equipe de professores sobre o desempenho desses alunos, e a equipe pedagógica passou a incentivar o desenvolvimento de projetos que trabalhassem a escrita ou a Língua Portuguesa nas variadas formas de utilização da linguagem.

A partir do ano de 2012, foram apresentados os resultados do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) em nível estadual, bem como a classificação por escolas. Sempre que os resultados eram divulgados na rede estadual de ensino, o diretor os apresentava para os professores e informava a classificação da Escola Thomé em nível estadual, comparando-a com as demais escolas estaduais no município.

As avaliações do SAEB e Prova Brasil também mostravam a pontuação da escola e a meta que ela deveria ter atingido. Os resultados eram informados aos professores e existia sempre uma discussão no sentido de que a escola precisava melhorar o desempenho nessas avaliações. Eram apresentados também os resultados do SADEAM, e o fato de a escola não atingir as metas estabelecidas pelo Índice de Desenvolvimento Educacional do Amazonas (IDEAM) levava a direção a discutir com a equipe e solicitar a melhoria no ensino para que a escola apresente melhores resultados; mas, até então, não existia um trabalho pedagógico que fosse direcionado pelos resultados de tais avaliações com o objetivo de identificar em qual disciplina/série estaria a maior dificuldade e em busca de ações que melhorassem as práticas de ensino para se alcançar o melhor desempenho dos alunos. As discussões não chegavam à

reflexão sobre os problemas que poderiam estar comprometendo os resultados de aprendizagem.

No ano de 2014, a partir do curso de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora, iniciei uma pesquisa com os resultados alcançados pela escola nas avaliações estaduais do SADEAM e, a partir da comparação por meio de tabelas, apresentando o desempenho da escola na disciplina de LP, por três anos seguidos, percebemos que a cada ano a escola vinha elevando a taxa de alunos no nível abaixo do básico, ao passo que os níveis básico, proficiente e avançado iam diminuindo gradativamente. Portanto, percebe-se que o desempenho na disciplina de LP precisa ser melhorado na escola, o que nos leva a questionar as possíveis causas que convergem para que a escola apresente esse baixo desempenho, assim como as ações que são desenvolvidas por meio de projetos, buscando a melhoria na aprendizagem da disciplina.

Na seção seguinte falaremos das avaliações externas no Brasil e a importância de seu uso no planejamento de ações para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

## 1.1 AS AVALIAÇÕES EXTERNAS NO BRASIL E O SADEAM

No ano de 1995, foi implantado no Brasil o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, (SAEB) cujas avaliações são realizadas a cada dois anos e oferecem subsídios a gestores de políticas públicas em todos os níveis, diretores e professores para que efetuem as mudanças necessárias à melhoria da educação brasileira (BRASIL, 2002).

O SAEB avalia os últimos anos de cada ciclo nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática e serve de base para o surgimento das avaliações estaduais. O SAEB, assim como os sistemas de avaliação estaduais, não aponta os motivos pelos quais os alunos não estão aprendendo, mas serve como ferramenta pedagógica no planejamento. A partir dos resultados alcançados, é possível que a equipe escolar e os gestores públicos reflitam sobre eles e sobre políticas e estratégias para a superação das dificuldades de aprendizagem (PONTES, 2012).

A rede estadual de educação do Estado do Amazonas participa da avaliação nacional realizada pelo SAEB/Prova Brasil, além de possuir seu sistema próprio de avaliação denominado Sistema de Avaliação e Desenvolvimento Educacional do Amazonas (SADEAM), criado no ano de 2008, para aferir o desempenho educacional dos alunos da rede pública estadual de ensino, permitindo, assim, que gestores e equipes escolares possam

discutir e desenvolver propostas e ações de intervenção visando à melhoria na qualidade do ensino. O SADEAM tem ainda o objetivo de gerar informações de forma mais ágil no sistema, com vistas a auxiliar a implementação de políticas educacionais voltadas à melhoria da qualidade da educação. O sistema Estadual utiliza-se de um índice próprio denominado Índice de Desenvolvimento Educacional do Amazonas - IDEAM, baseado nos indicadores *fluxo* (aprovação) e *rendimento escolar* (desempenho) (portal SADEAM – AMAZONAS, 2016).

Por meio do SADEAM, as avaliações em larga escala são realizadas anualmente, nas disciplinas de Linguagens, Matemática, Ciências Humanas e Ciências da Natureza, no Ensino Médio modalidade regular e EJA. Língua Portuguesa e Matemática para o 3° e 7° ano, no Ensino Fundamental incluindo a EJA, visando a intervenções no decorrer do processo (Portal SADEAM – AMAZONAS, 2016).

Assim, a apropriação dos resultados da avaliação estadual, quando realizada efetivamente a interpretação dos dados e o uso dos resultados nas ações da escola, pode contribuir para a reflexão das práticas de ensino e aprendizagem, levando a equipe escolar a identificar as possíveis falhas no processo e possibilitar o reajuste do planejamento de ações para o alcance de melhores resultados (SADEAM 2016).

E foi por meio da análise de resultados dos últimos três anos que a gestão pedagógica da Escola Thomé conseguiu perceber que há um problema no desempenho da disciplina de LP, impossibilitando que os alunos alcancem melhores resultados nas avaliações.

A seguir, apresentaremos o sistema educacional do Amazonas para compreensão da rede da qual a Escola Thomé faz parte, seu funcionamento e ações que contribuem para o processo educacional.

## 1.2 O SISTEMA EDUCACIONAL DO AMAZONAS: PANORAMA DA REDE DE ENSINO E LEGISLAÇÃO RELATIVA AO ENSINO E AVALIAÇÃO DO APRENDIZADO

A Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC/AM) foi criada no ano de 1946, pela Lei 1.596, de 05/01/1946, com o nome de Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura. Somente no ano de 2000, por meio da Lei 2.600, de 04/02/2000, passa a ter a denominação atual, Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino (AMAZONAS, s/d).

Dentre suas finalidades, destacam-se a de assistência, orientação e acompanhamento das atividades dos estabelecimentos do ensino básico, conforme os incisos X e XI do artigo 2º da Lei Estadual nº 2.600:

X – à promoção de ações e programas de política educacional, em articulação com as demais esferas de Governo, com o setor privado, as organizações não-governamentais e a sociedade civil;

XI – ao desenvolvimento de outras atividades atinentes à sua natureza, oferecendo apoio, subsídios e meios para a execução das políticas educacionais e de desenvolvimento do ensino (...). (AMAZONAS, s/d)

Portanto a SEDUC/AM tem como principal objetivo contribuir diretamente nos resultados educacionais, dando apoio tanto às coordenadorias distritais quanto às regionais e às escolas, na execução de políticas e programas que contribuam com a melhoria na qualidade do ensino.

Para atender suas finalidades a SEDUC/AM, órgão gestor das políticas educacionais do Estado do Amazonas, possui um sistema organizado que comporta o gabinete, estruturado em cinco secretarias e duas assessorias; órgãos colegiados composto pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) e pelo Conselho de Alimentação Escolar (CAE). A Secretaria também conta com sete departamentos. Cada departamento se subdivide em gerências e cada gerência se responsabiliza por projetos e programas conforme a área de atuação. As CRE's (Coordenadorias Regionais Educação) têm sobre sua jurisdição as unidades de ensino do município, com exceção das unidades de ensino da capital do Estado que possui diversas coordenadorias denominadas coordenadorias distritais em virtude da quantidade de escolas (AMAZONAS, s/d).

O departamento de políticas e programas educacionais (DEPPE) tem a competência de planejar, orientar, coordenar, acompanhar e supervisionar o processo de formulação e

implementação das políticas para a educação básica – Ensino Fundamental e Ensino Médio, subdividido em gerencia de Ensino Fundamental e gerencia de Ensino Médio (AMAZONAS, s/d).

A gerência de Ensino Médio (GEM) possui metas para a melhoria da qualidade do ensino. Dentre suas metas, podemos destacar: “Elevar o índice de desempenho educacional dos estudantes do Ensino Médio do Amazonas, e estabelecer diretrizes didático-pedagógicas, para o fortalecimento do exercício da docência, até dezembro de 2014.” (AMAZONAS, s/d).

Para o alcance de tais metas e a melhoria no processo educacional, desenvolve vários projetos, um deles a Coordenação do Programa Ensino Médio Inovador, com objetivos de fomentar propostas curriculares inovadoras nas escolas de Ensino Médio, por meio de apoio técnico e financeiro e disseminação da cultura de um currículo dinâmico e flexível (AMAZONAS, s/d).

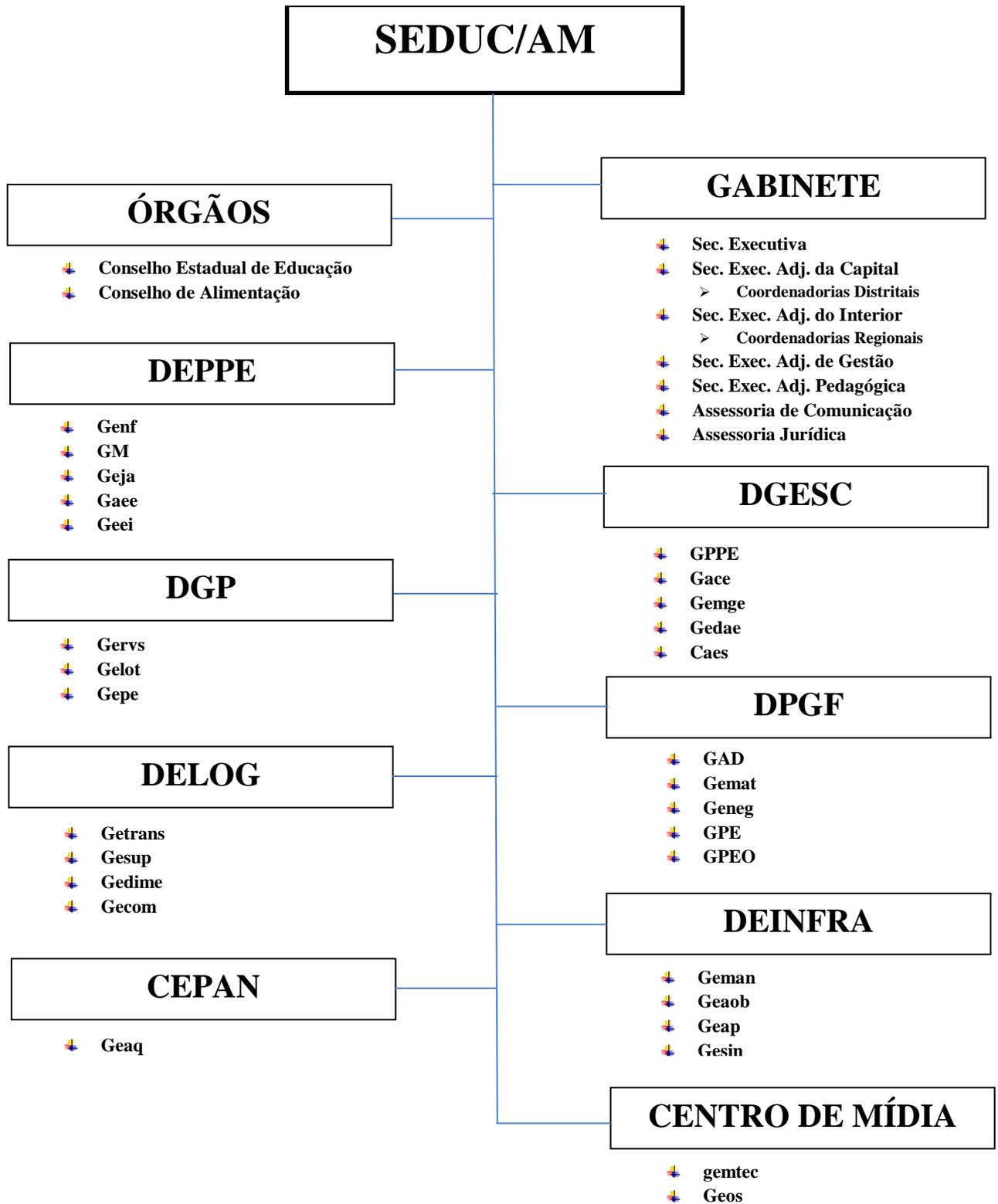
Outro departamento diretamente ligado à qualidade do ensino é o Departamento de Gestão Escolar (DEGESC) com a missão de assessorar os gestores das escolas estaduais oferecendo recursos e diretrizes para garantir a qualidade da organização e autonomia administrativo-pedagógica do estabelecimento, voltada para a qualidade do ensino.

Os objetivos do DEGESC ligados diretamente à questão do aprendizado são:

Prover as escolas com materiais de apoio e incentivo necessário à aprendizagem dos alunos nas escolas da rede estadual de ensino e  
Identificar e definir a necessidade de formação dos profissionais da educação das áreas administrativas das escolas (AMAZONAS, s/d).

Assim, o DEGESC tem a função de suprir as necessidades de material de apoio e problemas ligados a formação de profissionais administrativos contribuindo para a melhoria da qualidade da educação (AMAZONAS, s/d).

Figura 1 - Organograma da estrutura organizacional interna da SEDUC/AM



Fonte: Elaboração própria a partir de informações do Portal do Governo do Amazonas s/d.

Conforme se observa na figura 1, as coordenadorias, com o apoio das secretarias e dos sete departamentos, têm a função de levar as políticas e programas até as unidades educacionais, fazendo o acompanhamento pedagógico do processo de ensino e aprendizagem com sua equipe de profissionais, que conta com pedagogos e professores.

Podemos observar uma estrutura organizacional com possibilidades de dar suporte ao processo de ensino e aprendizagem que deve acontecer com qualidade dentro das unidades educacionais. Porém, são poucos os cursos de formação continuada oferecidos aos professores e poucas as ações de assessoramento a aprendizagem por parte da SEDUC-sede. Podemos constatar as que visam elevar os índices das escolas e desenvolver as séries avaliadas, a fim de se alcançarem as metas estabelecidas. Contudo, na prática, esse acompanhamento pedagógico vem acontecendo apenas a partir do mês em que é divulgado o resultado do SADEAM. Quando se evidenciam os resultados das escolas e se percebe que determinada escola não atingiu as metas, são implementadas ações com suporte pedagógico da SEDUC-sede, até a data da aplicação dos exames novamente, como ocorreu em 2015 na Escola Thomé.

A próxima seção apresentará a organização da Coordenadoria Regional de Careiro, enfatizando os resultados em Língua Portuguesa nas avaliações do SADEAM, a fim de se compreender a problemática da escola em estudo e seus índices comparados aos do estado e aos da coordenadoria.

### **1.2.1 A coordenadoria e as ações desenvolvidas na Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago**

As Coordenadorias Regionais fazem parte da Secretaria Adjunta do Interior. A Coordenadoria Regional de Educação de Careiro, (CRE-Careiro) foi criada pela Lei Delegada de 5 de Julho de 2005, sendo responsável por quatro escolas, (Marçal Machado Girão, Pedro dos Santos, Senador Fábio Lucena e Thomé Ferreira Santiago); localiza-se na rua Água Branca, S/N no distrito de Castanho/Careiro (AMAZONAS, 2005).

Conforme reordenamento da Secretaria de Educação, em 2012 foi organizada em sua rede a distribuição dos níveis de ensino para que cada escola passasse a atender apenas um nível. Assim, a CRE/Careiro ficou reordenada da seguinte forma: A E. E. Marçal Machado Girão no distrito de Castanho atende apenas alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental; Anexo à E. E. Marçal funcionam 44 turmas de Ensino Mediado por Tecnologia, sendo quatro turmas de Ensino Fundamental I e II e 40 turmas de Ensino Médio. A E. E. Thomé Ferreira

Santiago, também situada no Distrito de Castanho, atende os anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio, com previsão da redução das séries do Ensino Fundamental gradativamente até que a escola atenda somente o Ensino Médio regular. Atualmente conta com duas turmas de Ensino Médio Mediado por Tecnologia no turno noturno; A E. E. Senador Fábio Lucena, no distrito do Araçá, oferece o Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio, atendendo no turno vespertino a demanda da zona rural, que acessa a escola por meio do transporte escolar, e a E. E. Pedro dos Santos, no distrito do Purupuru, com o Ensino Fundamental e Ensino Médio. Estas duas últimas escolas apresentadas ficam distantes da sede do município e precisam ofertar os dois níveis de ensino a fim de atender conjuntamente com o sistema de Ensino Municipal toda a demanda em idade escolar (AMAZONAS, 2005).

Entre os anos de 2010 a 2014, as escolas da CRE-Careiro desenvolveram a atividade denominada “Amostra de Paineis”, planejada pela SEDUC, com a finalidade de apresentar à comunidade os projetos e trabalhos desenvolvidos na escola. Nessa atividade, ocorrida uma vez no decorrer do ano em um evento aberto à comunidade, era realizada apresentação dos projetos desenvolvidos no ano letivo. Na “Amostra de Paineis”, participavam membros da SEDUC-sede e da CRE-Careiro, além da equipe das quatro escolas e da comunidade em geral.

A Escola Thomé, durante esse período, além de outros projetos, apresentava também um exemplar do jornal “Folha do Estudante” e do “Livro de Ouro”, projetos criados a partir de 2006 com o objetivo de despertar no educando o gosto pela leitura e escrita. Estes projetos desenvolvidos na disciplina de Língua Portuguesa serão descritos na seção 1.4.2.

A partir de 2014, a CRE-Careiro iniciou uma ação que foi denominada “Café Pedagógico”, com o objetivo de dar suporte pedagógico às escolas. A cada dois meses, promovia-se uma reunião com a participação de professores das quatro escolas, na qual era discutido um tema educacional. Os professores participavam na discussão conforme lhes era solicitado, a pedagoga usava uma dinâmica, por meio da qual alguns professores falavam bastante, enquanto outros não tinham espaço ou falavam menos. O encontro tinha também a finalidade de apresentar para a equipe um pouco das normativas da SEDUC em relação à faltas, planejamento e outras normas de conduta profissional, uma vez que as escolas conviviam com o problema de muitas faltas de professores, às vezes sem a justificativa por meio de atestados médicos. Essa atividade foi desenvolvida também no ano de 2015. Em 2016 não houve, nem um “Café Pedagógico”.

A coordenadora criou também, em 2015, uma ação denominada “Papo Reto”, que ocorreu no segundo semestre do mesmo ano, e que consistia na ida da equipe à escola com o

“objetivo de ouvir os alunos e professores”. Por conta de outras atividades desenvolvidas nesse mesmo período por professores da escola, ocorreram problemas na execução do projeto e, por isso, até o presente momento, não foi desenvolvida uma segunda edição do mesmo.

A CRE Careiro se faz presente também em eventos abertos à comunidade, tais como: Feira de Ciências, Festa Junina e algumas reuniões de pais. Por vezes, a pedagoga da Coordenadoria vai à escola para levar algumas mudanças em relação a questões de legislação, como mudanças no sistema de avaliação, preenchimento de diários, obrigatoriedade dos horários de Hora de Trabalho Pedagógico (HTP) na escola e falar sobre falta dos professores.

A partir de 2015, a pedagoga da CRE-Careiro iniciou também um acompanhamento dos resultados educacionais bimestrais, verificando as turmas e disciplinas que apresentam índices elevados em reprovação, e, quando esse quadro é diagnosticado, ela faz reunião com o professor da disciplina a fim de saber o que vem ocorrendo para que os alunos não consigam boas notas. Alguns professores demonstram desconforto em relação a esse procedimento por parte da coordenadoria, porque até 2015 os trabalhos pedagógicos e de verificação de notas eram realizados apenas na escola. Nesse mesmo ano, aconteceram com maior frequência as reuniões da pedagoga da coordenadoria com a equipe gestora da escola, verificando os resultados bimestrais e discutindo os problemas relacionados às disciplinas que mais reprovam na escola.

Em 2015, quando saiu o resultado do SADEAM, a Coordenadora Regional de Careiro mostrou-se preocupada, indo à escola para apresentar os baixos resultados e solicitar que as ações implementadas pela SEDUC/AM naquele período fossem desenvolvidas com todo rigor a fim de alcançar elevação no desempenho da escola. As ações implementadas serão detalhadas na seção 1.4, nesta seção também apresentaremos a forma como são usados os resultados das avaliações do SADEAM pela escola.

Esta seção teve a finalidade de descrever a CRE-Careiro e apresentar as ações desenvolvidas por ela e que podem contribuir com o processo de ensino e aprendizagem nas escolas sob sua jurisdição. As informações apresentadas foram baseadas em situações vividas na escola, por meio de minha atuação como professora e pedagoga, participando das atividades desenvolvidas diariamente no ambiente escolar.

Na próxima seção, serão apresentados os resultados de desempenho no SADEAM, em LP na Escola Thomé, nos anos de 2011 a 2014, com a finalidade de identificar o desempenho dos alunos do Ensino Médio e de constatar a problemática levantada em relação ao aprendizado nessa disciplina.

### 1.3 OS RESULTADOS EM LÍNGUA PORTUGUESA DA ESCOLA THOMÉ NAS AVALIAÇÕES DO SADEAM

De forma específica, o SADEAM avalia no Ensino Médio apenas o primeiro e o terceiro ano; portanto, os dados apresentados nas tabelas 1 e 2 referem-se apenas a essas duas séries. Em 2014 os primeiros anos/séries, da escola pesquisada não foram avaliados.

Na tabela 1, é possível observar o desempenho dos alunos de 1º ano em nível estadual, na CRE/Careiro e na Escola Thomé, a fim de se fazer um comparativo entre os desempenhos e visualizar informações que esclareçam a redução no desempenho da escola em LP.

Tabela 1 - Percentual de alunos por nível de proficiência. SADEAM Ensino Médio, 1º ano, Língua Portuguesa

	Entes avaliados	Abaixo do básico	Básico	Proficiente	Avançado
2012	E.E. Thomé	28,3	40,6	22,6	8,5
	Estado/AM	27,2	40,1	26,4	8,2
	CRE/Careiro	30,6	41,7	23,3	4,4
2013	E.E. Thomé	32,8	35,8	25,6	6,1
	Estado/AM	27,4	38,3%	27,1	7,2
	CRE/Careiro	35,2	37,2	22,2	5,4

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Revista pedagógica do SADEAM (2012/2014b).

Por meio da tabela 1, percebe-se que, apesar de a Escola Thomé apresentar dados intermediários entre os resultados de proficiência a nível estadual e da CRE/Careiro, de 2012 para 2013 houve redução nos resultados da escola, o que nos leva a indagar os motivos que vêm contribuindo para o baixo desempenho em LP. Observa-se, no item “abaixo do básico”, que houve pouca variação nos resultados estaduais de 2012 para 2013, enquanto para a escola pesquisada a variação foi de 6,9.

Embora a avaliação do SADEAM seja aplicada no final do ano letivo, percebe-se que é necessário que no início do ano se faça um diagnóstico desses alunos e que as lacunas no aprendizado de LP sejam identificadas e trabalhadas, para que se obtenham bons resultados nas avaliações estaduais no final do ano.

Observamos que o nível proficiente apresenta elevação de 3%, em relação a 2012, enquanto o nível avançado também é reduzido em 2,4 em 2013, o que nos sugere algumas indagações sobre a forma como a gestão escolar realiza o planejamento da disciplina no início do ano letivo.

Apresentamos a seguir a tabela 2, com os resultados por nível de proficiência dos alunos dos 3° anos do Ensino Médio na disciplina de LP, trazendo os dados alcançados a nível de Estado e Coordenadoria, nos anos de 2011 a 2014.

A tabela 2, mostra a mesma redução dos resultados observados no 1° ano da tabela 1. A escola apresenta aumento no número de alunos que ficam abaixo do básico esperado, nos anos de 2012 e 2013, comparados a 2011, com uma redução em 2014, mostrando, assim, um aumento, ainda que tímido, da proficiência dos alunos nesse ano, o que pode ter a influência de vários fatores que também merecem atenção, já que por três anos seguidos se constata a redução na proficiência.

O nível básico apresenta redução no percentual de alunos nos anos de 2012 e 2013 com elevação também em 2014, o mesmo ocorre no nível proficiente. No avançado, percebe-se que há uma variação maior, aumento de percentual em 2012, redução em 2013 e elevação em 2014.

Em relação ao Estado e a CRE/Careiro, em 2011 a escola apresenta melhores resultados, em 2012 está abaixo apenas no nível básico, em 2013 fica com resultados inferiores abaixo do básico, básico e avançado, apresentando melhores resultados que o Estado e a Coordenadoria no nível proficiente e, em 2014 tem uma variação, ficando acima no nível básico, com resultado acima da Coordenadoria e abaixo do Estado no nível proficiente e avançado, apresentando resultado melhor no nível avançado.

Tabela 2 - Percentual de alunos por nível de proficiência. SADEAM no Ensino Médio 3° ano, LP comparado ao estado e à coordenadoria

Ano	Entes avaliados	Abaixo do básico	Básico	Proficiente	Avançado
2011	E.E. Thomé	35,1	33,3	26,3	5,3
	Estado/AM	40,7	38,2	18,4	2,7
	CRE/Careiro	44,4	39,3	13,8	2,5
2012	E.E. Thomé	38,9	31,5	22,2	7,4
	AM	43,2	34,0	18,7	4,1
	CRE/Careiro	52,4	32,9	11,8	2,8
2013	E.E. Thomé	52,4	31,1	15,5	1,0
	AM	47,6	38,6	12,4	1,3
	CRE/Careiro	48,8	39,7	11,3	0,2
2014	E.E. Thomé	35,4	44,3	17,1	3,2
	AM	32,0	40,2	23,2	4,6
	CRE/Careiro	43,0	38,2	16,7	2,1

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Revista pedagógica do SADEAM 2012/2014.

A partir da apresentação das tabelas das avaliações do SADEAM em LP, é possível constatar que houve significativa redução nos resultados da escola, sendo que se observa mudança em todos os níveis no ano de 2014, fato que sugere reflexão sobre os fatores que podem ter influenciado esta mudança nos resultados, como, por exemplo: alunos que apresentam baixos resultados e tendem a ficar retidos, na série anterior, o que pode ocasionar a seleção dos alunos finalistas, possibilitando assim a melhoria nos resultados. Ou, ainda, a não participação na prova de alunos com baixo rendimento, o que reforça a necessidade da pesquisa no sentido de entender os desafios da gestão escolar diante da busca de melhoria no aprendizado e os possíveis caminhos que contribuam para a elevação da proficiência.

Por meio da descrição dos dados contextuais colhidos nas avaliações do SADEAM na rede pública de ensino do estado do Amazonas, percebe-se que há defasagem nos resultados alcançados no 1° ano do Ensino Médio. Porém, a situação é constatada também nos exames de alunos finalistas, ainda que em números menores, o que significa que algum problema efetivo venha ocorrendo, já que o fato perdura até a saída do aluno na última série deste nível.

Outro fato observado é o aumento do número de alunos proficientes no ano de 2014, depois da consecutiva redução por três anos seguidos. Podem-se questionar aí possíveis movimentos aleatórios que contribuíram para o quadro apresentado, tais como: alunos que vinham obtendo bons resultados no decorrer do Ensino Médio e que, ao chegar ao terceiro ano, sendo avaliados, possibilitaram a elevação dos índices; ou ainda, que a forma como a escola vinha enfrentando o aprendizado de LP acaba por reprovar os alunos com baixo desempenho, antes que alcancem a série final e, assim, os alunos que se adaptam melhor ao modelo avançam, o que pode ter ocasionado a elevação da proficiência em 2014.

Cabe aqui, neste capítulo, levantar questões de investigação, já que será objeto do capítulo 2 a pesquisa de campo e a análise com base nos conceitos apresentados sobre a relação que possa existir entre os resultados do SADEAM em LP e as ações da gestão escolar no sentido de melhorar a aprendizagem da disciplina e a proficiência dos alunos na avaliação estadual.

#### 1.4 A ESCOLA ESTADUAL THOMÉ FERREIRA SANTIAGO E OS USOS DO SADEAM

Iniciei como pedagoga na Escola Thomé no ano de 2006, no turno vespertino e como professora no turno matutino. Percebi que até aquele ano a escola não tivera ainda o profissional pedagogo exercendo o papel pedagógico no acompanhamento do trabalho dos professores.

No início do meu trabalho pedagógico na escola, o clima era muito tenso e as relações com os professores difíceis, por eles entenderem que a função do pedagogo na escola seria a de lhes cobrar ou fiscalizar seu trabalho. Outro fator que dificultava o trabalho pedagógico era a sobrecarga com as demandas diárias de indisciplina de alunos, atendimento a pais entre outras atribuições rotineiras.

No período da jornada pedagógica, era solicitado aos professores o plano de curso de cada disciplinadas séries em que atuavam. O plano era elaborado com base na proposta pedagógica encaminhada pela SEDUC/AM e guardado em um arquivo do setor pedagógico. Bimestralmente, fazia-se um plano dividindo os conteúdos do plano de curso para quatro bimestres. Para o planejamento bimestral, as pedagogas entregavam uma planilha com campos para o conteúdo, objetivos, estratégias de ensino e a avaliação, conforme o Anexo 1. Esse plano também era arquivado, enquanto o trabalho seguia sem muitas novidades.

Até então, não se tinha a prática de discutir os resultados de aprovação e reprovação no final do ano; a secretaria extraía os resultados que eram passados aos professores pelo diretor da escola, alguns comentários eram feitos, mas pouca reflexão na busca de solução para as dificuldades de aprendizagem. Também não se fazia a apresentação dos resultados do trabalho à comunidade.

A partir do ano de 2012, o cenário pedagógico ganha novo destaque com a implementação da avaliação externa do SADEAM. As discussões pedagógicas e as reuniões com professores passaram a ocorrer com mais frequência, uma vez que o IDEAM (Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Amazonas) é calculado a partir do fluxo (aprovação) e proficiência (desempenho) dos alunos, ou seja, aprovação e reprovação são fatores importantes, já que também são utilizados para o cálculo do índice da escola e comparados aos resultados com o das demais escolas da rede.

Nesse período também houve o entendimento, por parte de alguns professores, de que a escola deveria aprovar o aluno, sem levar em consideração o conhecimento que este tinha adquirido, já que a aprovação poderia influenciar nos resultados do SADEAM e, em reuniões pedagógicas surgiram comentários como, “o estado quer apenas números e não está de fato preocupado com a qualidade da educação”.

