

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO: CONHECIMENTO E**  
**INCLUSÃO SOCIAL**

**O EFEITO GESTOR ESCOLAR: a relação entre a atuação e a formação do gestor escolar e os resultados educacionais em escolas públicas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte.**

**Belo Horizonte**

**2019**

**SÉRGIO RAFACHO**

**O EFEITO GESTOR ESCOLAR: a relação entre a atuação e a formação do gestor escolar e os resultados educacionais em escolas públicas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte.**

Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da UFMG, na linha de pesquisa Política, Trabalho e Formação Humana como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Selmar Rocha Fidalgo

**Belo Horizonte**

**2019**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO: CONHECIMENTO E**  
**INCLUSÃO SOCIAL**

**SÉRGIO RAFACHO**

O EFEITO GESTOR ESCOLAR: a relação entre a atuação e a formação do gestor escolar e os resultados educacionais em escolas públicas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte.

Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da UFMG, na linha de pesquisa Política, Trabalho e Formação Humana, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Educação.

FAE/UFMG

Belo Horizonte (2019)

---

Prof. Dr. Fernando Selmar Rocha Fidalgo – UFMG (Orientador)

---

Tatiane Barleto Canizela Guimarães – CUNP

---

Inajara de Salles Viana Neves – UFMG

---

Alexandre Borges Miranda – UFMG

---

Geraldo Márcio Alves dos Santos – UFMG

*Não a nós, SENHOR, não a nós, mas ao teu nome dá glória, por amor da tua benignidade e da tua verdade. Salmos 115:1*

*A DEUS PAI, a DEUS FILHO e a DEUS  
ESPÍRITO SANTO, que tornaram  
possível a realização deste sonho,  
a meu amado pai João Batista Rafacho  
(in memoriam), a minha lindíssima mãe  
Mária Consuelo Machado (in  
memoriam), a minha amada e  
ajudadora esposa Joelma e aos meus  
amados filhos Davi e Débora.*

## AGRADECIMENTOS

*Como é bom render graças ao Senhor e cantar louvores ao teu nome, ó Altíssimo, anunciar de manhã o teu amor leal e de noite a tua fidelidade, ao som da lira de dez cordas e da cítara, e da melodia da harpa. Tu me alegras, Senhor, com os teus feitos; as obras das tuas mãos levam-me a cantar de alegria. Como são grandes as tuas obras, Senhor, como são profundos os teus propósitos! Salmos 92:1-5*

*A DEUS meu PAI, a DEUS FILHO, a DEUS ESPÍRITO SANTO e a todos meus irmãos e conservos que contribuíram para que este sonho se tornasse possível.*

*A meu pai, que mesmo ausente sempre foi uma referência para minha vida, à Maria Consuelo Machado, tão amada, a quem DEUS me deu a honra de tê-la como mãe.*

*À minha amada esposa Joelma que, por seu caráter, companheirismo e dedicação é comprovação da veracidade do texto que diz que “quem encontrou uma esposa encontrou um tesouro”, pois a mulher sábia excede muitíssimo ao valor de finas joias.*

*Aos meus filhos, Davi e Débora, que me alegram dia após dia, se tornando uma prova viva de que DEUS verdadeiramente é comigo.*

*À minha família, por me ajudar tanto e sempre.*

*Ao professor Doutor Fernando Selmar Rocha Fidalgo, meu amigo, e sua linda família, tão utilizado por DEUS para que ELE cumprisse promessas em minha vida.*

*A todos os professores e colaboradores da UFMG, que trabalham diariamente contribuindo para que os brasileiros cada vez mais se tornem cidadãos conscientes e sujeitos autônomos de conhecimento.*

*Aos amigos do AMTEC/GEMATEC, grupo de pesquisa que tenho a honra de participar, sempre apoiando a pesquisa e o desenvolvimento acadêmico de todos os seus membros.*

*Aos meus colegas de trabalho, aos meus amigos, aos meus alunos e a todos que de alguma forma torceram ou contribuíram para este momento.*

*Que o SENHOR DEUS, criador dos céus e da terra, pelo ESPÍRITO SANTO, retribua a cada um de vocês, em nome de JESUS, seu filho!*

## SUMÁRIO

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| LISTA DE FIGURAS .....                                | 7  |
| LISTA DE GRÁFICOS .....                               | 8  |
| LISTA DE QUADROS .....                                | 9  |
| LISTA DE TABELAS .....                                | 11 |
| LISTA DE SIGLAS .....                                 | 15 |
| RESUMO .....                                          | 16 |
| ABSTRACT .....                                        | 17 |
| RESUMEN .....                                         | 18 |
| INTRODUÇÃO.....                                       | 19 |
| 1 – Problema de pesquisa.....                         | 22 |
| 2 – Hipótese de pesquisa.....                         | 24 |
| 3 – Objetivos.....                                    | 24 |
| 3.1 – Objetivo Geral .....                            | 24 |
| 3.2 – Objetivos específicos.....                      | 25 |
| CAPÍTULO 1 – GESTÃO ESCOLAR E ADMINISTRAÇÃO .....     | 26 |
| 1.1 – Gestão Escolar .....                            | 29 |
| 1.1.1 – Gestão Democrática e Participativa .....      | 40 |
| 1.2 - Administração de Empresas .....                 | 47 |
| CAPÍTULO 2 – GESTOR ESCOLAR.....                      | 62 |
| 2.1 – Provimento ao cargo de diretor.....             | 64 |
| 2.2 – O perfil e o papel do gestor escolar .....      | 67 |
| 2.2.1 – O gestor escolar e o trabalho pedagógico..... | 73 |
| 2.3 – Coordenação Pedagógica.....                     | 83 |

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO 3 – O SAEB E A AVALIAÇÃO EDUCACIONAL NO BRASIL .....                                                                                                         | 87  |
| 3.1 – SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica.....                                                                                                             | 88  |
| 3.1.1 – Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc) / Prova Brasil.....                                                                                         | 90  |
| 3.1.2 – IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica .....                                                                                                     | 92  |
| 3.1.3 – Indicador de Nível Socioeconômico (Inse).....                                                                                                                 | 95  |
| CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA .....                                                                                                                                        | 99  |
| 4.1 – Construto de análise.....                                                                                                                                       | 100 |
| 4.2 – Modelo de Análise de Performance com Base nas Respostas ao Questionário (MAP-Q) .....                                                                           | 101 |
| 4.3 – Critérios utilizados para definição da amostra da pesquisa .....                                                                                                | 104 |
| 4.4 – Seleção das escolas com maiores variações positivas e negativas no Ideb .....                                                                                   | 106 |
| 4.4.1 – Tempo como diretor escolar na escola como critério de seleção.....                                                                                            | 106 |
| 4.4.2 – O Indicador de Nível Socioeconômico (Inse) como critério de seleção .....                                                                                     | 107 |
| 4.4.3 – As escolas selecionadas para a pesquisa .....                                                                                                                 | 109 |
| 4.4.4 – As etapas desenvolvidas na pesquisa. ....                                                                                                                     | 110 |
| CAPÍTULO 5 – GESTÃO ESCOLAR, EFICÁCIA E EFETIVIDADE DO ENSINO: O EFEITO GESTOR ESCOLAR.....                                                                           | 113 |
| 5.1 – Análise do perfil dos gestores das escolas .....                                                                                                                | 113 |
| 5.2 – Análise da evolução do Ideb .....                                                                                                                               | 116 |
| 5.2.1 – Análise gráfica da evolução do Ideb.....                                                                                                                      | 119 |
| 5.3 – Indicadores educacionais obtidos a partir do Censo Escolar .....                                                                                                | 123 |
| 5.3.1 - Indicadores associados ao contexto do aluno .....                                                                                                             | 125 |
| 5.3.2 - Indicadores associados ao contexto do docente.....                                                                                                            | 128 |
| 5.3.3 - Indicadores associados à atuação do docente .....                                                                                                             | 131 |
| 5.4 – Análise das respostas aos questionários do Saeb 2015 aplicados aos diretores escolares e aos professores das disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa..... | 134 |

|                                                                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.4.1 – Aspectos relacionados à Formação dos professores e os resultados no Ideb.....                                                          | 136        |
| 5.4.2 – Aspectos relacionados à Atuação dos professores e os resultados no Ideb .....                                                          | 143        |
| 5.4.3 – Aspectos relacionados à Formação dos gestores escolares e os resultados no Ideb .....                                                  | 152        |
| 5.4.4 – Aspectos relacionados à Atuação dos gestores escolares e os resultados no Ideb .....                                                   | 156        |
| 5.5 – Gestão Democrática e Participativa .....                                                                                                 | 163        |
| 5.5.1 – A perspectiva dos professores sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa .....                         | 164        |
| 5.5.2 – A perspectiva dos gestores sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa .....                            | 175        |
| <b>CAPÍTULO 6 – ANÁLISE INDIVIDUAL DAS DUAS ESCOLAS QUE APRESENTARAM MAIOR VARIAÇÃO (POSITIVA E NEGATIVA) NO IDEB ENTRE 2011 E 2015 .....</b>  | <b>187</b> |
| 6.1 – Análise da escola da rede estadual de Minas Gerais que apresentou maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015 – Escola V+[1] ..... | 187        |
| 6.1.1 – A evolução do Ideb da escola.....                                                                                                      | 189        |
| 6.1.2 – Indicador de Desempenho.....                                                                                                           | 191        |
| 6.1.3 - Indicador de Rendimento.....                                                                                                           | 197        |
| 6.1.4 – Gestão Democrática e Participativa .....                                                                                               | 198        |
| 6.2 – Análise da escola da rede estadual de Minas Gerais que apresentou maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015 – Escola V-[1].....  | 206        |
| 6.2.1 – A evolução do Ideb da escola.....                                                                                                      | 208        |
| 6.2.2 – Indicador de Desempenho.....                                                                                                           | 210        |
| 6.2.3 – Indicador de Rendimento .....                                                                                                          | 216        |
| 6.2.4 – Gestão Democrática e Participativa .....                                                                                               | 217        |
| 6.3 – Comparação do perfil de atuação dos gestores das duas escolas.....                                                                       | 223        |
| 6.3.1 – Bases de comprometimento .....                                                                                                         | 224        |
| 6.3.2 – Competências pessoais, organizacionais e funcionais .....                                                                              | 230        |



|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 6.3.3 – Autogestão – Gerente de si mesmo .....                  | 235 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                      | 238 |
| REFERÊNCIAS .....                                               | 246 |
| APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO (TCLE) .....                | 250 |
| APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA .....                            | 252 |
| APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....                        | 253 |
| ANEXO A – Questionário do Diretor aplicado no Saeb 2015.....    | 256 |
| ANEXO B – Questionário do Professor aplicado no Saeb 2015 ..... | 264 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 01 – Relações de governança no âmbito da escola e no contexto da Gestão Democrática e Participativa. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 44  |
| Figura 02 – Processo de decisão partilhada das escolas públicas no contexto da Gestão Democrática e Participativa. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 46  |
| Figura 03 – Um sistema utiliza os recursos do ambiente e devolve-os na forma de entrada para outros sistemas. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 55  |
| Figura 04 – O ciclo de <i>feedback</i> que ocorre quando a energia, informação ou saída de um sistema a ele retorna, reforçando ou modificando o sistema. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 56  |
| Figura 05 – Esquema ilustrativo de um sistema de sistemas interligados que compõem uma empresa. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 57  |
| Figura 06 – A dinamicidade do processo administrativo que deve ser considerada para que as organizações alcancem resultados eficientes. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 59  |
| Figura 07 – Níveis de gerência executiva encontrados nas organizações que diferenciam os níveis de complexidade das decisões tomadas pelos administradores. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 60  |
| Figura 08 – Formas de escolha dos dirigentes das escolas públicas no contexto da Gestão Democrática e Participativa. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 65  |
| Figura 09 – Construto sugerido pela pesquisa que considera que a eficácia da gestão escolar no contexto da escola democrática e participativa, no que se refere à efetividade na oferta de ensino de qualidade e aprendizagem significativa, tem associação direta tanto com a formação profissional de seu gestor e o modelo de gestão adotado pelo mesmo, quanto com suas habilidades e competências para aplicar técnicas de gestão e para liderar e influenciar favoravelmente o desempenho de seus colaboradores. .... | 100 |
| Figura 10 – Informações abordadas nos questionários aplicados no Saeb. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 111 |
| Figura 11 – Aspectos observados no âmbito da pesquisa na execução das etapas cumpridas em seu desenvolvimento. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 112 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 01 – Evolução do Ideb da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                        | 190 |
| Gráfico 02 – Proficiência na disciplina Língua Portuguesa dos alunos da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. .... | 192 |
| Gráfico 03 – Proficiência na disciplina Matemática dos alunos da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....        | 194 |
| Gráfico 04 – Evolução do Ideb da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                        | 209 |
| Gráfico 05 – Proficiência na disciplina Língua Portuguesa dos alunos da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. .... | 211 |
| Gráfico 06 – Proficiência na disciplina Matemática dos alunos da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. . ....      | 213 |
| Gráfico 07 – Aspectos relacionados a Autogestão do gestor da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....            | 235 |
| Gráfico 08 – Aspectos relacionados a Autogestão do gestor da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....            | 236 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 01 – O Paradigma Multidimensional e suas Dimensões e Critérios de Desempenho. ....                                                                                   | 38  |
| Quadro 02 – Competências de gestão democrática e participativa. ....                                                                                                        | 46  |
| Quadro 03 – Fatos históricos que demonstram a utilização de técnicas de Administração para solução de problemas da humanidade e que antecedem à Administração moderna. .... | 50  |
| Quadro 04 – Principais ideias apresentadas por autores da escola clássica da Administração. ....                                                                            | 51  |
| Quadro 05 – Questões fundamentais que devem ser respondidas pelos gerentes das organizações ao projetarem uma estrutura organizacional adequada às organizações. ....       | 53  |
| Quadro 06 – Funções básicas do Administrador que englobam o processo administrativo das organizações. ....                                                                  | 58  |
| Quadro 07 – Informações sobre os níveis de complexidade existentes em cada um dos níveis de gerência executiva existentes nas organizações. ....                            | 60  |
| Quadro 08 – Competências de fundamentação da educação e do gestor escolar. ....                                                                                             | 62  |
| Quadro 09 – Dimensões de liderança relacionadas com as escolas eficazes. ....                                                                                               | 70  |
| Quadro 10 – Funções inerentes ao papel do diretor escolar. ....                                                                                                             | 71  |
| Quadro 11 – Comparação entre o trabalho industrial e o trabalho docente no que diz respeito aos objetivos, ao objeto e ao produto do trabalho. ....                         | 73  |
| Quadro 12 – Comparação entre o trabalho industrial e o trabalho docente no que no que se refere às tecnologias. ....                                                        | 76  |
| Quadro 13 – Os saberes dos professores. ....                                                                                                                                | 81  |
| Quadro 14 – Descrição dos Níveis Socioeconômicos dos alunos. ....                                                                                                           | 96  |
| Quadro 15 – Questão 08 do Questionário do Diretor aplicado no Saeb (2015). ....                                                                                             | 101 |
| Quadro 16 – Exemplo de aplicação da pontuação do modelo proposto (MAP-Q) na questão 08 do Questionário do Diretor aplicado no Saeb (2015). ....                             | 102 |
| Quadro 17 – Comparativo do perfil dos gestores das escolas que obtiveram maior variação no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                     | 114 |
| Quadro 18 – Comparativo do NSE de escolas que apresentaram maior variação no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                   | 116 |

|                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 19 – Quadro comparativo com a evolução gráfica do Ideb entre 2007 e 2015 das escolas que apresentaram maiores variações positivas e negativas no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                        | 120 |
| Quadro 20 – Categorias de adequação da formação dos docentes em relação à disciplina que leciona. ....                                                                                                                      | 133 |
| Quadro 21 – Perfil do gestor da escola que obteve maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                                                   | 188 |
| Quadro 22 – Representação gráfica do Indicador de rendimento dos alunos da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                               | 197 |
| Quadro 23 – Perfil do gestor da escola que obteve maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                                                   | 207 |
| Quadro 24 – Representação gráfica do Indicador de rendimento dos alunos da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                               | 216 |
| Quadro 25 – Diferentes bases de comprometimento e autores seminais. ....                                                                                                                                                    | 226 |
| Quadro 26 – Bases de comprometimento observadas em relação ao gestor da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                  | 227 |
| Quadro 27 – Bases de comprometimento observadas em relação ao gestor da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                  | 227 |
| Quadro 28 – Comparativo das bases de comprometimento observadas nos gestores das escolas que apresentaram maior variação positiva e negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                | 228 |
| Quadro 29 – Características das competências pessoais, organizacionais e funcionais. ..                                                                                                                                     | 231 |
| Quadro 30 – Comparativo das características das competências pessoais, organizacionais e funcionais observadas nos gestores das escolas que apresentaram maior variação positiva e negativa no Ideb entre 2011 e 2015. .... | 232 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 01 – Escala de proficiência utilizada para identificação do nível de aprendizado dos alunos que realizaram a prova do Saeb (2015). .....                                                                                           | 90  |
| Tabela 02 – Distribuição do Nível Socioeconômico dos alunos das escolas, por Grupo. ....                                                                                                                                                  | 98  |
| Tabela 03 – Exemplo de aplicação do Modelo de Análise de Performance com Base nas Respostas ao Questionário (MAP-Q) aplicado ao aspecto Formação do Gestor, utilizando questões do Questionário do Diretor aplicado no Saeb (2015). ..... | 103 |
| Tabela 04 – Distribuição do Nível Socioeconômico dos alunos das escolas selecionadas para a pesquisa, por Grupo. ....                                                                                                                     | 107 |
| Tabela 05 - Evolução do Ideb das 05 escolas que apresentaram maiores variações positivas no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                                                  | 109 |
| Tabela 06 - Evolução do Ideb das 05 escolas que apresentaram maiores variações negativas no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                                                  | 110 |
| Tabela 07 – Comparativo dos fatores de variação do Ideb das escolas que obtiveram maiores variações positivas no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                             | 117 |
| Tabela 08 – Média dos Indicadores de Desempenho e Rendimento das escolas que obtiveram maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                            | 117 |
| Tabela 09 – Comparativo dos fatores de variação do Ideb das escolas que obtiveram maiores variações positivas no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                             | 118 |
| Tabela 10 – Média dos Indicadores de Desempenho e Rendimento das escolas que obtiveram maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                            | 119 |
| Tabela 11 - Indicadores do INEP relacionados ao contexto dos alunos do 5º ano do ensino fundamental do grupo de escolas com maior variação positiva (Grupo V[+]) no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                          | 126 |
| Tabela 12 - Indicadores do INEP relacionados ao contexto dos alunos do 5º ano do ensino fundamental do grupo de escolas com maior variação negativa (Grupo V[-]) no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                          | 126 |
| Tabela 13 – Descrição dos níveis de complexidade de gestão. ....                                                                                                                                                                          | 129 |
| Tabela 14 - Indicadores do INEP relacionados ao contexto dos professores do grupo de escolas com maior variação positiva (Grupo V[+]) no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                     | 129 |
| Tabela 15 - Indicadores do INEP relacionados ao contexto dos professores do grupo de                                                                                                                                                      |     |

|                                                                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| escolas com maior variação negativa (Grupo V[-]) no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                                                                             | 130 |
| Tabela 16 – Descrição dos níveis de esforço docente. ....                                                                                                                                                                    | 131 |
| Tabela 17 – Percentual de docentes que atuam no Ensino Fundamental por nível de esforço necessário para o exercício da profissão das Escolas que apresentaram variação positiva (Grupo V[+]) no Ideb entre 2011 e 2015. .... | 132 |
| Tabela 18 – Percentual de docentes que atuam no Ensino Fundamental por nível de esforço necessário para o exercício da profissão das Escolas que apresentaram variação negativa (Grupo V[-]) no Ideb entre 2011 e 2015. .... | 132 |
| Tabela 19 – Percentual de adequação da formação à disciplina que leciona dos docentes do Ensino Fundamental das escolas que apresentaram variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                   | 133 |
| Tabela 20 – Percentual de adequação da formação à disciplina que leciona dos docentes do Ensino Fundamental das escolas que apresentaram variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                   | 134 |
| Tabela 21 – Performance em relação a Formação dos professores das escolas com variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                              | 137 |
| Tabela 22 – Performance em relação a Formação dos professores das escolas com variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                              | 140 |
| Tabela 23 – Comparativo entre as performances em relação a Formação dos professores dos dois grupos de escolas com variação no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                  | 142 |
| Tabela 24 – Performance em relação a Atuação dos professores das escolas com variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                               | 144 |
| Tabela 25 – Performance em relação a Atuação dos professores das escolas com variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                               | 146 |
| Tabela 26 – Comparativo entre as performances em relação a Atuação dos professores dos dois grupos de escolas com maiores variações no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                          | 148 |
| Tabela 27 – Performance em relação a Formação dos gestores das escolas com variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                                 | 152 |
| Tabela 28 – Performance em relação a Formação dos gestores das escolas com variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                                 | 154 |
| Tabela 29 – Comparativo entre as performances em relação a Formação dos gestores dos dois grupos de escolas com variação no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                     | 155 |
| Tabela 30 – Performance em relação a Atuação dos gestores das escolas com variação                                                                                                                                           |     |

|                                                                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                                                                                                                | 157 |
| Tabela 31 – Performance em relação a Atuação dos gestores das escolas com variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                             | 159 |
| Tabela 32 – Comparativo entre as performances em relação a Atuação dos gestores dos dois grupos de escolas com variação no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                 | 161 |
| Tabela 33 – Performance em relação a percepção dos professores no contexto da Gestão Democrática e Participativa em relação a gestão das escolas com variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                  | 165 |
| Tabela 34 – Performance em relação a percepção dos professores no contexto da Gestão Democrática e Participativa em relação a gestão das escolas com variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                  | 168 |
| Tabela 35 – Comparativo entre as performances em relação à percepção dos professores no contexto da Gestão Democrática e Participativa sobre a gestão das escolas com maiores variações no Ideb entre 2011 e 2015. .... | 170 |
| Tabela 36 – Performance em relação a percepção dos gestores escolares no contexto da Gestão Democrática e Participativa em relação a gestão das escolas com variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....           | 176 |
| Tabela 37 – Performance em relação a percepção dos gestores escolares no contexto da Gestão Democrática e Participativa em relação a gestão das escolas com variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....           | 180 |
| Tabela 38 – Comparativo entre as performances em relação à percepção dos gestores no contexto da Gestão Democrática e Participativa sobre a gestão das escolas com maiores variações no Ideb entre 2011 e 2015. ....    | 183 |
| Tabela 39 – Indicadores do INEP da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                                                   | 187 |
| Tabela 40 – Composição do Ideb da escola (Indicador de Desempenho x Indicador de Rendimento) com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                | 189 |
| Tabela 41 – Percentuais dos níveis de proficiência dos alunos da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                     | 191 |
| Tabela 42 – Performances em relação à Atuação dos professores de Língua Portuguesa da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                | 193 |
| Tabela 43 – Performances em relação à Atuação dos professores de Matemática da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                       | 195 |



|                                                                                                                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 44 – Performance em relação a percepção do gestor da escola que apresentou maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015 sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa. ....       | 200 |
| Tabela 45 – Performance em relação a percepção dos professores da escola que apresentou maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015 sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa. .... | 203 |
| Tabela 46 – Indicadores do INEP da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                                                      | 206 |
| Tabela 47 – Composição do Ideb da escola (Indicador de Desempenho x Indicador de Rendimento) com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                   | 208 |
| Tabela 48 – Percentuais dos níveis de proficiência dos alunos da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                                        | 210 |
| Tabela 49 – Performances em relação à Atuação dos professores de Língua Portuguesa da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                   | 212 |
| Tabela 50 – Performances em relação à Atuação dos professores de Matemática da escola com maior variação negativa positiva no Ideb entre 2011 e 2015. ....                                                                 | 214 |
| Tabela 51 – Performance em relação a percepção do gestor da escola que apresentou maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015 sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa. ....       | 217 |
| Tabela 52 – Performance em relação a percepção dos professores da escola que apresentou maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015 sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa. .... | 220 |

## LISTA DE SIGLAS

ANA – Avaliação Nacional da Alfabetização  
ANEB – Avaliação Nacional da Educação Básica  
ANPAE – Associação Nacional de Política e Administração da Educação  
ANPED – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação  
Anresc – Avaliação Nacional do Rendimento Escolar  
CC – Conselho de Classe  
CE – Conselho Escolar  
CNE – Conselho Nacional de Educação  
CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação  
DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica  
EJA – Educação de jovens e adultos  
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio  
GDP – Gestão Democrática e Participativa  
ID – Indicador de Desempenho  
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
INSE – Indicador de Nível Socioeconômico  
IR – Indicador de Rendimento  
IRD – Indicador de Regularidade do Docente  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MAP-Q – Modelo de Análise de Performance com Base nas Respostas ao Questionário  
MEC – Ministério da Educação  
NSE – Nível Socioeconômico  
PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação  
PNAIC – Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa  
PPP – Projeto Político Pedagógico  
SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica  
TIC – Tecnologias da Informação Computadorizada

## RESUMO

Esta tese apresenta uma discussão sobre a efetividade da gestão escolar em escolas públicas do estado de Minas Gerais, com foco no trabalho do gestor escolar, no que se refere ao alcance de seus objetivos formativos e de aprendizagem. Propôs investigar, no contexto da escola democrática e participativa, a associação entre a evolução dos resultados educacionais indicados pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e a atuação do gestor, considerando o modelo de gestão adotado pelo mesmo, sua formação, suas habilidades e competências para aplicar técnicas de gestão e para liderar seus colaboradores, no sentido de promover a aprendizagem e contribuição para a formação dos estudantes para a sociedade, considerando o contexto que permeia a comunidade na qual a escola está inserida. Como campo de pesquisa, foi considerado o contexto educacional que envolve escolas públicas estaduais de ensino fundamental da região metropolitana de Belo Horizonte, que apresentaram maior variação positiva e negativa no Ideb entre os anos de 2011 e 2015. No âmbito que permeia a Gestão Democrática e Participativa, foram estabelecidas análises comparativas entre escolas da rede estadual que apresentaram maior variação positiva e negativa no Ideb/Saeb entre 2011 e 2015, sendo considerado o histórico de evolução do Ideb, indicadores de Rendimento e Desempenho obtidos a partir do Saeb, indicadores educacionais obtidos a partir do Censo Escolar, a formação acadêmica, o desempenho dos gestores escolares na condução da escola e na liderança das equipes escolares e aspectos relacionados às Bases de Comprometimento, a autogestão e às competências pessoais, organizacionais e funcionais dos gestores escolares. Espera-se que a efetividade desta pesquisa contribua para o debate sobre a importância do trabalho do gestor escolar para a melhoria da qualidade do ensino público.

**Palavras chave:** Gestão escolar. Gestor escolar. Escola democrática e participativa. Educação e Trabalho. Ideb/Saeb. Resultados educacionais.

## ABSTRACT

This thesis presents a discussion about the effectiveness of school management in public schools in the state of Minas Gerais, focusing on the work of the school manager, regarding the achievement of their learning and learning objectives. It proposed to investigate, in the context of the democratic and participatory school, the association between the evolution of educational results indicated by the Index of Basic Education Development (Ideb), created by the National Institute of Studies and Educational Research Anísio Teixeira (Inep) and the performance of the manager, considering the management model adopted by it, its training, its abilities and competences to apply management techniques and to lead its collaborators, in order to promote the learning and contribution to the formation of the students for the society, considering the context that permeates the community in which the school is inserted. As a field of research, it was considered the educational context that involves state public elementary schools in the metropolitan region of Belo Horizonte, which presented greater positive and negative variation in Ideb between the years 2011 and 2015. Within the scope of Democratic and Participatory Management, comparative analyzes were established between schools in the state network that presented the greatest positive and negative variation in Ideb / Saeb between 2011 and 2015, considering the evolution history of Ideb, Performance and Performance indicators obtained from the Saeb, educational indicators obtained from the School Census, the academic formation and the performance of the school managers in the conduction of the school and in the leadership of the school teams and aspects related to the Bases of Commitment, the self-management and the personal, organizational and functional characteristics of school administrators. It is hoped that the effectiveness of this research contributes to the debate about the importance of the work of the school manager in improving the quality of public education.

**Key words:** School management and School management. Democratic and participatory school. Education and Work. Ideb/Saeb. Educational outcomes.

## RESUMEN

Esta tesis presenta una discusión sobre la efectividad de la gestión escolar en escuelas públicas del estado de Minas Gerais, con foco en el trabajo del gestor escolar, en lo que se refiere al alcance de sus objetivos formativos y de aprendizaje. En el contexto de la escuela democrática y participativa, la asociación entre la evolución de los resultados educativos indicados por el Índice de Desarrollo de la Educación Básica (Ideb), creado por el Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira (Inep) y la actuación del gestor, considerando el modelo de gestión adoptado por el mismo, su formación, sus habilidades y competencias para aplicar técnicas de gestión y para liderar a sus colaboradores, en el sentido de promover el aprendizaje y contribución a la formación de los estudiantes para la sociedad, considerando el contexto que permea la comunidad en la que se inserta la escuela. Como campo de investigación, fue considerado el contexto educativo que involucra escuelas públicas estatales de enseñanza fundamental de la región metropolitana de Belo Horizonte, que presentaron mayor variación positiva y negativa en el Ideb entre los años 2011 y 2015. En el ámbito que permea la Gestión Democrática y Participativa, se establecieron análisis comparativos entre escuelas de la red estadual que presentaron mayor variación positiva y negativa en el Ideb / Saeb entre 2011 y 2015, siendo considerado el histórico de evolución del Ideb, indicadores de Rendimiento y Desempeño obtenidos a partir del Saeb, indicadores educativos obtenidos a partir del Censo Escolar, la formación académica y el desempeño de los gestores escolares en la conducción de la escuela y en el liderazgo de los equipos escolares y aspectos relacionados a las Bases de Compromiso, la autogestión y las competencias personales, organizativas y funcionales de los gestores escolares. Se espera que la efectividad de esta investigación contribuya al debate sobre la importancia del trabajo del gestor escolar para la mejora de la calidad de la enseñanza pública.

Palabras clave: Gestión escolar. Gestor escolar. Escuela democrática y participativa. Educación y Trabajo. Ideb/Saeb. Resultados educativos.

## INTRODUÇÃO

A efetividade da educação como processo de formação humana e como fator determinante na transformação social envolve diversas ações educacionais que devem buscar não somente a transformação do indivíduo em sujeito autônomo de conhecimento, mas também sua formação para o exercício da cidadania e promoção social. Porém, a compreensão de todos os fatores determinantes para o sucesso (ou insucesso) dos processos educacionais requer uma variedade de estudos sobre a dinâmica que envolve a educação.

De acordo com a LDB (Lei nº 9.394/96, Art. 1), “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

Segundo Cury (1987), a educação está envolvida em um contexto de um mundo moderno marcado por dimensões econômicas, culturais e científico-tecnológicas. Entende-se por educação o referencial permanente de formação geral que encerra como objetivo fundamental o desenvolvimento integral do ser humano informado por valores éticos, sociais e políticos, de maneira a preservar sua dignidade e a desenvolver ações junto à sociedade com base nos mesmos valores. Na busca pela análise e compreensão do fenômeno educativo, o autor argumenta que considerar a educação na sua unidade dialética com a sociedade capitalista é considerá-la nos processos de relações de classe, enquanto essas são determinadas, em última instância, pelas relações de produção.

Neste sentido, a compreensão do fenômeno educativo no âmbito das relações de classes que promovem injustiça social, é determinante para o entendimento de que o trabalho dos educadores, por si só, não é suficiente para a promoção da ascensão social das classes menos favorecidas a níveis sociais mais elevados. Os meios disponibilizados na maioria das escolas públicas são significativamente inferiores aos recursos das escolas privadas que atuam prestando serviços educacionais às classes sociais mais favorecidas, refletindo no distanciamento da formação dos alunos em termos de qualidade e, conseqüentemente, na redução das possibilidades de ascensão social em relação aos alunos de escolas públicas.

Reconhecido o contexto de desigualdade social refletido na educação, o papel dos educadores se torna ainda mais imprescindível na busca por uma maior justiça social, uma vez que a compreensão sobre os objetivos educacionais e sobre as condições na qual a educação pública é efetivada é determinante para o sucesso de seu trabalho. Tecendo considerações sobre a eficiência educacional e as condições estabelecidas no ensino público, Candau (1988), argumenta:

É necessário afirmar o compromisso com a eficiência do ensino. Isto não significa interpretar a eficiência tal como o fazem as abordagens tecnológica ou escolanovista que, de fato, jamais realizaram esta eficiência. Trata-se de rever o que entendemos por eficiência, perguntarmo-nos pela razão de ser e pelo a serviço de que e de quem esta eficiência se situa.

Mas a busca da possibilidade de que a maioria da população tenha de fato acesso ao saber escolar é indispensável. A isto chamamos de ensino eficiente. A preocupação com a eficiência não deve ser entendida como a utilização de meios e técnicas sofisticadas. Pelo contrário: trata-se de partir das condições reais em que se desenvolve o ensino em nossas escolas e buscar formas de intervenção simples e viáveis. (CANDAU, 1988, p.17).

Ressalta-se no texto da autora a afirmação que deve-se “partir das condições reais em que se desenvolve o ensino em nossas escolas e buscar formas de intervenção simples e viáveis”. Tal afirmação reforça a importância do papel dos educadores na formação dos alunos e fortalece o pensamento de que a coesão da equipe escolar é fundamental para a maior efetividade dos processos de ensino e de aprendizagem. Neste sentido, o papel do gestor escolar deve considerar a mobilização da comunidade, dos educadores envolvidos e de todos os demais recursos disponibilizados na realização de um trabalho conjunto voltado para a melhoria contínua da educação disponibilizada aos alunos da escola. Portanto, o conhecimento que o gestor escolar tem sobre todos os condicionantes sociais relacionados a seu trabalho e a influência destes nos resultados educacionais, é fator preponderante para o sucesso da gestão escolar. Para Lück (2009):

A ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho. (LÜCK, 2009, p.15).

Este trabalho procura dar ênfase ao trabalho do gestor escolar na condução da escola rumo ao alcance dos objetivos estabelecidos para a educação. Espera-se que as discussões promovidas no âmbito do trabalho favoreçam o entendimento de que a contribuição da gestão escolar para a melhoria da qualidade do ensino requer que o gestor escolar desenvolva

competências inerentes ao seu papel frente à escola, na condução da equipe escolar e na gestão adequada de todos os recursos disponibilizados em favor da formação dos alunos.

O primeiro capítulo apresenta abordagens teóricas sobre a gestão escolar e sobre a administração de empresas, procurando enfatizar características e aspectos inerentes aos respectivos campos de atuação e procurando identificar as principais diferenças entre as demandas das duas áreas. O segundo capítulo aborda a importância do papel do gestor escolar e suas relações com o trabalho pedagógico frente à escola, abordando desde as possíveis formas de provimento ao cargo, perfil requerido para atuação do contexto da gestão democrática e também sua atuação no âmbito pedagógico.