Quando eram divulgados os resultados do SADEAM, no período de 2010 a 2013, o diretor reunia a equipe para falar da posição da escola nas avaliações externas, das metas para o ano seguinte e informar que o estado tinha a proposta de bonificar as escolas que conseguissem atingir suas metas. Os professores não apresentavam qualquer entusiasmo diante da fala do diretor. Por um lado, não havia proposta de trabalho que motivasse a equipe em busca das metas da escola; por outro, os professores demonstravam, nas reuniões, certa resistência às decisões encaminhadas pela coordenação. Apresentavam desmotivação por entenderem que a coordenação tinha preferências em relação às escolas e que por essa razão seus esforços jamais seriam valorizados.

Nesse mesmo ano a Escola Thomé não apresentou bons resultados, e a equipe atribuiu o baixo desempenho à postura do professor que aplicara a avaliação, por ter comentado, em sala de aula, que os alunos que alcançassem bons resultados não teriam qualquer tipo de recompensa, enquanto os professores receberiam décimo quarto salário. Vale ressaltar que naquele período existia uma rivalidade entre as duas escolas estaduais da sede do município e acabava influenciando os resultados de trabalhos que envolviam alunos e professores de ambas e o professor que aplicara a prova fazia parte do quadro profissional da escola “rival”. Mas a baixa proficiência em LP existia e estava lá exposta nos resultados do SADEAM,

embora, até o ano de 2010, não houvesse ainda maior apropriação dos resultados possibilitando a reflexão por parte da gestão escolar e equipe pedagógica em planejar ações para que se pudesse melhorar a aprendizagem nesta disciplina.

No ano de 2014, a Escola Thomé continuava com o mesmo diretor que tomara posse em 2013. Os trabalhos não apresentavam muita novidade, apenas na jornada pedagógica foi informada a meta que a escola deveria atingir, e a direção pedia que cada professor fizesse sua parte para que melhorassem os resultados da escola, mas também ainda não havia reflexão e discussões mais profundas sobre os resultados, ou plano estratégico para que a equipe pudesse seguir em busca de melhoria de elevação dos índices.

Em 2015, foi feita a troca da direção, depois de passar por um período de intervenção, já que o diretor que assumira em 2013 adoeceu e se afastou. Nesse ano a direção apresentou, na primeira reunião com equipe escolar e comunidade, os resultados da escola tanto em aprovação e reprovação como das avaliações externas do SAEB em nível nacional e, SADEAM a nível estadual, falou também das metas que a escola precisaria atingir e pediu à comunidade que acompanhasse o estudo dos seus filhos e que se fizessem presentes na escola a fim de auxiliar o trabalho dos professores com os alunos para melhorar os resultados nas avaliações externas.

A direção da escola ressaltou também o apoio dos pais em relação ao acompanhamento das atividades de casa, já que a maioria dos alunos não realizava essas atividades, o que fazia com que os professores tivessem menos tempo para explicação, uma vez que todas as atividades deveriam ser respondidas em sala de aula. Entende-se, também, que os resultados das avaliações externas não podem ser a única finalidade da escola. É necessário que o aprendizado do aluno, dentro do Projeto Político Pedagógico de formação estabelecido pela escola e comunidade, esteja sempre movendo a equipe escolar em busca de alcançarem melhores resultados.

Em meados do ano de 2015, quando foram divulgados os resultados do SADEAM, a diretora foi convocada para uma capacitação com duração de uma semana em Manaus, capital do estado. Ao retornar, reuniu a equipe para informar que a escola teve resultados ruins nas avaliações do SADEAM de 2014 e que deveria elaborar um plano de intervenção emergencial para mudar este quadro.

Uma das ações do plano de intervenção consistia na elaboração de um plano emergencial para as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, visando à elevação dos índices da escola nas avaliações do SADEAM. Esse planejamento foi realizado no mês de

julho – não tive participação nele, por estar, nesse período, em Juiz de Fora, na etapa presencial do mestrado.

Houve também a transmissão de aulas, por meio de equipamentos de mídia, a partir do mês de agosto, de um programa de reforço nestas duas disciplinas, para os alunos do terceiro ano do Ensino Médio, que foi denominado “sexto tempo” e acontecia no final do turno vespertino. Tomei conhecimento de que havia sido disponibilizado um recurso para gratificar os professores das disciplinas para que ficassem em sala de aula e acompanhassem as transmissões, orientando os alunos em suas dificuldades.

O professor de Matemática do turno vespertino esteve presente durante as aulas que eram alternadas pelas disciplinas nos cinco dias da semana. Observou-se pouca participação dos alunos do turno vespertino e nenhuma participação dos alunos do turno noturno, apesar do trabalho de motivação realizado diariamente pela pedagoga, direção da escola e uma pedagoga que veio da sede da SEDUC, no período de 15 de agosto a 20 de setembro para acompanhar a implementação das ações emergenciais.

A professora de LP, do 3º ano do turno vespertino, não compareceu aos sextos tempos e os alunos assistiam às aulas sem acompanhamento. As informações apresentadas são baseadas em minha vivência diária na escola, já que, em 2015, estive lotada como pedagoga, nos turnos vespertino e noturno, estando presente na escola quando iniciavam e terminavam as transmissões do sexto tempo.

Em conversas com a diretora, esta me informou que a SEDUC havia disponibilizado um recurso para bonificar dois alunos com destaque em LP e Matemática para atuarem em sala de aula como monitores, assessorando o trabalho do professor dessas disciplinas. Esses alunos seriam orientados e acompanhados pelos professores em sua monitoria. Já no início do ano letivo de 2016, a gestora informou-me que, em seu ponto de vista, o trabalho de monitoria dos alunos não apresentara resultados relevantes, devido à falta de acompanhamento mais efetivo dos professores das disciplinas em relação às atividades realizadas pelos monitores, sem encontros de planejamento e avaliações dos resultados alcançados.

Percebi, nesse período, que algumas decisões foram tomadas sem a participação do setor pedagógico; contudo, por termos outra pedagoga acompanhando o trabalho durante a aplicação dos planos emergenciais, acreditei que ela estaria contribuindo nas decisões e no assessoramento das ações implementadas. A bolsa para os monitores teria duração até a data da avaliação do SADEAM, que ocorreu em novembro; a partir de então não houve mais monitoria por parte dos alunos.

A pedagoga vinda da sede, no segundo semestre de 2015, esteve comigo na semana que chegou, falou-me de sua função na escola durante o período de 15 de agosto a 20 de setembro e pediu que lhe apresentasse os planos emergenciais de intervenção dos professores de Língua Portuguesa e Matemática – planos que estes professores fizeram no mês de julho com a gestora e a pedagoga do turno matutino, período em que me afastei para a etapa presencial do mestrado e, que tem seu modelo como Anexo 2. Perguntou-me como estava fazendo o acompanhamento do ensino nas duas disciplinas, o que lhe respondi e mostrei os resultados das avaliações tabuladas, explicando como estava fazendo o acompanhamento.

Depois que expus o trabalho, salientou que precisaria de espaço para entrar nas salas de aula dos terceiros anos para fazer o trabalho de motivação com os alunos a fim de que participassem das aulas transmitidas via mídia, o que foi agendado e comunicado aos professores.

A partir de então, a pedagoga, vinda da sede da SEDUC, passou a tratar os assuntos de seu trabalho somente com a gestora. Encerrado o período de sua estada na escola, voltou para a sede. O trabalho pedagógico que eu havia iniciado com os professores das duas disciplinas teve continuidade.

Soube pelo professor de Matemática do turno vespertino, que, primeiramente, a pedagoga vinda da sede fizera um trabalho de sondagem das dificuldades dos alunos, conforme os descritores, aproveitando os resultados de tabulação das avaliações que tínhamos realizado. A partir daí passou a entrar na sala com o professor para assistir às aulas e fazer as intervenções que julgasse necessárias.

Em relação à intervenção nas aulas de LP, em conversa com uma das professoras dos terceiros anos, esta comentou que não teve contato de orientação da pedagoga, que ela apenas pediu seu plano de intervenção e, depois de corrigi-lo, pediu que o refizesse, falou ainda que a pedagoga não foi em sala durante suas aulas. Também não houve informação de que a pedagoga conhecesse o histórico da escola de baixa proficiência em LP durante os anos anteriores em que a escola fora avaliada pelo SADEAM.

As ações emergenciais orientadas pela SEDUC-sede foram comunicadas à equipe, porém sem que houvesse reflexões dos demais professores sobre as atividades que seriam desenvolvidas.

Na próxima seção abordaremos o ensino de LP e o acompanhamento pedagógico realizado junto ao professor pela gestão escolar, buscando entender as razões que causam o baixo aprendizado nessa disciplina.

#### **1.4.1 A aprendizagem de Língua Portuguesa na Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago**

O trabalho pedagógico na Escola Thomé, até o ano de 2014, era realizado junto aos professores das diversas disciplinas, usando a mesma metodologia, com apenas pequenas modificações. A partir de 2015, com os baixos resultados alcançados pela escola nas avaliações do SADEAM e minha experiência no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF, é que a gestão escolar passou a dar uma atenção diferenciada ao acompanhamento de LP e Matemática. Portanto, esta seção irá detalhar o trabalho pedagógico realizado na escola.

No período da jornada pedagógica no início do ano, geralmente um ou dois dias, estabelecido no calendário da SEDUC/AM, a discussão é realizada com a participação dos professores, pedagogas e direção da escola. Nesse período se planejam as atividades extraclasse, tais como: datas comemorativas, aniversário da escola, Olimpíadas de Matemática e Língua Portuguesa, as Semanas das Ciências (semanas em que os professores das disciplinas de cada área do conhecimento desenvolvem atividades competitivas de gincana na quadra da escola). Essas semanas (atividades) são distribuídas durante o ano letivo e, foram desenvolvidas mais efetivamente no ano de 2015.

Na jornada pedagógica também se planejam as datas para a realização da Feira de Ciências, Sarau Cultural, festa junina da escola, e atividades que já vêm estabelecidas no calendário da SEDUC, como: o dia da família na escola; semana da luta pela eliminação da discriminação racial, entre outras. Nesse planejamento, a gestora da escola leva as datas pré-estabelecidas e apresenta à equipe, que as aceita ou sugere outras datas. Algumas vezes são aceitas as sugestões e outras há a contra-argumentação e as datas permanecem conforme decidido pela gestora. Nesse período são definidos os projetos que serão desenvolvidos no decorrer do ano letivo; a gestão faz lembrar os projetos desenvolvidos no ano anterior e pergunta aos professores e coordenadores se darão continuidade a eles, passando então à escolha da data ou período para sua execução.

Os temas transversais são selecionados nesse período, as pedagogas discutem com a equipe os temas sugeridos pelos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e, então definem o tema que será trabalhado em cada bimestre. É solicitado aos professores de cada área do conhecimento que desenvolvam discussões e atividades com os alunos. Nos anos de 2006 a

2009 as atividades desenvolvidas eram apresentadas nas programações extraclases, conforme sugestão da pedagoga da escola; porém, a partir de 2009, foram excluídas das programações sem que houvesse discussões sobre a questão.

Conforme experiência vivenciada na escola pesquisada na qual atuo como pedagoga e professora, o planejamento bimestral, até o ano de 2015, tinha data estabelecida no calendário da SEDUC/AM; em 2016 o calendário não apresentava parada para esse planejamento. Na realização do planejamento bimestral, as pedagogas elaboram um formulário no qual foram incluídos campos para listar as competências, habilidades, estratégias de ensino e avaliação, utilizada para verificação do aprendizado, conforme Anexo 3. Os professores receberam o formulário impresso ou em mídia, para os que preferem fazer o plano no computador.

A partir de 2012, as pedagogas passaram a orientar que os planejamentos fossem feitos em grupo conforme a série e disciplina ministrada; no início houve resistência de alguns professores que estavam habituados a fazer o plano bimestral individual, outros aderiram logo por acharem prático apresentar um único plano constando o nome de todos os professores da disciplina.

Para a elaboração do planejamento bimestral, é usada a proposta curricular das disciplinas disponibilizada pela SEDUC, passada por mídia ou impressa, conforme o queira cada professor, o livro didático, os conteúdos do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e, nos casos dos professores de Língua Portuguesa e Matemática, dos primeiros e terceiros anos, o caderno pedagógico do SADEAM, com os descritores dos conteúdos.

Os professores de Língua Portuguesa e Matemática, depois de vários momentos de orientação, passaram a fazer juntos os planejamentos de mesmas séries, discutindo conteúdos e estratégias de ensino. Durante o planejamento, as pedagogas orientam os docentes em suas dúvidas.

Até o ano de 2014, poucas discussões eram realizadas com a gestão pedagógica em torno dos conteúdos ministrados, estratégias de ensino e instrumentos de avaliação. As orientações eram mais gerais, como: priorizar os conteúdos que vão desenvolver as competências conforme os descritores das avaliações externas, instrumentos de avaliação, sendo que uma, por bimestre, deveria ser objetiva para tabulação dos resultados das provas, prazos a serem respeitados e a apresentação do plano para que fosse arquivado no setor pedagógico. As pedagogas necessitavam acompanhar também o planejamento das demais disciplinas que acontecia, simultaneamente, no mesmo dia.

A gestão atual da escola, empossada no início do ano de 2015, no dia do planejamento fez a abertura dos trabalhos, dando alguns informes e orientações e, após passar a palavra para

as pedagogas, passou a atuar no suporte de materiais e equipamentos necessários. No final do turno, procurou saber como foi o planejamento e se todos os professores entregaram os planos.

Em relação ao desempenho em LP, podemos ressaltar como foi apresentado na seção 1.3, que foram identificados problemas observados nos resultados das avaliações do SADEAM. Mesmo sem o diagnóstico do que possa estar prejudicando o aprendizado nessa disciplina, percebemos que na escola já havia esforços no sentido de superar as dificuldades e melhorar o aprendizado.

Apresentaremos a seguir alguns projetos desenvolvidos na escola trabalhando as diversas variações da linguagem, para compreendermos as ações que a gestão escolar já vem executando na busca de melhorar o desempenho em LP.

#### **1.4.2 Projetos desenvolvidos pela equipe e inseridos no calendário anual da escola voltados para a aprendizagem de Língua Portuguesa**

É importante conhecer os projetos que a escola desenvolve e que contribuem para a aprendizagem de LP, por entender que o aluno aprenderá com mais fluidez à medida que perceber a linguagem como parte do seu dia a dia nos vários momentos de comunicação que vivencia. Nesse sentido, as Diretrizes Curriculares para o Ensino da Linguagem ressaltam a importância de se abordar as situações de interação considerando as formas em que se dão a produção, recepção e circulação de sentidos da língua (BRASIL, 2006).

Conforme vivência e participação na escola, onde trabalho em um turno como pedagoga e em outro, como professora, há 10 anos, foi possível conhecer alguns projetos registrados junto à gestão pedagógica que são desenvolvidos no decorrer do ano letivo desde 2006. Serão apresentados nesta seção para que se conheçam as ações que são realizadas envolvendo as várias formas de utilização da linguagem, como o discurso, a escrita, a recitação de poesias, paródias, músicas, mímicas, dramatizações, entre outras. Por meio deles se promovem ações que valorizam e possibilitam ao educando o uso da linguagem em diferentes contextos.

Em relação a projetos, Almeida (2009, p. 1) conceitua o seguinte: “Projeto é um *design*, um esboço de algo que desejo atingir. Está sempre comprometido com ações, mas é algo aberto e flexível ao novo.” No trabalho com projetos escolares se considera o aluno,

sujeito da aprendizagem ativo e autônomo para criar, construir e reconstruir o conhecimento. As ações de um projeto podem ser reajustadas a todo o momento, conforme a necessidade de adequação para que se atinjam objetivos dos sujeitos envolvidos. Assim, os projetos que envolvem aprendizados de linguagem têm o aluno como protagonista, participando da construção do seu próprio conhecimento na utilização da língua em suas variadas formas.

Por meio de projetos é possível desenvolver também no aluno as competências para o trabalho coletivo, abordam-se questões que envolvem temáticas de várias áreas do conhecimento, desenvolvendo, dessa maneira, a interdisciplinaridade.

Assim, a Escola Thomé Ferreira Santiago vem desenvolvendo alguns projetos que estimulam o conhecimento da língua materna e a possibilidade de utilização da mesma nas diversas situações do contexto diário, envolvendo atividades que são apresentadas não somente por meio da fala e escrita, mas também por meio de expressões corporais, sinais, pinturas, mímicas além de formas literárias como da poesia, música, soneto, entre outras.

Trabalhando com a disciplina de Língua portuguesa no Ensino Médio, a equipe pedagógica conta com cinco professores. Um no Ensino Fundamental e quatro no Ensino Médio, nos três turnos de funcionamento da escola. Em 2014 iniciou-se um trabalho voltado para a encenação de peças teatrais; o projeto não possui ainda um documento que o referencie, mas há dois anos vem sendo desenvolvido com a participação de alguns professores além dos de LP e conta com apresentações de peças em atividades abertas a comunidade, tais como: Festival Folclórico da escola, Semana do Estudante, Sarau Cultural, entre outros.

O projeto “Sarau Cultural” acontece no mês de dezembro desde o ano de 2007. Nesse projeto os professores participam com jogral, dramatização, música, cartazes, poemas, poesias e danças, ensaiados e apresentados pelas turmas das quais são conselheiros, assim havendo participação de turmas dos três turnos da escola. Nas atividades desenvolvidas são trabalhadas as várias formas de expressões da linguagem, possibilitando ao aluno participar de situações que estimulem a criatividade e as habilidades que lhe permitam expressar-se em público.

“Leitura na Escola” é um projeto que vem sendo desenvolvido a mais ou menos 10 anos. Teve início com a improvisação de um espaço para funcionar a biblioteca na escola; posteriormente, a gestão escolar, com a ajuda da comunidade, fechou um espaço na escola, criando um ambiente com prateleiras para os livros, mesas e cadeiras, permitindo aos alunos o empréstimo de livros, com uma pessoa sempre a disposição para os procedimentos necessários. Quando não há funcionários para a biblioteca, alunos do Ensino Médio do contraturno ajudam como voluntários ou como bolsistas e, assim, o espaço permanece aberto

durante os três turnos, possibilitando aos alunos a pesquisa e outras atividades. O evento “Leitura na Escola” consiste em uma exposição de livros literários de diversos gêneros no pátio central da escola. Acontece durante uma semana, no segundo semestre do ano letivo. No período do evento é elaborado um calendário com horários estabelecidos para que todas as turmas façam visitas e também apresentem seus trabalhos. Esse projeto permite ao aluno um contato mais próximo com a literatura, uma vez que promove também a participação de escritores da região, como Tenório Teles, Thiago de Melo entre outros. Tem como objetivo despertar no jovem gosto pela leitura e escrita além de incentivar as formas artísticas de expressão da linguagem.

A respeito da frequência à biblioteca é importante citar que há maior procura com mais empréstimos de livros por parte dos alunos da segunda fase do Ensino Fundamental, enquanto no Ensino Médio a procura é menor, dado esse que merece também reflexão por parte da equipe, sobre o tipo de leitura que pode atrair o público juvenil.

Às turmas dos terceiros anos é atribuída a tarefa de organizar e editar o “Livro de Ouro”, que teve seu primeiro lançamento no ano de 2006, tendo uma nova edição a cada ano. Dele participam os professores que trabalham com produção textual em suas turmas. Os textos são selecionados pelo professor que solicita a produção, verificando o critério de coerência e coesão; é feita também a correção ortográfica e devolvido para que o aluno o reescreva, posteriormente é guardado em uma pasta que fica sobre a mesa dos professores. No final do ano, a professora de LP, com uma equipe de alunos do 3º ano, recolhe os textos que serão digitados, com as devidas informações dos produtores, e o livro é lançado no Sarau Cultural. O trabalho também tem como objetivo estimular a leitura e escrita além do gosto pelos diversos gêneros, à criatividade e reflexão sobre os temas estudados no decorrer do ano.

O Ensino Médio é responsável por duas edições anuais da “Folha do Estudante”, jornal produzido pelos alunos desde o ano de 2006. O jornal é desenvolvido pelos alunos dos terceiros anos do Ensino Médio e tem duas edições por ano, uma em cada semestre. Nele os alunos têm a liberdade de trabalhar muitos gêneros textuais como: informações, reportagem, propagandas, poesias, piadas, curiosidades, entrevistas entre outros.

A escola participa também das “Olimpíadas de Língua Portuguesa”, desde 2012, realizada pelo MEC a cada dois anos. Em 2015 desenvolveu a gincana de Língua Portuguesa nos três turnos, na qual, durante três dias da semana, os alunos, coordenados pelos professores

conselheiros<sup>1</sup>, desenvolveram atividades como: gincanas, trava-língua, soletrando, leitura, recitação de poesia e outras atividades voltadas para o estudo da linguagem. No último dia, foi realizada uma programação para homenagear as turmas vencedoras por série turno.

No ano de 2015, o professor de Arte desenvolveu com seus alunos um projeto sobre Histórias em Quadrinhos. Além de conhecer como surgiram os quadrinhos e seus primeiros autores, os alunos também tiveram suas produções que foram expostas nos murais e apresentadas nos vários eventos da escola.

Os projetos e atividades da escola são registrados com fotografias, áudios e, com algumas exceções, possuem um documento elaborado que o institui.

Podemos concluir que há um significativo número de atividades que valorizam e enfatizam o trabalho com a Língua Portuguesa na escola, embora se reconheça que é preciso avançar ainda em termos de organização e objetivos de tais ações, inclusive mencioná-los na reformulação do PPP, (Projeto Político Pedagógico), já que muitos tiveram início depois da construção deste primeiro esboço do documento.

Nesta seção falamos sobre os projetos voltados para o aprendizado de LP, que a escola vem desenvolvendo ao longo de dez anos e que nos leva a conhecer ações da equipe que podem colaborar no ensino da disciplina. Na seção seguinte falaremos sobre o Projeto Político Pedagógico da escola e a proposta pedagógica utilizada, buscando perceber aspectos da gestão escolar que se relacionam com o problema da aprendizagem de LP.

#### **1.4.3 O PPP e a Proposta Curricular de Língua Portuguesa para o Ensino Médio**

O PPP da escola estudada foi construído nos anos de 2007 e 2008 e até 2015 não havia sofrido qualquer alteração ou atualização. Segundo informação da direção da escola, na qual atuo como pedagoga e professora, o documento não fora enviado para aprovação da SEDUC/AM, mas foi elaborado com a participação dos funcionários da escola, com o objetivo de nortear as ações e projetos pedagógicos desenvolvidos.

Esse documento, apesar de mencionar muitos aspectos do trabalho desenvolvido pela escola e apresentar um panorama completo de sua estrutura física, funcional e da população atendida, não tem qualquer tipo de referência à proposta curricular da escola. Em relação ao

---

<sup>1</sup> Professor eleito pela turma para ser o orientador dos trabalhos extraclasse ou apresentados em atividades abertas à comunidade, como Feira de Ciências, Horas Cívicas, etc.

ensino-aprendizagem de conteúdos, consta apenas o seguinte: “Sempre que são feitos planejamentos de conteúdos ou atividades, é retomada a linha mestra do projeto pedagógico, buscando adequar os objetivos, para que não se perca no decorrer do ano o que foi proposto através do PPP.” (AMAZONAS, 2008).

A proposta pedagógica de Língua Portuguesa utilizada não foi discutida ou revisada pela escola, constituindo-se da proposta de Ensino Médio disponibilizada pela SEDUC/AM, a qual foi reestruturada no ano de 2012. Não houve por parte da gestão pedagógica da escola espaço para se discutirem e se reorganizarem os conteúdos contemplados no documento, tampouco para a inclusão de conteúdos do contexto dos alunos.

Dada a importância do Projeto Político Pedagógico para nortear as ações da escola, no sentido de trazer para o bojo do processo as discussões e avaliações para revisão das estratégias, na busca dos objetivos que se pretende alcançar, não percebemos, no momento da pesquisa, que a esse documento seja atribuído tal valor.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de a escola desenvolver vários projetos que envolvem a linguagem, mas que não constam ainda registrados no PPP e sem indícios de discussões mais amplas sobre a questão da aprendizagem de LP, o que poderia ser de grande importância para a superação dos desafios na disciplina.

Nesta seção esclarecemos pontos da proposta curricular de LP e do PPP da escola pesquisada, o que nos possibilita compreender aspectos da gestão da escola. Na próxima seção, descrevemos as ações da coordenação pedagógica no acompanhamento ao processo de ensino e aprendizagem com a finalidade de identificar os fatores que podem estar comprometendo o desempenho dos alunos em LP.

## 1.5 AÇÕES DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Em relação às ações da coordenação pedagógica, vale lembrar que, no mês de julho de 2014, iniciei o mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela UFJF e, no segundo período, tivemos a disciplina de *Avaliação e indicadores educacionais*, na qual o professor Wagner Silveira Rezende apresenta o *Data Wise* com a ideia da organização do trabalho colaborativo. A partir do primeiro vídeo, no início do ano letivo, começamos a desenvolver na escola um trabalho com base na orientação do programa com os professores de LP e Matemática. Em discussão com a equipe gestora sobre esse trabalho, a diretora sugeriu que a pedagoga do turno matutino também o fizesse com as turmas do 9º e 1º anos.

Iniciamos um acompanhamento pedagógico com reflexão e discussão dos conteúdos e estratégias de ensino e avaliação, dando atenção maior as disciplinas de LP e Matemática. Para esse acompanhamento, o horário de aula dos professores passou a ser feito de forma que as Horas de Trabalhos Pedagógicos (HTPs), dos professores dessas disciplinas coincidisse e pudéssemos fazer as discussões com todos ao mesmo tempo, analisando os conteúdos ministrados e os resultados das avaliações. A princípio, o trabalho foi comprometido por uma rotina de situações urgentes que surgiam diariamente e tomavam o tempo das pedagogas, tais como: atendimento a pais de alunos, entrega de equipamentos aos professores, atendimentos a alunos que eram retirados de sala por indisciplina, entre outros. Porém, a partir do segundo semestre, após o conhecimento dos resultados da escola nas avaliações estaduais, a gestão passou a priorizar o acompanhamento pedagógico, direcionando um estagiário para auxiliar as pedagogas nas demais tarefas e até trazendo algumas dessas atividades para si.

O acompanhamento pedagógico era feito nas HTPs, durante as quais os professores falavam dos conteúdos que estavam sendo ministrados, a forma como estavam trabalhando e eram orientados nas avaliações. As avaliações tinham seus resultados tabulados para dar maior visibilidade às dificuldades dos alunos. A tabulação era apresentada aos professores e se passava à análise dos conteúdos das questões que mostravam maior incidência de erros, identificava-se o descritor da questão e, em conjunto, fazia-se uma reflexão sobre a estratégia usada no ensino do conteúdo. Os resultados das avaliações internas, depois de tabulados, eram também apresentados em sala de aula, para que fosse feita uma discussão entre alunos, professor e a pedagoga, encorajando os alunos a falarem sobre suas dificuldades no entendimento do assunto. Os professores de Matemática, articulados entre si, passavam a pesquisar nos sites de educação outras estratégias de ensino para o assunto, discutindo novamente com as pedagogas e o assunto era retomado em sala de aula. Os resultados das avaliações internas foram animadores, chegando à reprovação zero na disciplina de Matemática em algumas turmas de 3º ano. Ficamos no aguardo dos resultados do SADEAM de 2015 para analisarmos também o desempenho a partir deste trabalho de acompanhamento.

Em LP, não se conseguiu tão boa recepção dos(as) professores(as) ao trabalho pedagógico e menor integração deles(as) entre si, razão pela qual o trabalho não foi desenvolvido em todas as etapas como se conseguiu na disciplina de Matemática. Houve também uma dificuldade na elaboração de avaliações objetivas, as avaliações subjetivas dão um pouco mais de trabalho para tabulação quando as respostas são muito gerais. E tivemos ainda dificuldades em ajudar os professores a se integrarem a um trabalho compartilhado.

Foi a partir de minha participação no curso de Mestrado Educacional em Gestão e Avaliação da Educação Pública que passamos a fazer, na Escola Thomé, um acompanhamento dos conteúdos ensinados de forma mais efetiva com os professores, buscando novas estratégias para possibilitar ao aluno o entendimento do assunto tratado em sala. Até o ano 2014, não tínhamos na escola orientação de como deveríamos realizar um trabalho de acompanhamento pedagógico a partir da apropriação dos resultados das avaliações externas, garantindo assim melhoria no desempenho do aluno. Esse acompanhamento permitiu identificar as lacunas no aprendizado de determinadas habilidades e, assim, elaborar e realizar intervenções pedagógicas focadas a partir dos dados coletados.

Após termos conhecido um pouco do trabalho da gestão pedagógica no processo de ensino, passaremos a apresentar o trabalho desenvolvido pelos professores e as ações que buscam melhorar a aprendizagem na Escola Thomé.

## 1.6 AÇÕES DOS PROFESSORES

Aos professores de LP da Escola Thomé é atribuída a tarefa de elaboração do plano de curso no início do ano escolar durante a jornada pedagógica, período de dois ou três dias, conforme o calendário escolar disponibilizado pela SEDUC, que antecede o início do ano letivo e tem como objetivo possibilitar à equipe escolar o planejamento do ano que se inicia.

O plano de curso, até 2012, era elaborado com base na proposta encaminhada pela SEDUC/AM, sem discussão coletiva dos conteúdos. A partir de 2012, com a maior divulgação dos resultados do ENEM (Exame nacional do Ensino Médio), SADEAM e SAEB, os professores passaram a usar também a matriz de conteúdos dessas avaliações e elaboraram ainda o plano bimestral, já que o ano letivo é dividido em bimestres, e a cada bimestre se encerra um ciclo de aprendizagem e avaliação.

Esse plano, a partir de 2014, passou a ser discutido entre os professores de LP com a participação da pedagoga por turno de trabalho e apresentado apenas um plano de cada série do Ensino Médio, com o nome de todos os professores que ministram LP naquela série.