O terceiro capítulo discorre sobre aspectos e características da avaliação educacional no Brasil, mais especificamente o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), que é composto por um conjunto de avaliações externas em larga escala e que contribuem para a realização de um diagnóstico da educação básica brasileira. O capítulo quatro apresenta a metodologia desenvolvida nesta tese em busca de seus objetivos, relatando a forma de seleção das escolas que compuseram a pesquisa, os instrumentos utilizados na análise dos dados e também apresenta o Modelo de Análise de Performance com Base nas Respostas ao Questionário (MAP-Q), instrumento importante para a interpretação das informações dos questionários do Diretor e do Professor aplicados no Saeb de 2015 e, por fim, as etapas desenvolvidas na pesquisa.

O capítulo cinco apresenta uma análise sobre a evolução do Ideb das escolas selecionadas, seus principais indicadores disponibilizados pelo INEP e calculados a partir dos microdados do Censo Escolar e do próprio Saeb, considerando as perspectivas dos professores e gestores escolares. O sexto capítulo apresenta, de forma mais específica, análises do desempenho das duas escolas que apresentaram maiores variações (positiva e negativa) no Ideb no período de abrangência da pesquisa, bem como uma comparação entre os perfis dos gestores destas escolas, utilizando como ferramentas as bases de comprometimento, competências pessoais, organizacionais e funcionais e a autogestão.

Por fim, o trabalho apresenta argumentações conclusivas finais acerca do objeto de estudo estabelecido, abordando de forma conclusiva as observações realizadas, considerando todas as etapas, processos e informações obtidas a partir do cumprimento do escopo da pesquisa.



A seguir, estão apresentados o problema e os respectivos objetivos estabelecidos no direcionamento da investigação a ser realizada no âmbito desta pesquisa.

## **1 – Problema de pesquisa**

Atuando como docente de graduação e pós-graduação em cursos de gestão e, concomitantemente, no Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública pertencente ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o autor deste trabalho, cuja formação (graduação em Administração e mestrado em Educação Tecnológica) favorece a análise deste contexto sob uma perspectiva embasada por conceitos da Administração e da Educação, percebeu a importância do aprimoramento dos processos de gestão escolar para o alcance de uma maior qualidade social da educação, importância esta, reconhecida por diversos autores que abordam o tema.

Pesquisando publicações relacionadas a este tema, foram encontrados diversos autores que corroboram com a ideia de que a atuação do gestor é fundamental para a eficácia educacional, principalmente considerando-se os objetivos sociais e educacionais propostos para a educação básica. Segundo Lück (2009), a qualidade do ensino se assenta, dentre um dos aspectos mais fundamentais, sobre a competência profissional dos diretores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. A autora também argumenta que, no intuito de contribuir para a solução da problemática relacionada à qualidade do ensino público, têm sido definidos padrões de qualidade do ensino, da escola e da prática de gestão escolar.

De acordo com Paro (2001), o mais alto posto na estrutura formal da escola pública é ocupado pelo diretor, verdadeiro chefe da unidade escolar e responsável por último por tudo o que acontece dentro da escola. O autor também argumenta que não basta a eleição de dirigentes escolares desvinculada de outras medidas que transformem a estrutura administrativa da escola, mas que o gestor deve conduzir sua gestão assistido pelo conselho de classe e com participação da população nas decisões que se tomam na escola, considerando este o verdadeiro caminho de busca a gestão democrática.

Já segundo Dourado (2007), é fundamental que o gestor não perca de vista que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se efetiva o ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político-pedagógico e se materializam os processos de organização e gestão da educação básica.

As considerações dos autores corroboram com a ideia de que, para cumprir suas funções de acordo com os preceitos considerados na perspectiva da escola democrática e participativa, o gestor deve estar qualificado e apto a utilizar técnicas de gestão que o permitam conduzir a escola de forma a alcançar níveis educacionais satisfatórios de qualidade, considerando as atuais demandas da sociedade moderna.

No decorrer das atividades pedagógicas inerentes aos cursos da Escola de Gestores, percebeu-se na proposta do programa, a preocupação em capacitar conceitualmente os gestores sobre a gestão educacional e suas respectivas atividades. Tais atividades demandam dos mesmos uma percepção ampla de todas as demandas necessárias para que seja desenvolvido um ambiente educacional que permita a formação qualificada dos alunos.

Em suma, a competência do gestor escolar no que se refere ao planejamento, organização, orientação e liderança na execução das tarefas administrativas e educativas da escola, bem como sua capacidade de interagir com os demais agentes educacionais no âmbito das relações sociais que permeiam a escola, estão diretamente relacionadas ao sucesso de sua gestão.

Nesse contexto em que claramente se percebe a importância do trabalho do gestor, bem como suas habilidades e competências desenvolvidas em função de suas necessidades para execução das funções inerentes ao seu cargo, apresentam-se os seguintes questionamentos:

Quais características e quais especificidades diferenciam conceitualmente a administração escolar da administração de empresas no contexto capitalista?

Quais aspectos caracterizam e delimitam conceitualmente o perfil de atuação do gestor escolar no contexto da gestão democrática e participativa?

Quais são os parâmetros de avaliação educacional estabelecidos no Ideb para atribuição de valor estatístico à qualidade da educação?

Quais aspectos determinam e diferenciam o perfil, a formação e atuação dos gestores escolares e professores das escolas que apresentaram maiores variações positivas e negativas no Ideb?

Quais aspectos caracterizam e diferenciam a gestão das escolas que apresentaram maiores variações positivas e negativas no Ideb, considerando o contexto que envolve a gestão democrática e participativa?

Quais associações podem ser estabelecidas entre características da formação e atuação dos gestores escolares e os resultados educacionais obtidos pela escola no Ideb?

## **2 – Hipótese de pesquisa**

Como hipótese, estabelecemos que a eficácia da gestão escolar no contexto da escola democrática e participativa, no que se refere à efetividade na oferta de ensino de qualidade e aprendizagem significativa, tem associação direta tanto com a formação profissional de seu gestor e o perfil de gestão estabelecido pelo mesmo, quanto com suas habilidades e competências para aplicar técnicas de gestão e para liderar e influenciar favoravelmente o desempenho de seus colaboradores.

## **3 – Objetivos**

### **3.1 – Objetivo Geral**

Analisar o trabalho do gestor escolar, na perspectiva da gestão democrática e participativa e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social, em relação

aos processos relacionados à gestão administrativa, pedagógica, de pessoas, do clima e cultura escolar, e do cotidiano operacional escolar.

### **3.2 – Objetivos específicos**

- Identificar as escolas públicas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte que apresentaram maior variação positiva e negativa no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) entre os anos 2011 e 2015 que apresentem características similares em relação ao contexto econômico no qual estão inseridas.

- Caracterizar o trabalho do gestor escolar no grupo de escolas selecionadas, analisando a relação entre o contexto educacional encontrado e os resultados educacionais alcançados pela escola.

- Identificar características da formação profissional e da atuação do gestor escolar que influenciam os resultados educacionais alcançados pela escola.

- Identificar especificidades da atuação do gestor escolar em relação ao relacionamento com a comunidade escolar que contribuem para construção de um ambiente escolar educativo.

- Estabelecer comparações entre os perfis de atuação observados e os efetivos resultados educacionais obtidos pelas escolas.

## **CAPÍTULO 1 – GESTÃO ESCOLAR E ADMINISTRAÇÃO**

O desenvolvimento de uma sociedade mais produtiva, justa e equilibrada, indubitavelmente, passa pela busca de um ensino de qualidade para todos os cidadãos. O ensino público brasileiro apresenta diversos obstáculos que devem ser superados no intuito de se oferecer aos alunos, processos educativos que contribuam tanto para seu desenvolvimento intelectual quanto para sua formação como cidadãos autônomos em termos de aprendizagem e desenvolvimento, capazes não somente de enfrentar os atuais desafios de nossa sociedade, mas também de superá-los.

Após o início da reforma educacional no Brasil estimulada principalmente pela Constituição Federal de 1988, Lei nº 9.9394/96 (LDB) e Leis estaduais e municipais, várias discussões sobre o papel da gestão escolar no contexto da gestão democrática e participativa emergiram na sociedade civil, notadamente em encontros e seminários (Anpae, Anped e em outros espaços promovidos pela comunidade acadêmica), com o objetivo de debater sobre as possíveis respostas para os obstáculos e dificuldades que surgiram nas escolas públicas brasileiras neste novo contexto emergente.

No âmbito destes debates, observam-se abordagens que buscam evidenciar a diferenças conceituais (e operacionais) entre a Administração escolar e a Administração praticada no contexto capitalista. Mesmo reconhecendo a importância da utilização das técnicas de administração empresarial para otimização dos processos e recursos disponibilizados, os autores defendem a ideia de que a Administração Escolar tem particularidades que a diferenciam da administração capitalista devido às demandas sociais relacionadas ao papel da escola na construção da sociedade contemporânea.

Tecendo considerações sobre o cenário das reformas na sociedade brasileira no qual o contexto que envolve a escola pública está inserido de forma significativa, Cabral Neto e Castro (2011) argumentam que a reforma educacional implementada no Brasil, nas últimas décadas, ocorreu no âmbito da redefinição do papel do Estado, tomando, como referência, os pressupostos neoliberais, a globalização da economia e a reestruturação produtiva. Essa conjuntura criou condições para o surgimento de paradigmas econômicos mais flexíveis que vem substituindo o modelo taylorista/fordista, em uma tentativa de responder as novas configurações assumidas pelas economias internacionais. As inúmeras transformações que

estão ocorrendo na esfera da produção, do mercado e do Estado fazem parte de um mesmo movimento histórico em que o capitalismo busca estratégias para a sua recomposição. Essas mudanças ocorrem pela crescente incorporação de ciência e de tecnologia ao processo de trabalho, mediante a substituição de tecnologias rígidas por outras de base eletroeletrônica, imprimindo inovações nas áreas de materiais e equipamentos. Essa dinâmica vem causando profundos impactos sobre os processos pedagógicos, passando-se a exigir do homem novos conhecimentos e novas atitudes no exercício de suas múltiplas funções, enquanto ser social, político e produtivo. Os autores destacam o impacto deste novo contexto na gestão das escolas e no trabalho do gestor escolar:

No campo educacional, são perceptíveis as mudanças que ocorreram na gestão educacional, a partir do novo modelo gerencial adotado para os serviços públicos. A própria legislação educacional se encarregou de normatizar as ações da gestão educacional, para possibilitar uma gestão mais descentralizada, mais ágil e mais participativa. Embora a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96) se refiram à gestão democrática, os programas e projetos desenvolvidos pelos últimos governos se alinham, de fato, a uma perspectiva de gestão gerencialista. Entre eles podem-se citar o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o Plano Estratégico das Secretarias (PES) e o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola). Este último é claramente indicado, pela equipe gestora das escolas participantes da pesquisa, como sendo o principal programa que hoje orienta as ações das escolas.

A gestão educacional, em atendimento a esses novos requerimentos, passou a ser organizada de modo a otimizar os recursos e garantir a produtividade da escola, utilizando, para isso, um discurso de participação e autonomia. Exigem-se dos gestores habilidades e criatividade para encontrar novas soluções, sobretudo, para aumentar a eficiência, utilizando, entre outros mecanismos, os modelos de avaliação do desempenho. (CABRAL NETO E CASTRO, 2011, p.9).

Segundo Paro (2001), a administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los. Nesse sentido, administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com os objetivos educacionais.

Laranja (2015) aborda esta questão, ressaltando o conflito resultante da existência de duas lógicas contraditórias que coabitam o espaço escolar em relação as experiências de

gestão e organização da escola. Uma, que se refere a construção coletiva de uma gestão democrática participativa com construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) que sinaliza as aspirações e anseios da comunidade por uma escola mais autônoma. E outra, via Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) de caráter gerencial centrado na racionalidade de gastos e eficiência operacional.

Corroborando com esta perspectiva, Dourado (2007) considera que a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados. A escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins políticos e pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício *stricto sensu*. Isto tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas.

Sander (1995) considera que a Administração não deve ser considerada como um único método neutro e universal, que pode ser aplicado em qualquer organização da mesma maneira. Para o autor, o uso das ferramentas na administração pública requer um estudo detalhado sobre sua aplicabilidade, a fim de não comprometer suas atividades-fim, sua missão política e seus objetivos sociais e culturais. Considerando uma perspectiva histórica, o crescimento das desigualdades sociais na sociedade capitalista, caracterizada pela perda de poder aquisitivo pela maioria da população, tem acentuado a demanda social por políticas públicas em maior quantidade e com maior qualidade. Para enfrentar esse paradoxo, numerosos governos vêm ensaiando novas concepções políticas e soluções organizacionais e administrativas em diferentes setores da atividade humana, baseadas nos conceitos de eficiência e produtividade, visando melhorar o desempenho e reduzir custos.

Compreendendo a administração na escola como um meio, ou seja, como um instrumento de realização dos objetivos educacionais, que pode ser executado pelo diretor escolar, Alonso (1988) argumenta que a escola se distingue das demais organizações pela especificidade de seu objetivo:

Em analogia com as demais organizações, a escola tem um trabalho a efetuar e este constitui o seu objetivo próprio, para o qual são dirigidos

todos os esforços ordenados dentro da estrutura existente. Esse objetivo não se configura na elaboração de produto concreto, mas na realização de um serviço social, ou melhor, na “produção” de comportamentos definidos como desejáveis socialmente e úteis ao indivíduo para a sua integração e participação no mundo social. Através de um conjunto de operações “técnicas”, a escola pretende transformar o comportamento dos educandos de modo a atingir um estado “desejável” estabelecido como meta da escola. (ALONSO, 1988, p. 103).

As diversas abordagens sobre a perspectiva educacional da administração convergem para uma unidade conceitual que distancia a Administração Escolar da Administração de Empresas praticada no contexto capitalista, principalmente devido a diferença entre os objetivos próprios de cada modalidade de gestão. Neste sentido, passamos a abordar estes dois campos no intuito de evidenciar as características inerentes a cada modo de gestão.

## **1.1 – Gestão Escolar**

De acordo com Lück (2009) a sociedade atual, marcadamente orientada pela economia baseada no conhecimento e pela tecnologia da informática e da comunicação, apresenta intensa dinâmica social, relações e influências globalizadas que, ao mesmo tempo, constituem-se em oportunidades culturais estimulantes e interessantes a todas as pessoas e organizações, assim como desafios e exigências extraordinários. Nesse contexto, a educação se torna imprescindível como ação contínua e permanente, demandando das instituições que a promovem, a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente.

Ainda segundo a autora, a Gestão Escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu Projeto Político Pedagógico e comprometido 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 auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Dourado (2007) argumenta que a análise da gestão educacional pode se realizar por meio de vários recortes e planos. Uma perspectiva importante implica não reduzir a análise



das políticas e da gestão educacional à mera descrição dos seus processos de concepção e/ou de execução, importando, sobremaneira, apreendê-las no âmbito das relações sociais em que se forjam as condições para sua proposição e materialidade.

Alonso (1988), considerando os papéis atribuídos na organização escolar, bem como nos comportamentos correspondentes, considera a função administrativa dentro da escola como um elemento decisivo para desencadear e orientar o processo de mudança indispensável à renovação da educação formal concebida em termos de escolaridade:

Isto significa que o trabalho de um administrador escolar não pode mais ser estritamente compreendido como o do elemento que provê recursos materiais e humanos necessários à efetivação do trabalho docente e põe em prática um conjunto de normas legais previamente estabelecidas, garantindo apenas a rotina escolar. Ao contrário, o administrador deve ser visto como aquele que toma decisões, organiza, planeja, e supervisiona todo o trabalho realizado na escola. Isto deve resultar numa posição estratégica relativamente ao conjunto de elementos internos a serem dispostos e aproveitados eficientemente dentro da escola, e ao conjunto de solicitações, necessidades e recursos externos a serem conciliados para o desempenho adequado do seu papel social. (ALONSO, 1988, p.4).

Considerando que o gestor escolar deve assumir seu papel estratégico, a autora considera que a direção escolar deve ser vista dentro do processo administrativo um de seus principais componentes, isto é, com uma das etapas de um processo contínuo que é a administração. Assim encarada, a direção consiste em fazer com que os subordinados executem suas tarefas atendendo a determinações da hierarquia. Está e a concepção apresentada por Fayol dentro do espírito da administração clássica e depois retomada pelos seus seguidores. No conjunto das funções administrativas, a direção representa um ponto muito importante uma vez que dela depende o funcionamento da engrenagem administrativa prevista nas fases anteriores do processo, dela dependendo, portanto, o funcionamento da organização:

A função diretiva envolve um conjunto de relações em todos os níveis da organização, tanto em sua perspectiva interna como externa. O objetivo desta função é velar pela execução das relações previstas, de acordo com os interesses e objetivos primordiais da organização. A direção se serve, pois, de vários elementos ou recursos, tais como, o sistema de informações e a liderança. A liderança se torna particularmente importante para a direção, uma vez que o objetivo consiste em persuadir os membros da organização a executarem o que foi proposto; isto implica ainda no sistema motivacional de modo a desenvolver nos indivíduos condições favoráveis à aceitação e desempenho das ordens emitidas. (ibidem, p.161).

A figura do diretor de escola é, pois, importante, em face da posição que ocupa, por depender dele o surgimento de processo contínuo e válido de

renovação. O melhor diretor não é o que executa grande número de tarefas, mas o que desencadeia um processo de trabalho ininterrupto em que todos conhecem a sua participação e aceitam-na. O que define e caracteriza o trabalho do diretor são as funções intrínsecas da administração, quais sejam, o planejamento, a organização e a própria direção e controle. (ibidem, p.170).