Os professores preparam e ministram suas aulas diariamente conforme carga horária da disciplina. Não havia participação da gestão pedagógica nas aulas do professor, somente quando convocado por ele, para alguma apresentação de seminário ou trabalhos abertos à comunidade. A partir de 2014, passou a ser-lhes solicitada uma cópia da avaliação para análise e as provas corrigidas para tabulação e discussão das dificuldades dos alunos. Esse

trabalho não foi desenvolvido efetivamente porque os professores de LP utilizavam avaliações dissertativas subjetivas e devolviam as provas corrigidas para os alunos antes que fossem apresentadas ao setor pedagógico para tabulação.

Quando as notas eram lançadas no final do bimestre, alguns professores buscavam a pedagogia ou direção para apresentar os resultados e comentavam os possíveis motivos do baixo desempenho de alguns alunos. As aparatas com as notas eram entregues pelo professor à secretaria que as lançava no sistema. Adotou-se, também em 2015, uma reunião com a equipe no final de cada bimestre com apresentação de gráficos comparativos dos resultados de cada turma, por séries, verificando a turma que atingia melhores resultados. Os resultados eram apresentados ainda por disciplina, mostrando o número de alunos aprovados e reprovados, e a cada bimestre fazia-se o comparativo do rendimento. Os professores comentavam um pouco sobre o resultado de cada turma e dos alunos que não alcançavam a média de aprovação comprometendo o resultado geral. A direção parabenizava o esforço da equipe e reforçava que devemos alcançar resultados melhores a fim de atingirmos as metas da escola. Esses gráficos eram apresentados pela coordenação pedagógica às turmas que, demonstravam expectativa em relação aos seus percentuais de aprovação. Cada turma comparava seus resultados com o das demais de mesma série. Percebe-se que começou a surgir um clima de competição para alcançar a melhor posição em relação à aprovação.

A cada 15 dias, no ano de 2015, passou a ser realizada na escola uma hora cívica por turno. Essas horas cívicas eram coordenadas por um professor com a turma da qual era conselheiro. Os professores de LP também desenvolviam essa atividade, que consistia em trabalhar com a turma as datas comemorativas daquele período e apresentar na quadra para toda a escola. Eram realizadas no primeiro tempo e iniciavam sempre com a entrada das bandeiras, levadas por alunos e o hino nacional entoado pela comunidade escolar, em seguida a turma responsável fazia as apresentações, de músicas, coreografias, poemas e coral entre outros, que eram previamente trabalhados em sala de aula pelos professores de LP. A diretora dava alguns informes e os alunos eram encaminhados para as salas de aula. Tais informações são de meu conhecimento, como já foi dito, por ser funcionária da escola e participar de suas atividades diárias.

Aqui esclarecemos algumas ações realizadas pelos professores de LP e que contribuem com o aprendizado da disciplina. A seção seguinte se destina à descrição dos dados da escola, sua estrutura física, quadro de funcionários e público atendido, buscando esclarecer para o leitor o contexto educacional no qual se dá a pesquisa sobre as dificuldades na aprendizagem de LP.

## 1.7 DESCRIÇÃO DOS DADOS DA ESCOLA

A Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago (Escola Thomé) fica localizada na sede do município de Careiro, distante 113 km de Manaus, capital do Amazonas. Foi inaugurada no dia 24 de maio de 1978 e atendia o Ensino Fundamental e Médio. Conforme reordenamento feito pela SEDUC/AM em 2013, com a finalidade de que cada escola atendesse apenas a um nível de ensino, a escola passou a atender apenas o Ensino Fundamental II e o Ensino Médio, fazendo assim a redução progressiva anual do Ensino Fundamental. De acordo com informações obtidas junto à Supervisora da SEDUC-sede, responsável pela Coordenadoria de Careiro, não há documento que expresse o reordenamento da rede de ensino do Amazonas em 2012, a SEDUC apenas entendeu que seria melhor que os níveis de ensino fossem distribuídos em escolas distintas e assim o fez.

O prédio da escola possui 13 salas de aula climatizadas, uma sala pequena improvisada como biblioteca, sala de laboratório de informática, atualmente desativado por falta de manutenção nos equipamentos, sala de professores, direção, secretaria, coordenação pedagógica, depósitos de merenda escolar e de materiais de expediente, laboratório de ciências e sala de projetos construídos pela gestão com a colaboração da comunidade. Todos os espaços físicos possuem climatização e estão em perfeito estado físico. A instituição possui ainda quadra esportiva para as atividades práticas de educação física, cozinha, banheiros masculinos e femininos, área interna utilizada como refeitório e pátio calçado a frente da escola (AMAZONAS, 2008).

No ano de 2015, a escola apresentava um total de 1.099 alunos, com dados atualizados pela secretaria da escola no dia 19 de agosto de 2015, distribuídos nos três turnos, conforme tabela 3.

Dentre os alunos que estudam na escola, temos jovens da zona rural, alunos que vêm da outra escola estadual no município, que oferece apenas o Ensino Fundamental, e ainda os que concluíram essa etapa em escolas municipais na sede ou na zona rural do município.

O quadro de funcionários no ano de 2015, de acordo com dados do censo escolar, neste ano era composto por 75 profissionais, sendo 15 administrativos, 4 com nível superior e 11 com Ensino Médio completo, um secretário, 5 merendeiras e 4 auxiliares de serviços gerais. Geralmente, a escola conta, ainda, com o apoio de 2 senhoras, mães de alunos/as, que contribuem como “amigas da escola”.

A equipe pedagógica em 2015 era composta por 60 professores, 21 formados em áreas específicas, 10 com especialização, a gestora, professora de química e funcionária da escola

há 20 anos e duas pedagogas que atuam nos três turnos, embora apenas uma seja concursada em uma cadeira.

Tabela 3 - Número de alunos, séries e turmas atendidas da Escola Thomé no ano de 2015

Ensino Fundamental		
Série	Número de alunos	Número de turmas
7°	74	03
8°	131	03
9°	107	03
Total	312	09
Ensino Médio		
Série	Número de alunos	Número de turmas
1°	308	10
2°	288	07
3°	191	06
Total	787	23
Total geral	1099	32

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Censo Escolar 2015.

Em 2015, as turmas foram formadas observando-se a faixa etária dos alunos e numeradas partindo daquela em que os alunos estão na série conforme a idade.

Diante desse contexto educacional, deparamo-nos com a baixa proficiência em LP, na qual vemos, por meio dos resultados das avaliações do SADEAM, explicitados na seção 1.3, o aumento de alunos no nível abaixo do básico a partir de 2011 e a diminuição de alunos nos níveis que apresentam melhor proficiência, situação que se faz preocupante. O baixo aprendizado nessa disciplina também é preocupante por esta ser a língua materna e, se fazer necessário o bom desempenho em LP para que ocorra aprendizado satisfatório nas demais disciplinas.

Por essa razão, no capítulo 2 faremos o diálogo com autores que discutem sobre as avaliações externas e seu uso nas reflexões e formulação de propostas para a melhoria do aprendizado e que tratam o papel da gestão escolar no processo de ensino e aprendizagem. Faremos ainda a pesquisa de campo, visando a compreender a percepção da equipe escolar em

relação ao aprendizado de LP e conhecer as iniciativas que a escola já tenha tomado buscando a melhoria nos resultados de aprendizagem.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: O CONTEXTO DE ENSINO APRENDIZAGEM DE LÍNGUA PORTUGUESA E A GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA ESTADUAL THOMÉ FERREIRA SANTIAGO**

Neste capítulo apresentaremos os autores que nos ajudarão a compreender o problema de baixa proficiência em Língua Portuguesa na Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago (Escola Thomé) a partir da apropriação e uso dos resultados do SADEAM pela equipe escolar. Veremos ainda a gestão pedagógica/escolar e o seu papel no processo de ensino e aprendizagem na orientação de ações e projetos, junto à equipe, que possibilitem a melhoria no aprendizado e a superação dos baixos índices. Para esclarecer o papel da gestão escolar democrática e participativa, no primeiro eixo de análise lançaremos mão dos conhecimentos de Heloísa Lück (2009) e Marcelo Burgos (2013) no que diz respeito à responsabilização da escola com os resultados de aprendizagem.

No intuito de compreender o SADEAM como um instrumento que pode subsidiar as ações da escola para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem e a apropriação e uso dos resultados das avaliações externas como guia para as reflexões do fazer pedagógico, traremos os conhecimentos de Cristiane Machado (2012), Vera Masagão Ribeiro, Vanda Ribeiro e Joana Gusmão (2005), Marcelo Burgos (2013) e Heloísa Lück (2009), visando a entender a gestão dos resultados educacionais, o segundo eixo de análise de nossa investigação.

No eixo que vai tratar da gestão pedagógica, Heloísa Lück dará o aporte teórico para auxiliar-nos na compreensão da gestão pedagógica. No quarto e último eixo de análise, Gestão de Projetos, teremos Almeida (2009), que irá nos auxiliar no que diz respeito ao uso de projetos na escola para a melhoria da aprendizagem.

Entendemos que todo processo de aprendizagem está diretamente relacionado ao conjunto de conhecimentos que se deseja transmitir ao aluno, por esta razão estaremos discutindo o currículo utilizado pela escola Thomé e neste eixo buscamos apoio também em Heloísa Lück (2009) e Rojo e Moura (2012).

Neste capítulo apresentamos o percurso metodológico feito na realização da pesquisa, que consiste da exploração e descrição metodológica de informações adquiridas com a investigação bibliográfica e documental, por meio de uma abordagem qualitativa que permitirá a reflexão sobre os dados levantados a partir da realidade pesquisada, visando à compreensão do objeto de estudo.

Para compreender com maior clareza a gestão do ensino de LP, usamos como técnica de coleta de dados a entrevista que foi realizada com quatro professores que atuam no Ensino Médio, no turno vespertino. A escolha foi feita por se tratar do turno que apresenta maior quantidade de turmas, sendo 12 ao todo, enquanto no turno matutino funcionam apenas três e no noturno, quatro turmas de Ensino Médio. Assim, acreditamos que o turno vespertino tem um grande peso nos resultados do SADEAM, por ter o maior número de alunos avaliados.

Fizemos ainda entrevista com a gestora da escola, o que nos possibilitou conhecer sua compreensão sobre o desempenho dos alunos em LP, sua ação diante da apropriação dos resultados do SADEAM e as estratégias que vem desenvolvendo para melhoria no aprendizado e elevação da proficiência.

Quatro professores de outras disciplinas também foram entrevistados, com o propósito de perceber o conhecimento que a equipe tem sobre os dados de desempenho dos alunos. A escolha desses professores foi feita observando-se a disponibilidade e interesse em participar da pesquisa.

Para que possamos propor ações que visem à melhoria do desempenho dos alunos da Escola Thomé em LP, foi realizada a análise dos dados levantados por meio das entrevistas, buscando compreender a forma como a equipe pedagógica vem buscando a melhoria no desempenho dos alunos em LP e como a gestão vem conduzindo o processo para a melhoria dos resultados.

Na seção seguinte retomaremos o caso pesquisado, possibilitando ao leitor compreensão sobre os passos dados na pesquisa e o caminho trilhado para as respostas que contribuirão na elaboração do Plano de Ação.

## 2.1 REVENDO O CASO DA PESQUISA “LÍNGUA PORTUGUESA NO ENSINO MÉDIO E OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM”

Aqui retomaremos o caso pesquisado em linhas gerais visando à melhor compreensão do leitor, para então prosseguirmos com o embasamento teórico.

Inicialmente, no capítulo 1, apontamos os possíveis problemas de aprendizagem na disciplina de Língua Portuguesa (LP) na Escola Thomé e estabelecemos como objetivo da pesquisa analisar a forma como a equipe gestora da Escola Thomé enfrenta os desafios de aprendizagem da disciplina a partir da apropriação dos resultados do SADEAM no Ensino Médio. Além disso, buscamos identificar as dificuldades encontradas pela equipe no que se

refere ao desempenho dos estudantes na disciplina de LP, para propor, ao final da pesquisa, um plano de ação educacional para, por meio de ações e/ou projetos melhorar a aprendizagem da disciplina.

Ainda nesse capítulo fizemos uma breve introdução sobre as avaliações externas no Brasil, SAEB e no Estado do Amazonas, SADEAM, ressaltando sua importância para a reflexão da escola em relação aos seus resultados e identificação de problemas de aprendizagem.

Mostramos o panorama do sistema de educação do Estado do Amazonas, a organização da SEDUC/AM, em departamentos gerências e coordenadorias, assim como a coordenadoria distrital de Careiro, as quatro escolas estaduais que a compõe e os níveis de ensino atendidos por cada uma delas.

Na apresentação dos resultados do SADEAM, percebeu-se a redução do percentual de alunos com melhores níveis de proficiência e o crescimento do percentual de alunos que não alcançam o nível básico esperado em LP, nos primeiros e terceiros anos do Ensino Médio, isso ocorre nos anos de 2011 e 2013, o que caracteriza um problema na aprendizagem da disciplina.

Após constatar as evidências da baixa aprendizagem em LP, somos levados à reflexão sobre suas possíveis causas, o que nos propõe conhecer a percepção da gestão escolar em relação ao problema identificado e os esforços que já existem no sentido de desenvolver ações que possam contribuir para a melhor aprendizagem nesta disciplina.

Apresentamos também a maneira como é realizado o planejamento pedagógico de LP, buscando compreender se a equipe sente-se apoiada pela gestão no sentido de direcionar esforços para a melhoria na superação dos desafios na aprendizagem do aluno e se existem esforços em proporcionar espaços de discussão sobre os resultados das avaliações externas no decorrer dos trabalhos escolares e as possíveis causas para as dificuldades no aprendizado do aluno.

Conforme apresentado no capítulo 1, a Escola Thomé oferece a segunda fase do Ensino Fundamental e o Ensino Médio. Atendeu em 2015 a 1.099 alunos distribuídos nos três turnos. Seu público é constituído de jovens da zona rural que concluem o Ensino Fundamental em escolas municipais, jovens da sede do município, oriundos de uma escola estadual que oferece apenas o Ensino Fundamental e de duas escolas municipais. Conforme o mapa de distribuição de carga horária, em 2015 a escola possuía um quadro de 60 professores sendo sete de Língua Portuguesa, dos quais três trabalhavam em dois turnos. Tem um secretário escolar responsável pelo gerenciamento do Sistema Integrado de Gestão Educacional do

Amazonas (SIGEAM) e dos demais documentos da escola, uma gestora, que, apesar de estar no segundo ano nessa função, trabalha na escola há mais ou menos vinte anos como professora de química, e duas pedagogas que cobrem os três turnos dando apoio ao trabalho dos professores.

A percepção da constante redução dos baixos índices de desempenho em LP nas avaliações do SADEAM, no decorrer dos anos de 2011 a 2013, ocorreu em função de minha participação no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, iniciado no ano de 2014, o que contribuiu para a ampliação da visão sobre os desafios da gestão pedagógica da escola, nos processos de ensino e aprendizagem.

Essa percepção levou-me a pesquisar as possíveis causas para a redução nos resultados de aprendizagem, o papel da gestão escolar na apropriação dos resultados do SADEAM, como instrumento de reflexão sobre as práticas pedagógicas e, ao final da pesquisa, apresentar um plano de ação que venha contribuir para a melhoria dos resultados educacionais.

## 2.2 DISCUSSÃO TEÓRICA DOS EIXOS DE GESTÃO QUE ESTÃO RELACIONADOS À APRENDIZAGEM

Nas discussões teóricas trataremos do embasamento dos eixos que serão foco de nossa investigação, a fim de compreender as causas do problema apresentado no caso de pesquisa.

A baixa proficiência nos exames estaduais do SADEAM na disciplina de LP nos preocupa por entendermos que a gestão escolar não esteja alcançando seu objetivo em relação a essa disciplina e, nesse sentido, faz-se necessário refletir com a equipe pedagógica sobre as possíveis causas para o baixo desempenho, levantar hipóteses e testá-las a fim de encontrar os fatores que estão comprometendo a proficiência em LP e que podem comprometer o bom desempenho do aluno no estudo das demais disciplinas.

Para prosseguir ao estudo dos fatores que estão relacionados ao baixo desempenho da disciplina de LP no Ensino Médio, trataremos os eixos de análise a partir do viés das ações gestoras e, para tanto, elegemos a gestão escolar democrática e participativa, a qual Heloísa Lück afirma “ser uma dimensão na educação que objetiva articular todos os recursos materiais e humanos na promoção efetiva da aprendizagem dos alunos” (LÜCK, 2009. p. 24). Nesse sentido, veremos também Marcelo Burgos (2013), que menciona a importância de se criar no

espaço da escola, uma cultura de responsividade, na qual todos os participantes do processo educacional devem ser envolvidos nas reflexões e decisões visando à qualidade da educação.

O segundo eixo de análise proposto pela pesquisa versa sobre a gestão de resultados. Tal abordagem teórica permitirá compreender a forma como os resultados educacionais podem ser utilizados pela gestão para a melhoria na aprendizagem dos alunos. Nesse eixo de análise nos apoiaremos em Cristiane Machado (2012), que nos fala que a avaliação externa não deve ser vista pela escola como o único foco da equipe escolar, mas deve ser integrada à escola como instrumento que possibilita perceber os pontos fracos para que estes sejam trabalhados no planejamento visando à transformação no processo de ensino e aprendizagem. Sobre gestão dos resultados, temos Heloisa Lück (2009), que se refere a essa dimensão da gestão como processo sistêmico e descritivo da implementação de planos ou projetos, para garantir sua maior efetividade.

Neste eixo de análise contamos ainda com a contribuição de Vera Masagão Ribeiro, Vanda Mendes Ribeiro e Joana Buarque de Gusmão (2005), que nos apontam os fatores, no contexto atual, que limitam aos professores o uso dos resultados das avaliações externas no diagnóstico de problemas e na reorientação das práticas pedagógicas.

No terceiro eixo de análise, a gestão pedagógica, nos apoiaremos novamente nas ideias de Heloísa Lück (2009), que salienta que, de todas as dimensões do processo escolar, a gestão pedagógica é a mais importante porque está diretamente envolvida com o aprendizado e a formação do aluno, que é o foco da escola. Assim, buscaremos subsídios para compreender o papel da gestão pedagógica dentro da escola e perceber como ocorre este processo em LP, na escola pesquisada.

A gestão de projetos, nosso quarto eixo de análise, nos ajudará a compreender as possibilidades de melhoria do desempenho escolar do aluno por meio do desenvolvimento de projetos na escola. Para a compreensão desse eixo de análise, teremos a contribuição de Leite (1996), que aponta que o trabalho com projetos gera a necessidade de aprendizagens de novas habilidades que, aprofundadas, irão repercutir em atuações e intervenções de outros momentos da vida escolar do educando. Recorreremos, a Almeida (2009), que afirma que, no desenvolvimento de projetos o aluno é o sujeito da aprendizagem, sendo o professor seu parceiro na construção do conhecimento, e Moura e Barbosa (2006), que nos auxiliam no conceito de projetos educacionais.

Nosso quinto eixo de análise vem tratar da gestão de currículo, e, para nos apoiar teoricamente, recorreremos a Heloisa Lück (2009), que ressalta a importância de um currículo significativo para o educando e integrador que supere a fragmentação das disciplinas; Roxane

Rajo e Eduardo Moura (2012), que esclarecem a importância do trabalho a partir dos multiletramentos, favorecendo a leitura e interpretação de textos e, ainda, o “Relatório final da pesquisa sobre o uso das avaliações externas por equipes gestoras e profissionais docentes: um estudo em quatro redes do Ensino Público”, realizada pela Fundação Carlos Chagas (2012), que ressalta que as avaliações externas têm provocado nas redes de ensino as discussões sobre currículo.

Na próxima subseção iniciaremos as discussões com os autores, buscando compreender algumas dimensões da gestão educacional.

### **2.2.1 Gestão escolar democrática e participativa**

Por entender que a gestão escolar envolve todas as áreas, devendo ter, inclusive, como foco principal a gestão do aprendizado do aluno, valemo-nos aqui dos conhecimentos dos autores dessa área para possibilitar um olhar sobre os fatores relativos à gestão que podem ter influência no baixo desempenho da aprendizagem de LP no Ensino Médio, da Escola Thomé.

A gestão escolar democrática e participativa vem incorporar várias outras dimensões da gestão, possibilitando à escola cumprir com o seu papel de oferta de uma educação com qualidade para todos os alunos a partir do envolvimento comprometido da comunidade e de cada membro da equipe, em um contexto que todos reconheçam a importância do seu papel na construção da escola enquanto espaço de ensino motivador, que garanta o conhecimento a partir da realidade atual.

Para tanto, o trabalho do gestor escolar também será o de criar um clima de satisfação na comunidade escolar e em todos os envolvidos no processo de aprendizagem a fim de que se sintam realizados com seu trabalho e estejam motivados a encarar os desafios para a busca da melhoria nos resultados. Nesse sentido, Lück, (2009), aponta que:

Como líder da comunidade escolar, o diretor é responsável por orientar os participantes da comunidade escolar na realização de suas necessidades pessoais de desenvolvimento e a sentirem satisfação em seu trabalho e, em participar de uma organização de aprendizagem dinâmica, viva, organizada, atuante e competente. (LÜCK, 2009, p. 85)

Entendemos que o clima escolar, para motivar a equipe na constante busca da melhoria de seu trabalho no processo de ensinar, seja também uma responsabilidade do

gestor, que deve exercer o papel de motivar sua equipe, buscando proporcionar um ambiente favorável ao ensino e conduzi-la para a satisfação e realização no processo de educar.

Entretanto, para estimular esta satisfação e envolvimento da equipe, o diretor deve criar um ambiente com as condições necessárias que venham favorecer esta motivação. Para Lück, (2009), o ambiente motivador deve promover:

i) uma boa organização do trabalho; ii) concentração na aprendizagem e melhoria contínua; iii) prevenção contra as condições de dispersão e desconcentração em relação aos objetivos educacionais; iv) ambiente ordeiro e focado em objetivos; v) limpeza, segurança, tranquilidade; vi) relações interpessoais dinâmicas bi e multilaterais; vii) bom humor, entusiasmo, espírito de servir; viii) participação e envolvimento, dentre outros aspectos. (LÜCK, 2009, p. 85)

Tais condições, só serão possíveis a partir do envolvimento de toda a comunidade como parte indispensável no processo educacional, o que exige do diretor um pensar e agir a partir de uma visão democrática, em que seu papel seja o de promover e facilitar a participação de cada um, dirimindo conflitos e proporcionando o pensar coletivo para a busca da solução dos problemas e a melhoria contínua do processo de aprendizagem.

Dentro de uma visão democrática, o gestor escolar deixa de ser a pessoa responsável pela solução dos problemas e passa a desempenhar o papel de mobilizador, dividindo a responsabilidade da busca por soluções e também dos resultados com os demais participantes, cabendo a ele desenvolver espírito e trabalho de equipe nos profissionais da escola, pais, comunidade e até os alunos. Sobre o trabalho em equipe, Lück (2009, p. 86) afirma que “Trabalhar colaborativamente não acontece apenas pelo fato de os profissionais estarem atuando em um mesmo ambiente. Eles podem fazê-lo a partir de acentuados interesses individuais”.

O trabalho colaborativo a que Lück faz menção é algo diferente de se ter vários profissionais no mesmo ambiente, trabalhando individualmente para um mesmo fim. Nesta forma de gestão, é necessário que cada um dos envolvidos esteja consciente de sua parcela de responsabilidade para que se alcance o todo e perceba que os resultados educacionais não são méritos ou fracasso apenas do diretor, mas da equipe com o apoio de pais e comunidade.

Esse compromisso da gestão com o aprendizado e a garantia do ensino de qualidade, por meio de ações que venham possibilitar o aprendizado às novas demandas da educação, tendo como foco de ensino no mundo e para o mundo do qual estes alunos fazem parte, é denominado por Burgos (2013, p. 10), como responsividade. E, em sua visão,

(...) a escola age responsivamente quando, ao mesmo tempo em que preserva a responsabilidade sobre o processo de aprendizagem, formula procedimentos que asseguram a abertura do ensino a novas demandas e novos aprendizados que têm como fonte os alunos e seu mundo. (BURGOS, 2013, p. 10)

Dessa forma, o papel do gestor escolar deve estar pautado por uma gestão democrática, diante dos desafios da educação nos dias atuais, buscar agir garantindo que o aluno tenha o conhecimento necessário para concorrer equitativamente às oportunidades profissionais.

Um dos vetores que contribui com o avanço da responsabilidade de cada um na equipe e responsividade escolar no contexto dos problemas gerados pelas novas demandas da educação é a apropriação dos resultados das avaliações externas estaduais, federais e municipais, no sentido de responsabilizar cada escola por seu resultado. Dessa forma, é possível levar a equipe, a partir do conhecimento dos resultados das avaliações, a refletir e discutir sobre suas práticas, sobre a rotina da escola, e todo o processo pedagógico para o ensino e a aprendizagem do aluno.

A apropriação dos resultados das avaliações externas como instrumento de reflexão e planejamento da prática pedagógica na escola é assunto de nossa próxima seção.

## **2.2.2 Gestão de resultados educacionais**

Quando levantamos como problema o baixo desempenho escolar de LP no Ensino Médio, observado a partir dos resultados de avaliações externas, fez-se necessário também compreender como está sendo feita, na Escola Thomé, a gestão dos resultados dessas avaliações. Portanto, este eixo temático nos ajudará a compreender a forma como os resultados das avaliações do SADEAM estão sendo apropriados pela equipe, para, a partir daí, refletir sobre fatores que estão influenciando no baixo desempenho na disciplina.

A gestão dos resultados educacionais vem nos possibilitar, por meio do uso dos resultados das avaliações externas, verificar o desempenho do trabalho desenvolvido no interior da escola, o que permite à equipe escolar a reflexão sobre a ação e o replanejamento de ações em busca das possíveis causas do fracasso do aluno.

O que se observa, porém, é a falta de conhecimentos necessários para a apropriação e uso dos resultados das avaliações externas pelas equipes escolares. A esse respeito Machado (2012, p. 74) afirma que “as escolas têm dificuldade até mesmo de ler e compreender os resultados produzidos. Entretanto, oferecer subsídios para as decisões dos gestores aparece como o escopo das avaliações empreendidas”. Assim, entende-se que, apesar de ser um instrumento para nortear o planejamento das ações, a divulgação e apropriação dos resultados ainda não acontecem de forma a contribuir para a eficácia de sua utilização no planejamento pedagógico.

Conforme Ribeiro et al (2005), são vários os fatores que acabam por comprometer a utilização dos resultados, que poderiam oportunizar a reflexão sobre práticas educacionais e a melhoria no aprendizado:

As possibilidades de uso mais produtivo dos resultados das avaliações pelos professores, para diagnosticar problemas e reorientar a prática pedagógica, são limitadas por um conjunto de fatores: os relatórios quase nunca chegam às suas mãos, os métodos utilizados para definir os níveis de competência não são facilmente compreensíveis e a partir deles não é fácil derivar as ações remediadoras correspondentes. (RIBEIRO et al, 2005, p. 231)

Para que os professores e demais membros da equipe pedagógica possam utilizar de forma eficaz os dados das avaliações externas, faz-se necessário que os mesmos se apropriem desses dados. Para tanto, é importante que todos da equipe sejam instrumentalizados tecnicamente para isso, no intuito de compreender a forma como são atribuídas as pontuações para cada questão, como são formuladas as questões e os descritores que são avaliados, favorecendo assim um planejamento no qual o professor de LP leve em consideração os conteúdos nos quais os alunos apresentam baixa aprendizagem.

Também esbarramos na falta de cursos de formação para compreensão e uso dos resultados. As formações que são oferecidas não atendem a todos os profissionais da educação e a compreensão dos métodos que definem os níveis de competências acaba por não ser totalmente adquirida e, dessa forma, passa a ter pouca influência no planejamento de estratégias de ensino.

Como pedagoga da escola em análise, até 2015, não fui convidada ou convocada a participar de nenhuma formação que me orientasse a desenvolver um trabalho com os professores baseado nos descritores em que o aluno tem baixo aprendizado, ou a compreender como os níveis de proficiência são calculados. Somente em 2015 eu e a outra pedagoga participamos de uma formação transmitida por mídia, que teve a duração de duas horas.

Sob outra ótica, podemos perceber as avaliações externas como uma possibilidade para se repensar a prática das ações educativas a partir da preocupação dos diretores para melhoria dos seus índices, o que faz com que desenvolvam uma prática voltada para os resultados e leva os professores a aproximarem suas aulas de um treinamento dos alunos para as avaliações, situação que não oportuniza à equipe uma mudança de concepção (MACHADO, 2012).

Os dados das avaliações devem ser utilizados pelas escolas de forma a alicerçar a reflexão de novas práticas que venham a oportunizar o aprendizado a todos os alunos. Neste sentido, conforme análise de quatro escolas do ensino fundamental de uma rede municipal de ensino do estado de São Paulo, realizada por Machado (2012), é importante que nas reuniões pedagógicas a gestão escolar estimule os professores a refletir sobre os fatores que podem estar comprometendo o desempenho dos alunos.

Essa atividade de reflexão deve ser seguida da ação, transformando as reuniões pedagógicas em espaço de construção coletiva constante sobre as práticas de ensino, em todas as séries para que haja uma continuidade no processo de aprendizado independente das avaliações externas. Para ser reflexiva, a ação educativa deve ser planejada como um guia, que tem os resultados educacionais continuamente monitorados avaliados.

Assim, a avaliação reflexiva, para Lück (2009),

(...) é uma atividade inerente à gestão e realizada de forma contínua, sistemática e regular, visando determinar em que medida a implementação do plano ou projeto está sendo feita de acordo com o planejado e com as melhores possibilidades para a realização dos objetivos propostos. (LÜCK, 2009, p. 45)

Essa reflexão ou monitoramento dos resultados educacionais da escola, possibilitados pelas avaliações externas, devem proporcionar à equipe escolar um entendimento sobre seu trabalho como um todo. A comparação com resultados de anos anteriores permite avaliar se as ações alcançaram ou não seus objetivos e, comparados aos de outras escolas, ajudam a situar seu grau de eficácia em um contexto mais abrangente.

A gestão deve promover a participação da equipe na apropriação dos resultados educacionais das avaliações externas, para que obtenha subsídios para o planejamento, observando as dificuldades no aprendizado de determinadas habilidades e, a partir de discussões, buscando melhoria nos resultados. A gestão pedagógica é responsável no acompanhamento de planos e práticas de ensino. É competência da direção, por meio da

gestão pedagógica, promover o aprendizado, oportunizando equitativamente aos alunos a busca e construção do conhecimento.