A autora também argumenta que uma nova forma de conceber a Administração Escolar veio impor-se a partir das modernas contribuições científicas e do desenvolvimento da teoria das organizações. Ampliou-se o significado da função administrativa pela inclusão de seus aspectos dinâmicos. Os trabalhos rotineiros anteriormente vistos como essenciais na administração das escolas, passam agora a plano secundário, sendo facilmente sobrepujadas pelas tarefas de organização, planejamento, direção e liderança. O objetivo principal da administração escolar passa a ser interpretado como sendo o de assegurar o equilíbrio interno e externo da organização escolar, mantendo, para tanto, estreita relação com o meio ambiente. Para que possa desempenhar adequadamente a sua função, o administrador precisa olhar para a escola como um conjunto organizado onde atuam diferentes forças que devem ser ordenadas e controladas de modo a permitir o alcance dos objetivos educacionais. (ibidem, p. 171).

As atuais condições materiais, bem como as estruturas governamentais responsáveis pela condução das escolas públicas, têm recebido diversas críticas quanto à capacidade destas para oferecer um ambiente educativo que seja favorável à construção do conhecimento com qualidade reconhecida. Sob outra perspectiva, a parcela da sociedade brasileira que, devido a fatores econômicos, tem a escola pública como única possibilidade desenvolvimento acadêmico, também apresenta problemas sociais que interferem no desenvolvimento dos alunos que utilizam os serviços educacionais básicos oferecidos pelos governos, sejam eles de qualquer esfera. Esta perspectiva é apontada por Cury (2002), quando afirma que a desigualdade socioeconômica existente em nosso país, atualmente medida por vários instrumentos de análise (como o IDH – Índice de Desenvolvimento Humano), faz com que existam problemas na escola e que não são da escola e por isso mesmo não é desprezível o impacto desta situação de fato sobre o conjunto do sistema educacional.

Diante deste contexto desafiador em relação à disponibilidade de recursos efetivamente investidos na educação, os recursos humanos, sejam eles professores, assistentes ou gestores escolares se tornam um dos fatores fundamentais para que se possa realmente desenvolver a nossa educação pública rumo a níveis mais altos de qualidade. Tal contexto direciona a atenção para uma maior percepção sobre a importância da formação e qualificação dos educadores envolvidos nas escolas públicas, pois, diante dos diversos desafios estruturais

existentes em nosso ensino público, a associação entre a atuação destes com a qualidade do ensino se torna ainda mais evidente. Corroborando com a ideia de Candau, Lück (2009) argumenta:

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e, é claro, os gestores. (LÜCK, 2009, p.16).

Diante desta necessidade de desenvolvimento contínuo dos agentes educacionais, é importante considerar que a Gestão Escolar é uma atividade que envolve a mediação cultural, de relações pessoais, financeira, de recursos materiais (equipamentos, infraestrutura, materiais de consumo) e de sala de aula. Seu objetivo principal envolve o atendimento das demandas apresentadas pela sociedade para cada nível de ensino ofertado à comunidade escolar, considerando o campo de atuação limitado pelo âmbito escolar e o contexto que envolve cada escola, diretamente afetado pela condição socioeconômica que permeia a atividade educacional.

Considerando fundamental a necessidade rever os objetivos da escola, os processos de aprendizagem e as atividades de integração e coordenação no intuito de adequá-los às novas demandas sociais e culturais, Alonso (1988) aponta que um dos principais problemas colocados para a escola se refere à busca de critérios adequados de eficiência que a aproximem de sua função específica:

A problemática central da escola brasileira, possivelmente da escola em geral, parece situar-se em uma falha de natureza administrativa, qual seja, a sua incapacidade de ajustar-se às exigências da vida contemporânea, ajustando esse que requer, necessariamente, ação organizada e planejada, realizada por pessoas qualificadas, a fim de que sejam atendidas as crescentes demandas quantitativas e qualitativas da sociedade atual.

A ideia central em discussão é aquela de que a escola deve sofrer um processo de organização, onde a eficiência é determinada pela capacidade de atingir planejamento objetivos bem definidos, para os quais são canalizados todos os recursos disponíveis, ordenados dentro de um sistema julgado o mais adequado para aquela situação. Esses objetivos, entretanto, são susceptíveis de mudanças e, conseqüentemente, a estrutura geral da escola também deve mudar. (Alonso, 1988, p.11).

A definição de objetivos é uma etapa importante para o alcance de níveis satisfatórios de atendimento a comunidade escolar por parte da gestão escolar, no que tange aos anseios que a sociedade apresenta da escola pública. Neste sentido, é importante o estabelecimento de

critérios de desempenho administrativo para direcionamento adequado das ações escolares inerentes a gestão escolar, como planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

Sander (2007, p. 74), analisando a trajetória da administração da educação ao longo da história republicana, apresenta quatro modelos de gestão da educação, considerando critérios de desempenho administrativo e definindo contornos teóricos e aplicações práticas para cada um dos quatro modelos:

- **Administração para a eficiência econômica**, como construção heurística da gestão da educação, este modelo de administração é uma derivação conceitual da escola clássica de administração e uma indução analítica da prática dos administradores escolares que pautam sua ação de acordo com os princípios gerais de organização e gestão, desenvolvidos no início do século XX, no contexto econômico da Revolução Industrial. Nesta fase da história do pensamento administrativo, as instituições educacionais eram concebidas e organizadas como sistemas fechados, à luz da orientação mecanomórfica dos engenheiros da produção industrial, em que a mediação administrativa apoiava-se, primordialmente, no conceito de eficiência.

A **eficiência** (do latim *efficientia*, ação, força, a virtude de produzir), cujos valores supremos são a economia e a produtividade, é considerada como o critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo. Na história do pensamento administrativo, a noção de eficiência está associada aos conceitos de racionalidade econômica e produtividade operacional, independentemente de seu conteúdo humano e político e de sua natureza ética.

Defino a **eficiência como critério de desempenho econômico da administração**. Aplicada à educação e à escola, a administração pautada pela eficiência econômica acentua as características extrínsecas e instrumentais dos fenômenos organizacionais e dos atos e fatos administrativos<sup>1</sup>. Nesse sentido, os protagonistas da eficiência, como critério de desempenho dominante da administração educacional e gestão escolar, pautam suas concepções e ações pela produtividade operacional. A adoção desta orientação econocrática na administração da educação não se coaduna com o conteúdo substantivo e a natureza ética da prática educacional. (SANDER, 2007, p. 77).

---

<sup>1</sup> Atos e fatos administrativos são conceitos da área contábil e de gestão. Atos administrativos se referem a ações da administração que não alteram o patrimônio da organização. Já os Fatos Administrativos são acontecimentos que resultam em alterações no patrimônio da organização.

• **Administração para a eficácia pedagógica**, como construção heurística da gestão da educação, este modelo de administração é uma derivação conceitual da escola comportamental de administração e uma indução analítica da experiência dos administradores escolares que adotam princípios e práticas do enfoque psicossociológico, enraizado, originalmente, no movimento das relações humanas. Seus protagonistas, como Follet, Mayo, Barnard, Simon e seus interpretes, conceberam a organização como um sistema orgânico e natural, no qual a mediação administrativa visa à integração funcional de seus elementos construtivos, à luz do conceito de eficácia.

A **eficácia** (do latim *efficax*, eficaz, que tem o poder de produzir o efeito desejado) é critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos. Na história do pensamento administrativo, o critério de eficácia foi concebido no bojo do comportamentalismo psicossociológico, preocupado com a consecução dos objetivos institucionais das organizações humanas.

É possível definir a **eficácia como critério de desempenho pedagógico** da administração da educação e da gestão escolar. A administração pautada pela eficácia pedagógica acentua as características intrínsecas e instrumentais dos atos e fatos administrativos e prepara-se, primordialmente, com a consecução dos objetivos educacionais das instituições e sistemas de ensino. Parte do pressuposto de que a consecução dos objetivos da educação sobrepõe-se aos aspectos utilitários e extrínsecos de tipo econômico, o critério de eficácia pedagógica sobreleva o de eficiência econômica. Nesse sentido, os profissionais da administração educacional e da gestão escolar que pautam seus esforços analíticos e suas práticas de intervenção institucional pela eficácia pedagógica incentivam a eficiência econômica, na medida em que ela contribuir para a consecução dos objetivos específicos das instituições educacionais. (SANDER, 2007, p. 79).

• **Administração para a efetividade política**, como construção heurística da gestão da educação, este modelo é uma derivação conceitual da administração para o desenvolvimento, da ecologia administrativa, da teoria da contingência e do desenvolvimento institucional e uma indução analítica de distintas experiências práticas na administração pública e na gestão da educação durante as décadas posteriores à II Guerra Mundial. Os protagonistas desses movimentos contemporâneos conceberam a organização como um sistema aberto e adaptativo, no qual a mediação administrativa enfatizava as variáveis do ambiente externo, à luz do conceito de efetividade.

**Efetividade** (do verbo latino *efficere*, realizar, cumprir, concretizar) é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade. O conceito de efetividade está associado ao de responsabilidade social, segundo o qual a administração responde pelos seus atos em função das políticas e prioridades estabelecidas pelos participantes da comunidade. Na realidade, o conceito de efetividade supõe um compromisso real com o atendimento das demandas políticas da comunidade. A materialização desse compromisso exige da administração educacional um envolvimento concreto na vida da comunidade através de uma filosofia solidária e uma metodologia participativa. Quanto maior o grau de participação solidária dos membros da comunidade, direta ou indiretamente comprometidos com a gestão da educação, maior será sua efetividade ou sua capacidade política para responder concretamente às necessidades e aspirações sociais.

Esses elementos permitem definir a **efetividade como critério de desempenho político** da administração da educação e da gestão escolar. A administração pautada pela efetividade acentua as características substantivas dos atos e fatos administrativos, preocupando-se, primordialmente, com o atendimento das exigências políticas e educacionais da comunidade, acima das considerações internas de natureza instrumental e utilitária. Nesse sentido, os profissionais da administração educacional e da gestão escolar que pautam seus esforços analíticos e suas práticas de intervenção institucional pela efetividade política, incentivam a eficiência econômica e a eficácia pedagógica na medida em que elas contribuem para a satisfação das demandas políticas e exigências sociais da comunidade. (SANDER, 2007, p. 81-82).

• **Administração para a relevância cultural**, como construção heurística da gestão da educação, este modelo é uma derivação conceitual de formulações interacionistas recentes e atuais, no campo da teoria organizacional e administrativa, preocupadas com os significados culturais e valores éticos que definem o desenvolvimento humano sustentável e a qualidade de vida na educação e na sociedade. Os defensores de tais formulações conceituais e analíticas concebem a organização como um sistema aberto e multicultural, em que a mediação administrativa predominante enfatiza a relevância como critério predominante.

A **Relevância** (do verbo latim *relevare*, levantar, salientar, valorizar) é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor. Valor e relevância são critérios utilizados para selecionar os objetivos do comportamento e para definir a natureza do desenvolvimento humano e da qualidade de vida. Neste sentido, a perspectiva de

administração educacional relevante guarda relação com os significados e consequências de sua atuação para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade na escola e na sociedade. Os conceitos de relevância e de qualidade humana são culturalmente específicos, sendo resultado das percepções e interpretações de uma comunidade, sendo definidos de acordo com valores culturais e escolhas individuais. A relevância implica uma conexão significativa e lógica entre duas realidades: de um lado, a administração educacional e, de outro, a qualidade de vida humana coletiva, construída historicamente pela cidadania segundo seus próprios valores culturais.

Esses elementos conceituais permitem definir a **relevância como critério de desempenho cultural**, de natureza substantiva e intrínseca, medido em termos de significância, valor e pertinência dos atos e fatos administrativos para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos participantes do sistema educacional e da sociedade como um todo. Considerando a importância primordial da qualidade de vida e de educação para os cidadãos em seu contexto cultural, concebo a relevância na gestão da educação como alternativa superordenada dos conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. Nesta linha, os protagonistas de uma construção culturalmente relevante pautam seu pensar e agir pela pertinência e significância dos atos e fatos administrativos para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos participantes das instituições e da sociedade como um todo. (SANDER, 2007, p. 85).

Considerando que existem instituições escolares que adotam como critério predominante um destes quatro modelos e procurando dar respostas organizacionais e administrativas eficientes, eficazes, efetivas e relevantes às atuais demandas e necessidades das instituições educacionais, Sander (2007) apresenta o que denominou de **Paradigma Multidimensional de Administração da Educação**, cuja construção apoia-se na tese da especificidade da gestão da educação como campo de estudo e intervenção educacional e na consciência da necessidade de conceber e exercer a administração da educação.

A opção atual por este ou aquele modelo é feita de acordo com os objetivos e a natureza específica da instituição de ensino e em função das percepções e interpretações da realidade educacional e dos fenômenos administrativos por parte de suas entidades mantenedoras e seus participantes.

A utilização dos quatro modelos em sua forma pura, tal como concebidos historicamente, reflete concepções reducionistas e fragmentadas de administração educacional. Para romper com as visões reducionistas, geralmente excludentes e polarizadas, de nosso passado educacional, impõe-se um novo tratamento teórico e metodológico para a gestão da educação. Nessa linha perfilam-se duas propostas superadoras, entre outras: o enfoque multiparadigmático e o paradigma multidimensional. O enfoque multiparadigmático explora as potencialidades heurísticas e praxiológicas, extraídas de distintos modelos de gestão não são necessariamente excludentes ou incomensuráveis, mas que podem ser utilizados seletivamente na teoria e na prática da educação e de sua administração. (SANDER, 2007, p. 89-90).

Para o autor, a administração é concebida como um fenômeno complexo e global, com múltiplas dimensões analíticas e praxiológicas articuladas entre si. Nesse sentido, as quatro construções específicas são reconstruídas em um paradigma multirreferencial, constituído por quatro dimensões simultânea e dialeticamente articuladas: dimensão econômica, dimensão pedagógica, dimensão política e dimensão cultural. A cada dimensão analítica corresponde um critério de desempenho administrativo hegemônico, respectivamente: eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

Sander (2007) argumenta que a concepção do paradigma multidimensional de administração da educação parte de quatro pressupostos:

- Primeiro, a educação e a administração são concebidas como realidades globais e complexas, que, para efeitos analíticos, podem ser constituídas por múltiplas dimensões, simultaneamente articuladas entre si.
- Segundo, no sistema educacional existem preocupações teleológicas, substantivas ou ideológicas, de natureza cultural e política, ao lado de preocupações instrumentais ou técnicas, de caráter pedagógico e econômico.
- Terceiro, no sistema educacional existem preocupações internas de caráter antropológico e pedagógico, e preocupações externas relacionadas com a política e a sociedade mais ampla.
- Quarto, o ser humano, como autor individual e social da construção de seu mundo e suas organizações, em um conjunto de oportunidades históricas, constitui a razão de ser da existência das instituições de ensino e das organizações sociais, em geral.

Para (Sander, 2007, p. 93), “é esta concepção antropossociopolítica da condição humana da condição humana que define a natureza do paradigma multidimensional de administração da educação como instrumento heurístico e praxiológico”. Estes conceitos traduzem o universo multirreferencial da administração da educação em que duas dimensões substantivas e duas instrumentais se articulam simultânea e dialeticamente com duas dimensões intrínsecas e extrínsecas:



Quadro 01 – O Paradigma Multidimensional e suas Dimensões e Critérios de Desempenho.

| Dimensões             | Dimensões Substantivas                              | Dimensões Instrumentais                             |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Dimensões intrínsecas | Dimensão Cultural<br><i>Critério de Relevância</i>  | Dimensão Pedagógica<br><i>Critério de Eficácia</i>  |
| Dimensões Extrínsecas | Dimensão Política<br><i>Critério de Efetividade</i> | Dimensão Econômica<br><i>Critério de Eficiência</i> |

Fonte: Sander (2007, p. 93).

A construção do paradigma proposta pelo autor parte de uma definição teleológica de gestão educacional, segundo a qual as dimensões extrínsecas são subsumidas pelas respectivas dimensões intrínsecas; e as dimensões instrumentais pelas dimensões substantivas. Estas estão diretamente relacionadas, no nível intrínseco, com os valores e aspirações fundamentais do ser humano, historicamente engajado em seu meio cultural e, no nível extrínseco, com a consecução dos fins e objetivos políticos da sociedade.

Na perspectiva do paradigma multidimensional, a administração da educação orienta-se por conteúdos substantivos e valores éticos construídos coletivamente, como a liberdade e a igualdade que, por sua vez, outorgam a moldura organizacional para a participação cidadã na promoção de uma forma qualitativa de vida humana coletiva, tanto na escola quanto na sociedade.

Da mesma forma que não tem acolhida um sistema economicista e comportamentalista de gestão da educação, baseado no utilitarismo e na competitividade funcional desprovida de transações substantivas, o paradigma multidimensional de administração da educação tampouco se coaduna com soluções políticas e educacionais que inibem a liberdade de opção e ação humanas e dificultam a criação de espaços plurais, diversificados, multirreferenciais, para possibilitar a plena realização do ser humano como sujeito individual e social, como autor-cidadão. (SANDER, 2007, p. 94).

Cada uma das quatro dimensões do paradigma (econômica, pedagógica, política e cultural) é parte de todo o paradigma e está presente, simultaneamente, em cada uma das dimensões. Cabe à administração o papel de mediação dialógica entre as dimensões e o todo, entre o intrínseco e o extrínseco, entre o instrumental e o substantivo do processo educacional. Sem perder de vista a visão de simultaneidade das dimensões que compõem o complexo universo da administração educacional.

A natureza das interações entre as diferentes dimensões do paradigma proposto por Sander (2007) pode ser operacionalizada em termos das relações de ordenação entre seus

respectivos critérios de desempenho administrativo. Sob uma perspectiva de interação, as diferentes dimensões e seus critérios de desempenho administrativo não são excludentes, ao contrário, são concebidas como dimensões dialética e simultaneamente articuladas de um paradigma compreensivo de gestão democrática da educação, alicerçada em valores substantivos e éticos de validade geral, como a liberdade individual e a igualdade social. De acordo com a orientação antropossociopolítica adotada pelo autor, a eficiência é subsumida pela eficácia; a eficácia e a eficiência são subsumidas pela efetividade; e a efetividade, a eficácia e a eficiência são subsumidas pela relevância.