A gestão pedagógica como responsável pelo ensino e aprendizado no espaço da escola é assunto de nossa próxima seção.

### 2.2.3 Gestão pedagógica

No que diz respeito ao aprendizado de conteúdos e disciplinas, estamos nos referindo diretamente ao processo pedagógico, que tem como objetivo levar o aluno a atingir competências e desenvolver habilidades a partir da apropriação do conhecimento. Para tanto, é necessário que a gestão pedagógica cumpra com o seu papel, possibilitando aos professores buscar caminhos que oportunizem o aprendizado do aluno.

No caso pesquisado, é de grande importância que se tenha claro o papel da gestão pedagógica para que se possa compreender o porquê do baixo desempenho dos alunos de Ensino Médio na disciplina de LP.

A gestão pedagógica traz como função, dentre outras atribuições, o principal objetivo da escola, que é o aprendizado dos alunos. Nesse sentido, podemos entender todos os demais setores voltados para o apoio ao processo pedagógico visando à formação do aluno.

Para Lück (2009, p. 96), gestão pedagógica “trata da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação”. Nesse sentido, ressalta-se a importância dessa dimensão no ambiente escolar e do papel pedagógico como o centro de toda a atenção da gestão.

A gestão pedagógica deve possibilitar ações intencionais e orientadas, oportunizando a aquisição do conhecimento, promovendo, sistematizando e valorizando esforços necessários para que a aprendizagem e a formação do aluno venham a ocorrer.

A organização mencionada por Lück está relacionada ao planejamento das ações com a participação da equipe, no qual devem ser traçadas as metas e objetivos, levando em consideração a formação que se deseja para o seu público. Já a coordenação dos processos pedagógicos exige da gestão a capacidade de integração e mediação nas discussões, valorizando a participação de cada membro da equipe de forma que favoreça o compromisso e responsabilização de todos com o processo educacional. Por sua vez, a avaliação dos projetos e ações realizados na escola é necessária para que se possam acompanhar os

resultados e fazer os ajustes necessários caso não se atinja os objetivos esperados ( LÜCK, 2009). Sobre avaliação e monitoramento, a autora afirma que:

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

A constante avaliação das ações pedagógicas desenvolvidas no ambiente escolar possibilita também as discussões sobre os objetivos e a empregabilidade de energia e recursos em ações que apresentam clareza de finalidade e que, por conseguinte, oportunizem o envolvimento e compromisso de todos. Ela constitui-se ainda na medida de julgamento dos resultados parcialmente obtidos na realização de planos e/ou ações que se integram ao final do período em que foram planejados de modo que se avaliar resultados pelo conjunto das ações.

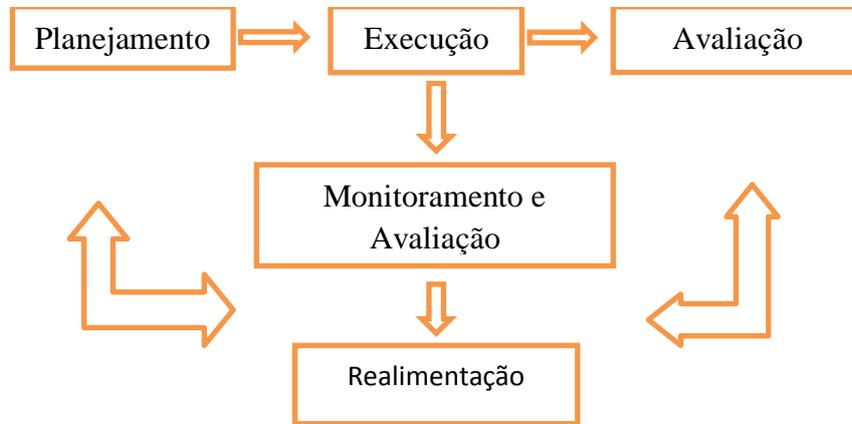
Segundo Lück (2009) alguns pontos devem ser observados na avaliação e monitoramento das ações realizadas; são eles:

- i) Em que medida estão sendo realizados os objetivos propostos e esperados;
- ii) que outros objetivos eventuais estariam também sendo promovidos;
- iii) que fatores mais contribuem para explicar os resultados observados;
- iv) que perspectivas existiriam para promover melhores resultados;
- v) que decisões devem ser tomadas para a maximização e reforço dos resultados obtidos e realização de outros. (LÜCK, 2009, p. 46)

Nesse sentido, a avaliação constante das ações pedagógicas no processo de aprendizagem se faz necessária para o sucesso no final do processo, o que permitirá refletir sobre as estratégias utilizadas, readequá-las ou substituir por outras que podem ser testadas a fim de se obter melhores resultados.

O trabalho pedagógico consiste em pensar/planejar, agir e repensar o resultado das ações realizadas conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 - Ciclo entre planejamento, implementação, monitoramento e avaliação



Fonte: elaboração própria com base em Lück (2009).

Percebemos, por meio da figura 2, que monitoramento e avaliação devem ser uma constante nas ações pedagógicas para permitir que se reajustem as estratégias para o aprendizado, proporcionando maior eficácia aos processos de aprendizagem.

Portanto, a ação da gestão pedagógica deve ser ação pensada, planejada e refletida por toda a equipe, orientada por valores sólidos profissionais e de cidadania, objetivos claros e definidos de formação do ser humano.

Na gestão pedagógica é que se tem o centro de todo o trabalho desenvolvido na escola e, para isso, é necessário que o gestor crie as condições indispensáveis à atuação séria e comprometida da equipe com os desafios de aprendizagem. E, ainda, que o ciclo de monitoramento e avaliação esteja claro, no sentido de orientar o agir da equipe pedagógica, a fim de integrar ações e projetos para os objetivos que se deseja alcançar, possibilitando que resultados efetivos sejam alcançados.

O desenvolvimento de projetos é ação que permeia o processo pedagógico nos espaços das escolas; nesse sentido, a próxima seção vem nos ajudar a compreender projetos para a melhoria da aprendizagem e sua gestão no ambiente escolar.

#### 2.2.4 Gestão de projetos

O princípio da gestão de projetos é que o educando aprende melhor realizando tarefas relacionadas aos conteúdos ensinados; por essa razão, devem ser estimulados a experimentar e pensar por si mesmos, decidindo, em conjunto, as ações que levarão à resposta que buscam.

A boa gestão de projetos possibilita a realização por parte da escola de projetos voltados para as carências da escola, o que pode vir a auxiliar e motivar a aprendizagem dos alunos, tomando-o como coautor do conhecimento adquirido, despertando-o para o envolvimento com o aprendizado na busca de experimentos que possam colaborar para dar resposta às hipóteses levantadas. Nesse viés, entendemos que a gestão de projetos específicos para as carências verificadas pelas avaliações externas é uma possibilidade para que seja amenizado o problema no caso pesquisado de baixo desempenho no aprendizado de LP.

Para tanto, abordaremos o trabalho com projetos e as possibilidades que este apresenta como caminho para o aprendizado do aluno.

O conceito de projeto educacional está ligado ao contexto escolar e é apresentado por Moura e Barbosa como “projetos elaborados dentro de uma ou mais disciplinas, dirigidos à melhoria do processo de ensino e aprendizagem e dos elementos de conteúdos relativos a essa disciplina” (2006, p. 5).

A busca da solução dos problemas de aprendizagem por meio da realização de projetos pode proporcionar autonomia e autoconfiança ao aluno e, conforme Almeida (2001), possibilitará a ele desenvolver competências das quais será sujeito ativo para criar construir e representar conhecimento.

Para Leite (1996), na execução de projetos o educando sente-se mais motivado para pesquisar e expor os conhecimentos adquiridos. Por essa razão, o professor precisa ter bem claro seus objetivos e sua intencionalidade, a fim de que possa guiar as ações para o que se deseja atingir, não permitindo que se desvie o foco e ao final não se alcance a proposta do projeto.

Dentro de uma gestão escolar democrática, o trabalho com projetos deve facilitar a participação de todos os envolvidos, uma vez que os alunos serão sujeitos ativos na construção do conhecimento. Em relação a esta participação Leite (1996) afirma que:

O que se faz necessário garantir é que o problema elencado pelo projeto passe a ser de todos, com um envolvimento efetivo na definição dos objetivos e das etapas para alcançá-los, na participação nas atividades vivenciadas e no processo de avaliação. (LEITE, 1996, p. 1)

O trabalho com projetos deve oportunizar o envolvimento e o interesse de todos os alunos a fim de que os conhecimentos já trazidos por eles possam ser utilizados na busca de soluções e outros conhecimentos sejam construídos no decorrer do processo. Ademais, exclui a compartimentalização do conhecimento e também o individualismo. O conhecimento é tratado de forma global e os conteúdos vão surgindo à medida que se avança na busca por soluções da problemática em questão. Assim, várias disciplinas podem ter seus conteúdos contemplados em um mesmo projeto e os professores devem assumir um trabalho pensado e discutido constantemente em equipe.

Para o desenvolvimento de projetos, devem ser levados em consideração três momentos: a problematização, o desenvolvimento e a síntese. A *problematização* deve partir de um tema sugerido pelo professor ou pelos alunos, ou ainda contemplado a partir de discussões. É comum que o problema esteja relacionado ao contexto da comunidade em que a escola esteja inserida. Nessa etapa inicial, os alunos apresentam seus conhecimentos prévios acerca do problema, e a necessidade de outros conhecimentos vai surgir à medida que se avança na busca pela solução. Já o *desenvolvimento* engloba as estratégias que serão utilizadas na busca de respostas às questões levantadas acerca do problema. Por fim, *síntese* é a organização dos conhecimentos adquiridos que se constrói a partir das respostas dadas às hipóteses levantadas e servem de base para novos problemas que poderão ser estudados.

Conforme Leite (1996), a pedagogia de projetos permite transformar o espaço escolar em espaços de construção de aprendizagens significativas, em que os conteúdos estudados estão conectados diretamente com a solução de problemáticas ganhando sentido e possibilitando sua assimilação.

Desse modo, entendemos a gestão de projetos como uma possibilidade para tornar a escola um ambiente em que se vive e se constrói conhecimentos a partir de interações, tomada de atitudes diante dos fatos, vivenciando sentimentos e principalmente experiências na escolha de procedimentos para atingir os objetivos. O ensino e a aprendizagem ganham novo significado, e a aquisição de conhecimento passa a ser o meio para se chegar às respostas que se busca.

Leite (1996) aponta que:

Ao participar de um projeto, o aluno está envolvido em uma experiência educativa em que o processo de construção de conhecimento está integrado às práticas vividas. Esse aluno deixa de ser, nessa perspectiva, apenas um “aprendiz do conteúdo de uma área de conhecimento qualquer. É um ser

humano que está desenvolvendo uma atividade complexa e que nesse processo está se apropriando, ao mesmo tempo, de um determinado objeto de conhecimento cultural e se formando como sujeito cultural”. (LEITE, 1996, p. 3)

Nessa perspectiva o aluno é parte do processo e contribui ativamente na construção de sua formação, ao mesmo tempo em que contribui, com sua cultura e seu conhecimento prévio, para a transformação do meio em que vive e para o aprendizado alcançado por todo o grupo.

Leite (1996, p. 3) afirma ainda que “um projeto é uma atividade intencional”, ou seja, é algo que deve ter planejamento e que, para tanto, necessita do envolvimento e autonomia dos alunos, permitindo que se sintam capazes de experimentar respostas, testar hipóteses e agir confiantes na busca pelos objetivos. Em outros termos, dá à atividade de aprender um sentido real, por se tratar de um problema ligado ao contexto cultura do educando.

A gestão de projetos deve, ao mesmo tempo, oportunizar o estudo de conteúdos disciplinares, não no sentido de levar aos alunos um conhecimento pronto e acabado, mas buscando vincular o conhecimento ao processo de participação do educando e a realidade da qual faça parte. Dessa forma, estimula no aprendiz a criticidade no sentido de se perceber capaz de transformar o meio em que vive, valorizando sua cultura, seus interesses e concepções, tornando o aluno construtor do conhecimento adquirido a partir da elaboração dos projetos a medida que pergunta interage e participa.

A pedagogia de projetos deve integrar conhecimentos disciplinares, experiências socioculturais dos alunos, conhecimentos contemporâneos e situações do contexto, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 - Concepção integradora do conhecimento construído a partir de projetos



Fonte: Leite (1996)

Assim, a gestão de projetos no espaço da escola permite ao aluno ter acesso ao conhecimento acumulado, vinculando-o a sua realidade e, ao mesmo tempo, dando sentido a esse conhecimento a partir de suas concepções e de seus interesses. Dessa forma, permite a formação global, na qual os conteúdos disciplinares são abordados não de maneira abstrata e sem significado, mas dentro de um contexto significativo relacionado à realidade do educando.

Por meio dos projetos, os conteúdos são tratados também de forma mais dinâmica e flexível, conforme o conhecimento prévio e as experiências que são trazidas pelos envolvidos. Assim, um mesmo projeto pode ser trabalhado em séries e níveis de ensino distintos, produzindo conhecimentos diferenciados e abordando conteúdos de diversas disciplinas.

A intervenção do professor se faz necessária no sentido de criar ações para que a apropriação dos conhecimentos se faça de forma significativa. Os conhecimentos devem ser sistematizados em módulos de aprendizagem que irão refletir nas intervenções e atuações dos alunos.

Portanto, entendemos que um trabalho desenvolvido por meio de projetos, no qual se busca valorizar os conhecimentos prévios do aprendiz, contextualizados com a realidade da qual faz parte, desperta nele o interesse pelo aprendizado de forma significativa, o que contribui para a superação das dificuldades na aprendizagem de conteúdos disciplinares, muitas vezes apresentados de forma abstrata e com fim em si próprio.

Entendemos ainda que a postura pedagógica voltada para a gestão de projetos poderá contribuir para aumentar o interesse do aluno, possibilitando a elevação dos resultados na disciplina de LP, uma vez que o fazer pedagógico na busca pela formação do aluno encontra na gestão de projetos uma ferramenta a mais para a construção do conhecimento. Por meio dela, o aluno poderá construir e acompanhar seu próprio aprendizado à medida que participa e se compromete com o desenvolvimento de projetos.

Na próxima seção abordaremos a gestão de currículo, tão importante quanto as demais dimensões da gestão abordadas até o momento, e que também contribui para a reflexão sobre os fatores que podem estar associados aos baixos resultados de LP nas avaliações do SADEAM.

### 2.2.5 Gestão de currículo

A gestão de currículo trata das atividades de ensinar e aprender dentro da escola, todas as experiências que acontecem ao aluno sob a influência da escola e que favoreçam a construção de seus conhecimentos. Sendo assim, currículo está ligado a atividades, fatos e relações que venham proporcionar ao educando as habilidades que deverão ser por ele adquiridas.

Para Lück (2009, p. 98), o currículo “se orienta por uma concepção sistêmica que dá unidade e consistência ao trabalho educacional que, dessa forma, se torna mais significativo para promover a necessária formação do aluno”. Assim, o currículo deve ter como foco o aprendizado do aluno a partir da concepção de formação definida pela escola, sendo capaz de trazer em seu bojo um conjunto de conteúdos e experiências capaz de promover a formação esperada.

Conforme Silva et al (2012), as avaliações externas tem provocado discussões sobre orientações e matrizes curriculares no ambiente escolar, que em alguns casos, são desencadeadas pelos baixos índices de desempenho alcançados pelas escolas. Neste caso entendemos a necessidade de retomada da discussão em torno não apenas do currículo ou diretrizes curriculares com objetivo da elevação dos resultados, mas também pensando na formação desejada para o aluno e nas oportunidades que lhe serão apresentadas a partir dessa formação. Para Silva et al (2012),

A elaboração ou a reformulação do currículo escolar por uma rede de ensino, a partir da autonomia que lhe é conferida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, é tarefa bastante complexa, configurando por si só em uma política específica. Contudo, como se pôde observar, uma política de avaliação externa pode tanto demandar, mas também determinar, algumas prioridades a serem incorporadas em uma nova proposta curricular ou currículo vigente. (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2012, p. 79)

Nesse sentido, quando a escola se depara com os resultados e estes não são favoráveis, surge, no meio de tantas outras, a necessidade de se discutirem os parâmetros curriculares a fim de se garantir o desenvolvimento de determinadas habilidades, consideradas fundamentais, ao menos em Língua Portuguesa e Matemática, para o aluno, tanto para a obtenção de bons índices nas avaliações de larga escala, quanto para que o jovem possa ter garantidas suas oportunidades de sucesso na vida em qualquer região do país.

Quando pensamos nas habilidades que o educando deve adquirir em Língua Portuguesa, um dos principais focos recai sobre a leitura e interpretação de textos, que se expressa não apenas como uma necessidade no estudo da linguagem, mas uma condição inerente ao bom desempenho também nas demais disciplinas.

A leitura e interpretação nos remetem ao tipo de escrita e leitura que o jovem contemporâneo tem acesso com as novas tecnologias da comunicação, o que requer novos letramentos a partir da multiculturalidade dos textos, por meio dos quais a sociedade globalizada se comunica e se informa. Rojo e Moura (2012) dão a essas novas formas de textos de informação e comunicação o conceito de multiletramentos<sup>2</sup>. Segundo os autores,

No que se refere à multiplicidade de culturas, é preciso notar, como assinala Garcia Canclini (2008[1989]: 302-309), o que hoje vemos à nossa volta são produções culturais letradas em efetiva circulação social, como um conjunto de textos híbridos de diferentes letramentos (vernaculares e dominantes), de diferentes campos (ditos “popular/de massa/erudito”), desde sempre híbridos, caracterizados por um processo de escolha pessoal e política e de hibridização de produções de diferentes “coleções”. (ROJO e MOURA, 2012, p. 15)

Portanto, compreendemos a importância de se retomarem no ambiente escolar as discussões sobre diretrizes e propostas curriculares e, ainda, de se trazerem para dentro da escola as possibilidades do trabalho com os multiletramentos a partir dos vários novos tipos de textos a que o jovem na sociedade atual tem acesso e se comunica, possibilitando a ele espaço favorável à construção de seu conhecimento.

Aqui encerramos as discussões teóricas nos cinco eixos de análise, que serão retomados novamente quando fizermos as análises dos dados coletados por meio da pesquisa de campo. Na seção seguinte apontaremos os métodos e técnicas utilizados na pesquisa de campo, justificaremos a sua escolha, detalharemos alguns aspectos das entrevistas e dos entrevistados e ainda trataremos dos objetivos perseguidos na coleta dos dados.

---

<sup>2</sup> Diferentemente do conceito de letramentos múltiplos, que não faz senão apontar para a multiplicidade e variedade das práticas letradas, o conceito de multiletramentos aponta para dois tipos específicos e importantes de multiplicidade, presentes em nossa sociedade, principalmente urbanas na contemporaneidade: a multiplicidade cultural das populações e a multiplicidade semiótica de constituição dos textos por meio dos quais ela se informa e se comunica (ROJO e MOURA, 2012, p. 13).

## 2.3 METODOLOGIA

Esta seção consiste na explanação dos métodos de pesquisa e técnica de coleta de dados utilizados na investigação. Ressaltamos que os dados foram coletados no espaço da Escola Thomé, ambiente de trabalho da pesquisadora, e, por essa razão, não houve necessidade de ausentar-se do trabalho, apenas identificar o horário em que a rotina da escola lhe permitia fazer as entrevistas. A pesquisadora também teve o cuidado de observar os horários de HTP (Horas de Trabalho Pedagógico) dos professores, para que seus tempos de aula não fossem comprometidos.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, com questões elaboradas previamente e com data agendada. Essas entrevistas foram realizadas com a gestora da escola, quatro professores de LP do Ensino Médio, do turno vespertino e quatro professores de outras disciplinas, sendo ao todo nove respondentes.

Dentre os demais métodos de coleta de dados, foi escolhida a entrevista por ser adequada ao processo de descoberta de aspectos do trabalho pedagógico que ainda não se conhecem e para compreender a percepção dos sujeitos envolvidos em relação ao problema identificado. Consequentemente, por meio da entrevista, podemos obter dados objetivos, quando o professor consegue responder com clareza ao que lhe está sendo perguntado e, subjetivos, tais como valores, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados (MINAYO, 2001, p. 58), que podem ser notados a partir de gestos, expressões e comportamento do professor ao responder a pergunta.

Os professores de outras disciplinas foram escolhidos observando-se a disponibilidade para participar da entrevista. A escolha de professores de LP é justificada por se tratar de pesquisa relativa ao aprendizado desta disciplina; o turno foi escolhido em função de ser o que apresenta o maior número de turmas de Ensino Médio. A gestora também foi entrevistada em função da importância de seu papel na investigação, uma vez que o foco da pesquisa está direcionado para a gestão escolar no enfrentamento dos problemas de aprendizagem.

Para a realização da entrevista, foi solicitada autorização dos entrevistados por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que se encontra como Anexo 4. Em função de a pesquisadora atuar como pedagoga na escola pesquisada, as entrevistas foram realizadas nos intervalos das HTPs dos professores, com horários pré-estabelecidos para cada entrevistado, no período de 18 a 22 de julho de 2016, conforme a disponibilidade de cada profissional.

Os professores foram entrevistados na sala da pedagogia. Durante as entrevistas tomou-se o cuidado de manter a porta da sala trancada para que nada viesse interromper, permanecendo na sala apenas o pesquisador e o(a) entrevistado(a). A fala do(a) entrevistado(a) foi toda gravada, com a devida autorização do mesmo, para em seguida ser transcrita, sem marcas de oralidade, mas mantendo-se fidelidade à ideia do entrevistado.

A diretora foi entrevistada em sua própria sala, no turno noturno, por ser o mais tranquilo, possibilitando a entrevista sem interrupção.

Na entrevista com os professores de LP, buscaram-se informações sobre: seu conhecimento em relação aos resultados na sua disciplina nas avaliações do SADEAM; as dificuldades no aprendizado dos alunos; o que está sendo realizado em ações para a melhoria dos resultados e o que o professor entende que deveria ser feito na escola para que melhorasse estes resultados.

O objetivo da entrevista aos professores de outras disciplinas era saber se estes também tinham conhecimento dos baixos índices em LP, se percebiam estes resultados influenciando o aprendizado de sua disciplina e como esta poderia contribuir para a melhoria no aprendizado de LP.

À direção, as perguntas também visavam a compreender sua percepção no aprendizado e nos índices do SADEAM, assim como entender se a gestão tinha alguma ideia de como envolver toda a escola e a comunidade na busca da elevação desses índices.

Nos três grupos entrevistados buscou-se, além de compreender sua percepção em relação ao problema, perceber em suas respostas possibilidades que possa contribuir para se pensar o Plano de Ação Educacional, que constituirá o terceiro capítulo da dissertação e trará uma estratégia para a melhoria nos resultados educacionais.

A análise dos conteúdos das respostas de cada participante após a transcrição permitirá inferir de forma objetiva a mensagem dos entrevistados. Vale lembrar que os professores entrevistados aqui são identificados por um número, seguindo uma sequência de 1 a 4 para os professores de LP e de 1 a 4 para os professores das outras disciplinas.

É importante ressaltar que a análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas não são a descrição fiel da fala do entrevistado, mas uma análise qualitativa do que foi dito com base nos autores que embasam a pesquisa. Porém, para que possamos dialogar com os teóricos que norteiam os eixos temáticos, alguns trechos das entrevistas serão citados na análise, com o devido cuidado para não modificar a ideia dos entrevistados.

A análise é uma fase da dissertação intimamente ligada à fase de coleta de dados, por se tratar da interpretação desses dados sob a luz das teorias que irão orientar as ações

educacionais. Por essa razão, é importante toda a atenção durante esse processo. E quando se trata de entrevista, é necessário que todo o cuidado seja tomado para que não ocorram interrupções e/ou interferências.

Após a descrição da metodologia utilizada na coleta de dados, a próxima seção será destinada à análise e interpretação dos dados coletados, na qual apresentaremos as respostas dos entrevistados a partir da visão dos autores estudados no referencial teórico da pesquisa.

## 2.4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS E INFORMAÇÕES

Esta seção será dedicada à análise e interpretação dos dados coletados nas entrevistas, com professores e diretora da Escola Thomé. A análise foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, por meio da qual se buscou subsídios para compreender a forma como os atores pedagógicos da Escola Thomé enfrentam os baixos resultados em LP no Ensino Médio nas avaliações do SADEAM.

As questões feitas aos professores e à direção da escola visam, além de compreender como a equipe reage aos baixos índices, também a esclarecer a quem a escola responsabiliza por esses resultados, se já existem ações realizadas pela gestão visando à melhoria dos índices e que ações são essas. Buscamos, ainda, por meio da investigação, conhecer as ações que os professores de LP acreditam que seria possível desenvolver na escola para elevar esses índices.

Recorreremos aos autores apresentados no referencial teórico para esclarecer argumentos das respostas dos profissionais entrevistados e, por meio de seus argumentos, visualizar possibilidades para as ações do PAE.

Na próxima seção passaremos à análise das respostas às entrevistas. Faremos a análise a partir dos eixos de gestão discutidos no referencial teórico e da abordagem de cada resposta dos entrevistados dentro das diferentes dimensões da gestão.

### 2.4.1 **Análise dos registros das entrevistas no eixo *gestão escolar democrática e participativa***

Esta seção será dedicada à gestão educacional democrática e participativa e nela apresentaremos os dados coletados a partir das entrevistas realizadas com a gestora da Escola

Thomé, com os 4 professores de LP do Ensino Médio do turno vespertino que foram entrevistados.

Na coleta de dados, buscamos evidências que apontem dimensões da gestão na Escola Thomé, conforme teoria estudada em Heloísa Lück (2009), e que estejam direcionadas para as características da gestão educacional, ajudando-nos a compreender seus desafios na busca de melhores resultados em LP. Faremos a análise dos dados com base na teoria daquela autora e, como se trata do tema da gestão democrática e participativa, teremos também a contribuição de Marcelo Burgos (2013), que nos ajudará a analisar posturas da gestão que estão diretamente relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem e que podem contribuir para a melhoria no desempenho dos alunos.

Iniciaremos a análise com as perguntas feitas aos professores de LP. A primeira delas é: *“Quais ações são efetuadas pela equipe gestora para a melhoria dos resultados?”*, ao que o Professor 3 responde mencionando as questões estruturais que dão suporte as atividades de ensino: *“Eu acho que é com a estrutura que é a questão do livro didático, o incentivo à presença da família na escola, a promoção de eventos que vem favorecer esse aluno, (.....)”* (PROFESSOR 3 de LP, entrevista concedida em 20/07/2016).

Embora o professor expresse dúvida em sua fala, acredita que são as questões estruturais, de responsabilidade da gestão, que podem oportunizar a melhoria no aprendizado. Essas questões são atribuição da gestão escolar em sua função administrativa é essencial que ela estabeleça direcionamento e mobilização, buscando motivar a cultura escolar e dar suporte e condições ao aprendizado do aluno. A esse respeito, Lück (2009) esclarece que,

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. (LÜCK, 2009, p. 24)

Nesse sentido entendemos que a gestão deva promover tal mobilização, oportunizando as situações de aprendizado ao aluno e a participação de toda a comunidade nas atividades escolares.

O Professor 2 nos dá a seguinte resposta, referindo-se aos momentos de conversas com cada professor e até mesmo durante as reuniões pedagógicas:

(...) mas quando você para pra ouvir, a gente já começa a acertar, quando você senta pra ouvir você já dá um passo significativo, porque quando você ouve você reflete, quando você ouve você faz análise, então nesse trabalho que vocês tão fazendo, a gestora eu vejo esforço né, grande em relação a isso, a preocupação, às vezes é uma preocupação tão grande em acertar que alguma coisa passa despercebido, (...). (PROFESSOR 2 de LP, entrevista concedida em 18/07/2016)

De acordo com a fala do Professor 2, há momentos em que a equipe gestora ouve os professores e, para ele, esse é o momento em que passa a existir na escola possibilidades de mudança de melhoria no processo educacional. Esse “parar para ouvir” que o professor enfatiza é explicado por Lück (2009) como um comportamento da gestão democrática:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, (...) compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LÜCK, 2009, p. 24)

Porém, o que pretendemos esclarecer é que, na gestão democrática, como a autora aponta, não basta apenas parar para ouvir; é necessário que as decisões sejam tomadas em conjunto e que sejam colocadas em prática, que haja o controle nas ações pela própria instituição onde cada um é responsável pelos resultados alcançados e, ainda, é necessário que a equipe assuma a prática da avaliação, em todas as atividades e no final do processo.

Essa autonomia da gestão escolar, segundo Burgos (2013) só será possível alcançar, quando se possibilitar no espaço da escola o desenvolvimento de trabalho em equipe que ele define como cultura escolar, conforme esclarece:

(...) é necessário que, de algum modo, sejam criadas condições favoráveis ao desenvolvimento de uma comunidade escolar, isto é, de uma cultura de trabalho em equipe, envolvendo os profissionais da escola, alunos e responsáveis. Sem isso, a autonomia não passará de uma palavra, não chegando nunca a ser uma prática. Como também vimos, é desse processo que podemos esperar a redefinição da práxis administrativa dos diretores escolares. (BURGOS, 2013, p. 1)

Burgos também trata da importância do trabalho em equipe, com o envolvimento de todos que participam do processo educacional no espaço da escola, e para ele essa cultura

deve ser favorecida por meio das ações da gestão escolar, a fim de que se torne uma prática na administração dos gestores de escola e não apenas um discurso vazio.