Essas relações de ordenação entre os distintos critérios de desempenho administrativo da instituição educacional são indicativas da orientação teleológica de sua administração e seus dirigentes. À luz da visão de simultaneidade das facticidades do universo e da gestão da educação, cada um dos quatro critérios administrativos é chamado a desempenhar um papel fundamental. No entanto, a valorização da eficiência econômica da administração se subordina à sua eficácia pedagógica, sua efetividade política e sua relevância cultural. Por sua vez, a eficácia pedagógica e a eficiência econômica dos atos e fatos administrativos são critérios fundamentais desde que subordinados à sua efetividade política e sua relevância cultural. Finalmente, a efetividade política, a eficácia pedagógica e a eficiência econômica da gestão da educação hão de ser valorizadas sempre que forem culturalmente relevantes para a instituição e seus participantes. Neste sentido, a relevância cultural é o principal critério norteador da concepção e utilização do paradigma multidimensional de administração da educação, como instrumento analítico e praxiológico. À luz deste critério substantivo define-se a contribuição relativa dos demais critérios de desempenho administrativo das instituições e sistemas educacionais. (SANDER, 2007, p. 106-107).

A proposição de Sander (2007) ressalta uma perspectiva de interacionalidade na gestão educacional que valoriza o contexto que envolve a comunidade acadêmica, uma vez que coloca a relevância cultural, construída e coletivamente e influenciada pelo contexto social que envolve cada escola, como norteador do desempenho administrativo da gestão escolar. A articulação múltipla e a ordenação de diferentes critérios de desempenho que considera concepções teóricas sociais inerentes ao trabalho do gestor escolar, contribuem para uma análise mais ampla da relação entre causa e efeito de ações gerenciais observadas no contexto escolar. Em uma perspectiva analítica, a interpretação do “critério de desempenho administrativo traduz a orientação teleológica adotada na concepção e no exercício da administração”. (idem, p.74).

### 1.1.1 – Gestão Democrática e Participativa

Após um período de gestão autoritária na educação, caracterizado pela existência de obstáculos na transformação da escola pública brasileira e pela dificuldade de participação da comunidade escolar na gestão das escolas, a Constituição de 1988, estabeleceu, no artigo 206, dentre outros princípios, a gestão democrática do ensino público (inciso VI). Esta nova perspectiva de descentralização do poder passou a fortalecer o espírito de equipe e de cooperação em relação às demandas existentes nos espaços escolares.

Nos anos 1990, mudanças legais ocorreram no âmbito legislativo, destacando-se a aprovação das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), por meio da Lei n. 9.394/96. A LDB alterou o panorama da educação básica, que passou a compreender a educação infantil, o ensino fundamental e o médio. Além dessa mudança, a LDB redirecionou as formas de organização e gestão, os padrões de financiamento, a estrutura curricular, requerendo, entre outros, a implementação de processos de participação e gestão democrática nas unidades escolares públicas. A esse respeito, a lei estabelece o princípio da gestão democrática, ou seja, a necessidade de que a gestão das escolas se efetive por meio de processos coletivos envolvendo a participação da comunidade local e escolar. Assim, por gestão democrática entendemos a garantia de mecanismos e condições para que espaços de participação, partilhamento e descentralização do poder ocorram. (BRASIL 2004).

Por consequência, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional definiu, no artigo 14, princípios de uma gestão democrática e a participação da comunidade escolar:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Nesta perspectiva democrática da gestão escolar, acentua-se a importância do gestor escolar perante os sistemas de ensino. A coletividade que passou a envolver o modelo de gestão demanda do gestor a implantação e operacionalização de mecanismos que contribuam com o processo de decisão colegiada em relação aos assuntos pertinentes à escola. O gestor

escolar é o principal responsável, no âmbito escolar, pela execução das políticas públicas determinadas pelos respectivos sistemas de ensino ao qual respondem. Cabe a ele o papel de implementar, por meio de sua gestão, ações e projetos que atendam aos anseios da sociedade.

Cabe ressaltar que no artigo 15, a LDB apresenta um direcionamento para as escolas públicas, buscando assegurar “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira”, que reflete diretamente na gestão escolar:

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Observa-se que os dois artigos da LDB buscam implantar e desenvolver a gestão democrática e participativa nas escolas, determinando a inclusão dos profissionais da educação e da comunidade nos diálogos e decisões sobre a unidade escolar, através de dois importantes instrumentos: o Projeto Pedagógico e o Conselho Escolar.

O Projeto Político-Pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação e, portanto, na implementação de uma gestão democrática. Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa. (BRASIL, 2004).

Considerando que o projeto pedagógico é concebido como um instrumento de controle, por estar atrelado a uma multiplicidade de mecanismos operacionais, de técnicas, de manobras e estratégias que emanam de vários centros de decisões e de diferentes atores, Veiga (2003, p. 11) considera que o projeto pedagógico deve apresentar as seguintes características:

- a) ser processo participativo de decisões;
- b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições;
- c) explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo;

- d) conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica;
- e) explicitar o compromisso com a formação do cidadão;
- f) nascer da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem;
- g) ser exequível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação;
- h) ser uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola;
- i) ser construído continuamente, pois como produto, é também processo.

Ainda segundo a autora, falar em inovação e Projeto Político-Pedagógico tem sentido se não for esquecida qual é a preocupação fundamental que enfrenta o sistema educativo: melhorar a qualidade da educação pública para que todos aprendam mais e melhor. Essa preocupação se expressa muito bem na tríplice finalidade da educação em função da pessoa, da cidadania e do trabalho. Desenvolver o educando, prepará-lo para o exercício da cidadania e do trabalho significam a construção de um sujeito que domine conhecimentos, dotado de atitudes necessárias para fazer parte de um sistema político, para participar dos processos de produção da sobrevivência e para desenvolver-se pessoal e socialmente.

Para Dourado (2006), o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola deve refletir a dinâmica da instituição. Nele devem ser explicitados os objetivos, anseios, desejos, ou seja, tudo aquilo que a escola pretende alcançar. Nesse sentido, o PPP constitui-se como caminho/busca de uma nova direção e de um novo sentido, mediatizado por forças internas e externas, visando atingir os objetivos esperados e englobando ações explícitas e intencionais para a compreensão da escola que temos e a construção da escola que queremos. Dessa forma, o projeto escolar deve nascer da avaliação e compreensão das ações do passado e das análises do presente, pressupondo perspectivas que podem ser de conservação ou transformação, congregando a articulação entre duas categorias: o político e o pedagógico.

A construção de um projeto político-pedagógico traz à tona questões ligadas à gestão escolar, englobando as questões pedagógicas, administrativas e financeiras. Esse processo deve ser fruto de discussões e deliberações feitas por parte dos diferentes membros da

comunidade escolar. Portanto, para a consolidação de um projeto interdisciplinar e globalizador, a escola necessita desenvolver formas democráticas de organização, gestão e funcionamento da escola, dando atenção à melhoria dos processos formativos, à utilização transparente dos recursos e à melhoria das relações de trabalho em seu interior. Desse modo, é necessário a implementação de ações colegiadas articuladas a situações onde o aprender a pensar não se dissocie do executar e, portanto, da efetivação de um projeto político-pedagógico consistente. O projeto político-pedagógico da escola, enquanto diretriz basilar do projeto educativo que a escola quer implementar, se torna um aliado fundamental na autonomia financeira da instituição, pois, quando pensado coletivamente, contando com a participação e aprovação do conselho escolar, ele ganha força diante da comunidade e do sistema de ensino. (DOURADO, 2006).

Outro princípio estabelecido na constituição diz respeito a participação da comunidade no Conselho Escolar ou equivalente. O Conselho Escolar, órgão máximo da gestão democrática da escola, trata-se de um colegiado composto por membros de todos os segmentos da comunidade escolar (pais ou responsáveis, estudantes, funcionário(a)s, professor(a)s e representantes da equipe diretiva) eleitos pelos seus pares para exercer um mandato decidido pela comunidade escolar. De acordo com o MEC:

Aos conselhos escolares cabe deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola, além de participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação. (BRASIL 2004).

Segundo Dourado (2006), a partir do final dos anos 1980 e início dos anos 1990 os Conselhos Escolares começam a adquirir centralidade não só no âmbito das discussões pedagógicas, administrativas e financeiras, mas também no âmbito das políticas governamentais e no campo da legislação educacional. A discussão acerca da necessidade da criação e efetivação de conselhos nas unidades escolares vinculava-se à compreensão da importância da participação ativa dos diferentes segmentos na vida da escola em seus diferentes processos educativos.

O Conselho Escolar se configura, portanto, como órgão de representação da comunidade escolar e, desse modo, visa à construção de uma cultura de participação, constituindo-se em espaço de aprendizado do jogo político democrático e de formação

político pedagógica. Por essa razão, a consolidação dos conselhos escolares implica em buscar a articulação efetiva entre os processos pedagógicos, a organização da escola e o financiamento da educação e da escola propriamente dito. Como os Conselhos têm caráter deliberativo e são o órgão fundamental da escola, enquanto núcleo de gestão, a sua participação na construção do Projeto Político Pedagógico da escola é fundamental. (DOURADO, 2006).

Compreende-se que a Gestão democrática e participativa da escola pública, se trata de uma forma de governança que envolve um processo de tomada de decisões colegiado e compartilhado, fortalecido pela participação dos atores envolvidos na comunidade escolar, sejam eles alunos, pais ou responsáveis e educadores, que visa dar forma à gestão da escola e garantir o funcionamento adequado e efetivo da instituição escolar, envolvendo planejamento, organização, execução e liderança das ações administrativas e educativas da escola, sempre considerando as deliberações apresentadas por seu Projeto Político Pedagógico, devendo este ter sido construído de forma coletiva e sob amplo debate sobre as necessidades basilares e dos processos formativos envolvidos.

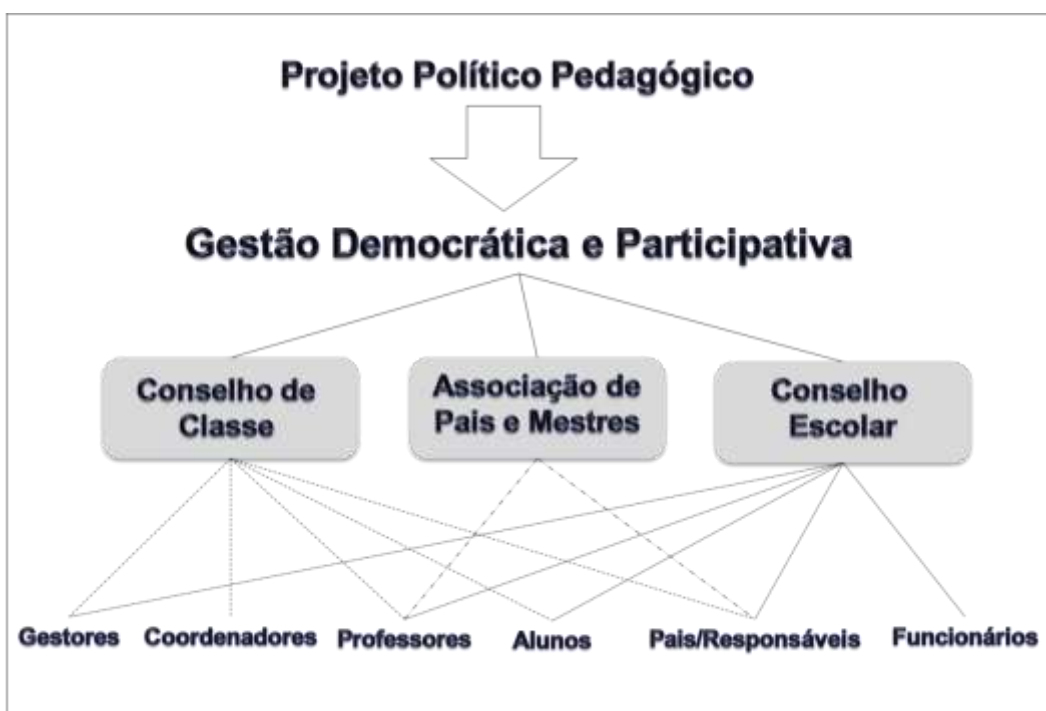


Figura 01 – Relações de governança no âmbito da escola e no contexto da Gestão Democrática e Participativa.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações do INEP/MEC (2015).

A Gestão Democrática e Participativa considera que, direcionados pelo Projeto Político-Pedagógico (PPP), os participantes da escola refletem, em suas decisões, a dinâmica da instituição. Educadores, educandos e comunidade compartilham a gestão da escola por meio de discussões e deliberações num formato democrático de organização e direção em relação ao funcionamento da escola, visando o aprimoramento dos processos formativos, pautados pelo projeto educativo proposto em seu PPP. Todos os processos e ações educativas envolvidas devem ser articuladas e monitoradas pelo gestor escolar.

A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes...). Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões. (BRASIL, 2004).

Para que a tomada de decisão seja partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe...), o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novas formas de organização e de gestão escolar e a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino. Toda essa dinâmica se efetiva como um processo de aprendizado político fundamental para a construção de uma cultura de participação e de gestão democrática na escola e, conseqüentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola. (BRASIL, 2004).





Figura 02 – Processo de decisão partilhada das escolas públicas no contexto da Gestão Democrática e Participativa.

Fonte: BRASIL (2004, p. 29)

Lück (2009), considerando que escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos, apresenta nove competências demandadas do gestor no contexto da gestão democrática e participativa:

Quadro 02 – Competências de gestão democrática e participativa.

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O Diretor:</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1. Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.                                                                            |
| 2. Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.                                                                                        |
| 3. Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.                                        |
| 4. Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.                                                  |
| 5. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado. |
| 6. Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.                                                                                                                                    |
| 7. Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.                                                                                  |
| 8. Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola. |
| 9. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.   |

Fonte: Adaptado de Lück (2009).

Para Dourado (2006), ao defendermos a autonomia da escola, estamos defendendo que a comunidade escolar tenha liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar o seu projeto político-pedagógico, entendendo que neste está contido o projeto de educação e de escola que a comunidade almeja. No entanto, mesmo tendo essa autonomia, a escola está subordinada às normas gerais do sistema de ensino e às leis que o regulam, não podendo, portanto, desconsiderá-las.

A busca pela autonomia da escola pública é um caminho a ser percorrido diariamente, que requer envolvimento e dedicação de seus autores, que devem se posicionar constantemente frente às dificuldades que envolvem o contexto de cada escola e, por consequência, o contexto da escola pública no Brasil. A busca por esta autonomia deve fazer parte do cotidiano escolar, estando e compreendido por todos os atores envolvidos na busca pela melhoria das condições de oferta do ensino com vistas a melhoria da qualidade do processo educacional que envolve as escola pública brasileira.

## 1.2 - Administração de Empresas

Segundo Oliveira (2012) Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização – estruturação – e a direção dos recursos das organizações para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais.

Para Gil (2016), embora utilizado em múltiplos contextos, é notável o consenso acerca do conceito de Administração. Basta que se considerem algumas das muitas definições que têm sido construídas para explicitação do conceito:

- Processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos.
- Processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.
- Ato de trabalhar com pessoas com vistas a alcançar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.
- Processo de tomada de decisão e de controle sobre as ações dos indivíduos com o propósito de alcançar metas predeterminadas.

Ainda segundo o autor, embora expressas com termos e ênfases diferentes, essas definições enfatizam ações com pessoas no âmbito de organizações voltadas ao alcance de objetivos.

Já de acordo com Andrade & Amboni (2011), a administração é uma ciência, pois lida com fenômenos complexos, sobre os quais o administrador tem pouco conhecimento. Por ser uma ciência inexata, o administrador toma decisões com base em informações incontroláveis, devido aos limites cognitivos de racionalidade e por serem os negócios altamente mutáveis e circunstanciais. A condição lógica da ciência pode ser enunciada em termos de procedimentos e operações intelectuais que:

- a) possibilitam a observação racional e controlada dos fatos;
- b) permitem a interpretação e explicação adequada dos fenômenos;
- c) contribuem para a verificação dos fenômenos, positivados pela experimentação ou pela reobservação; e
- d) fundamentam os princípios da generalização ou o estabelecimento dos princípios e das leis.

A condição formal da ciência possibilita o estabelecimento de enunciados por meio das relações entre símbolos para favorecer o emprego dos aspectos lógicos da ciência. Os enunciados da ciência formal só se tornam coerentes a partir de um sistema de ideias ou quadro axiomático referencial.

A administração como ciência recebeu e recebe influências de diferentes ciências como filosofia, sociologia, psicologia e economia. Por exemplo, a sociologia como uma ciência que estuda as sociedades humanas e os processos que interligam os indivíduos em associações, grupos e instituições contribui para o administrador entender os processos de interações que podem se estabelecer nas mais variadas situações. Também, o administrador deve entender os fundamentos da psicologia para compreender as manifestações comportamentais suscitadas pela interação de uma pessoa com outras pessoas dentro e fora das organizações. Os fundamentos da economia ajudam o administrador a entender as relações que ocorrem com a produção e troca de mercadorias. A filosofia oferece ao administrador uma imagem do pensamento humano – ou mesmo da realidade em que este se encontra inserido. (ANDRADE & AMBONI, 2011, p. 7-8).

A condição factual da ciência (material ou empírica) está centrada nas coisas, sucessos e processos, ou seja, muito mais na observação e na experimentação do que na simples conjecturação. As ciências factuais utilizam símbolos interpretados. Todavia, os enunciados precisam ser submetido à verificação, por meio da experimentação direta ou indireta. (ANDRADE & AMBONI, 2011).

A administração é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos. As teorias e técnicas da administração surgiram e vem se aprimorando há muito tempo, desde que os administradores do passado enfrentaram problemas práticos e precisaram de soluções para resolvê-los. Tudo começou em torno de 6.000 anos atrás, na região onde atualmente fica o Oriente Médio, durante o período chamado Revolução Urbana. Foi essa época em que surgiram as cidades, que precisaram de administradores e obras públicas. Esses administradores fizeram as cidades e as grandes obras públicas com os mesmos princípios e técnicas usados até hoje. (MAXIMIANO, 2011).

Já na Revolução Industrial, no século XVIII de nossa era, surgiram as fábricas e as cidades da Europa transformaram-se em grandes concentrações de trabalhadores. As fábricas e as cidades industriais também precisaram de novas ideias de administração. Muitas aplicações atualmente utilizadas na administração surgiram a partir desta época, dando origem à Administração Científica no início do século XX. O quadro abaixo apresenta sucintamente os antecedentes da administração moderna:

Quadro 03 – Fatos históricos que demonstram a utilização de técnicas de Administração para solução de problemas da humanidade e que antecedem à Administração moderna.

| <b>REVOLUÇÃO URBANA</b>                                                                                                                             | <b>EXÉRCITOS</b>                                                                                           | <b>GRÉCIA</b>                                    | <b>ROMA</b>                                                                                                       | <b>RENASCIMENTO</b>                                                                                  | <b>REVOLUÇÃO INDUSTRIAL</b>                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.000 anos antes de Cristo                                                                                                                          | Desde 3.500 anos antes de Cristo                                                                           | Desde 500 anos antes de Cristo                   | Entre século VII antes de Cristo e século IV de nossa era                                                         | Século XVI                                                                                           | Século XVIII                                                                                                                   |
| Administração de grandes projetos de construção: cidades, pirâmides, templos, canais de irrigação. Formação de uma classe de funcionários públicos. | Organização, disciplina, hierarquia, logística, planejamento de longo prazo, formação de recursos humanos. | Democracia, ética, método científico, qualidade. | Administração de império multinacional, formação de executivos, grandes empresas privadas, exército profissional. | Retomada dos valores humanistas, grandes empresas de comércio, invenção da contabilidade, Maquiavel. | Invenção das fábricas, surgimento do moderno trabalhador industrial e dos sindicatos, início da administração como disciplina. |

Fonte: Maximiano (2011, p. 17).

Para a compreensão da Administração Moderna é fundamental que conheçamos como a evolução da teoria administrativa se deu no decorrer de sua breve história. No início do século XX, a grande expansão das empresas industriais e outras organizações motivou o desenvolvimento de novos conceitos e métodos de administração. Nos Estados Unidos nasceram o movimento da Administração Científica e a linha de montagem móvel. Na França, Henri Fayol sistematizou ideias a respeito do processo de administrar organizações. Na Alemanha, Max Weber elaborou teorias para explicar as organizações formais. Esses conceitos e métodos surgidos na passagem para o século XX integram as ideias da chamada *Escola Clássica da Administração*. (MAXIMIANO, 2011).

A escola Clássica da Administração surgiu em meio à necessidade de maximizar a eficiência das organizações, que perseguiram objetivos de sobrevivência e crescimento,

acirrando a concorrência entre empresas presente até os dias atuais. As principais ideias dos autores da escola clássica da Administração estão apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 04 – Principais ideias apresentadas por autores da escola clássica da Administração.

| <b>PRINCIPAIS AUTORES</b>    | <b>1900-1910</b>                                                                                                                                                       | <b>1911-1920</b>                                                                                                                                                       |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FREDERICK TAYLOR (1856-1915) | A publicação do livro <i>Shop management</i> (Administração fabril) apresenta os princípios da administração científica, marcando o início do movimento do mesmo nome. | O livro Princípios da administração científica consolida as ideias de Taylor. O movimento da administração científica expande-se nos Estados Unidos e em todo o mundo. |
| HENRI FAYOL 1841-1925        | Fayol tem uma carreira bem sucedida como executivo da indústria e dedica-se a divulgar suas ideias sobre a administração de empresas                                   | Em 1916, publica Administração geral e industrial, livro no qual expõe suas ideias.                                                                                    |
| HENRI FORD (1863-1947)       | A Ford usa um sistema de produção no qual o trabalhador se movimenta enquanto os produtos ficavam em processo ficavam parados.                                         | Ford implanta a linha de montagem móvel, na qual os produtos em processo andavam em esteiras, enquanto os trabalhadores ficavam sempre no mesmo lugar.                 |
| MAX WEBER (1864-1920)        | Dedica-se a uma carreira de professor de ciências sociais.                                                                                                             | Desenvolve estudos sobre organizações formais, publicados no livro Economia e sociedade após sua morte.                                                                |

Fonte: Maximiano (2011, p. 34).

A revolução industrial provocou a substituição das oficinas artesanais pelas fábricas e transferindo o centro dos negócios da agricultura para a indústria, modificando profundamente as relações sociais daquela época e conseqüentemente a própria sociedade. A industrialização clássica teve seu início no final do século XIX, como consequência direta da Revolução Industrial, e estendeu-se até a metade do século XX, período no qual predominaram as três abordagens tradicionais da administração:

a) Administração Científica (Frederick W. Taylor): modelo de administração cuja abordagem enfatiza as atividades do operário, mantendo o foco no método de trabalho, determinando movimentos necessários à execução das tarefas e para o tempo padrão determinado para sua realização.

b) Teoria Clássica (Jules Henri Fayol): caracterizada pela visão do homem econômico, mantinha ênfase na estrutura organizacional, com os elementos e os princípios gerais da administração e com a departamentalização.

c) Teoria das Relações Humanas (George Elton Mayo): mantendo ênfase na atuação dos recursos humanos nas organizações, esta escola foi surgindo nos Estados Unidos devido ao desemprego resultante da crise de 1929, abordava a correlação entre o ambiente de trabalho e a produtividade.

O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender a todas essas expectativas as organizações precisam ser bem administradas. É a Administração que faz organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos. As funções organizacionais são tarefas especializadas que contribuem para a organização realizar seus objetivos. Todas as organizações têm aproximadamente as mesmas funções: produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da função de administração geral. (MAXIMIANO, 2011).

A execução eficiente das tarefas organizacionais por parte dos colaboradores está associada diretamente a hierarquia administrativa, que pressupõe uma cadeia de comando. A cadeia de comando é uma linha contínua de autoridade, que se estende do topo da organização até o mais baixo escalão e esclarece quem se reporta a quem. Não é possível discutir a cadeia de comando sem discutir dois conceitos complementares:

a) autoridade: diz respeito aos direitos inerentes a uma posição de dar ordens e esperar que elas sejam obedecidas. Para facilitar a coordenação, a organização atribui a cada posto gerencial um lugar na cadeia de comando e a cada gerente um grau de autoridade, a fim de que este cumpra suas responsabilidades; e

b) unidade de comando: o princípio da unidade de comando ajuda a preservar o conceito de uma linha contínua de autoridade, isto é, uma pessoa deve ter apenas um superior perante o qual ela é diretamente responsável. Se a unidade de comando é rompida, um subordinado pode ter de lidar com as demandas ou prioridades conflitantes oriundas de vários superiores.

As doutrinas básicas da estrutura organizacional mudam com as mudanças dos tempos. Os conceitos de cadeia de comando, autoridade e unidade de comando têm hoje relevância consideravelmente menor devido aos avanços na informática e tendência à participação dos funcionários na gestão. (ROBBINS, 2003).

Os cargos administrativos são definidos pela estrutura organizacional. Uma estrutura organizacional define como formalmente são divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos. Existem seis elementos fundamentais que os gerentes precisam considerar quando projetam a estrutura de sua organização: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, margem de controle, centralização e descentralização e formalização. Para aplicação de cada um deles Robbins (2003) indica uma questão estrutural que deve ser respondida pelos gerentes das organizações:

Quadro 05 – Questões fundamentais que devem ser respondidas pelos gerentes das organizações ao projetarem uma estrutura organizacional adequada às organizações.

| <b>Perguntas</b>                                                                        | <b>As respostas são dadas por:</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Em que medida as tarefas são subdivididas em cargos distintos?                       | Especialização do trabalho         |
| 2. Em que base os trabalhos serão agrupados?                                            | Departamentalização                |
| 3. A quem se reportam os indivíduos e os grupos?                                        | Cadeia de comando                  |
| 4. Quantos indivíduos um gerente pode comandar com eficiência e eficácia?               | Margem de Controle                 |
| 5. Em que reside a autoridade para a tomada de decisões?                                | Centralização e descentralização   |
| 6. Em que medida haverá regras e regulamentos para comandar os funcionários e gerentes? | Formalização                       |

Fonte: Robbins (2003, p. 171).



Em relação à administração moderna, uma teoria que é fundamental para sua compreensão é o enfoque sistêmico, que tem como ponto de partida para sua compreensão a ideia de sistema. Sistema é um conjunto de partes ou elementos que interagem entre si e funcionam como um todo. São feitos de dois tipos de componentes ou partes que podem ser:

1) físicos ou concretos, ou itens materiais, como equipamentos máquinas, peças, instalações e pessoas e;

2) conceituais ou abstratos, como conceitos, ideias, símbolos, procedimentos, regras, hipóteses e manifestações do comportamento intelectual ou emocional. Muitos sistemas são formados por uma combinação de elementos físicos e abstratos. (MAXIMIANO, 2011).

A ideia de sistema encontra grande receptividade em inúmeros campos de estudo. Sua utilidade para designar conjuntos complexos é notável e presente em várias áreas de estudo, como se pode deduzir por sua presença em nosso vocabulário. Adiante, estão exemplos de sistemas físicos e abstratos apresentados por Maximiano (2005):

- Sistema de qualidade.
- Sistema sociotécnico.
- Sistema de transporte.
- Sistema de informações.
- Sistema social.
- Sistema de eventos.
- Sistema de ideias.
- Sistema de governo.
- Sistema judiciário.

O próprio enfoque sistêmico é um sistema de ideias. Trata-se de uma proposição consolidada em inúmeras disciplinas, que pode ser caracterizada como filosofia ou forma de produzir, interpretar e utilizar conhecimentos. Essa filosofia tem aplicações em todas as áreas

da atividade e do raciocínio humanos, e também como método de resolver problemas e organizar conjuntos complexos de componentes. Qualquer sistema pode ser representado como conjunto de elementos ou componentes interdependentes, que se organizam em três partes: Entradas, Processo e Saídas. Um sistema utiliza os recursos do ambiente e devolve-os na forma de entrada para outros sistemas. A representação concreta que mais facilmente ilustra um sistema é a fábrica, que processa (transforma) entradas como matérias-primas e mão de obra para fornecer produtos – as saídas. (MAXIMIANO, 2005).

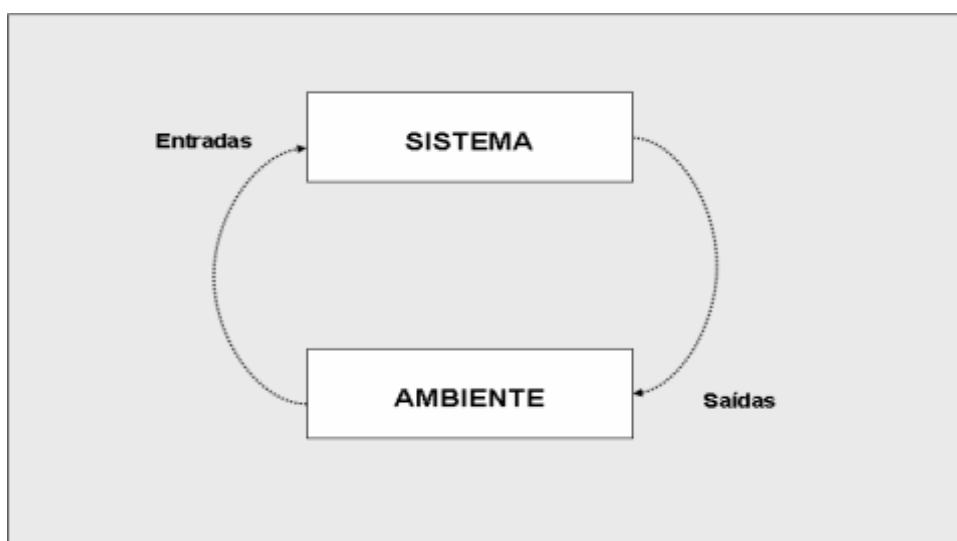


Figura 03 – Um sistema utiliza os recursos do ambiente e devolve-os na forma de entrada para outros sistemas.

Fonte: Maximiano (2005, p. 318).

As **entradas** (*inputs*) compreendem os elementos ou recursos físicos e abstratos de que é o sistema é feito, incluindo todas as influências e recursos recebidos do meio ambiente. O que define a natureza do sistema é o **processo**, a natureza das relações entre as partes e não apenas as partes, que são muito similares em todos os sistemas. As **saídas** (*outputs*) são os resultados do sistema, os objetivos que o sistema pretende atingir ou efetivamente atinge. Já **feedback** (palavra que significa retorno da informação, efeito retroativo ou realimentação) é o que ocorre quando a energia, informação ou saída de um sistema a ele retorna. A figura 04 apresenta uma ilustração do ciclo de *feedback*.

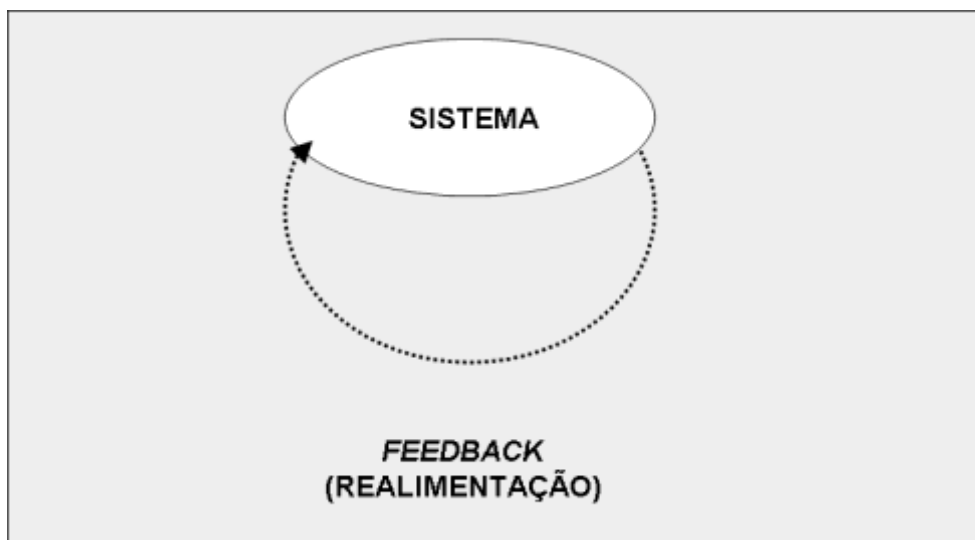


Figura 04 – O ciclo de *feedback* que ocorre quando a energia, informação ou saída de um sistema a ele retorna, reforçando ou modificando o sistema.

Fonte: Maximiano (2005, p. 325).

O ciclo do *feedback* traz de volta para o sistema uma parte da energia, das informações ou dos resultados que ele produziu. O *feedback* reforça ou modifica o comportamento do sistema. Os sistemas de avaliação nas escolas são um exemplo de ciclo de realimentação, que influencia o comportamento dos estudantes. (MAXIMIANO, 2005).

Uma das premissas mais importantes do moderno enfoque sistêmico é a noção de que a natureza dos sistemas é definida pelo observador. A organização que utiliza o enfoque sistêmico aprende a enxergar sistemas e sua complexidade, sendo que para enxergá-los é preciso educar-se para receber os elementos da realidade como parte de sistemas.

O sistema empresa é formado de inúmeros sistemas menores, como o sistema de produção e o sistema administrativo, cada um dos quais tem suas saídas específicas. Uma empresa é um sistema de sistemas interligados. A figura 05 apresenta um esquema ilustrativo de um sistema de sistemas interligados que compõem uma empresa.

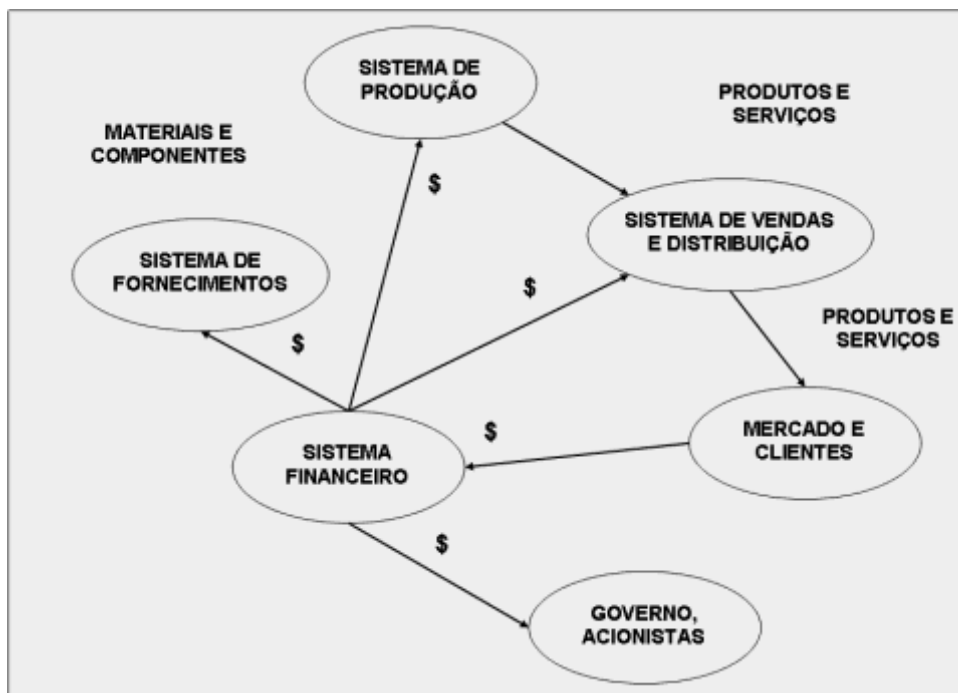


Figura 05 – Esquema ilustrativo de um sistema de sistemas interligados que compõem uma empresa.