Ainda buscando conhecer as ações que a equipe gestora vem desenvolvendo na busca da superação dos baixos resultados em LP, perguntamos aos professores entrevistados: *“O que já foi proposto pela equipe gestora para a escola de forma geral no sentido de buscar a melhoria da aprendizagem?”*

Para essa pergunta, o Professor 3 de LP questiona a necessidade de capacitações, que apresentem novas estratégias de ensino, como forma de favorecer a aprendizagem dos alunos, quando fala:

Acho que deveria promover mais capacitações, eu lembro que a escola Thomé, em alguns anos passados, tinha essa questão de capacitar o professor, às vezes passava uma semana, semana e meia recebendo essa capacitação, que era introduzido na sala de aula novas estratégias, às vezes nós estamos ali né, naquele comodismo só aquele plano de aula e tal mas de repente quando a gente recebe uma capacitação a gente já tem uma ideia assim mais atual né e que só vem a somar ela bem exposta pra nós... Vem a somar e quem vai sair ganhando no final é ele né. (...) (PROFESSOR 3 de LP, entrevista concedida em 20/07/2016)

É importante ressaltar a fala do professor quando se refere às formações como forma de motivar os docentes a buscar outras estratégias de ensino. Outro aspecto a ser considerado seria quando ele completa a frase dizendo que *“às vezes nós estamos ali, né, naquele comodismo, só aquele plano de aula e tal”*, o que nos faz refletir sobre a aplicação e monitoramento do plano de ensino, a forma como ele é pensado e as etapas de sua execução. Entendemos, então, que em relação ao monitoramento do plano, existem lacunas que podem comprometer a aprendizagem em LP.

Sobre planejamento e monitoramento do plano de ensino, Lück, (2009, p. 44) salienta que: *“o monitoramento e avaliação em educação, embora se constituam em processos essenciais da sua gestão, não são práticas comuns em escolas e apenas recentemente estão sendo adotados como práticas na gestão de sistemas de ensino”*. A partir disso, é possível entender que assim como o monitoramento dos sistemas é algo recente, também o monitoramento da implementação do plano de ensino ainda não é uma prática muito comum nas escolas. Em relação à verificação da efetividade do plano, Lück, (2009) esclarece:

Um bom processo de planejamento resulta não apenas em um plano lógico, conexo e substancial, capaz de promover os objetivos propostos, pela

orientação clara e específica das condições e determinações para sua implementação com efetividade. A verificação dessa efetividade envolve processo de monitoramento e avaliação, que deve ser previsto no próprio plano ou projeto pela definição de indicadores de processos de resultados, instrumentos de coleta de dados e questões orientadoras da observação e análise das ações realizadas e seus resultados. (LÜCK, 2009, p. 44)

Quando se trata de planejamento, cabe o acompanhamento da implementação do plano por meio das avaliações, o que contribui para identificar se houve ou não aprendizado e, quando se percebe que algumas habilidades não foram adquiridas, novas reflexões e discussões devem ser levantadas pela gestão educacional a fim de planejar estratégias de ensino que favoreçam o aprendizado ao aluno.

Lück, (2009) aponta que:

(...) o planejamento é inerente ao processo de gestão, constituindo-se na sua primeira fase. É considerado como a mais básica, essencial e comum de suas dimensões, uma vez que é inerente a todas as outras, já que sem planejamento não há a possibilidade de promover os vários desdobramentos da gestão escolar, de forma articulada. (LÜCK, 2009, p. 33)

Dessa maneira, entendemos que o ato de planejar e de acompanhar as ações para a execução do plano, monitorando o aprendizado por meio das avaliações, também devem fazer parte das ações do gestor escolar, sendo este o responsável por mobilizar a sua equipe para que essas atividades sejam promovidas no ambiente escolar, de forma que cada um se sinta responsável pelo processo educacional e corresponsável pelos resultados.

Também podemos notar a necessidade que o professor de LP expressa em relação às formações: “Acho que deveria promover mais capacitações, eu lembro que a Escola Thomé, em alguns anos passados, tinha essa questão de capacitar o professor” (PROFESSOR 3 de LP). No entanto, segundo o professor, essas formações não vêm acontecendo, e sabemos que as capacitações voltadas para novas estratégias de ensino funcionam como uma mola propulsora de estímulo para o professor. Essas formações, de fato, estimulam o professor a experimentar outras formas de levar o aluno a se apropriar do conhecimento.

Em relação à formação continuada, o relatório da Fundação Carlos Chagas (2012, p. 34) aponta como exemplo o parâmetro que o estado do Espírito Santo usa para a seleção da formação para os professores: “Na rede do Espírito Santo, está sendo iniciada uma prática de utilizar as necessidades de aprendizagem dos alunos evidenciadas nas avaliações externas

para planejar a formação dos professores.”. Desse modo, a formação já vem atender uma necessidade expressa.

Pode acontecer também que as formações sejam definidas a partir do monitoramento do plano, por meio das avaliações escolares, de verificação do aprendizado. Ou seja, a oferta da formação continuada pode ser voltada para estratégias que venham a contribuir para o ensino do conteúdo que ainda não foi aprendido pelo aluno.

Em relação às possibilidades para a elevação dos resultados da Escola Thomé na disciplina de LP no Ensino Médio, ainda fizemos à diretora a seguinte pergunta: *“Tendo em vista os resultados do SADEAM, você acha possível envolver a escola para a melhoria dos resultados em LP no Ensino Médio? Como isso poderia ser feito na sua opinião?”*

A princípio, a gestora parece ter segurança na resposta, em seguida, reflete um pouco sobre a estratégia para envolver a escola, e declara:

Sim, claro que sim, olha é essa forma que estou procurando, vou ser sincera, eu fico pensando como que agente pode, vamos dizer, pegar todos, porque cada um tem o seu pensamento, tem seu modo de agir, infelizmente ainda não existe essa sensibilização dessa parte (...). (GESTORA, entrevista concedida em 22/07/2016)

Verificamos, em sua fala, o desafio que se apresenta para a gestão escolar em relação ao envolvimento dos profissionais com atividades que venham a contribuir para a melhoria dos resultados. Sobre essa competência da gestão escolar Lück (2009) argumenta que:

Compete, pois, à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado (...). (LÜCK, 2009, p. 24)

Notamos que, nesse contexto, é necessário que a gestão consiga fazer essa articulação; caso contrário, há muito desgaste da equipe e poucos resultados serão alcançados. Acreditamos também que um dos fatores que contribui para que a articulação e a mobilização de toda a equipe para o enfrentamento de uma problemática seja um desafio para a gestão é a falta de exigência de formação específica para a ocupação de cargos de gestão na rede educacional do estado do Amazonas. Sobre a importância dessa formação, Lück (2009, p. 25) ressalta que “o movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de

sua gestão, em vista do que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino.”

Assim, acreditamos que tal desafio poderia ser superado mais facilmente se o sistema proporcionasse a formação necessária aos gestores em exercício, uma vez que não é pré-requisito na escolha do gestor. Ou, ainda, que essa escolha fosse por meio de processo seletivo com critérios definidos, sendo a formação específica um desses critérios.

Na busca de compreender todos os desafios que a gestão escolar vem enfrentando para a melhoria do desempenho em LP, na Escola Thomé, fizemos ainda a seguinte pergunta à gestora: *“Em sua opinião, de que forma é possível envolver a comunidade escolar para a melhoria dos resultados na disciplina de Língua Portuguesa no SADEAM?”* Ao que ela responde, ratificando a resposta que já havia dado a outra pergunta:

Continuo a dizer, se a escola é sistematizada, acho que dá pra gente fazer alguma coisa né. Vou dar como exemplo, agora nós fizemos duas ações, foi o dia da família na escola, que pra mim foi maravilhoso, muito bom mesmo né, (...) nos tivemos assim um resultado na semana, de pais vindo aqui, querendo assistir aula, pais querendo acompanhar o filho, (...) Então eu acho que a gente envolvendo mais a comunidade nesses trabalhos assim, de que elas se sintam valorizada né, eu acho que a gente poderia conseguir alguma coisa. (GESTORA, entrevista concedida em 22/07/2016)

Quando fala em sistematização, a gestora expressa a ideia de que é possível, mas depende de planejamento, para que as atividades envolvendo a comunidade escolar sejam proveitosas no sentido de contribuir para a melhoria no aprendizado. Lück (2009) expressa o seguinte em relação ao planejamento de gestão:

Planejar a educação e a sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a sua efetivação. (LÜCK, 2009, p. 32)

Portanto, entendemos que as ações devem possuir objetivos definidos e que tal objetivo deve estar relacionado a um problema que se pretenda solucionar. Para tanto, faz-se necessário o planejamento, momento em que se discute e reflete sobre a atividade proposta e os problemas enfrentados pela escola.

Para encerrar a entrevista e com a proposta de compreender as possíveis estratégias adotadas pela gestão com vistas à solução do problema de desempenho em LP, perguntamos à gestora: “*Como superar esses entraves citados por você?*”

Notamos em sua expressão que, a princípio, ela parece não ter a resposta. Porém, mesmo demonstrando um pouco de incertezas, argumenta que:

Eis a questão, como superar? Isso é um trabalho acho que muito longo, a longo prazo, não vai ser eu, daqui a uns meses não, não vai ser. Enquanto o próprio profissional não se doar sobre aquilo. (...)É difícil olha, eu acho que qualquer profissional, qualquer gestor tem um entrave muito grande, fazer um projeto macro sabe, projeto macro, mas que esse projeto seja sistematizado, eu vejo essa necessidade, mas se não tiver também todo mundo focado naquilo, a gente não consegue, não vai né? E aí é que fica a pergunta: será se todos estarão focados? Porque eu vejo assim que hoje, dentro da Escola Thomé Ferreira Santiago, eu vejo que tem professor que ta cansado, saturado, dentro da LP, ele está cansado, vamos dizer, ou é problema familiar ou então problema de saúde, não vou culpar ele, não vou condenar e tal, mas ele ta cansado. (GESTORA, entrevista concedida em 22/07/2016)

Por fim, a gestora declara que acredita que os profissionais estão cansados e procura justificar a dificuldade em desenvolver um trabalho com o comprometimento de toda a equipe.

Notamos mais uma vez o desafio que se faz presente no dia a dia nas funções da gestão da Escola Thomé: não apenas levar ao conhecimento da equipe as dificuldades enfrentadas, mas mobilizá-la como um todo na busca da solução para os desafios da gestão escolar. Sobre a efetivação da gestão, Machado (2012) declara que:

Efetivar as funções da gestão escolar, de direção e coordenação, significa evidenciar elementos da realidade escolar e socializá-los com os profissionais da escola para edificar o trabalho coletivo na direção da concretização de uma escola pública democrática que, além de ser para todos, também ensina a todos. (MACHADO, 2012, p. 79)

É nessa edificação do trabalho coletivo que percebemos um dos desafios para a gestão da Escola Thomé, quando, na fala da gestora, ela diz que também quer encontrar o meio para envolver toda a comunidade escolar em um trabalho por melhores resultados educacionais.

Diante da resposta da diretora, podemos apontar como um dos desafios da gestão, o desenvolvimento de um trabalho que incentive a participação de todos, valorizando as decisões tomadas em conjunto na superação dos problemas e, a responsabilidade pelos

resultados alcançados, convergindo assim para uma gestão escolar a democrática Sobre gestão democrática Ribeiro et al (2005, p. 242) apontam que:

A gestão escolar democrática focaliza o compartilhamento das decisões, a preocupação com a qualidade, com a relação entre custo e benefício e com a transparência (...). O projeto considera ainda que uma gestão democrática requer capacidade de lidar com conflitos e opiniões divergentes, num exercício contínuo e cotidiano de diálogo e negociação. (RIBEIRO et al, 2005, p. 242)

Assim, a gestão escolar democrática deve se tornar um exercício contínuo no ambiente escolar, em que os problemas são compartilhados e as decisões tomadas em equipe, a fim de que cada profissional se perceba corresponsável pelos resultados da escola e se comprometa, contribuindo para que as metas sejam atingidas e os problemas minimizados.

Para tanto, faz-se necessário que a gestão tenha desenvolvido a capacidade de lidar com os conflitos e divergências, conforme apontado pelas autoras, e que o trabalho da equipe possa convergir para a garantia da aprendizagem de todos. Com o intuito de identificar os fatores que podem estar comprometendo os resultados de aprendizagem, continuaremos a análise dos dados coletados nas entrevistas, utilizando como linha norteadora as dimensões da gestão que compõe os eixos de análise de nossa pesquisa.

Na próxima seção analisaremos as respostas dos entrevistados relacionadas à gestão de resultados educacionais. Buscaremos compreender a percepção da equipe pedagógica da Escola Thomé em relação aos baixos resultados na disciplina de LP e como a gestão enfrenta os desafios para a melhoria no desempenho dos alunos.

#### **2.4.2 Análise dos registros das entrevistas no eixo *gestão de resultados educacionais***

Nesta seção apresentaremos a percepção da gestora, professores de LP do turno vespertino e de quatro professores de outras disciplinas quanto aos baixos resultados em LP no Ensino Médio nas avaliações do SADEAM. Também buscaremos compreender, por meio das entrevistas, questões como: *“A quem é atribuída a responsabilidade por estes resultados? Que ações os professores e a equipe pedagógica têm desenvolvido para a melhoria do desempenho em LP? E de que forma a gestora acha que é possível envolver a escola como um todo e a comunidade para melhorar estes resultados?”*

A diretora da Escola Thomé assumiu a gestão no início de 2015, é formada em química e trabalhou na escola durante 20 anos como professora. Quando interrogada “se conhece o desempenho da Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago em LP nas avaliações do SADEAM”, responde que sim, “a partir do momento que assumi a gestão, anteriormente, não. Só ficava observando. Agora já levei o conhecimento mais a sério” (GESTORA, entrevista concedida em 22/07/2016).

Percebemos que foi a partir do momento em que assumiu como gestora que passou a ter uma visão mais atenta às avaliações externas e começou a se apropriar dos resultados de forma a entender a importância de melhorá-los em todas as disciplinas. Conforme Lück (2009, p. 56), “realizar gestão de resultados representa, efetivamente, o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos”. É possível perceber que, a partir do momento em que assume como gestor, o profissional passa a ter uma visão do todo no processo educacional e da importância no desempenho nas avaliações externas, o que nem sempre é visível quando na condição de professor.

Já os professores de LP, quando interrogados sobre a seguinte questão: “*Você conhece a proficiência de Língua Portuguesa no SADEAM no Ensino Médio?*”, os quatro entrevistados respondem que sim, superficialmente, mas que não sabem traduzir este baixo resultado em números. Um professor disse ter tomado conhecimento de que a escola está com baixos resultados em LP, no Ensino Médio, em encontro pedagógico:

A gente esses dias passou a trabalhar de forma mais específica em relação a isso então a gente teve esse conhecimento e viu o quanto é importante a gente conhecer e depois a partir desses dados, essas informações a gente vai começar a fazer um trabalho mais específico, mais direcionado em relação a isso, (PROFESSOR 2 de LP, entrevista concedida em 18/07/2016).

A partir do momento em que a equipe escolar passa a apropriar-se devidamente dos resultados educacionais, começam a surgir possibilidades para a melhoria do ensino. Segundo Lück (2009, p. 56), compreender “o papel e os mecanismos da avaliação de resultados educacionais (...) constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficazes”. Assim, entendemos que a escola esteja dando o primeiro passo para a busca de melhoria do desempenho, por meio da apropriação e análise dos resultados nas avaliações externas, embora alguns professores da disciplina em estudo demonstrem pouco conhecimento a respeito dos resultados da avaliação estadual, o que pode estar relacionado à

ausência do professor na reunião que tratou do assunto, ou pouca divulgação dos resultados nos murais da escola ou sala dos professores.

Quando feita a mesma pergunta aos professores de outras disciplinas, encontramos respostas mais vagas e sem muita consistência sobre o conhecimento dos resultados da escola nas avaliações do SADEAM. Dos quatro professores entrevistados, apenas um responde que tomou conhecimento por meio de reuniões pedagógicas: “Nós tivemos reuniões na escola, que a gente tratou desse assunto, sobre o SADEAM e estou sabendo, né, que é muito baixo esse índice, essa proficiência, é muito baixa na questão de LP, matemática também tem sido muito afetado,” (PROFESSOR DE QUÍMICA, entrevista concedida em 18/07/2016).

Nesse sentido, vemos que os encontros para análise dos resultados das avaliações externas vêm ocorrendo na escola e são discutidos com a equipe, embora seja possível perceber ainda a falta de apropriação mais profunda por parte de alguns profissionais. Sobre as dificuldades em relação à apropriação de resultados das avaliações externas por professores e gestores, Silva et al (2012, p. 85) argumentam que existe “a percepção de que as avaliações seriam de ‘difícil compreensão’ e de que há a necessidade de uma maior e melhor formação para a apropriação dos modelos empregados e dos respectivos resultados aferidos (...)”.

Entendemos que a compreensão e apropriação dos resultados como meio de buscar a melhoria do ensino e aprendizagem do aluno ainda é algo que “engatinha” na Escola Thomé. Mais atenção deve ser dada a esse processo no sentido de proporcionar formação que venha envolver os professores, quebrando as resistências que permeiam o ambiente escolar. Silva et al (2012, p. 81) mencionam que “um dos fatores que parecem mais contribuir para apropriação dos resultados – como também de outras ações(...) – é a articulação de diferentes agentes e setores responsáveis pela gestão pedagógica, de forma geral”.

Assim, buscamos entender de que forma essa articulação para a apropriação dos resultados, vem ocorrendo na Escola Thomé, além das reuniões e encontros pedagógicos. As ações implementadas pelo sistema educacional da SEDUC/AM diretamente, apresentadas na seção 1.4 do capítulo 1, ou ainda por meio da coordenação distrital e que também convergem para o uso destes resultados visando à melhoria do aprendizado.

Sobre as ações que a gestão visualiza como possibilidades para a melhoria dos resultados, foi feita a seguinte pergunta: “*Quais ações você, como gestora, sugere para melhorar os resultados de Língua Portuguesa?*”. Ela indiretamente afirma que algumas ações para a melhoria no desempenho já são desenvolvidas na escola, quando fala em:

(...) Intensificar mais ações pedagógicas como a semana de LP, a semana da literatura, é enfatizar projetos específicos dentro da LP, por turma, né, acho que isso ai traria melhor resultado, porque se ficar assim solto tem que ser uma coisa sistematizada, acho que por turma, vendo qual a turma que tem a maior carência disso e trabalhar, fazer um projeto específico pra ela, botando vamos dizer assim, datas assuntos, tudo sistematicamente. (GESTORA, entrevista concedida em 22/07/2016)

A gestora manifesta em sua fala a opinião de que as atividades precisam ser mais bem acompanhadas, afirmando, essas mesmas atividades ficam soltas, sem datas, assuntos ou turmas determinadas, o que nos leva a refletir sobre o planejamento e monitoramento dessas ações. Como eles ocorrem? Quais os objetivos dessas ações? Lück (2009, p. 47) afirma que: “Nenhuma ação educacional pode ser considerada competente se não promover os objetivos a que se propõe”.

Essas ações passaram a fazer parte do calendário da escola, mas, anteriormente, em algum momento, elas foram pensadas a fim de solucionar um problema relacionado à aprendizagem do aluno. Entretanto, no decorrer do período em que tais ações vêm acontecendo, é importante analisar se houve reavaliação das mesmas a fim de compreender sua efetividade e seu objetivo no contexto atual.

Diante da fala da gestora, refletimos sobre o contexto em que os projetos e semanas pedagógicas foram pensados, ou seja, talvez não tenham sido planejados a partir do SADEAM, com o objetivo de elevar resultados, mas em outro contexto.

Portanto, entendemos que a discussão e o replanejamento dessas ações se fazem necessários para que venham ser adequadas ao desafio de melhoria do desempenho em LP, enfrentado pela escola no momento atual, garantindo, assim, maior eficiência com o bom uso do tempo e dos recursos materiais e humanos.

Na busca de identificar estratégias utilizadas pela equipe a partir da apropriação dos resultados, perguntamos aos professores de LP: *“Quais ações os professores de Língua Portuguesa do Ensino Médio já fizeram na tentativa de melhorar os resultados desta disciplina no SADEAM?”* Nas respostas, foram apresentadas opiniões diferentes. O Professor 1 afirma que a escola tem feito pouco, que as ações são imediatistas, com o objetivo de obter resultados rápidos.

Pouca coisa, alguns planejamentos pedagógicos, mais ainda os resultados não começaram ainda a subir e algumas atividades soltas, na tentativa de querer obter um resultado maior da noite pro dia e não é assim (...)Por isso eu acho que deve sim a partir de agora a escola se preocupar mais com a questão da aprendizagem do aluno(...)Mas não só o aluno e o professor, mais

como todos os membros da comunidade escolar(...) (PROFESSOR de LP 1, entrevista concedida em 19/07/2016).

A fala do professor nos faz refletir sobre o que seria para ele “pouca coisa, alguns planejamentos”. Também percebemos que o professor se coloca alheio ao processo quando menciona que, a partir de agora, a escola deve se preocupar mais com a aprendizagem. Isso nos leva a indagar se o professor se percebe como parte desse contexto, sendo também responsável pelos resultados da escola. Segundo Machado,

(...) é indispensável que a gestão escolar paute as reuniões pedagógicas para provocar os profissionais da escola, principalmente os professores, no sentido de estabelecer uma reflexão acerca dos possíveis fatores que explicam a dinâmica do desempenho dos alunos. (MACHADO, 2012, p. 76)

Assim, é necessário que a equipe gestora oportunize ao professor o repensar de sua prática e sua atuação como cor responsável pelos resultados alcançados e sujeito do processo, capaz de contribuir para a transformação do ensino e dos resultados educacionais.

Já o Professor 2 aponta como uma ação que a escola desenvolve, com vistas à melhoria dos resultados educacionais, os simulados, que são realizados no decorrer do ano letivo com o objetivo de preparar o aluno para as avaliações externas. Menciona o trabalho com os descritores, mas destaca que esse trabalho ainda precisa atingir um grau de eficiência maior para proporcionar melhores resultados.

(...) eu tenho visto, principalmente a questão dos simulados que são feitos e o trabalho com os descritores, quando a gente conseguir de fato, fazer uma interdisciplinaridade em relação a esses descritores, (...) o diagnóstico ele faz toda a diferença porque através do diagnóstico a gente vai ter uma noção aonde a gente precisa atacar mais (...). A questão dos simulados eles são fundamentais, não simplesmente pensando na prova, nas provas, nas avaliações, mas a gente tá falando do SADEAM, (PROFESSOR de LP 2, entrevista concedida em 18/07/2016).

Notamos que os simulados são utilizados com o objetivo de verificar os descritores que traduzem o nível de aprendizagem dos alunos e que norteiam o planejamento das ações pedagógicas, porém o professor também salienta que a forma que a escola trabalha os simulados pode ser aperfeiçoada, oportunizando o uso mais eficiente do recurso. Para Silva et al (2012),

(...) foram verificados dois objetivos de usos distintos, ainda que não excludentes, para a utilização dos simulados pelas escolas: i. Treinar os

alunos para o preenchimento do gabarito e das rotinas específicas da avaliação externa. ii. Identificar os conhecimentos que precisam ser melhor trabalhados em sala de aula. (SILVA et al, 2012, p. 41)

Quando o professor diz que “através do diagnóstico a gente vai ter uma noção aonde a gente precisa atacar mais”, percebe-se que existe a preocupação em identificar as habilidades que não foram adquiridas pelo aluno e, que esse é também um objetivo da escola ao aplicar os simulados, trabalhar mais, ou de forma diferente, a fim de possibilitar o aprendizado.

E também existe o objetivo de treinar o aluno para o formato adotado pelas avaliações externas quando o Professor 2 menciona: “(...) A questão dos simulados, eles são fundamentais, não simplesmente pensando na prova, nas provas, nas avaliações, mas a gente tá falando do SADEAM”. Ou seja, também é objetivo da escola preparar os alunos para o formato da avaliação do SADEAM.

Vale destacar que, entre outras, a aplicação de simulados é uma prática que também expressa a busca da equipe escolar por melhores resultados em aprendizagem.

Os Professores 3 e 4, ao responderem a pergunta “*Quais ações os professores de Língua Portuguesa do Ensino Médio já fizeram na tentativa de melhorar os resultados desta disciplina no SADEAM?*”, mencionam que a escola desenvolve trabalhos projetos:

(...) a gente desenvolve projetos que vem despertar o interesse desses alunos em ler, o aluno não quer mais ler não, o aluno na leitura dele é Whatsapp, Facebook e a gente sabe que a escrita também foge um pouco dos padrões da norma culta. (PROFESSOR de LP 3, entrevista concedida em 20/07/2016).

Nós trabalhamos com projetos, a nossa intenção nesses projetos é ajudá-los, tirar algumas dúvidas, a sanar essa dificuldade que eles têm, também tem projetos de leitura, tem outros projetos aí que ajudam nessa interpretação. (PROFESSOR de LP 4, entrevista concedida em 21/07/2016).

Notamos na fala dos professores que a intenção no trabalho com projetos é incentivar a leitura, porque os alunos não gostam de ler, e sanar as dificuldades que eles têm, além de ajudar na interpretação.

Sabemos que a Escola Thomé desenvolve vários projetos no decorrer do ano letivo e, por essa razão, teremos um eixo de análise para tratar desta dimensão da gestão.

No entanto, o desenvolvimento de projetos exige planejamento, com objetivos, tema, tempo de duração, desenvolvimento e avaliação. E não identificamos na fala dos professores indícios de que os projetos foram planejados a partir da constatação do problema (baixos

resultados em LP, nas avaliações externas do SADEAM). Leite, (1996), tratando de projetos, ressalta que:

O que se faz necessário garantir é que esse problema passe a ser de todos, com um envolvimento efetivo na definição dos objetivos e das etapas para alcançá-los, na participação nas atividades vivenciadas e no processo de avaliação. Para isso, ao se pensar no desenvolvimento de um projeto, três momentos devem ser configurados: i. Problematização, ii. Desenvolvimento iii. Síntese. (LEITE, 1996, p. 1)

Em vista de não termos registros de como são pensados os projetos, em que momento foram planejados e qual ou quais problemas visavam a solucionar, acreditamos que podemos apenas evidenciar que teremos um eixo de análise que abordará a gestão de projetos, com o objetivo de compreender esta estratégia de ensino, suas vantagens para o aprendizado do aluno e como deve ser o trabalho com projetos, além de fazermos ainda a análise dessa metodologia usada na Escola Thomé.

Dando continuidade à coleta de dados, buscando compreender a percepção do professor de LP em relação às habilidades que os alunos não estão conseguindo adquirir nas devidas séries, perguntamos a eles: *“Em sua opinião, quais fatores contribuem para o baixo desempenho em Língua Portuguesa dos alunos do Ensino Médio na escola Estadual Thomé Ferreira Santiago?”* Os Professores 1, 3 e 4 mencionam a falta de leitura como o principal deles, além da falta de assiduidade por conta das dificuldades enfrentadas pelo transporte escolar, como podemos perceber na fala do Professor 4.

(...) tem aqueles alunos que moram distantes que muitas vezes não assistem às aulas, não assistem as aulas por falta de muitas vezes transporte, mas o que mais afeta, eu acredito é a falta de leitura, os alunos não têm o hábito de ler, lê muito pouco e isso é um agravante, (...) (PROFESSOR de LP 4, entrevista concedida em 21/07/2016)

Percebemos que, em relação aos resultados das avaliações externas, os professores concordam que os alunos não têm hábito de leitura e que isso compromete o rendimento. Sabemos que a capacidade de fazer a leitura crítica é condição primordial para o desempenho do educando em todas as disciplinas, assim como tem forte influência nos resultados de avaliações, uma vez que, se o aluno não é capaz de interpretar o que lê, não terá subsídio para responder corretamente a questão.

Sobre os fatores que contribuem para o baixo desempenho, temos ainda a resposta do Professor 2, que comenta que: “(...) além disso, professora, o maior problema na verdade tem sido mais na questão dos conteúdos, né, muitas vezes os conteúdos que a gente aplica na Escola eles não coincidem com o que vem nas provas externas.” (PROFESSOR de LP 2, entrevista concedida em 18/07/2016).

A fala do professor nos leva a pensar nas divergências que podem ocorrer entre os conteúdos do currículo da escola e os conteúdos das matrizes curriculares das avaliações externas, o que traz a reflexão sobre o currículo utilizado pela escola, se houve discussão da equipe na sua adoção, ou ele é utilizado da forma como foi repassado pela Secretaria Estadual (SEDUC/AM), se os conteúdos das matrizes estão contemplados nesse currículo e quais são as divergências entre conteúdo ensinado e habilidades cobradas nas avaliações do SADEAM, que podem estar ocorrendo na escola. A esse respeito, Silva et al (2012) salientam que:

A elaboração ou a reformulação do currículo escolar por uma rede de ensino, a partir da autonomia que lhe é conferida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, é tarefa bastante complexa, configurando por si só em uma política específica. Contudo, como se pôde observar, uma política de avaliação externa pode tanto demandar, mas também determinar, algumas prioridades a serem incorporadas em uma nova proposta curricular ou currículo vigente. (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2012, p. 79)

Nesse sentido percebemos o olhar atento dos professores para a questão curricular, o que pode também determinar os resultados alcançados pela escola. Disso decorre a necessidade de se trazer, para o bojo dos encontros pedagógicos, a discussão sobre a proposta curricular da escola, sua reformulação ou adequação aos conteúdos das matrizes curriculares das avaliações externas.

Sobre a gestão de resultados, perguntamos ainda à gestora: “*Na sua opinião de quem é a responsabilidade pela baixa proficiência em LP no Ensino Médio?*” Ela afirma que o professor de LP tem uma responsabilidade maior por lecionar esta disciplina:

Eu acredito que o professor de língua portuguesa, ele tem uma porcentagem maior porque a disciplina é dele, ele que tem que ter essa problemática, mas levando outra questão se todo mundo se unir, por exemplo, a história, se nós vamos falar de história, o aluno tem que entender de história, mas pra ele entender de história, ele tem que entender de português e se o professor de história, ele une o útil com o agradável, vamos dizer assim, pro aluno eu acho que as coisas caminhariam melhor, tenho certeza disso. (GESTORA, entrevista concedida em 22/07/2016)

Também percebemos que a gestora concorda que todos os demais professores poderão contribuir para a melhoria no aprendizado da disciplina, uma vez que o bom desempenho em todas as demais disciplinas depende, em parte, da Língua Portuguesa, quando cita o exemplo da disciplina de História e que os demais professores podem também contribuir para o ensino de LP.

Fizemos ainda uma pergunta a quatro professores de outras disciplinas, buscando compreender o seu entendimento sobre a importância do aprendizado de LP no contexto do aprendizado da matéria que leciona: “*Sua disciplina pode colaborar para a melhoria na aprendizagem de LP?*” Os quatro professores afirmaram que sim e apontaram estratégias de como poderiam colaborar no aprendizado de LP. Essas estratégias serão discutidas nos eixos de análise de gestão pedagógica e gestão de projetos.