Fonte: Maximiano (2005, p. 320)

Uma ideia resultante do enfoque sistêmico é a definição da organização como sistema: uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes. A compreensão dos elementos que interagem nas organizações é uma habilidade básica para os administradores. Sob a perspectiva do enfoque sistêmico, a organização revela-se como conjunto de pelo menos dois sistemas (ou subsistemas) que se influenciam mutuamente. (MAXIMIANO, 2005):

- sistema técnico: o sistema técnico é formado por recursos e componentes físicos e abstratos, e que, até certo ponto, independem das pessoas: objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração de tarefas, procedimentos;
- sistema social: o sistema social é formado por todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos: relações sociais, grupos informais, cultura, clima, atitudes e motivação.

A administração científica tradicional focaliza apenas a eficiência do sistema técnico e deixa as pessoas em segundo plano. A escola de relações humanas, ao contrário, focaliza apenas o sistema social e deixa a tarefa em segundo plano. A administração sistêmica propõe uma visão integrada: as organizações são sistemas sociotécnicos. É impossível estudar ou

gerenciar um sistema sem levar em conta o outro. Os requisitos sociais e técnicos da tarefa são interdependentes, e, ao mesmo tempo, devem apresentar resultados econômicos. Alcançar condições ideais, nessas três dimensões, de maneira a otimizar o sistema como um todo, é o objetivo do enfoque sistêmico. (MAXIMIANO, 2005).

Para o enfoque sistêmico o ambiente é um sistema de sistemas e funciona como um campo dinâmico de forças que interagem entre si provocando mudanças e influências diretas e indiretas sobre as organizações. Essas procuram aproveitar as influências positivas, embarcando nas oportunidades que surgem, e procuram amortecer e absorver as influências negativas ou simplesmente adaptar-se a elas.

Administrar diz respeito ao desempenho da organização como um todo em um determinado contexto. Desempenho, por sua vez, está relacionado aos conceitos de eficácia, eficiência, efetividade e relevância. A eficiência esta relacionada ao conceito de racionalidade econômica, ou seja, a razão custo/benefício que a organização pode lograr para prestar serviços ou produzir determinados bens, demonstrando coerência entre meios e fins. (ANDRADE & AMBONI, 2011).

A eficácia se relaciona ao alcance dos objetivos organizacionais pela organização. Efetividade demonstra se os produtos ou serviços prestados pelas organizações estão ou não atendendo às necessidades e expectativas de mercado. A relevância é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de significado, valor, importância, e pertinência das ações da organização para os participantes. (ANDRADE & AMBONI, 2011).

Para alcançar o desempenho esperado, as organizações necessitam contar com as funções do administrador que englobam o processo administrativo. As funções básicas do administrador estão apresentadas no quadro 06:

Quadro 06 – Funções básicas do Administrador que englobam o processo administrativo das organizações.

|                  |                                                                                                                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planejar</b>  | Representa no contexto empresarial o estabelecimento de um conjunto de providências que o executivo deve tomar par situações em que o futuro tende a ser diferente do passado. |
| <b>Organizar</b> | Compreende o processo de estruturação de uma organização por meio da distribuição do poder, das tarefas, das responsabilidades e da prestação de                               |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | contas. A palavra organização também expressa a distribuição otimizada dos recursos de uma empresa.                                                                                                                                                                          |
| <b>Dirigir</b>   | Envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido de missão.                                                                                                          |
| <b>Controlar</b> | Demonstra a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados. O produto principal da função é controle e a informação.                                                                                                                                      |
| <b>Coordenar</b> | Diz respeito à harmonia entre todos os atos de uma organização de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu processo. É dar ao organismo material e social de cada função as proporções convenientes para que ele possa desempenhar seu papel segura e economicamente. |

Fonte: Andrade & Amboni (2011, p. 05):

Para que as funções do administrador funcionem na prática e proporcionem resultados eficientes, eficazes, efetivos e relevantes, a coordenação das atividades administrativas deve ser executada considerando-se a interação e a dinamicidade com que elas se relacionam no dia a dia das organizações.

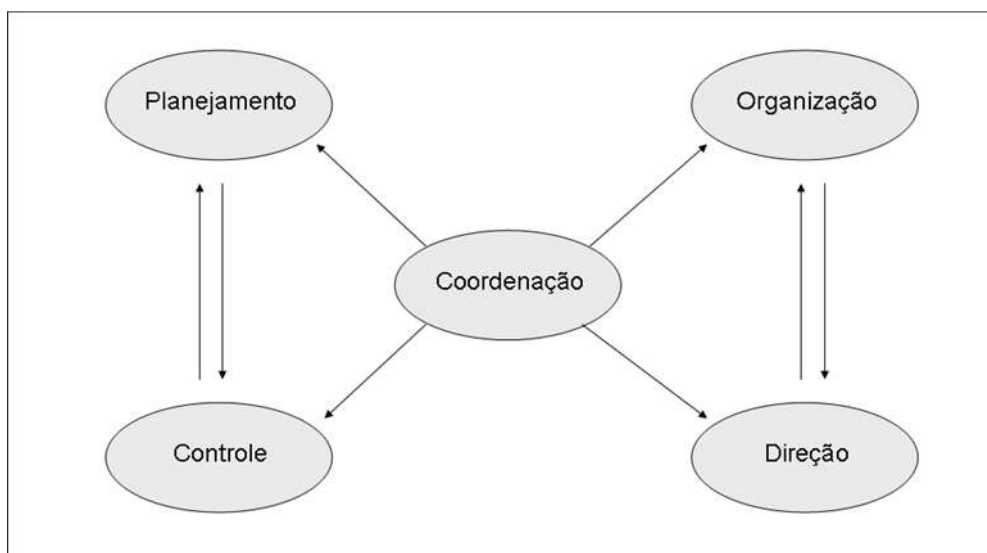


Figura 06 – A dinamicidade do processo administrativo que deve ser considerada para que as organizações alcancem resultados eficientes.

Fonte: Andrade & Amboni (2011, p. 05):

Nas organizações encontramos três níveis de gerência executiva, sendo que em cada um dos níveis organizacionais, a atuação do administrador se diferencia e o nível de

complexidade das decisões tomadas varia de acordo com o nível em que ele está posicionado. A figura 07 apresentada a seguir ilustra os níveis organizacionais:

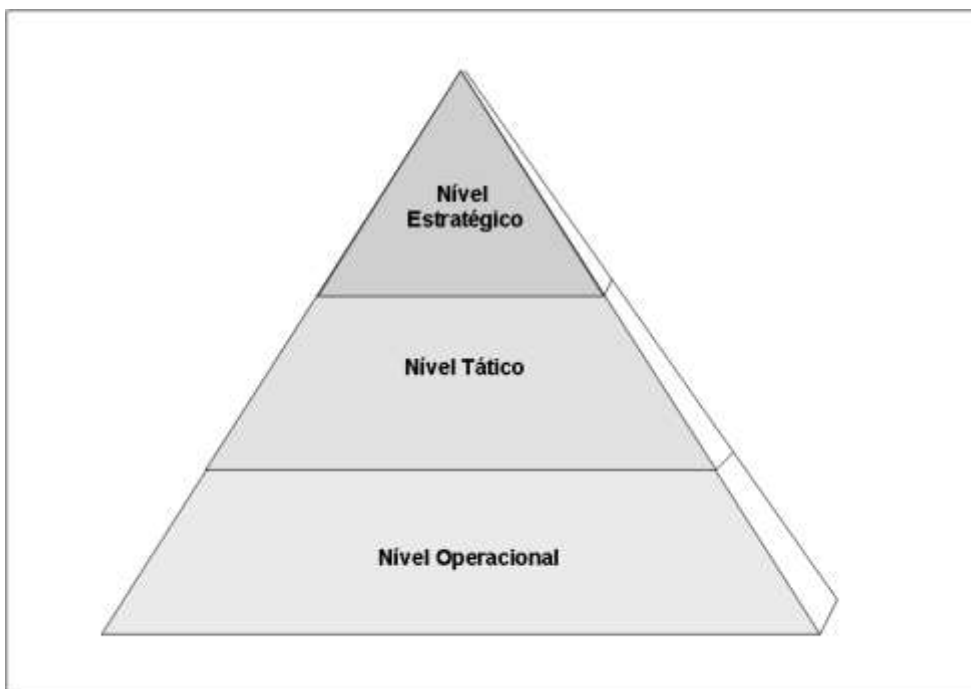


Figura 07 – Níveis de gerência executiva encontrados nas organizações que diferenciam os níveis de complexidade das decisões tomadas pelos administradores.

Fonte: Andrade & Amboni (2011, p. 06):

O administrador é uma pessoa fundamental para qualquer tipo de organização, seja governamental, industrial, comercial e de prestação de serviços. Nas organizações, o administrador pode ser um presidente ou diretor, um gerente ou supervisor. Em cada um dos níveis organizacionais, seu papel é diferente por lidar com decisões mais ou menos complexas. O quadro apresentado a seguir apresenta dados sobre esta complexidade:

Quadro 07 – Informações sobre os níveis de complexidade existentes em cada um dos níveis de gerência executiva existentes nas organizações.

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nível Estratégico | O nível estratégico de uma organização (representado pelo presidente) corresponde ao nível de cúpula da empresa. Neste nível, o administrador tem de pensar muito mais a empresa em vez de executar. Deve preocupar-se com o que pode acontecer à empresa se ele não conhecer as implicações das decisões estratégicas que está tomando hoje para um futuro próximo de dez anos. O administrador deve possuir uma visão estratégica, ou seja, do |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | todo interconectado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Nível Tático      | O nível tático de uma organização é representado pela gerência. É responsável pela articulação do que é feito em cada subsistema da empresa, por exemplo, em recursos humanos, marketing, finanças, entre outros, para que as pessoas que se encontram na base possam desenvolver as atividades com qualidade superior. Este nível gerencial deve atuar como um multiplicador para assegurar o alinhamento estratégico entre todos os níveis. |
| Nível operacional | O nível operacional é formado pelo “chão de fábrica” (representado pelo supervisor). É o nível responsável pela execução e realização das tarefas e atividades cotidianas. Neste nível, o administrador deve possuir visão operacional, isto é, conhecimento técnico para orientar e dirigir os funcionários que realizam as tarefas.                                                                                                         |

Fonte: adaptado de Andrade & Amboni (2011, p. 6).

No decorrer da breve história da Administração, os principais objetivos organizacionais sempre estiveram associados à necessidade de obtenção de resultados financeiros favoráveis (lucros) para que as empresas pudessem se manter ativas no mercado, ao mesmo tempo em que executam seus planos de crescimento. Como não bastasse as transformações sociais decorrentes da oferta de produtos e serviços, da geração de empregos e das benfeitorias associadas aos impostos recolhidos, com o passar dos anos, percebe-se um processo de humanização das empresas que foram se adaptando às demandas sociais e buscando devolver à sociedade parte dos lucros obtidos através de benefícios, cada vez mais ganham destaque na mídia. (ROBBINS, 2003).

Atualmente, espera-se que as empresas ajam como cidadãos responsáveis. A sociedade espera que as corporações, por exemplo, contribuam com instituições beneficentes, apoiem programas comunitários e adotem políticas benéficas ao ambiente. Espera-se que os executivos dessas empresas defendam e promovam padrões éticos elevados. Responsabilidade social inclui um amplo leque de questões como as relações com a comunidade e funcionários, o desenvolvimento e responsabilidade pelos produtos, políticas de apoio às mulheres e às minorias e não fazer negócios em países que abusam dos direitos humanos. (ROBBINS, 2003).



## CAPÍTULO 2 – GESTOR ESCOLAR

O papel do gestor escolar envolve desde a utilização de técnicas administrativas baseadas nos modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino e nos princípios da moderna administração pública, bem como promover a prática de bom relacionamento interpessoal com a comunidade escolar, mobilizando colaboradores e envolvendo sinergicamente todos os departamentos envolvidos no fazer educacional. Neste sentido, este fazer educacional é tido como satisfatório quando há sucesso no desenvolvimento humano, uma vez que a educação de qualidade é reconhecidamente um dos principais fatores na busca por contextos sociais mais justos e equilibrados.

De maneira análoga, a Administração de organizações capitalistas demanda do gestor a utilização de técnicas de administração direcionadas para o alcance dos objetivos propostos para cada organização, sendo que, considerando a lógica capitalista, invariavelmente direcionarão os esforços das empresas para a maximização da riqueza de seus acionistas. Se por uma perspectiva, o sucesso do administrador de empresas é identificado através aumento do capital econômico, sob outra perspectiva, o sucesso do gestor escolar é evidenciado pela evolução do nível de aprendizado dos alunos submetidos à sua gestão.

Segundo Lück (2009), já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação. A autora apresenta uma lista de competências de fundamentação da educação e da gestão escolar que, segundo ela, devem estar associadas ao trabalho do diretor escolar:

### Quadro 08 – Competências de fundamentação da educação e do gestor escolar.

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O Diretor:</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1. Garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais. |
| 2. Aplicar nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.                                                                                                                                                                                                        |
| 3. Promover na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.                                                                        |
| 4. Definir, atualizar e implementar padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.                                        |
| 5. Promover e manter na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos. |
| 6. Promover na escola o sentido de unidade e garantir padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.                       |
| 7. Articular e englobar as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.     |
| 8. Adotar em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.                                    |

Fonte: Lück (2009).

A superação dos desafios inerentes à função do gestor escolar torna-se possível pelo recurso de competências específicas, de acordo com as dimensões de gestão envolvidas, mas, sobretudo, em qualquer caso e situação, demanda do diretor capacidade conceitual sobre a educação; a gestão escolar e seu trabalho, mediante visão de conjunto e perspectiva aberta e sólida sobre a natureza da educação; o papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam; a natureza e as demandas psicossociais educacionais dos alunos; a relação da escola com a comunidade, dentre outros aspectos, incluindo, por certo, uma fundamentação sobre as dimensões de gestão escolar. (LÜCK, 2009).

O desenvolvimento de competências e conhecimentos deve se tornar uma busca constante por parte do diretor escolar. Penin (2001) argumenta que uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que

define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual.

## **2.1 – Provimento ao cargo de diretor**

Com a adoção da gestão democrática e participativa no âmbito escolar, o debate sobre as formas de provimento ao cargo de diretor escolar, cujo mandato dura 04 anos, emergiu no contexto educacional. Segundo Dourado (2001), na década de 1980, as formas de acesso ao cargo de diretor escolar que predominavam eram: “1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas; 5) eleição direta para diretor” (DOURADO, 2001, p. 83).

Cada uma dessas modalidades se fundamenta em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática da escola. Entendemos que a complexidade do processo de gestão implica considerar algumas exigências para a escolha do diretor: a efetiva participação das comunidades local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo. A discussão sobre as formas de escolha, portanto, é tarefa complexa, com posições político-ideológicas muito distintas. (BRASIL 2004).

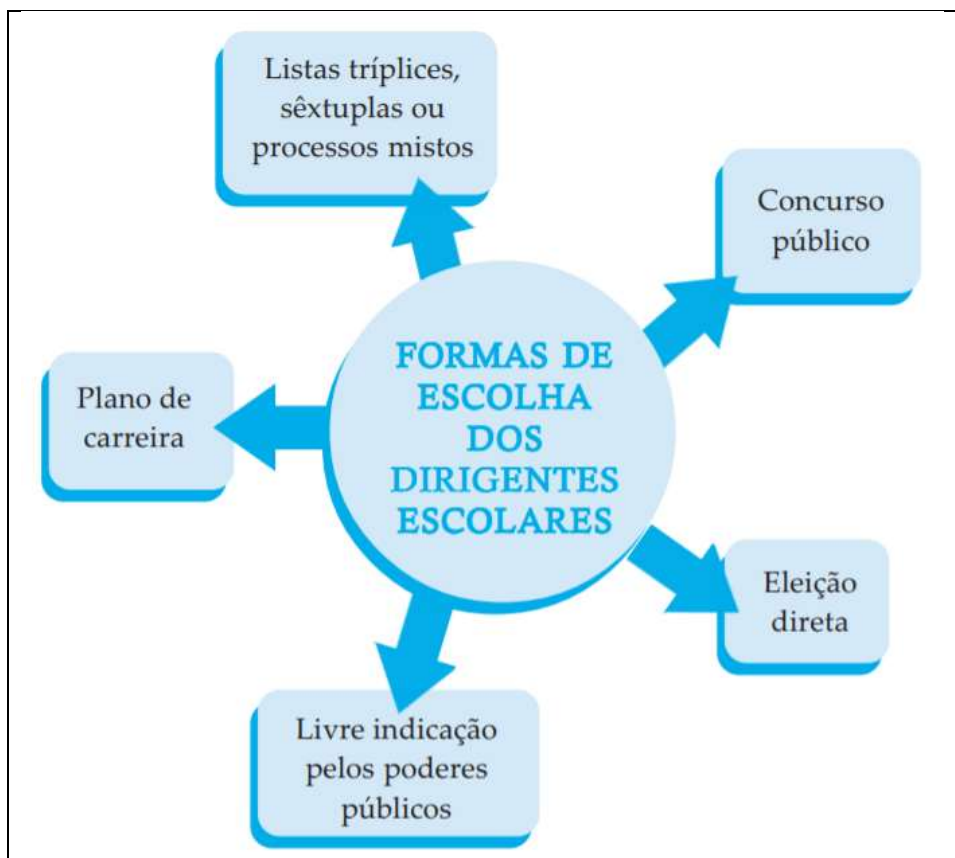


Figura 08 – Formas de escolha dos dirigentes das escolas públicas no contexto da Gestão Democrática e Participativa.