A próxima seção será dedicada ao eixo gestão de projetos, uma vez que identificamos nas atividades da escola, vários projetos que são desenvolvidos durante o ano letivo. Assim, buscaremos compreender com maior clareza o pensamento dos teóricos que defendem o trabalho educacional a partir de projetos e a forma como a Escola Thomé vem desenvolvendo tais atividades.

#### 2.4.3 Análise dos registros das entrevistas no eixo *gestão de projetos*

Nesta seção apresentaremos a percepção dos profissionais entrevistados no que tange às estratégias da gestão para possibilitar a melhoria dos resultados na disciplina de LP nas avaliações externas. Nossa discussão perpassará a análise das respostas dos professores em relação aos baixos índices da escola no SADEAM, a forma como a gestão pedagógica vem enfrentando esses desafios, além de recorrer aos teóricos que discutem acerca da contribuição do uso de projetos na escola para a melhoria do desempenho educacional dos alunos.

Com o intuito de alcançarmos, por meio da análise, compreensão dos aspectos em que a pesquisa poderá contribuir, apontando os possíveis caminhos para a melhoria no desempenho de Língua Portuguesa, perguntamos aos professores de LP: “*Que tipo de iniciativa poderia haver por parte dos outros professores ou por parte da escola para a melhoria na aprendizagem de LP?*”, ao que o Professor 2 responde:

(...) quando eu digo sentar e compartilhar, seria todos os professores, eu falo em língua portuguesa, já pela questão da nossa área a gente não consegue

fazer em micro só com língua portuguesa, imagine em macro né, mas seria interessantíssimo discutir isso. A nossa escola ela tem muitas iniciativas em relação a isso, que são como eu já falei a feira de ciências é uma, o sarau é uma atividade, esse ano nós já tivemos varias programações lá no ginásio de nossa escola, a hora cívica sempre propõe num tema que faz com que o aluno interaja, o aluno participe de determinadas ações da escola, também ele vai expor determinado assunto isso eu penso, deve servir de estímulo ne, para os alunos. (PROFESSOR de LP 2, entrevista concedida em 18/07/2016)

Observamos na resposta do Professor 2 que as possibilidades de atingir melhores resultados se ampliam quando se busca o apoio dos demais professores; porém, o entrevistado salienta a dificuldade que existe em envolver também os professores de outras disciplinas, já que é difícil até a participação de todos os que trabalham com LP.

Podemos perceber o desafio que representa para a escola a gestão e articulação de um trabalho integrado, com base na melhoria contínua do fazer pedagógico e que envolva todos profissionalmente, de forma a comprometer a equipe com os resultados da escola.

O professor também menciona as iniciativas da escola em atividades que culminam com apresentação na quadra poliesportiva para todos da escola, ou aberta à comunidade. Quando menciona a Feira de Ciências, Sarau Cultural e o envolvimento e a motivação dos alunos nesse tipo de atividades, percebemos que essa é uma característica do trabalho com projetos na escola. Para Leite (1996, p. 2), “a pedagogia de projetos é um caminho para transformar o espaço escolar em um espaço aberto à construção de aprendizagens significativas para todos que dele participam”.

Notamos, por meio da fala do professor, que, quando se trata de projetos, os alunos se envolvem e se comprometem mais, interagem e buscam fazer o melhor para apresentar os resultados à comunidade.

Observamos, ainda, que no calendário da Escola Thomé existem vários projetos no decorrer do ano letivo e que seus resultados são apresentados também em horas cívicas para a comunidade escolar. Porém, não percebemos em sua fala a dimensão e o objetivo desses projetos, além da motivação do aluno. O que nos leva a indagar: como tais projetos são planejados, em que contexto pedagógico eles surgem e qual sua relação para a melhoria no desempenho de LP no Ensino Médio?

Pergunta semelhante a dos professores de LP foi direcionada à gestora na tentativa de buscar compreender qual seu entendimento sobre ações que possam contribuir para a melhoria dos resultados de LP, ao indagar: “*Quais ações você como gestora sugere para melhorar os resultados de Língua Portuguesa?*”. Ela responde:

Intensificar mais ações pedagógicas como a semana de LP, a semana da literatura, enfatizar projetos específicos dentro da LP, por turma, né, acho que isso ai traria melhor resultado, porque se ficar assim solto, tem que ser uma coisa sistematizada, acho que por turma, vendo qual a turma que tem a maior carência disso e trabalhar, fazer um projeto específico pra ela, botando vamos dizer assim, datas assuntos, tudo sistematicamente. (GESTORA, entrevista concedida em 22/07/2016).

Diante de sua resposta, confirmamos o que já havia sido mencionado pelo Professor 2: os vários projetos que a escola tem em seu calendário anual. Percebemos, também, que esses projetos não foram pensados para solucionar o problema específico de desempenho de LP, pois a diretora fala em: “enfatizar projetos específicos dentro da LP”. Percebemos também, pela sua fala, que falta um reajustamento dos projetos ao contexto pedagógico atual, para que venham contribuir com as problemáticas que a escola enfrenta em relação aos baixos resultados de desempenho em LP. A esse respeito, Almeida (2001) esclarece que:

(...) projeto está sempre comprometido com ações, mas é algo aberto e flexível ao novo. A todo o momento, você pode rever a descrição inicialmente prevista para poder levar avante sua execução e reformulá-la de acordo com as necessidades e interesses dos sujeitos envolvidos, bem como da realidade enfrentada. (ALMEIDA, 2001, p. 2)

A partir da definição de Almeida, entendemos que a qualquer momento é possível replanejar as ações dos projetos, buscando adequá-los aos objetivos que se tem no enfrentamento dos desafios de aprendizagem do cotidiano escolar. Assim, é possível que os projetos já existentes no calendário da Escola Thomé sejam retomados no sentido de verificar as habilidades que não estão sendo adquiridas pelos alunos e reajustar as ações para que elas possam contribuir ainda mais na melhoria do aprendizado de LP e elevar o desempenho escolar.

Diante da problemática dos baixos resultados da disciplina e da necessidade de envolvimento da comunidade escolar para o enfrentamento do desafio, perguntamos à gestora: “Tendo em vista os resultados do SADEAM, você acha possível envolver a escola para a melhoria dos resultados em LP no Ensino Médio? Como isso poderia ser feito, na sua opinião?” A princípio, ela hesitou um pouco em responder, mas enfim declara:

(...) ai eu vou ser sincera no momento eu ainda não tenho essa resposta pra te dar, porque realmente é difícil, (...) um cronograma de varias ações né? de

olimpíadas, de concursos de leitura, de escrita, de poesias, mais semanas literárias, produção de texto, acho que se nós pudéssemos sistematizar estas coisas, pudesse sistematizar e o próprio professor se sentisse responsável de que ele pode muito mais, eu acho que conseguiríamos uma grande parcela. (GESTORA, entrevista concedida em 22/07/2016)

A gestora, em um primeiro momento, diz que não sabe o que fazer, mas, em seguida, com sua experiência docente e, a partir das ações que são realizadas na escola, apresenta uma possibilidade, salientando que é necessário que todas estas ações estejam sistematizadas em um cronograma. Aponta, ainda, “que o próprio professor se sentisse responsável de que ele pode muito mais”. Em relação a esta motivação e responsabilização do professor, Leite (2015), referindo-se à pedagogia de projetos, enfatiza o seguinte:

(...) o ponto central da Pedagogia de Projetos: o envolvimento de todo o grupo com o processo (...) O que se faz necessário garantir é que esse problema passe a ser de todos, com um envolvimento efetivo na definição dos objetivos e das etapas para alcançá-los, na participação nas atividades vivenciadas e no processo de avaliação. (LEITE, 1996, p. 1)

Nesse sentido, é indispensável que se pense uma estratégia que possibilite tal envolvimento e que professores e alunos se sintam motivados a busca da solução de problemas para que a partir daí se alcance melhores resultados. Leite (1996, p. 1) ainda salienta: “É preciso que os alunos se apropriem desses conteúdos, e para isso a intervenção do professor é fundamental, no sentido de criar ações para que essa apropriação se faça de forma significativa.”

Na questão da colaboração dos professores de outras disciplinas com o desempenho dos alunos em LP, perguntamos: “*Sua disciplina pode colaborar para a melhoria na aprendizagem de LP? De que forma?*”

Os quatro professores entrevistados concordam que suas disciplinas podem contribuir com o desempenho de LP e mencionam o trabalho interdisciplinar na questão da leitura e interpretação de texto, conforme a fala do Professor 1, de Matemática,

Pode sim, por exemplo, nós temos a história da matemática, na história da matemática tem muitos textos interessantes, que vem com textos bem técnicos, textos bem elaborados com informação bem atualizada. Esses textos eu faço questão que os leiam em sala de aula. O livro didático dele, que ele leia, que ele marque que ele grife, que ele faça resumo dessas partes. Isso aí, então é a forma como a gente vai ajudando ele a interpretar aquele

texto e também, com isso ele vai aprendendo mais sobre a LP, a questão da leitura, da dicção, da atenção no texto, da interpretação do texto, (PROFESSOR 1 de MATEMÁTICA, entrevista concedida em 19/07/2016).

Percebemos que, assim como os professores de LP apontam a leitura e interpretação como conteúdos de maiores dificuldades dos alunos, também o professor de matemática aponta que estimular o aluno a ler textos técnicos é uma forma de contribuir com o desempenho da linguagem, concordando que a leitura e interpretação são essenciais para o bom desempenho do aluno.

No trabalho com projetos, uma observação a se fazer é que o aluno, na busca de solução para o problema pesquisado, adquire conhecimentos em várias disciplinas ao mesmo tempo, conhecimentos estes que vão ajudar no alcance do seu objetivo. E durante essa busca o educando entra em contato com estes conteúdos de uma forma contextualizada, não com um fim em si mesmos, mas como meios para ampliar sua formação. Conforme Leite (1996),

O desenvolvimento de projetos, com o objetivo de resolver questões relevantes para o grupo, vai gerar necessidade de aprendizagem; e, nesse processo, os alunos irão se defrontar com os conteúdos das diversas disciplinas, entendidos como “instrumentos culturais” valiosos para a compreensão da realidade e intervenção em sua dinâmica. (LEITE, 1996, p. 4)

Dessa forma, os professores poderão trabalhar seus conteúdos de maneira contextualizada e estarão contribuindo para a melhoria no aprendizado e elevação dos resultados em Língua Portuguesa.

Em relação à contribuição com o ensino de LP, ainda temos a resposta do Professor 2 de Filosofia, que nos fala: “Agindo em sala de aula de forma interdisciplinar, valorizando a LP. Então a partir do momento que trabalho textos em sala de aula, vou corrigir os erros de português e dar instruções para que o aluno melhore sua produção” (PROFESSOR 2 de FILOSOFIA, entrevista concedida em 19/07/2016). O professor percebe que sempre pode contribuir com o ensino de LP, no ensino da filosofia, por meio de um trabalho interdisciplinar com textos de sua disciplina.

Segundo Leite (2015), no trabalho com projetos o aluno não entra em contato com os conteúdos disciplinares a partir de conceitos abstratos e nem segue uma determinada sequência que deve ser obedecida, pois eles são tratados de forma mais abrangente e flexível e têm estreita relação com o conhecimento prévio do aluno e suas experiências culturais.

Pensando na possibilidade dos demais professores colaborarem também na melhoria do desempenho de LP, perguntamos para a gestora: “*Você acha que os outros professores podem colaborar para essa melhoria?*”. Ao que ela nos responde: “Sim, com certeza, se nós trabalharmos a transversalidade, nos temas transversais a contextualização, eu acredito. (...)” (GESTORA, entrevista concedida em 22/07/2016).

A gestora, em sua resposta, menciona o trabalho com temas transversais no qual determinado estudo é tratado por todos os professores e feita sua correlação com conteúdos de diversas disciplinas. O trabalho com projetos oportuniza a prática pedagógica considerando a formação global do aluno, transforma o espaço escolar em espaço de inteiração e construção do conhecimento.

Em relação ao trabalho contextualizado, mencionado pela gestora, entendemos que para ela o conhecimento deve estar relacionado ao contexto do aluno, facilitando assim o aprendizado. Segundo Leite (2015, p. 2), “no trabalho com projetos todo conhecimento é construído em estreita relação com o contexto em que é utilizado”. Assim, a escola, em um trabalho envolvendo todos os professores voltados para a solução de problemas com foco na melhoria do desempenho de LP, levaria o aluno a motivar-se, participando, vivenciando sentimentos e experimentando procedimentos para chegar a determinados objetivos.

Concluimos que o fato de a escola já possuir em seu calendário letivo vários projetos que são desenvolvidos no decorrer do ano e, por entendermos que o trabalho com projetos seja uma postura pedagógica que vem contribuir para a melhoria do aprendizado, acreditamos que, por meio de ajustes citados pelos profissionais da escola e aqui analisados, há possibilidades de grande contribuição para a melhoria dos resultados.

Tratamos nesta seção a gestão de projetos que conforme Leite, não é uma técnica de ensino, mas uma postura pedagógica e, é a postura pedagógica que iremos analisar na próxima seção por meio do eixo de análise gestão pedagógica.

#### **2.4.4 Análise dos registros das entrevistas no eixo *gestão pedagógica***

Esta seção será dedicada à análise das respostas dos professores e da gestora da Escola Thomé que foram entrevistados para esta pesquisa, levando em consideração os aspectos da gestão pedagógica relacionados ao aprendizado da disciplina de Língua Portuguesa. Durante a

análise, também recorreremos aos autores que nos apoiarão na compreensão das informações adquiridas por meio das entrevistas.

A gestão pedagógica, segundo Lück (2009), abrange, dentro da escola, o trabalho educacional e as ações que têm como objetivo a aprendizagem e a formação do aluno. No âmbito da escola, o responsável pelo acompanhamento pedagógico ao processo de ensino do professor e a aprendizagem do aluno, além do gestor, é o pedagogo ou apoio pedagógico.

Para a análise de como vem ocorrendo esse acompanhamento na Escola Thomé, espaço de pesquisa do nosso estudo de caso, destacamos algumas questões das entrevistas realizadas com professores de LP e com a gestora da escola.

Iniciaremos a análise com um questionamento feito aos professores de LP, lembrando que todas as questões remetem aos baixos resultados que a escola apresentou por três anos seguidos nas avaliações do SADEAM. Diante da questão “*Quais ações são efetuadas pela equipe gestora para a melhoria dos resultados?*”, o Professor 2 expressa em sua fala o comportamento pedagógico que foi adotado a partir da observação dos resultados das avaliações externas.

(...), mas quando você para pra ouvir, a gente já começa a acertar, quando você senta pra ouvir você já dá um passo significativo, porque quando você ouvi você reflete, quando você ouvi você faz análise, então nesse trabalho que vocês tão fazendo, a gestora eu vejo esforço né, grande em relação a isso, a preocupação, (...), (PROFESSOR 2 de LP, entrevista concedida em 18/07/2016).

Notamos na fala do professor que ele se refere ao comportamento de escuta adotado em reuniões pedagógicas, pela gestora e pedagogas da escola, na busca de compreender os desafios de aprendizagem vivenciados pelo professor, em sala de aula.

Todos os esforços da equipe devem estar direcionados ao sucesso na aprendizagem e formação do aluno, e a gestão pedagógica atua dentro da escola com o papel de acompanhar os planejamentos e ações dos professores oportunizando uma formação de qualidade.

Lück (2009), sobre as ações que devem convergir para o aprendizado do aluno, afirma que:

É evidentemente lógico que as ações desenvolvidas na escola tenham um manifesto e intencional sentido pedagógico, isto é, que todas e cada uma delas constituam-se em um ato direcionado intencionalmente para transformações dos processos sociais nela praticados e, em última instância,

de transformação da própria prática pedagógica e da escola como um todo, de modo a que os alunos tirem melhor proveito dela. (LÜCK, 2009, p. 94)

Assim, entendemos que a gestão pedagógica não consiste apenas no ato de acompanhar e orientar, mas de transformar intencionalmente as práticas sociais e educacionais a fim de se alcançar continuamente a melhoria na aprendizagem e na formação do aluno.

Com a intenção de compreender as ações que podem nortear a gestão pedagógica na Escola Thomé, para a melhoria do desempenho de LP no Ensino Médio, perguntamos ainda aos professores de Língua Portuguesa: “*Que tipo de iniciativa poderia haver por parte dos outros professores ou por parte da escola para a melhoria na aprendizagem de LP?*” O Professor 1 responde:

A confecção do projeto político pedagógico PPP, com o currículo voltado para o campo da interdisciplinaridade onde os professores já no planejamento poderiam estar definindo uma maneira mais flexível de trabalhar a diversidade das disciplinas, esse globo de conteúdos, envolvendo o aluno de maneira, digamos assim, mais ampla, que ele possa(...). (PROFESSOR 1 de LP, entrevista concedida em 19/07/2016)

O Professor 1 de LP menciona a elaboração do PPP, com a possibilidade de definição de uma linha de trabalho levando em consideração a interdisciplinaridade, minimizando, dessa forma, a fragmentação dos conteúdos para o educando e tornando o planejamento flexível em relação às disciplinas. Para Lück (2009), o currículo compreende a organização das experiências educacionais. Visa também à organização dos conteúdos, com o fim de superar a fragmentação destes, expressando-se nas disciplinas isoladas, sem relação de uns com os outros ou com a realidade do educando. Para a autora,

O Projeto Político-Pedagógico, como não poderia deixar de ser, tem como foco o aluno, a sua formação e aprendizagem e a organização do processo pedagógico para promover essa formação e aprendizagem. Em vista disso, ele engloba o planejamento curricular, isto é, o conjunto das experiências a serem promovidas pela escola para promover a formação e aprendizagem dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 38)

Sabemos, por meio de acesso aos documentos da escola, que o PPP da Escola Thomé foi elaborado em 2008 e, até o momento presente, não foi revisado ou alterado, buscando adequar-se ao contexto atual, com vistas a atender as demandas educacionais e os desafios

que a escola vivencia, levando em consideração os resultados atingidos nas avaliações externas.

Ainda insistimos sobre as ações que a escola desenvolve na busca de melhores resultados. Perguntando aos professores de LP: *“O que já foi proposto pela equipe gestora para a escola de forma geral no sentido de buscar a melhoria da aprendizagem?”* e obtivemos a seguinte resposta:

Apenas o planejamento, que os professores se reúnem, planejam, mas fica nisso, a gente sabe que não é só planejar também, tem que ter algo além disso, quando a gente planeja uma atividade diferenciada, uma atividade que possa despertar no aluno o interesse, mas eles não tem fonte pra isso,... (PROFESSOR 1 de LP, entrevista concedida em, 19/07/2016 ).

A fala do Professor 1 nos leva à interpretação de que os planos são elaborados e não são implementados, ou de que não há acompanhamento de sua implementação, quando ele diz que: *“os professores se reúnem, planejam, mas fica nisso”*.

Podemos também ter o entendimento de que a implementação desse plano fica a cargo somente do professor e que a partir de sua elaboração não ocorrem reflexões sobre os conteúdos aplicados, as habilidades adquiridas ou não, e os resultados das avaliações também não são objetos de reflexão com a equipe gestora.

Em relação ao planejamento e execução do plano de ensino, Lück (2009) esclarece que:

Embora sua implementação seja feita pelo professor de turma, sua elaboração deve ser participativa, envolvendo o diretor da escola, a coordenação/ supervisão pedagógica e os demais professores, de modo que: i) haja unidade entre os diferentes planos de ensino; ii) os planos sejam definidos a partir de visão de conjunto e mediante múltiplas contribuições que lhe dêem maior consistência e visão abrangente; iii) se estabeleça um compromisso coletivo com a qualidade do ensino e equilíbrio no seu desenvolvimento. (LÜCK, 2009, p. 39)

O estabelecimento do compromisso coletivo com o ensino é imprescindível para que haja qualidade no desenvolvimento da aprendizagem do aluno. Se há esse comprometimento, cada um dos profissionais envolvidos no processo é responsável pelas várias etapas da implementação do plano, no sentido de buscar apoio, questionar o que não está acontecendo conforme planejado e chamar para reflexão, criando, assim, as possibilidades para que o plano seja executado satisfatoriamente a fim de promover a aprendizagem do aluno.

O Professor 1 ainda comenta que, quando propõe atividades diferenciadas, o aluno não possui recursos para realizar a tarefa. Em relação às condições necessárias para a execução do plano de ensino, Lück, (2009) sustenta que:

Ao planejar e liderar o processo de planejamento, cabe ao diretor escolar promover as condições para que o processo seja realizado de modo a contribuir, como é o sentido do planejamento, para que se promova:

- o desenvolvimento de maior compreensão dos fundamentos e dos desdobramento das ações educacionais;
- a construção de um quadro abrangente e com maior clareza sobre o conjunto dos elementos envolvidos em relação à situação sobre a qual se vai agir e sua relação com interfaces;
- uma maior consistência e coerência entre as ações educacionais;
- uma preparação prévia para a realização das ações;
- um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos disponíveis;
- uma concentração de esforço na direção dos resultados desejados;
- uma superação da tendência à ação reativa, improvisada, rotineira e orientada pelo ensaio e erro;
- um controle e redução das hesitações, ações aleatórias e de ensaio e erro;
- a formação de acordos e integração de ações;
- a definição de responsabilidades pelas ações e seus resultados;
- o estabelecimento de unidade e continuidade entre operações e ações, superando-se a fragmentação e mera justaposição destas. (LÜCK, 2009, p. 34)

O que podemos entender é que algumas condições para a realização das atividades diferenciadas também exigem da gestão estrutura física e recursos financeiros, dos quais a escola não dispõe, como laboratório de informática com internet e biblioteca com espaço adequado para pesquisas. Porém, o acompanhamento das ações com paradas para reflexões, clareza nos objetivos, superação da tendência de ações improvisadas, entre outros citados por Lück (2009), são possíveis a partir de um bom planejamento e comprometimento da equipe.

Temos também a resposta do Professor 4 sobre o que foi proposto pela equipe gestora na busca de melhores de aprendizagem, que complementa o que o Professor 1 falara, ao afirmar:

Pela gestora, pelas pedagogas foi proposto inovar, e alguns professores têm buscado essa inovação, tem pelo menos tentado inovar, trabalhar de forma diferente mudando de ambiente, buscando outras maneiras de trabalhar. (PROFESSOR 4 de LP, entrevista concedida em 21/07/2016).

Percebemos na resposta do professor que está havendo da parte da gestão uma preocupação com os métodos de ensino e as estratégias de apresentação de conteúdos, quando diz que foi proposto pelas pedagogas e gestora que os professores tentem inovar. Isso indica que existe a percepção de que alguns conteúdos não são aprendidos e habilidades não são adquiridas pelos alunos e que algo precisa ser feito no sentido de mudar esse quadro.

Porém, a eficácia dessas ações deve ser analisada e refletida no planejamento, levando em consideração o problema que se deseja superar, as possibilidades que a ação oferece para a solução do problema, os recursos exigidos e as limitações e entraves que a escola pode ter para sua realização. A esse respeito, Lück (2009, p. 35) aponta que o planejamento “será, portanto, tanto mais eficaz quanto mais cuidada for a reflexão promovida: rigorosa, crítica, de conjunto e livre de tendências e de ideias preconcebidas”. Notamos que os aspectos da aprendizagem estão diretamente relacionados ao trabalho pedagógico realizado pela equipe gestora.

Dando continuidade a essa reflexão, comentaremos ainda parte da resposta da diretora a uma pergunta que também foi analisada no eixo de Gestão de Resultados. Quando perguntamos “*Em sua opinião de quem é a responsabilidade pela baixa proficiência em LP no Ensino Médio?*”, obtivemos a seguinte resposta:

Eu acredito que o professor de língua portuguesa, ele tem uma porcentagem maior porque a disciplina é dele, ele que tem que ter essa problemática. Mas levando outra questão se todo mundo se unir, por exemplo, a história, se nós vamos falar de história, o aluno tem que entender de história, mas pra ele entender de história, ele tem que entender de português e se o professor de história, ele uni o útil com o agradável, vamos dizer assim pro aluno eu acho que as coisas caminhariam melhor, tenho certeza disso. (GESTORA, entrevista concedida em, 22/07/2016)

Notamos que a gestora tem o entendimento de que todas as disciplinas necessitam do conhecimento da LP para o bom aprendizado quando cita como exemplo a disciplina de História. Percebemos então que o planejamento não pode acontecer de forma isolada e que os problemas de aprendizado não devem ser tratados como problema deste ou daquele profissional ou disciplina, mas, sim, precisam ser enfrentados pela gestão pedagógica como um desafio da escola, do qual todos devem participar e contribuir para a superação.

Lück (2009, p. 35) ressalta que: “Quem planeja, examina e analisa dados, comparando-os criteriosamente, coteja-os com uma visão de conjunto, estuda limitações, dificuldades e identifica possibilidades de superação das mesmas”. Nesse sentido, entendemos

que, no planejamento, a gestão pedagógica precisa dar à equipe esta visão de conjunto, visão do todo pedagógico, para que a equipe como um todo se perceba parte indispensável na busca pela melhoria do aprendizado do aluno. Em relação a esse comprometimento com a execução do plano, a autora afirma ainda que:

Vale lembrar que, como não é o plano em si que garante essa efetividade e sim as pessoas que o põem em prática, quanto mais estas estiverem envolvidas no processo de planejamento, mais se sentirão responsáveis pela sua implementação e envolvidas no mesmo, e, em consequência, mais efetivos serão os seus resultados. (LÜCK, 2009, p. 40)

Portanto, é necessário o envolvimento dos professores na discussão, reflexão e elaboração do plano, para que desta forma sintam-se comprometidos com a sua execução e responsáveis pelos resultados alcançados.

Compreendemos até aqui que, neste eixo de análise, não esgotamos as possibilidades de exploração da gestão pedagógica no ambiente escolar para a promoção e melhoria da aprendizagem. Muito ainda há que se conhecer sobre o trabalho pedagógico realizado na Escola Thomé e as possibilidades de ajustamento das ações a partir do aprofundamento do estudo desta dimensão da gestão. Porém, aqui encerraremos a análise a partir dos dados coletados nas entrevistas que estão relacionados à gestão pedagógica.

Na próxima seção trataremos a gestão de currículo, dimensão que também foi abordada pelos entrevistados e que está diretamente relacionada aos resultados alcançados na disciplina de LP, nas avaliações do SADEAM, nosso caso de pesquisa.

#### **2.4.5 Análise dos registros das entrevistas no eixo *gestão de currículo***

Esta seção será dedicada à análise das respostas dos atores entrevistados que apontam aspectos curriculares como um dos fatores que contribuem para os baixos resultados em LP no Ensino Médio da Escola Thomé.

Entendemos que se faz necessária uma breve definição de currículo antes de passarmos para análise dos dados coletados. Conforme Lück (2009),

O currículo constitui-se no conjunto organizado das atividades de ensinar e aprender que se processam na escola. Dito de outra forma, constitui o conjunto de todas as experiências do aluno (atos, fatos, compreensões e crenças) que ocorrem sob a influência da escola, ou a totalidade das

experiências do aluno, pela quais a escola é responsável, sendo seu núcleo o educando e não o conteúdo. (LÜCK, 2009, p. 98)

Para a autora, o núcleo do currículo é o educando. Desta forma, entendemos que é necessário, antes da definição de conteúdos para a formação desse aluno, que se conheça o aluno, sua cultura, seus valores e crenças e, ainda, que se tenha definido a formação que se pretende para o jovem.

O que percebemos no decorrer da pesquisa é que a Escola Thomé adota a proposta curricular enviada pela SEDUC. Porém, não há evidências de que houve reflexão e discussão da equipe pedagógica da escola sobre os conteúdos dessa proposta, ou que tenham sido acrescentados a ela conteúdos relacionados ao contexto cultural do aluno.

É necessário que a Escola Thomé oportunize essa discussão e reflexão sobre o currículo com a equipe, partindo da organização das experiências educacionais que se pretende para a formação do aluno, com o objetivo de superar a fragmentação das disciplinas e, ainda, o estudo de conteúdos abstratos que não dizem respeito à realidade do educando.

É necessário que a reflexão sobre o currículo seja orientada por uma concepção sistêmica que dê unidade ao trabalho educacional, tornando-o significativo para o processo pedagógico que vai nortear a formação integral do aluno e ainda garantir a ele subsídios para o bom desempenho nas avaliações externas, ou seja, que lhe possibilite o desenvolvimento das competências mínimas esperadas na conclusão do Ensino Médio.

Buscando compreender qual a concepção de currículo pela equipe, refletindo sobre os baixos índices da Escola Thomé em LP nas avaliações do SADEAM, fizemos a seguinte pergunta aos professores. *“Os alunos apresentam maiores dificuldades em algum conteúdo/tema específico? Qual ou quais?”* Ao que o Professor 1 responde:

Ortografia, leitura e interpretação ele não consegue ter uma visão contextual do assunto, ele tem uma dificuldade de reconhecer elementos como tema, a própria estrutura do texto, não consegue se concentrar pra desenvolver as atividades. Em uma outra, a literatura, porque língua portuguesa envolve assim literatura, na outra trabalha-se redação, leitura e produção, uma outra vai trabalhar a parte semântica morfológica, e também a fonética, aí acaba o mês e duas ou três vezes que fizer isso termina um semestre. (PROFESSOR 1 de LP, entrevista concedida em 20/07/2016)

O professor relata as principais dificuldades dos alunos e ao mesmo tempo aponta para os vários campos em que se desdobra o ensino de LP, questionando o pouco tempo para se trabalhar todas as áreas de conhecimento do ensino da linguagem, o que nos leva a refletir

sobre os conteúdos que devem fazer parte da composição de uma disciplina dentro de um currículo significativo para o aluno.

Lück (2009) argumenta: “O currículo é válido e significativo na medida em que promove oportunidades efetivas que orientam os alunos a aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e a aprender a ser de forma integrada”. Nesse sentido, entendemos que a escola deva promover as experiências para que estes conteúdos sejam aprendidos de forma significativa e contextualizada pelo educando. O aprendizado dos conteúdos mencionados pelo professor, com um fim em si mesmo, pode não ocorrer, ainda que o professor disponha de um tempo maior para o ensino.

Quando indagamos ao Professor 4 “*Os alunos apresentam maiores dificuldades em algum conteúdo/tema específico? Qual ou quais?*”, ele nos respondeu quem dentro da LP, interpretação de texto é uma questão assim muito difícil” (PROFESSOR 4 de LP, entrevista concedida em 21/07/2016).

Notamos que a leitura e interpretação aparecem mais uma vez como uma das maiores dificuldades na aprendizagem de LP no Ensino Médio. Cabem aqui algumas indagações sobre o trabalho que a escola vem desenvolvendo em torno da leitura: de que forma os professores percebem a leitura do aluno em suas disciplinas, uma vez que o currículo deve apresentar unidade e superar a fragmentação das disciplinas e conteúdos? Como é desenvolvido o trabalho com gêneros textuais em LP? Nas demais disciplinas são trabalhados textos de todos os gêneros, incluindo os mais conhecidos pelos alunos, como aqueles utilizados nas novas tecnologias de comunicação, buscando despertar o interesse do aluno pela leitura a partir da perspectiva dos multiletramentos?

De acordo com o conceito de multiletramento, os diferentes gêneros textuais são percebidos como produções culturais que predominam o meio social, possibilitando, por meio da escrita, formas variadas de comunicação, misturando a linguagem culta à popular ou de massa, o que não permite mais a divisão entre o culto e o inculto, mas que traz, na forma de comunicação escrita, características de um processo de escolha pessoal, o que permite no espaço da escola o acolhimento e o respeito a todas as culturas expressas por meio da comunicação, seja ela escrita ou não, oportunizando ao aluno sentir-se parte da construção do conhecimento e comprometer-se com o próprio aprendizado.

Segundo Rojo e Moura,

Trabalhar com multiletramentos pode ou não, envolver, (normalmente envolverá) o uso de novas tecnologias de comunicação e de informação

(“novos letramentos”) mas caracteriza-se como um trabalho que parte das culturas de referência do alunado (popular, local, de massa) e de gêneros, mídias e linguagens por ele conhecidos, para buscar um enfoque crítico, pluralista, ético e democrático. (ROJO e MOURA, 2012, p. 8)

A leitura crítica e o multiletramento são indispensáveis para o bom desempenho no conjunto das disciplinas oferecidas para a formação do aluno. Portanto, é necessário que a equipe pedagógica tenha atenção no trabalho com a linguagem, valorizando e partindo de gêneros de leitura que fazem parte do cotidiano do educando.

Conforme o já citado relatório de pesquisa da Fundação Carlos Chagas (2012), as avaliações externas vêm provocando nas escolas a discussão sobre o currículo e as habilidades que o aluno deve ter desenvolvido a partir do estudo de determinado conteúdo. A discussão da proposta curricular a partir das avaliações externas pode também acarretar no uso da matriz de referência das provas como proposta adotada pela escola. Porém, entendemos que esse cuidado deva ser tomado pela equipe gestora, para que o aluno tenha a oportunidade de ser preparado para as diversas situações da vida que terá que enfrentar e não apenas para estes testes.

Entendemos que a equipe de professores da Escola Thomé esteja se deparando com situações conflituosas entre o que é cobrado nas provas do SADEAM e o que é essencial na formação do educando. Esse conflito pode levá-los a crer que o tempo seja pouco para tudo o que o aluno necessita aprender, ou, ainda, pensar que o Ensino Médio não é mais o momento adequado para o aluno desenvolver as habilidades de leitura que não foram adquiridas no Ensino Fundamental.

Portanto, refletimos sobre a necessidade de a gestão oportunizar a discussão sobre a proposta curricular adotada na escola, discutindo a prioridade de conteúdos, levando em consideração, além da formação do educando, as competências mínimas que o aluno deve desenvolver para o bom desempenho nas avaliações externas, o que lhe garantirá igualdade de oportunidades para jovens em qualquer região país.

Aqui encerramos a discussão sobre as dimensões da gestão e as análises a partir dos dados das entrevistas que nos ajudaram a compreender a gestão e suas dimensões. Buscando, no decorrer da pesquisa compreender a forma como a equipe gestora vem enfrentando os desafios de aprendizagem na disciplina de LP nos deparamos com seis lacunas a serem contornadas, que tomamos como os principais achados da investigação.

A primeira lacuna está na apropriação e uso dos resultados da avaliação do SADEAM, o que ainda não garante à escola a utilização dos resultados da prova como recurso pedagógico capaz de modificar e aperfeiçoar as práticas educacionais.

Também percebemos como um dos grandes desafios da gestão no enfrentamento dos problemas de aprendizagem, a falta de exigência, por parte da SEDUC/AM, de formação adequada para o profissional que ocupa cargo de diretor, o que compromete o enfrentamento das situações nas diversas dimensões de competência da gestão educacional.

Como terceiro achado, identificamos a falta de objetivos claros e planejamento direcionado à resolução dos problemas de aprendizagem de LP, nos vários projetos que a escola desenvolve ao longo do ano letivo.

A necessidade de reformulação do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, elaborado em 2008, adequando-o para o enfrentamento dos problemas educacionais do contexto atual, é o quarto problema identificado.

Como quinto achado, temos a proposta pedagógica, apesar de ser mencionada no PPP, não fora analisada pela equipe da escola e necessita de discussão e adequações para a realidade dos alunos.

Como sexto desafio a ser enfrentado, encontramos lacunas no monitoramento e acompanhamento da execução dos planos de ensino, o que tem relação estreita com o aprendizado e pode comprometer o desempenho nas avaliações externas.

Diante dos achados e dos desafios da gestão para a melhoria no desempenho de LP, pensamos o PAE (Plano de Ação Educacional) a partir de ações sistematizadas, de um pensamento estratégico que oportunize a participação de todos os atores escolares, além de envolver a comunidade, os pais e responsáveis, uma vez que, só será viável qualquer ação de melhoria na aprendizagem com o comprometimento de todos. Espera-se que o trabalho da escola encontre espaço também na família, com os mesmos objetivos e empenho, para que em conjunto busquem a melhoria no desempenho educacional.

Também entendemos que é possível a implementação de um PAE a partir dos projetos e propostas que a escola já desenvolve ao longo de três ou quatro anos. Então, como proposta para o PAE, nosso foco será suprir as lacunas das ações que a escola já desenvolve e direcioná-las para o enfrentamento dos problemas de aprendizagem de LP.

Acreditamos que a análise das entrevistas com os atores escolares, dentro dos cinco eixos de gestão estudados, nos dará subsídios necessários para pensarmos o plano de ação que possa vir a criar possibilidades de melhoria na aprendizagem de LP na Escola Thomé e promover a elevação do desempenho dos alunos nas avaliações do SADEAM.

Entendemos que, com as devidas adaptações, este plano poderá ser utilizado para a melhoria no desempenho das demais disciplinas, e em outros níveis de ensino, podendo contribuir para a elevação dos resultados da escola como um todo.

No próximo capítulo da dissertação apontamos e explicamos as estratégias e ações que irão compor o PAE, que deverá ser apresentado em seminário para a equipe da Escola Thomé e aplicado no decorrer do ano letivo de 2017.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ESTRATÉGIAS E AÇÕES PARA A MELHORIA NO DESEMPENHO DE LÍNGUA PORTUGUESA, NO ENSINO MÉDIO, DA ESCOLA THOMÉ**

Neste capítulo apresentamos o plano de ação educacional (PAE), que tem como objetivo planejar ações que contribuam para a melhoria nos resultados educacionais em LP (Língua Portuguesa).

No capítulo 1, discorremos sobre as avaliações externas no Brasil e a avaliação do SADEAM no Estado do Amazonas, apresentamos o panorama da rede de ensino, SEDUC/AM e a coordenaria CRE-Careiro e as ações desenvolvidas por ela na Escola Thomé. Em tabelas mostramos os resultados do Ensino Médio em Língua Portuguesa, identificando os baixos índices da escola nessa disciplina. Apresentamos a forma como ocorre a apropriação e o uso dos resultados do SADEAM, pela equipe gestora, os projetos voltados para o aprendizado de LP, a atuação da gestão pedagógica e dos professores.

No capítulo 2, apresentamos os autores e a discussão teórica nos cinco eixos de gestão analisados: gestão escolar democrática e participativa, gestão de resultados educacionais, gestão pedagógica, gestão de projetos e gestão de currículo. Discorremos sobre a metodologia utilizada na pesquisa e fizemos a análise das entrevistas realizadas com os atores escolares, nas quais buscamos identificar, em cada eixo, os desafios enfrentados pela gestão da escola na busca de melhoria dos resultados em Língua Portuguesa.

No capítulo 3 elaboramos, a partir do estudo bibliográfico e da análise dos dados coletados, o Plano de Ação Educacional, que será implementado na escola, a fim de possibilitar à gestão escolar, ações em busca da superação dos desafios de aprendizagem.

Para possibilitar a implementação do PAE na escola, no decorrer do ano de 2017, faremos no início do ano escolar, na semana de jornada pedagógica, um seminário de apresentação da pesquisa e do Plano de Ação Educacional à equipe pedagógica da Escola Thomé, à CRE-Careiro e à supervisora da SEDUC responsável pela escola.

O seminário será realizado pela própria pesquisadora, na sala de mídia da Escola Thomé, com a utilização de *slides* em projeção de *data show*; porém, antes será apresentado à gestora da escola, para o conhecimento do trabalho a fim de oportunizar o espaço para sua realização das demais ações do PAE que iniciarão neste período.

As ações para a solução dos problemas identificados na pesquisa serão apresentadas na subseção seguinte e também um quadro síntese que aponta, de um lado, os problemas e do outro, de um modo mais amplo a proposta de ação para solucioná-lo.

### 3.1 O PAE: SÍNTESE DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS E OS ENCAMINHAMENTOS PROPOSTOS

Conforme apresentação dos principais achados da pesquisa, no final do capítulo 2, identificamos a dificuldade da gestão em promover práticas de coliderança e de compartilhar responsabilidade e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, demonstrando a necessidade de formação numa perspectiva democrática, que busque promover a gestão compartilhada, mediante a realização de atividades que concorram para a solução dos problemas e promovam a aprendizagem efetiva dos alunos.

Notamos ainda lacunas no monitoramento contínuo, sistemático e regular na efetivação dos planos de ensino, o que compromete a verificação do alcance dos objetivos de aprendizagem estabelecidos no planejamento. Por conta da falha no monitoramento pedagógico, os resultados das avaliações não são utilizados para verificar se as estratégias utilizadas no ensino dos conteúdos possibilitaram a aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades.

Na busca de contribuir para a superação destes desafios da gestão, pensamos, para o PAE, a proposta de formação continuada para a equipe gestora, orientando o monitoramento pedagógico por meio de ações integradas entre a Coordenadoria de Careiro, CRE-Careiro, e a Secretaria de Estado de Educação, SEDUC/AM.

Em relação à falta de maior conhecimento e esclarecimento sobre os resultados das avaliações do SADEAM na escola, incluímos, como ação no PAE, promover maior divulgação dos resultados das avaliações externas no ambiente escolar e na comunidade, oportunizando, assim, a todos o conhecimento dos resultados alcançados pela escola. Além disso, propõe-se a realização de curso de apropriação e usos dos resultados de avaliação com toda a equipe pedagógica, a fim de possibilitar o uso com maior eficácia deste instrumento de gestão educacional.

Ao perceber que, apesar do número significativo de projetos voltados para o ensino da linguagem desenvolvidos no decorrer do ano letivo, não existe o direcionamento destas ações para os desafios de aprendizagem enfrentados no ensino de LP, pensamos na possibilidade do replanejamento destes projetos, refletindo sobre os problemas vivenciados no atual contexto, na definição de objetivos claros, na sistematização das ações e espaço de discussão para avaliação do alcance dos objetivos estabelecidos.

Para atender à necessidade de reformulação do PPP, pensamos na criação de espaços de discussão em que professores alunos, administrativos e pais pudessem compartilhar o ideal

de formação para jovem careirense, pensado em uma formação integral que o capacite para o enfrentamento da vida em sociedade.

A proposta pedagógica também deve ser objeto de discussão e reflexão pela equipe pedagógica, e, para sua efetivação, pensamos também em oportunizar momentos de discussão sobre os conteúdos ensinados na escola, a matriz de referencia do SADEAM e os conhecimentos singulares da cultura de Careiro que deve ser proporcionado ao aluno e, assim, reorganizar a proposta que venha atender as necessidades de conhecimentos mínimos que o curso de Ensino Médio deve proporcionar ao educando.

Em relação às lacunas no monitoramento e acompanhamento da efetivação do plano de ensino, propusemos, no PAE, a sistematização das horas de trabalho pedagógico, estabelecendo um calendário para encontros pedagógicos, nos quais serão realizadas discussões sobre as estratégias de ensino, resultados de avaliação e habilidades adquiridas pelos alunos, a fim de possibilitar a reflexão sobre a prática de ensino e compartilhamento de ideias, métodos, ações e que contribuam para a melhoria da aprendizagem.

Para possibilitar a melhor compreensão, apresentamos a seguir um quadro síntese com os desafios da gestão identificados ao longo da pesquisa e as propostas de intervenção para a superação destes.

Quadro 1 - Desafios da gestão e propostas de superação dos desafios

<b>Desafios da gestão educacional</b>	<b>Propostas para a superação dos desafios</b>
Criar a cultura do trabalho em equipe com o envolvimento e comprometimento de todos para um trabalho em conjunto.	Participação da equipe gestora em curso de formação/capacitação por meio da SEDUC/AM, para a aquisição de competências em relação ao planejamento de gestão e coordenação educacional e gestão democrática e participativa.
Mobilizar a comunidade escolar envolvendo-a na busca de solução dos problemas de aprendizagem.	Promover momentos com a equipe e comunidade escolar para apresentar problemas demandados do processo educacional e planejar ações que promovam a solução dos problemas oportunizando o comprometimento de todos com os resultados de aprendizagem.
Maior divulgação dos resultados do SADEAM no espaço da escola e na comunidade.	Criar mecanismos de divulgação dos resultados do SADEAM no espaço da escola e na comunidade.
Interpretação e uso dos resultados das avaliações do SADEAM como instrumentos na melhoria das práticas educacionais.	Realização de formação, com profissional capacitado para toda a equipe pedagógica, sobre apropriação e uso dos resultados do SADEAM, com vistas à melhoria do processo educacional.
Acompanhamento e monitoramento da efetivação do plano de ensino pela gestão.	Elaboração de um calendário de acompanhamento pedagógico, avaliação, discussão e reflexão das práticas educacionais e do aprendizado do aluno, nos horários de HTPs.
Espaços de discussão para o acompanhamento dos processos de ensino.	Organização e sistematização das HTPs por disciplina, possibilitando aos professores de LP os horários de HTP nos mesmos tempos, para oportunizar as discussões e reflexão das práticas pedagógicas e dos resultados de aprendizagem.
Sistematização e planejamento dos projetos e semanas pedagógicas, na disciplina de LP refletindo e readequando-os ao contexto atual com clareza nos objetivos.	Criar espaço com toda a equipe pedagógica, para retomar e refletir sobre as ações e projetos da disciplina de LP, adequando-os ao contexto atual e estabelecendo objetivos claros, datas, prazos e avaliação para verificar o alcance dos objetivos.
Discutir a proposta pedagógica, analisando também os conteúdos da matriz do SADEAM.	Criar espaços de discussão e reflexão a cerca da proposta pedagógica e análise da matriz do SADEAM, nos horários de HTPs.
Discutir e refletir sobre o PPP (Projeto Político Pedagógico), buscando reformulá-lo para as problemáticas vivenciadas na escola no contexto atual.	Oportunizar espaços para discussão e reflexão sobre a formação que a escola e comunidade tenciona para os jovens e, as ações pedagógicas que levarão a essa formação, adequando assim o PPP, para os desafios do contexto atual.

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa na escola (2016).

Nas próximas subseções apresentamos o desenho da implementação do PAE e o detalhamento das ações, conforme o modelo 5W2H<sup>3</sup>. Para possibilitar melhor entendimento,

<sup>3</sup> A ferramenta do método 5W2H, “auxilia no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores” (RODRIGUES, 2015, p. 121).

as ações serão apresentadas dentro de cada eixo de gestão, discutido no referencial teórico e na análise dos dados coletados.

### **3.1.1 Ações do PAE no eixo de gestão educacional democrática e participativa**

Notamos, no decorrer da pesquisa, que o sistema educacional de educação do Amazonas não exige formação específica em gestão escolar para o profissional que ocupa o cargo de gestor. Pensamos que, neste caso, é possível que a própria SEDUC/AM ofereça formação em serviço, aos gestores, a fim de lhes proporcionar as condições necessárias para o atendimento das exigências inerentes ao cargo.

No desenvolvimento de competências voltadas para a gestão democrática, o diretor deve liderar, promovendo a interação cooperativa de todos os participantes da escola, orientar o compartilhamento de experiências entre os professores e oportunizar o envolvimento de todos os seguimentos na realização dos projetos escolares. Em relação à participação e gestão democrática Lück (2009) esclarece que:

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. (LÜCK, 2009, p. 70)

Portanto, acreditamos que o desenvolvimento da gestão democrática seja um quesito indispensável na formação do profissional que assume cargo de gestor escolar e que deve ser promovida, ainda que seja durante o exercício da função.

A formação terá a duração de um ano, com carga horária de 160 horas. Deve ser realizada com o apoio da estrutura do Centro de Formação Profissional Pe. José Anchieta, CEPAN.

Durante a semana do curso, o gestor ficará hospedado no alojamento do CEPAN. O curso será ministrado por profissional da SEDUC/AM, mestre ou doutor em gestão da educação. Cada módulo presencial terá a duração de cinco dias, com carga horária de 40 horas e ao final do módulo, haverá a instrução para o estudo à distância, com indicação de leituras e atividades através de mídia ou ainda de um site criado especificamente para esse fim.

Sugerimos que o estudo do livro *Dimensões da gestão escolar e suas competências* (2009), de autoria de Heloísa Lück (2009) seja uma das referências do curso de formação e que, as principais dimensões da gestão sejam trabalhadas no decorrer do curso, tais como:

- Gestão de resultados educacionais;
- Gestão democrática e participativa;
- Gestão de pessoas;
- Gestão pedagógica;
- Gestão administrativa;
- Gestão de cultura do clima escolar;
- Gestão do cotidiano escolar;

Para possibilitar a participação do gestor sem comprometer o andamento dos trabalhos da escola, o curso foi pensado para ser realizado na terceira semana do primeiro mês de cada bimestre, quando já tenha passado o período de planejamento bimestral e de realização de provas e lançamento de notas pela secretaria da escola.

As despesas serão com o traslado do gestor ou equipe gestora, que deve ser calculada conforme se estenda o curso e haja a participação de mais profissionais, levando em consideração a localidade no estado e o meio de transporte que será utilizado para chegar à capital.

O formador deve ser um profissional do quadro efetivo da SEDUC/AM, evitando-se, assim, custos adicionais com professor. A hospedagem deverá ser no CEPAN, materiais e equipamentos poderão ser utilizados os existentes no CEPAN e teremos o custo com alimentação.

A partir do modelo 5W2H, detalhamos, no quadro 2, o curso de formação para o gestor/equipe gestora.

Quadro 2 - Síntese da ação 01 – Curso de formação em exercício para gestor/equipe gestora

Ação 1						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Quanto vai custar
Curso de formação para a gestor/equipe gestora da escola.	Para suprir a necessidade de conhecimento das dimensões da gestão escolar e desenvolver as habilidades dentro da gestão democrática e participativa e demais dimensões.	Pode ser realizado no Centro de Formação Profissional Pe. José Anchieta (CEPAN) da SEDUC/AM.	Bimestralmente, de fevereiro a dezembro de 2017. Na terceira semana de cada bimestre.	Profissional da SEDUC/AM, com mestrado ou doutorado em gestão.	Por meio de aulas expositivas, execução de atividades, que permitam aos participantes fazerem conexões entre teoria e prática, em etapas presenciais. Com material para leitura e atividades nos períodos entre uma e outra etapa presencial.	A estadia será no próprio CEPAM. O custo diário com alimentação será de R\$50,00 por pessoa participante do curso. Como planejamos 4 módulos com 5 dias em cada módulo, o custo total, com alimentação, por participante será de R\$200,00. O formador será um profissional da SEDUC.

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 5W2H.

No eixo de gestão educacional democrática e participativa, teremos como proposta de ação no PAE a realização de reuniões, conforme calendário, com a equipe pedagógica, pais de alunos e alunos, que podem ser representantes do Grêmio Estudantil, para reflexão sobre os desafios de aprendizagem e sugestão de propostas na construção de um plano de ação que contribua para a elevação dos resultados educacionais.

Na semana de jornada pedagógica, com a gestora e a comunidade escolar será elaborado um calendário com as reuniões para discussão sobre os problemas de aprendizagem e sugestão de propostas que contribuam para a solução dos problemas.

O convite e sensibilização para a primeira reunião com a comunidade será feito por meio da rádio local e volante (carro com som que veicula gravação com a chamada, circulando por toda a cidade), uma vez que as aulas não iniciaram ainda e não temos como mandar comunicado escrito.

Inicialmente a reunião será na quadra poliesportiva da escola com a equipe escolar e comunidade, quando serão apresentados os resultados da escola nas avaliações do SADEAM e a comunidade será orientada sobre a dinâmica da continuidade dos trabalhos. Em seguida, serão formadas equipes de discussão para os problemas apresentados. Para cada equipe de discussão serão designados professores que, irão orientar a reflexão e organizar as propostas. Ao final da discussão, retornarão para a quadra para que as propostas sejam apresentadas em assembleia.

Ainda será formado um conselho de pais para o acompanhamento e avaliação da execução do plano no decorrer do ano de 2017. A cada dois meses, o conselho de pais e a equipe escolar se reunirão para refletir e discutir a implementação do plano e, para preparar a apresentação do desenvolvimento das ações, para a comunidade nas reuniões de pais e mestres.

O custo total desta ação ficou avaliado em R\$400,00, que será financiado pela APMC da escola. Este recurso será destinado à promoção de um lanche no valor de R\$100, para os participantes dos trabalhos, a cada reunião. O quadro 3 apresenta a síntese do processo de reuniões com a participação da comunidade.

Quadro 3 - Síntese da ação 02 – Reuniões de apresentação de demandas educacionais e planejamento. Gestão educacional

Ação 2						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Quanto vai custar
Por meio de um calendário, promover reuniões, com professores e comunidade.	Para suprir a necessidade de partilhar com a comunidade os problemas demandados do processo educacional e, planejar ações para superá-los oportunizando a participação e o comprometimento de todos com a elaboração de propostas, dividindo a responsabilidade com cada um dos envolvidos no processo de ensino.	Na quadra poliesportiva da escola, com a possibilidade de subdivisões em grupos, utilizando outros espaços da escola.	No início do ano escolar de 2017 o primeiro encontro para o planejamento e a cada 2 meses uma reunião para monitoramento.	A equipe gestora, os professores e a comunidade escolar.	Mobilizar a comunidade escolar, para a primeira reunião utilizando a rádio local, volante em carro de voz. Na quadra da escola, expor os problemas educacionais; formar equipes de discussão e formular as propostas.	R\$100,00 para oferecer um lanche aos pais, a cada encontro, totalizando R\$400,00 durante o ano todo.

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 5W2H.

Teremos ainda, no eixo de gestão educacional democrática e participativa, a proposta de ação para reestruturação do PPP. Observamos durante a pesquisa que o PPP da escola fora elaborado no ano de 2008, e até o ano de 2015, não fora reformulado para atender as novas demandas da escola.

O PPP, conforme Lück (2009), é o documento balizador das ações pedagógicas da escola, que tem por objetivo dar direção à gestão nas atividades educacionais referentes à educação que se deseja promover, ao tipo de cidadão que a escola pretende formar, e organiza as ações educacionais no cotidiano da escola.

A reestruturação do PPP deverá ser realizada no decorrer do ano de 2017. No início do ano letivo, após as duas primeiras semanas de aula, será realizada a primeira reunião com toda a comunidade escolar para falar da importância da participação de todos os envolvidos em sua revisão e reelaboração.

Nessa reunião será formada uma comissão de pais e de alunos que irão fazer parte de todos os encontros durante o ano de 2017. O coordenador da equipe de trabalho será um (uma) pedagogo (a) eleito pelos demais membros da comissão.

Os encontros para a sistematização das propostas acontecerão a cada dois meses, no turno noturno, na sala de mídia. Será feita a discussão, e a escrita do documento será dividida entre os membros do grupo pelo coordenador. Quando concluída a escrita, será realizada uma reunião com a comunidade, na quadra poliesportiva da escola, para apresentação e aprovação do documento.

Esta ação não acarretará custo para a escola além dos já previstos em sua rotina. No quadro 4, apresentamos a síntese da ação 3 de atualização do PPP da escola.

Quadro 4 - Síntese da ação 03 – Encontros para revisão do PPP

Ação 03						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Quanto vai custar
Fazer a revisão e atualização do PPP.	Para que o PPP seja um norteador das ações da escola atendendo a realidade e necessidades atuais e orientando as ações pedagógicas.	O primeiro encontro na quadra da escola, os demais na sala de mídia.	Durante o ano de 2017.	Equipe gestora, demais funcionários e comunidade.	Na primeira reunião será formada a comissão de sistematização das propostas e eleito um (uma) pedagogo(a) como coordenador desta comissão. Ainda serão formuladas as propostas pelos participantes organizados em pequenos grupos. Nos encontros seguintes, as propostas serão discutidas pela comissão e, sistematizadas, depois de concluída a escrita o documento será apresentado à comunidade para aprovação.	A ação não acarretará custos para a escola.

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 5W2H.

Na próxima seção apresentaremos as ações do PAE no eixo gestão de resultados, voltadas para apropriação e usos dos resultados das avaliações externas.

### 3.1.2 Ações do PAE no eixo de gestão de resultados

Nesta seção nos dedicaremos a detalhar as ações que foram planejadas a partir das dificuldades identificadas no capítulo 2, na apropriação e uso dos resultados das avaliações do SADEAM na Escola Thomé.

Teremos duas ações. Uma que pretende orientar a divulgação dos resultados, com o objetivo de sensibilizar a equipe a participar da segunda ação, que é um curso de formação que orienta o uso dos resultados alcançados no planejamento, buscando identificar conteúdos de baixo aprendizado e apresentar novas estratégias de ensino que promovam a melhoria no desempenho dos alunos.

A primeira ação visa suprir as lacunas de divulgação dos resultados, a fim de sensibilizar a equipe pedagógica para os baixos índices que a escola vem atingindo e motivar para a busca de melhoria na aprendizagem.

A partir do informativo de mídia transmitido para a coordenação para diretores e pedagogos, é que é planejada uma reunião para divulgação dos resultados na escola. A reunião é feita na sala dos professores para a equipe onde são apresentados os *slides* com os índices atingidos por cada série avaliada.

A ação sugere que os resultados sejam ampliados e expostos nos murais de todas as dependências da escola e que sejam produzidas tabelas e gráficos mostrando os resultados dos últimos três anos, por série e disciplina avaliada, para que se possa visualizar a evolução da escola e também sejam expostos no mural do corredor da escola e na sala dos professores.

Além da divulgação nos murais, serão apresentados os gráficos e tabelas nas reuniões de pais, a fim de sensibilizá-los a contribuir de forma mais efetiva no acompanhamento das atividades de casa e do aprendizado dos filhos.

Esta ação não gera custos além de papel, trabalho de funcionários administrativos e pedagógico, computador e tinta para impressão. Deverá ser avaliada no final do ano de 2017, no período de avaliação da implementação do PAE. O quadro 5 apresenta a síntese da ação número 4 do plano de ação.

Quadro 5 - Síntese da ação 04 – Novos mecanismos de divulgação dos resultados da avaliação do SADEAM

Ação 4						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Quanto vai custar
Criar novos mecanismos de divulgação dos resultados das avaliações do SADEAM	Para que equipe escolar, alunos e comunidade conheçam os resultados da escola nas avaliações do SADEAM.	Nos vários murais em todos os espaços da escola.	Logo que a escola receba os boletins com os resultados.	Equipe gestora. Diretora, pedagogas e secretaria.	Divulgar nos murais das dependências da escola e apresentar por meio de slides em reuniões de pais.	Esta ação não demanda custos além dos já previstos nas atividades cotidianas da escola.

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 5W2H.

A segunda ação no eixo gestão de resultados será um curso de capacitação para a apropriação e uso dos resultados das avaliações do SADEAM no planejamento de ensino.

O curso poderá ser ministrado em uma sala de aula da Escola Thomé, havendo a possibilidade de participação dos professores das demais escolas da coordenadoria de Careiro, desde que haja divulgação pela coordenadoria e sensibilização da gestão nessas escolas.

A formação será realizada em três etapas. A primeira etapa acontecerá no período da jornada pedagógica no início do ano escolar, em fevereiro de 2017, e terá como professor ministrante, profissional da SEDUC com formação na área de apropriação e uso dos resultados das avaliações externas, que deve ser intermediado pela coordenadoria, CRE-Careiro.

O material utilizado na formação serão as revistas pedagógicas do SADEAM, da disciplina de LP e se houver possibilidades, também das outras disciplinas, *datashow*, que a escola disponibiliza, e *notebook*, para apresentação de *slides*. Os gráficos e tabelas comparativos poderão ser elaborados em equipes por disciplinas, analisando os resultados de cada escola, caso haja participação das demais.

O curso terá a duração 48 horas, sendo 16 horas, no início do ano escolar, 16 horas, no mês de junho, quando forem divulgados os resultados do SADEAM, do ano de 2016 e, 16 horas no final do ano.

Na primeira etapa do curso serão analisados os resultados do SADEAM nos três últimos anos, por disciplina e, por escola que esteja participando da formação. As tabelas e gráficos serão elaborados em pequenos grupos conforme disciplina e, em plenária, serão apresentados os resultados da análise.

Nesta etapa serão analisados ainda os descritores nos quais não houve aprendizado e realizada a troca de experiências de estratégias de ensino, assim como a apresentação de propostas de novas estratégias.

Na segunda etapa da formação, quando já divulgados os resultados do SADEAM, será feita a análise, comparando aos resultados dos anos anteriores. Será feita ainda a reflexão sobre os resultados das avaliações bimestrais do primeiro bimestre.

A terceira etapa será realizada no final do ano, possibilitando o monitoramento dos resultados das avaliações escolares e uma previsão do desempenho final da escola.

O custo da formação será o traslado dos professores que ministrarão o curso, de Manaus ao Careiro e o retorno a Manaus. Conforme pesquisa de preços de combustível e valor pago na travessia da balsa do rio Negro, realizada no mês de novembro de 2016, o valor

gasto para duas pessoas, em condução própria, será de R\$480,00, sendo R\$160,00 para a viagem de cada etapa. O custo com estadia e alimentação, durante seis dias, que compreende as três etapas do curso, sendo de dois dias cada etapa, conforme tomada de preço nos hotéis e restaurantes locais, será de R\$900,00, somando um total de R\$1.200,00<sup>4</sup>, que poderá ser custeado pela APMC da escola, com a colaboração da coordenadoria de Careiro e das demais escolas, caso participem da formação. Esse valor foi calculado para dois professores formadores e poderá ser reduzido, caso necessite de apenas um professor para ministrar a formação. A seguir apresentamos o quadro 6, com o detalhamento de custo, conforme tomada de preço atualizada.

Quadro 6 - Detalhamento de custo do curso de capacitação em apropriação e uso dos resultados do SADEAM

Discriminação da despesa	Valor Um. R\$	Quantidade	Total R\$
Viagem Manaus /Careiro/Manaus	160,00	3	480,00
Diárias/hospedagem	70,00	6	420,00
Alimentação	50,00	6	300,00
Total Geral			1.200,00

Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa realizada em 23/22/ 2016.

Abaixo, no quadro 7, apresentamos a síntese da ação 5, de capacitação em apropriação dos resultados, proposta no PAE.

---

<sup>4</sup> Os valores do traslado Manaus/Careiro/Manaus, hospedagem e alimentação foram calculados por meio de pesquisa realizada no dia 23/11/2016, com donos de transporte que fazem o percurso Manaus/Careiro/Manaus, donos de hotéis e restaurantes em Careiro.

Quadro 7 - Síntese da ação 05 – Curso de capacitação para apropriação e uso dos resultados do SADEAM

Ação 5						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Quanto vai custar
Promover curso para equipe pedagógica da escola.	Para que os profissionais da escola adquiram conhecimentos necessários à apropriação e uso dos resultados das avaliações do SADEAM.	Em uma sala de aula da própria escola.	A primeira etapa, no início do ano escolar de 2017, na jornada pedagógica; a segunda etapa em junho; e a terceira etapa em dezembro para avaliação, sendo cada etapa de 16 horas de duração.	Profissionais da SEDUC – sede e pedagoga da coordenaria.	Encontro pedagógico com utilização de slides e revistas pedagógicas do SADEAM.	R\$ 1.200,00 para traslado, hospedagem e alimentação de 2 pessoas, por 6 dias.

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 5W2H.

A próxima subseção será destinada ao detalhamento das ações no eixo gestão de projetos.

### 3.1.3 As ações do PAE no eixo de gestão de projetos

Nesta seção, detalharemos as ações do PAE desenvolvidas no eixo gestão de projetos. Conforme identificado no decorrer da pesquisa, a escola já possui em seu calendário escolar, vários projetos para o aprendizado de LP. Percebemos, também, por meio da fala da gestora e dos professores, nas entrevistas concedidas, que estes projetos necessitam replanejamento para atender a resolução de problemas de ensino, apresentados no contexto atual da escola, o que deu embasamento para esta ação. Identificamos ainda que os projetos realizados não apresentam objetivos claros, falta sistematização com avaliação do alcance dos resultados esperados.

Para elevar a eficácia destes projetos, o PAE propõe reflexão e planejamento dos projetos na área da linguagem, com o propósito de ajustar os objetivos aos desafios da aprendizagem do contexto atual.

Este planejamento deverá ter a participação da equipe pedagógica, representantes do Conselho Escolar e do Grêmio estudantil. Será realizado em uma sala de aula, no período da jornada pedagógica, organizado pela equipe gestora da escola. O encontro terá como objetivo analisar cada projeto desenvolvido, seu objetivo e a contribuição para o aprendizado de Língua Portuguesa. Os projetos serão planejados observando os desafios de aprendizagem que se espera superar, o período que será executado, os professores responsáveis, as turmas envolvidas e, no término ou conclusão de cada ação, deverá haver um encontro para reflexão e análise do alcance dos objetivos.

Esta ação não acarretará custos além dos já previstos na rotina da escola, sendo utilizados para o planejamento papel, caneta e equipamentos como computador *datashow* e impressora. O quadro 8 apresenta a síntese da ação 6, do planejamento dos projetos desenvolvidos na escola.

Quadro 8 - Síntese da ação 06 – planejamento dos projetos desenvolvidos na escola. No eixo gestão de projetos

Ação 6						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Quanto vai custar
Planejar os projetos desenvolvidos na disciplina de LP.	Para que estes projetos possam contribuir com a elevação do desempenho em LP no contexto atual da escola.	Na sala dos professores ou sala de mídia.	No início do ano escolar, período da jornada pedagógica.	Equipe gestora.	Por meio de reunião com toda a equipe, analisando cada projeto e sua viabilidade na contribuição com a aprendizagem de LP.	Esta ação não demandará custo para a escola.

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 5W2H.

Esta subseção apresentou apenas uma ação de planejamento, que visa a suprir as lacunas no planejamento dos objetivos e avaliação das etapas de desenvolvimento de cada projeto. A subseção seguinte apresenta o detalhamento das ações do PAE, no eixo gestão pedagógica.

#### **3.1.4 Ações do PAE no eixo gestão pedagógica**

A gestão pedagógica é responsável por todos os processos educacionais diretamente ligados ao ensino e aprendizagem, conforme Lück (2009) é a gestão que tem como foco o principal objetivo da escola, a aprendizagem e formação do aluno.

Dentro desse eixo de análise, identificamos lacunas que nos levam a propor duas ações visando à superação dos desafios da gestão pedagógica para a melhoria no desempenho educacional.

A primeira ação vem proporcionar condições para o desenvolvimento da segunda e, consiste na organização do tempo do professor na escola para que seja possível realizar o acompanhamento e monitoramento do plano de ensino. Entendemos que, no ambiente escolar, acontecem muitas atividades simultaneamente e muitas vezes não conseguimos o tempo indispensável para o trabalho pedagógico.

Esta ação consiste em organizar as horas de trabalho pedagógico (HTP) no momento de elaborar o horário de aula, para que coincidam os tempos de HTP dos professores de LP, possibilitando a participação de todos nos encontros de reflexão, discussão pedagógica e sem que haja necessidade de suspender aula, ou reduzir tempos. No quadro 9 apresentamos o resumo da ação.

Quadro 9 - Síntese da ação 07 – Sistematização das HTPs, favorecendo as reuniões pedagógicas

Ação7						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Quanto vai custar
Organizar as HTPs dos professores.	Para suprir a necessidade de espaço para momentos de discussão e reflexão das práticas de ensino e da aprendizagem e desempenho dos alunos.	Na sala de coordenação pedagógica.	No início do ano escolar.	Gestão e coordenação pedagógica.	Na elaboração e organização dos horários de aula na disciplina de LP.	Esta ação não demandará custo.

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 5W2H.

A ação será desenvolvida pelas pedagogas com a contribuição da gestora da escola na sala do setor pedagógico, no início do ano letivo de 2017, quando já estiver concluída a distribuição de carga horária de cada professor. A ação não demanda custos por se tratar de atividades da rotina da escola, modificando apenas a organização nos tempos de aula de cada professor, nos horários de HTP.

A segunda ação no eixo gestão pedagógica consiste no acompanhamento da execução dos planos de ensino. Tem como objetivo promover o monitoramento de forma participativa e contínua, incluindo as alterações necessárias, mediante situações emergentes, buscando, assim, a melhoria nos resultados educacionais na disciplina de LP.

O quadro 10 apresenta a síntese da ação 8 do PAE.

Quadro 10 - Síntese da ação 08 – Monitoramento da efetivação dos planos de ensino. No eixo de gestão pedagógica

Ação 8						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Quanto vai custar
Acompanhar a execução dos planos de ensinos, refletindo sobre os resultados.	Para suprir a necessidade de monitoramento verificando a eficácia das práticas de ensino, possibilitando ajustes no planejamento a fim de oportunizar o aprendizado a todos os alunos.	Na sala da coordenação pedagógica ou sala dos professores.	A cada 15 dias, durante o ano letivo de 2017.	Gestora, pedagogas e professores.	Por meio de encontros pedagógicos utilizando resultados de avaliações e simulados, por turma/disciplina.	Esta ação não demandará custo além dos já previstos na rotina da escola.

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 5W2H.

O acompanhamento será feito nos horários de HTPs, devidamente organizados para que os professores da mesma disciplina possam estar fora de sala e participar dos encontros, sem comprometer o tempo de estudo do aluno.

Os encontros serão realizados a cada 15 dias durante o ano letivo de 2017, na sala da coordenação pedagógica e, quando houver necessidade, na sala de mídia, para projeção de *slides* com o uso de *datashow*.

Os encontros serão realizados pela gestora, pedagoga e professores, conforme horário de HTP da disciplina de LP. As análises e reflexões terão como base, os conteúdos do plano de ensino, os resultados das avaliações escolares e o depoimento dos professores sobre o aprendizado dos alunos. Será estimulada a troca de experiências em estratégias de ensino, entre professores e a busca por novas estratégias que promovam o aprendizado equitativamente. Esta ação não acarretará despesa financeira, uma vez que depende apenas de organização e sistematização no uso do tempo.

A próxima subseção será dedicada ao detalhamento da ação no eixo de gestão de currículo.

### **3.1.5 Ações do PAE no eixo de gestão de currículo**

Nesta subseção apresentaremos ações que estão relacionadas à gestão do currículo. Foi possível perceber pela fala dos professores entrevistados que os conteúdos trabalhados em sala de aula nem sempre são os mesmos que aparecem nas questões das avaliações do SADEAM.

Percebemos que a escola adota a proposta pedagógica disponibilizada pela SEDUC/AM; porém, deve proporcionar espaços de análise, reflexão e discussão sobre os conteúdos dessa proposta, o conhecimento mínimo estabelecido no Plano Estadual de Educação (PEE) de educação e a formação que a comunidade deseja para o jovem careirense e, a partir daí, reestruturar a proposta pedagógica, construindo a proposta curricular da Escola Thomé.

Conforme Lück (2009), o currículo diz respeito ao conjunto de todas as experiências educacionais que devem ser proporcionadas ao aluno, a fim de superar a fragmentação das disciplinas isoladas e sem significado para o educando e, proporcionar uma educação significativa e consistente na formação do jovem.

Com esse propósito, a ação de reestruturação da proposta pedagógica tem o objetivo de superar a fragmentação das disciplinas e o ensino de conteúdos que não expressam valor para o aluno e possibilitar o trabalho interdisciplinar.

As reuniões de discussão serão realizadas na sala dos professores e, quando houver necessidade, na sala de mídia. As discussões acontecerão por meio de um encontro no início do ano escolar, na semana da jornada pedagógica com toda a equipe, a fim de definir em linhas gerais a formação que se deseja para o aluno e um encontro mensal por disciplina ou área de conhecimento, para discussão dos conteúdos que deverão constar na proposta, estabelecendo o trabalho interdisciplinar, totalizando 10 encontros até o final do ano de 2017.

A reestruturação da proposta curricular da escola não acarretará custos, por se tratar apenas de planejamento e disponibilização de tempo para esta ação. O quadro 11 apresenta a síntese da nona ação do PAE.

Quadro 11 - Síntese da ação 09 – Reestruturação da proposta pedagógica – Gestão de currículo

Ação 9						
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quando fazer	Quem fará	Como fazer	Quanto vai custar
Reestruturar a proposta pedagógica	Para possibilitar a interdisciplinaridade e tornar o ensino significativo para o aluno.	Na sala dos professores ou sala de aula.	No ano de 2017, com um encontro na jornada pedagógica e um encontro mensal. Totalizando 10 encontros no decorrer do ano.	Gestora, pedagogas e professores.	No primeiro encontro será feita reunião por disciplina, para definir os conteúdos que deverão ser trabalhados em cada série. Nos encontros seguintes, as reuniões serão por área do conhecimento, pensando na proposta de um trabalho interdisciplinar e definindo as estratégias de ensino a serem utilizadas.	Essa ação não acarretará custos além dos já previstos na rotina da escola.

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo 5W2H.

Encerramos as ações do PAE dentro de cada eixo de análise. A seguir apresentamos a sugestão de avaliação para as ações do PAE a serem implementadas no ano de 2017.

### 3.2 AVALIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE

O Plano de Ação Educacional elaborado e apresentado tem o objetivo de minimizar os problemas identificados, proporcionando à equipe escolar caminhos que contribuam para a melhoria no desempenho educacional dos alunos e da atuação dos profissionais no ambiente escolar.

Este plano será apresentado à equipe pedagógica da escola, aos profissionais da Coordenadoria CRE-Careiro e à supervisora regional da SEDUC no início do ano escolar de 2017, com o objetivo de viabilizar sua implementação.

As ações de planejamento e acompanhamento pedagógico serão desenvolvidas no ano de 2017, podendo, conforme avaliação e resultados alcançados estenderem-se nos anos seguintes, por possibilitar maior clareza e monitoramento das práticas pedagógicas. Estas ações serão avaliadas bimestralmente a partir dos resultados alcançados nas avaliações escolares e desempenho dos alunos. Quanto à proposta Curricular, será avaliada no término de sua reestruturação em assembleia geral com a equipe escolar e representantes de pais e alunos.

Em relação à avaliação da reestruturação do PPP (Projeto Político Pedagógico) será feita no final de sua revisão por meio de reunião e apresentação para a comunidade e profissionais da escola, deixando perceptível que é um planejamento flexível e que deve ser revisado anualmente, incluindo as modificações necessárias, para a adequação à realidade escolar.

As ações de formação, no PAE, serão avaliadas no final do ano escolar de 2017, buscando identificar indicadores que apontam para melhoria nas práticas profissionais da equipe gestora e dos professores na apropriação e uso dos resultados das avaliações do SADEAM. Entendemos que estas formações/capacitações, não devem ocorrer apenas no ano de 2017, em função da melhoria nos resultados de LP, mas continuamente, a partir dos resultados finais da escola e em função de avaliação, conforme se identifique as dificuldades para superação de novos desafios que demandam da sociedade em constante transformação.

Concluimos assim, nosso PAE com a avaliação de sua implementação na escola. Faremos as considerações finais apontando para os principais achados no decorrer dos estudos e às conclusões que chegamos ao encerrarmos a pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida teve foco na gestão educacional, com a atenção voltada aos desafios da gestão na aprendizagem de Língua Portuguesa, no Ensino Médio, a partir dos resultados das avaliações do SADEAM. Nosso recorte de estudo detém-se entre os anos de 2011 a 2015, período no qual identificamos, ao longo da pesquisa, que a Escola Thomé apresenta baixos resultados na avaliação estadual na disciplina de Língua Portuguesa.

A partir da percepção do problema, buscamos entender, no decorrer da investigação, a forma como a gestão vem enfrentando os desafios de aprendizagem dessa disciplina, as estratégias que vem utilizando e a forma como se apropria dos resultados do SADEAM, para utilizá-los como ferramenta na reflexão das práticas educacionais e melhoria no processo de aprendizagem.

Percebemos o esforço da equipe pedagógica em busca de melhorar os resultados da escola; entretanto, lacunas na apropriação dos resultados da avaliação do SADEAM, no planejamento das ações e projetos, no monitoramento das práticas de ensino e também no processo de tomada de decisões, acabam por comprometer o resultado final.

Essas lacunas nem sempre são percebidas de maneira clara pela equipe no dia a dia do trabalho escolar e parece que todas as tentativas em alcançar melhores resultados, são em vão, muitas vezes chegando a frustrar os profissionais.

O mestrado profissional e a pesquisa por meio do estudo de caso nos permitiram fazer uma análise mais profunda das práticas de gestão da escola, a partir do olhar não apenas de professora ou pedagoga da escola, mas também de pesquisadora.

Outro fator identificado como um desafio é a ocupação do cargo de gestão escolar, que ainda permanece como cargo de indicação política, na rede de ensino do estado do Amazonas, além da não exigência de formação específica ao profissional que o ocupa. Isso acarreta a quebra na continuidade do trabalho da escola sempre que ocorre a troca de governo e com ela a do gestor escolar, além de gerar o desgaste da equipe, por conta da falta de preparo do(a) diretor(a) para o enfrentamento dos desafios na tomada das decisões, que acabam por não produzir melhorias nos resultados da escola.

Como forma de minimizar essa problemática enfrentada pela escola, propusemos curso de formação em exercício para a equipe gestora, a fim de possibilitar o desenvolvimento das competências necessárias para o exercício da função. A proposta será apresentada à coordenadoria e supervisora regional da SEDUC/AM, por meio do seminário de apresentação

da pesquisa, que ocorrerá na escola, no início do ano escolar de 2017. Outras propostas são apresentadas no PAE, com vistas a suprir as lacunas identificadas ao longo da pesquisa e contribuir para a melhoria nos resultados da escola.

Por fim concluímos que à gestão escolar compete a liderança e a organização de todo o trabalho desenvolvido no ambiente educacional, a fim de produzir aprendizagens e formação daqueles que nele convive e, capacitar o aluno para o enfrentamento de novos desafios. Para tanto, é necessário que o diretor conheça os desafios inerentes à função que ocupa e tenha desenvolvido competências em todas as dimensões de seu trabalho (LÜCK, 2009).

Foi possível entender também que o uso das avaliações externas como instrumento de reflexão e orientação das práticas, nos sistemas e nas escolas, ainda não ocorre com a eficácia que se espera, em função do pouco conhecimento dos profissionais para compreender esse recurso e utilizá-lo de forma a contribuir para a melhoria na aprendizagem.

Todavia, observamos que, à medida que os governos investem em formação para os profissionais da educação, um passo é dado em direção a busca de se ter no país a qualidade na educação pública que promove a transformação social na vida do indivíduo.

Chegamos, portanto, ao final da pesquisa que contribuiu para perceber a realidade cotidiana da escola, não apenas como ambiente de trabalho, mas com o olhar de pesquisadora que se inquieta com a realidade e busca continuamente a qualidade e a melhoria da educação.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth. Como se trabalha com projetos. **Revista TV Escola**, n. 22, p. 35-38, 2001. Entrevista concedida a Cláudio Pucci. Disponível em: <<http://mecsrv04.mec.gov.br/seed/tvescola/revistas/revista22/PDF/entrevista.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2009.

ALVES, Ana Maria Lima de Souza; DUARTE, Elisa Aparecida Ferreira Guedes. Supervisor escolar: missão, exercício, desafios e perspectivas. **Pergaminho**, (3):1 – 22, nov. 2012.

AMAZONAS. SADEAM – Revista Pedagógica: Ensino Médio Regular e EJA – Língua Portuguesa. Manaus, 2014b.

AMAZONAS. **Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago**, 2008.

\_\_\_\_\_. s/d. Secretaria de Estado de Educação. Disponível em <<http://www.educacao.am.gov.br/institucional/a-secretaria/>> Acesso em: 12 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. SADEAM. Disponível em: <<http://www.sadeam.caedufjf.net/o-sadeam/>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Gerais da Educação Básica**. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. MEC, SEB, DICEI, 562p. Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Atualizada em 20/5/2014. Câmara dos Deputados; Centro de Documentação e Informação Edições Câmara; 9ª edição, 45 p. Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_. **Resolução número 04, Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica**. Ministério da Educação Conselho Nacional de Educação; Câmara de educação básica, 13 de julho de 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação - Secretaria de Educação Básica. **Linguagens, códigos e suas tecnologias** - Orientações curriculares para o ensino médio - Brasília, 2006. Volume I, 239 p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Geografia da Educação Brasileira**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas da Educação Brasileira – Inep. Brasília, 2002.

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann. Liderança Educacional e Gestão Escolar - novas demandas, novos conflitos e a responsividade escolar. **Pesquisa e Debate em Educação** (PPGP/CAEd), v. 3, n. 2, 2013.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Relatório final 2012** - Uso da Avaliação Externa por equipes gestoras e profissionais docentes: um estudo em quatro redes de ensino público. São Paulo, 2012. 133 p.

GATTI, Bernardete A. **Testes e avaliações do Ensino no Brasil: Guia de Intervenção para a Orientação Pedagógica, Ensino Médio II.** E.S, 2010. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/institucional/a-secretaria>> Acesso em: 19 set. 2015

LEITE, Lucia Helena Alvarez. **Pedagogia de Projetos: Intervenção no Presente. Revista Presença Pedagógica**, v. 2, n. 8, mar./abr., 1996.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências: Gestão Pedagógica.** Editora Positivo, Curitiba, 2009.

MACHADO, Cristiane. **Avaliação externa e gestão escolar: Reflexões sobre uso dos resultados. Revista Ambiente Educação**, jan/jul, 2012.

MELLO, Guiomar Namó de. **Currículo da educação básica no Brasil: concepções e Políticas.** Setembro de 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social.** Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOURA, Dacio G.; BARBOSA, Eduardo F. **Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais.** Belo Horizonte, Outubro de 2006.

NETTO, Teixeira Coelho. **Semiótica, informação e comunicação.** 5 ed. São Paulo: Perspectiva, 1999.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs).** Brasília: MEC/SEF, 1998.

PAULA, Kelmer Esteves de. **Avaliação da educação básica: uso dos instrumentos e dos resultados.** In: **Casos de Gestão, políticas e situações do cotidiano educacional.** Projeto CAEd – FADEPE/JF, 2014.

PERRENOUD, Philippe. **Sucesso na Escola: só o currículo, nada mais que o currículo.** Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Genebra, 1998., (Tradução: Neide Luzia de Rezende)

PONTES, Luis Antonio Fajardo. **Avaliação e Indicadores Educacionais: Avaliação Externa no Brasil**, 2012.

RIBEIRO, Vera Magalhães; RIBEIRO, Mendes Vanda; GUSMÃO, Joana Buarque de. **Indicadores de qualidade para a mobilização da escola.** Cadernos de pesquisa, v. 35, n. 124, p. 227-251, 2005.

ROJO, Roxane; MOURA, Eduardo (Orgs.). **Multiletramentos na escola.** São Paulo. Parábola Editorial, 2012.

RIBEIRO, Vera Magalhães. **Indicadores de qualidade para a mobilização da escola.** Cadernos de pesquisa, v. 35, n. 124, p. 227-251, 2005.

SOARES, José Francisco; PEREIRA, Xavier Flávia. Pressupostos educacionais e estatísticos do Ideb. **Educação & Sociedade**, vol. 34, núm. 124, jul/set 2013, p. 903-923.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA PROFESSORES DE LÍNGUA PORTUGUESA**

#### **Questões para entrevista com professores de Língua Portuguesa da Escola Thomé Ferreira Santiago, para pesquisa de mestrado:**

1. Você conhece a proficiência de Língua Portuguesa no SADEAM no Ensino Médio?
2. Em sua opinião, quais fatores contribuem para o baixo desempenho em Língua Portuguesa dos alunos do Ensino Médio na escola Estadual Thomé Ferreira Santiago?
3. Os alunos apresentam maiores dificuldades em algum conteúdo/tema específico? Qual ou quais?
4. Quais ações os professores de Língua Portuguesa do Ensino Médio já fizeram na tentativa de melhorar os resultados desta disciplina no SADEAM?
5. Quais ações são efetuadas pela equipe gestora para a melhoria dos resultados?
6. Que tipo de iniciativa poderia haver por parte dos outros professores ou por parte da escola para a melhoria na aprendizagem de LP?
7. O que já foi proposto pela equipe gestora para a escola, de forma geral, no sentido de buscar a melhoria da aprendizagem?

## **APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA GESTOR(A)**

### **Questões para entrevista com a gestora da escola Estadual Thomé Ferreira Santiago para pesquisa de mestrado.**

1. Você conhece o desempenho da Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago em LP nas avaliações do SADEAM?
2. Quais ações você como gestora sugere para melhorar os resultados de Língua Portuguesa?
3. Em sua opinião, de quem é a responsabilidade pela baixa proficiência em LP no Ensino Médio?
4. Tendo em vista os resultados do SADEAM, você acha possível envolver a escola para a melhoria dos resultados em LP no Ensino Médio? Como isso poderia ser feito em sua opinião?
5. Em sua opinião, de que forma é possível envolver a comunidade escolar para a melhoria dos resultados na disciplina de LP no SADEAM?
6. Você acha que as outras disciplinas são afetadas pela baixa proficiência em LP?
7. Você acha que os outros professores podem colaborar para essa melhoria?
8. Já existe algum projeto da escola que tenha colaborado para a reversão dos baixos resultados em LP?
9. O que contribui para o baixo desempenho dos alunos em LP?
10. Como superar esses entraves citados por você?

**APÊNDICE C: INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA PROFESSORES DE  
OUTRAS DISCIPLINAS**

**Questões para entrevista com professores de outras disciplinas que não seja Língua  
Portuguesa, para pesquisa de mestrado.**

1. Você sabe qual é a proficiência dos alunos do Ensino Médio da Escola Thomé em LP nas avaliações do SADEAM?
2. O problema de aprendizagem em LP afeta o aprendizado de sua disciplina? De que forma?
3. Sua disciplina pode colaborar para a melhoria na aprendizagem de LP?
4. De que forma?

**ANEXOS****ANEXO 1: FORMULÁRIO DE PLANEJAMENTO BIMESTRAL UTILIZADO PELA ESCOLA THOMÉ ATÉ O ANO DE 2014**

ESCOLA ESTADUAL THOMÉ FERREIRA SANTIAGO

PLANO BIMESTRAL - 1º BIMESTRE (\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/2014)

ENSINO MÉDIO ANO: \_\_\_\_\_ TURMA(S): \_\_\_\_\_ TURNO: \_\_\_\_\_ DISCIPLINA:

\_\_\_\_\_

OBJETIVO GERAL: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TEMA TRANSVERSAL: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PROFESSOR(A): \_\_\_\_\_

Objetivo	conteúdos	Estratégias de ensino	Recursos	Avaliação

**ANEXO 2: FORMULÁRIO DE PLANEJAMENTO BIMESTRAL UTILIZADO PELA ESCOLA THOMÉ APARTIR DO ANO DE 2014**

PLANO BIMESTRAL - 1º BIMESTRE (\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016)

ENSINO MÉDIO ANO:\_\_\_\_\_TURMA(S):\_\_\_\_\_

TURNO:\_\_\_\_\_DISCIPLINA: \_\_\_\_\_

OBJETIVO GERAL:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TEMA TRANSVERSAL:\_\_\_\_\_

OBJETIVO:\_\_\_\_\_

PROFESSOR(A):\_\_\_\_\_

Competências	Habilidades	Conteúdos	Procedimentos metodológicos	Avaliação

### ANEXO 3: FORMULÁRIO DE PLANEJAMENTO DE INTERVENÇÃO – 2015

#### PLANO DE INTERVENÇÃO - 2015

ENSINO MÉDIO – 3º ANO – TURNO: VESPERTINO E NOTURNO

DISCIPLINA: LINGUA PORTUGUESA

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

PROFESSOR(A): \_\_\_\_\_

Descritor (matriz de referencia)	Conteúdo (Proposta pedagógica)	Atividade de intervenção	Período estipulado das aulas, (01 aula, 02 aula....)	Data/seman a (aplicação)	Avaliação

**ANEXO 4: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA



PRÓ-

REITORIA DE PESQUISA

**COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS - CEP/UFJF**

36036-900 JUIZ DE FORA - MG – BRASIL

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

A Sra. **Nome da gestora/professor(a)** está sendo convidado como voluntário a participar da pesquisa Língua Portuguesa no Ensino Médio: Perspectivas e desafios de aprendizagem a partir dos resultados do SADEAM, na Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago. Nesta pesquisa pretendemos conhecer a percepção da gestão escolar em relação aos baixos resultados nas avaliações externas e a maneira como vem enfrentando os desafios de aprendizagem de Língua Portuguesa, Identificar os fatores que estão comprometendo os resultados e propor um plano de ação educacional que venha contribuir para a melhoria do aprendizado desta disciplina. O motivo que nos leva a estudar este problema é o fato de entender que a Língua Portuguesa, como nossa língua materna tem fundamental importância em toda a nossa vida acadêmica e, o bom desempenho nesta disciplina poderá contribuir para o aprendizado em todas as demais.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: entrevista com quatro professores de LP do turno vespertino e com a gestora da escola, buscando conhecer sua percepção a cerca do problema e sua opinião a respeito das possíveis causas do baixo aprendizado na disciplina de LP. Entrevista com quatro professores de outras disciplinas, que terá como objetivo compreender a percepção do professor em relação a influência dos resultados de Língua Portuguesa na aprendizagem de sua disciplina. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em riscos mínimos por expressão de opiniões. A pesquisa contribuirá para estimular a gestão escolar para uma perspectiva mais democrática do trabalho educativo, o fortalecimento da participação e responsabilização da comunidade com os resultados educacionais na escola; motivar na equipe pedagógica a reflexão e discussão sobre os

resultados alcançados nas avaliações do SADEAM, o aprendizado dos alunos e as técnicas e métodos de ensino para a melhoria na qualidade da formação dos jovens e, possibilidades para novas perspectivas por meio do ingresso em universidades federal e/ou estadual.

Para participar deste estudo a Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, a Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. A Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que a Sra. é atendida pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

A Sra. não será identificada em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago e a outra será fornecida a Sra. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Eu, **nome da gestora/professor(a)**, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa Língua Portuguesa no Ensino Médio: Perspectivas e desafios de aprendizagem a partir dos resultados do SADEAM, na Escola Estadual Thomé Ferreira Santiago de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Careiro, 15 de Julho de 2016.

---

Nome

Assinatura participante

Data

---

Nome	Assinatura pesquisador	Data
------	------------------------	------

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

**CEP - Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humano-UFJF**

Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pesquisa

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: cep.propesq@ufjf.edu.br

**Ranilde Conceição de Freitas Menezes:**

Endereço: BR 319, km 116. Careiro/AM

CEP: 69250-000

Fone: (92)993602367

E-mail: ranildem.menezes@caed.ufjf.br