Fonte: BRASIL (2004, p. 36)

Dourado et al (2004), apresenta uma análise de cada uma destas modalidades:

- A livre **indicação dos diretores** pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicar o diretor como um cargo de confiança da administração pública. Historicamente, contudo, essa modalidade parece ter contemplado as formas mais usuais de clientelismo, na medida em que se distinguiu pela política do favoritismo e da marginalização das oposições, e o papel do diretor não contava com o respaldo da comunidade escolar. Essa modalidade articulada ao conservadorismo político permitia, portanto, a transformação da escola em um espaço instrumentalizador de práticas autoritárias e mecanismo de barganhas políticas as mais diversas, evidenciando forte ingerência na gestão escolar.

- Quanto ao **diretor de carreira**, modalidade reduzidamente utilizada, a sua configuração encontra-se estruturada a partir do estabelecimento de critérios rígidos ou não. Nesse caso, o acesso ao cargo de diretor considera aspectos como: tempo de

serviço, merecimento e/ou distinção, escolarização, entre outros. A considerar a falta de planos de carreira, tal modalidade, tendo em vista o dinamismo da prática educativa, reforça, na maioria dos casos, a manutenção da ingerência e do clientelismo no cotidiano escolar, além da exclusão da comunidade escolar na definição de seu destino. No setor público apresenta-se como uma variação da modalidade de indicação política, apesar de parecer fundada no mérito das pessoas.

- Alguns interlocutores têm defendido o **concurso público** como mecanismo para nomeação do diretor, por se creditar a esse processo a objetividade na escolha baseada em méritos intelectuais. É fundamental ressaltar que essa modalidade não tem sido adotada pela maioria dos estados e municípios. Por considerar que a gestão escolar não se reduz à dimensão técnica, mas configura-se também como ato político, entendemos que essa modalidade reduz o escopo da gestão a atividades administrativas rotineiras e burocráticas, deixando em segundo plano a compreensão mais abrangente do processo político-pedagógico. A defesa do concurso público, ao nosso ver, deve ser bandeira a ser empunhada e efetivada como forma de ingresso para a carreira docente no setor público. Assim, acreditamos que o concurso de provas, ou de provas e títulos, deve ser o ponto de partida para o ingresso do educador no sistema de ensino e, desse modo, parece não se apresentar como a forma mais apropriada para a escolha de dirigentes escolares, pois a gestão escolar não deve constituir um cargo ou função vitalícia por meio de um processo de seleção que não leva em consideração a participação efetiva da comunidade escolar e local.

- A **indicação a partir de listas tríplexes ou sêxtuplas**, ou a combinação de processos (modalidade mista), consiste na consulta à comunidade escolar, ou a setores desta, para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes. Cabe ao Executivo ou a seu representante nomear o diretor dentre os nomes destacados e/ou submetê-los a uma segunda fase, que consiste em provas ou atividades de avaliação de sua capacidade cognitiva para a gestão da educação. Tal modalidade recebe o crivo da comunidade escolar no início do processo, perdendo o controle à medida que cabe ao Executivo deliberar sobre a indicação do diretor escolar fundamentado em critérios os mais diversos. Nesse caso, é importante identificar se o papel desenvolvido pela comunidade escolar é decisivo ou, apenas, legitima o processo amparado no discurso da participação e da democratização das relações escolares.

- As **eleições diretas** para diretores, historicamente, têm sido uma das modalidades tidas como das mais democráticas formas, apesar de se constituírem também uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da escola pela própria escola. O processo de eleição apresenta-se de formas variadas, indo desde a delimitação do colégio eleitoral – que pode ser restrito a apenas uma parcela da comunidade escolar, ou à sua totalidade, compreendida como o universo de pais, estudantes, professores, técnicos e funcionários – até a definição operacional para o andamento e a transparência do processo – data, local, horário, valorização operacional dos votos de participação dos vários segmentos envolvidos. Há, também, exemplos em que a eleição é utilizada como um dos mecanismos de escolha associado a outros, tais como: provas específicas, apresentação de planos de trabalho etc. Vale destacar, nessa modalidade, a importância dada ao processo de participação e decisão na escolha dos diferentes candidatos pelas comunidades local e escolar.

Embora as eleições se apresentem como um legítimo canal na democratização da escola e das relações sociais mais amplas – e não o único –, é necessário não perdermos de vista as limitações do sistema representativo, assentado em interesses muitas vezes antagônicos. Não queremos, todavia, atribuir à eleição, por si só, a garantia da democratização da gestão, mas referendar essa modalidade como um importante instrumento, a ser associado a outros, para o exercício democrático. Isso implica que, aliado à eleição, é fundamental enfatizar conjuntamente a forma de escolha e o exercício da função. Assim, a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interferir no curso desta. Nesse contexto, a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na democratização possível das relações escolares.

## **2.2 – O perfil e o papel do gestor escolar**

A discussão sobre a formação e atuação dos gestores educacionais tem merecido a atenção de diversos autores e vem sendo ampliada com certo grau de motivação resultante dos impactos da reforma educacional ocorrida em nosso país na década de 1990. Tal reforma

implicou diretamente na atuação do gestor escolar, principalmente em decorrência das mudanças nas formas de gestão e organização do trabalho escolar.

No decorrer dos anos, a concepção sobre gestão educacional tem se transformado na medida em que a gestão democrática tem sido discutida e valorizada:

A gestão pública escolar assume, mais uma vez, um significado que transcende o da administração em sentido restrito. Exige-se, atualmente, dos gestores sociais em geral e dos escolares, em particular, competências que são tanto técnicas quanto políticas no bom sentido. Por um lado, é cobrada deles a responsabilidade social pelos resultados da tarefa educativa, como também é cobrada de sua unidade, qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, estes gestores lidam fundamentalmente com o humano, sendo gestores de pessoas (professores, funcionários etc) tendo a missão de coordenar os esforços delas para o alcance dos objetivos das unidades sob sua direção, e, conseqüentemente, do sistema educacional como um todo. (CONSED, 2004, p.14):

Um aspecto importante e fundamental no contexto que envolve a gestão democrática e participativa se refere às tarefas atribuídas ao gestor escolar, que contribuem para o delineamento do perfil exigido para as demandas do cargo. Ao atribuir incumbências para os estabelecimentos de ensino, a LDB, em seu artigo 12, define responsabilidades que devem ser assumidas pelo gestor escolar:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;

VIII – notificar ao conselho tutelar do município, ao juiz competente da comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de

50% (cinquenta por cento) do percentual permitido em lei. (BRASIL, 1996).

Para cada uma destas atribuições, é demandada do gestor uma capacidade gerencial de planejamento e controle que permita o acompanhamento sistemático tanto dos resultados de suas tarefas, quanto de seus subordinados. Por outro lado, também é requerida uma capacidade técnica que envolva conhecimentos pedagógicos e administrativos, pois são atribuições que envolvem desde gestão pedagógica, de pessoal e materiais, processos de recuperação, articulação e comunicação com as famílias e alunos e com as autoridades superiores. O cumprimento efetivo dos objetivos de sua função somente será possível com a utilização de um sistema de gestão que permita o acompanhamento periódico (eficiente) de todos os processos existentes na escola, em tempo hábil de correção de distorções.

A diversidade observada nas atribuições do cargo de diretor escolar indica a necessidade de que o Gestor Escolar tenha um perfil com características pessoais e funcionais inerentes às demandas do cargo. O gestor deve apresentar uma postura reflexiva sobre o cotidiano da escola no intuito de eliminar, substituir ou aprimorar os processos existentes, bem como verificar a necessidade de criar novos processos. Outro aspecto importante é a capacidade do gestor em compreender fatores sociais e políticos que influenciam na realidade da escola, buscando a integração com a comunidade através da criação de relacionamentos de cooperação com toda a comunidade escolar.

Segundo Oliveira (2004), as reformas educacionais iniciadas na última década no Brasil e nos demais países da América Latina têm trazido mudanças significativas para os educadores. São reformas que atuam não só no nível da escola, mas em todo o sistema, repercutindo em mudanças profundas na natureza do trabalho escolar. [...] Tais reformas são marcadas pela padronização e massificação de certos processos administrativos e pedagógicos, sob o argumento da organização sistêmica. Como consequência, o papel do gestor escolar torna-se cada vez mais dinâmico, requerendo do mesmo o aprimoramento de competências que extrapolam aspectos pedagógicos, principalmente aqueles relacionados à condução dos recursos humanos em busca de uma educação mais promissora.

De forma abrangente, a qualificação pessoal do gestor escolar, no que se refere ao planejamento, organização, orientação e liderança na execução das tarefas administrativas e educativas da escola, bem como sua capacidade de interagir com os demais agentes



educacionais no âmbito das relações sociais que permeiam a escola, está diretamente relacionada ao sucesso de sua gestão.

Para que a escola cumpra seu papel decisivo em relação a uma maior qualidade de nosso ensino público, é fundamental que o desempenho de seus profissionais apresente um desenvolvimento qualitativo contínuo. Neste ponto, destaca-se o papel do gestor escolar que, ainda segundo Lück (2009):

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LÜCK, 2009, p.17).

A busca por uma maior qualidade educacional perpassa tanto pela preparação do gestor, bem como sua capacidade de colocar em prática suas habilidades administrativas na condução na chamada gestão democrática e participativa que envolve gestão pedagógica, administrativa e, sobretudo, de pessoas. É requerida do gestor escolar a interpretação de resultados e a condução de suas ações no sentido de transformar suas ações administrativas em superação de resultados.

Segundo Lück *et al* (2001), as pesquisas sobre a eficácia escolar indicam que as características organizacionais das escolas são responsáveis por 32% na variação do desempenho dos alunos entre as escolas, significando que mais de um terço das perdas ou ganhos dos alunos em testes de desempenho resulta da qualidade da escola com um todo. A prática de liderança em escolas altamente eficazes inclui: apoiar o estabelecimento de objetivos claros, propiciar a visão do que é uma boa escola e encorajar os professores a buscar novos recursos para qualificarem seu trabalho. O quadro a seguir, apresenta uma perspectiva ampla sobre aspectos que envolvem a eficácia da gestão escolar:

Quadro 09 – Dimensões de liderança relacionadas com as escolas eficazes.

| <b>Elementos de liderança</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Enfoque pedagógico do diretor;</li><li>● Ênfase nas relações humanas.</li><li>● Criação de ambiente positivo.</li><li>● Ações voltadas para metas claras, realizáveis e relevantes.</li><li>● Disciplina em sala de aula garantida pelos professores.</li></ul> |

- Capacitação em serviço voltada para questões pedagógicas.
- Acompanhamento contínuo das atividades escolares.

**Elementos para apoiar liderança em escolas eficazes**

- Consenso sobre valores e objetivos.
- Planejamento de longo prazo.
- Estabilidade e manutenção do corpo docente.
- Apoio em âmbito municipal para a melhoria escolar.

Fonte: Lück *et al* (2001).

A promoção da educação de qualidade tem como um de seus princípios basilares a competência das pessoas que planejam e executam as ações pedagógicas. Por se tratar de um processo humano de relacionamento interpessoal, as atitudes e as ações promovidas pelos educadores estão diretamente relacionadas a eficácia educacional. Cabe ao gestor escolar, portanto, a organização do trabalho, dos recursos disponíveis e a mobilização de forma sinérgica dos recursos humanos envolvidos em sua gestão, na busca pela criação de um ambiente educativo favorável a melhoria da qualidade do ensino.

Considerando esta perspectiva, entende-se que a gestão escolar deve estar voltada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos, considerando a interligação das dimensões que envolvem a gestão, com foco pedagógico. Segundo Lück (1990), é do diretor escolar a responsabilidade máxima quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, quanto negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola.

Lück (1990) apresenta as funções relacionadas ao papel do gestor, subdividindo-as em duas perspectivas: administrativa e pedagógica. O quadro a seguir apresenta estas funções:

Quadro 10 – Funções inerentes ao papel do diretor escolar.

| <b>Perspectiva administrativa</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>Perspectiva pedagógica</b>                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● organização e articulação de todas as unidades componentes da escola;</li> <li>● controle dos aspectos materiais e financeiros da escola;</li> <li>● articulação e controle dos recursos humanos;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos;</li> <li>● liderança e inspiração no sentido de</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● articulação escola-comunidade;</li> <li>● articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional;</li> <li>● formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos;</li> <li>● supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades.</li> </ul> | <p>enriquecimento destes objetivos e princípios;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa;</li> <li>● manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade;</li> <li>● estimulação à inovação e melhoria do processo educacional.</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: adaptado de Lück (1990).

Percebe-se que é demandado do gestor escolar um dinamismo funcional que influencia de forma significativa sua atuação. Sobre as funções relacionadas ao papel do gestor escolar, Paro (2001) argumenta que é preciso que a escola seja adequadamente estruturada para atingir objetivos educativos em seu todo, quer em relação a suas atividades meio (direção, serviços de secretaria, assistência ao escolar e atividades complementares como zeladoria, vigilância, atendimento de alunos e pais), quer no que diz respeito à própria atividade-fim, representada pela relação ensino-aprendizagem que se dá predominantemente (mas não só) em sala de aula.

A complexidade das tarefas executadas pelo gestor está relacionada ao contexto que envolve seu trabalho. Quanto maior for a escola, mais complexos serão os desafios que o gestor terá de superar. A delegação de tarefas por parte do gestor não deve implicar em manter o diretor ocupado apenas com a gestão dos recursos materiais da escola, pelo contrário, os objetivos educacionais da escola devem ser mantidos como foco do gestor escolar, sendo seu trabalho desenvolvido de forma equilibrada e coerente com sua missão.

O fazer educacional deve ser conduzido de forma a buscar uma melhoria contínua da educação ofertada aos alunos, contribuindo para que estes, inseridos em uma sociedade caracterizada pelo avanço tecnológico acelerado dos meios de comunicação que tem transformado as relações sociais, consigam se posicionar como cidadãos mais críticos e mais conscientes para viverem e participarem deste novo contexto apresentado pela sociedade em que vive. O alcance destes objetivos está diretamente ligado à concepção que o diretor tem sobre a educação, bem como as habilidades e competências por ele adquiridas para cumprir seu papel profissional na liderança, planejamento, organização e condução operacional da escola.

Nesse contexto em que claramente se percebe a importância do trabalho do gestor, bem como suas habilidades e competências desenvolvidas em função de suas necessidades

para execução das funções inerentes ao seu cargo, destaca-se a percepção que o gestor escolar deve ter sobre a importância da qualidade do saber docente e conseqüente reflexo sobre sua atuação pedagógica, considerando o contexto pedagógico e político-social que envolve a escola pública.

### 2.2.1 – O gestor escolar e o trabalho pedagógico

Considerando a relação entre o trabalho docente, a pedagogia e o ensino, Tardif (2008) argumenta que como todo trabalho humano, o ensino é um processo de trabalho constituído de diferentes componentes que podem ser isolados abstratamente para fins de análise. Esses componentes são o objetivo do trabalho, o objeto de trabalho, as técnicas e os saberes dos trabalhadores, o produto do trabalho e, finalmente, os próprios trabalhadores e seu papel no processo de trabalho.

Segundo o autor, da mesma forma em que o trabalho produtivo não-escolar incorre na análise de aspectos relacionados o produto elaborado, a análise dos diferentes componentes que compõem o produto da escola, deve evidenciar os impactos sobre as práticas pedagógicas e, nesse sentido, apresenta uma comparação entre o trabalho docente e o trabalho industrial. Buscando contribuir com o entendimento sobre os componentes do trabalho que devem ser analisados, o autor apresenta um quadro comparativo entre os componentes do produto do trabalho escolar e não-escolar:

Quadro 11 – Comparação entre o trabalho industrial e o trabalho docente no que diz respeito aos objetivos, ao objeto e ao produto do trabalho.

|                                       | <b>Trabalho na indústria com objetos materiais</b>                  | <b>Trabalho na escola com seres humanos</b>                      |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivos do trabalho</b>          | Precisos<br>Operatórios e delimitados<br>Coerentes<br>A curto prazo | Ambíguos<br>Gerais e ambiciosos<br>Heterogêneos<br>A longo prazo |
| <b>Natureza do objeto do trabalho</b> | Material                                                            | Humano                                                           |

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              | <p>Seriado</p> <p>Homogêneo</p> <p>Passivo</p> <p>Determinado</p> <p>Simple (pode ser analisado e reduzido aos seus componentes funcionais).</p>                                                                       | <p>Individual e social</p> <p>Heterogêneo</p> <p>Ativo e capaz de oferecer resistência</p> <p>Comporta uma parcela de indeterminação e de autodeterminação (liberdade)</p> <p>Complexo (não pode ser analisado nem reduzido aos seus componentes funcionais).</p> |
| <b>Natureza e componentes típicos da relação do trabalhador com o objeto</b> | <p>Relação técnica com o objeto:</p> <p>Manipulação, controle, produção.</p> <p>O trabalhador controla diretamente o objeto.</p> <p>O trabalhador controla totalmente o objeto.</p>                                    | <p>Relação multidimensional com o objeto: profissional, pessoal, intersubjetiva, jurídica, emocional, normativa, etc.</p> <p>O trabalhador precisa de colaboração do objeto.</p> <p>O trabalhador nunca pode controlar totalmente o objeto.</p>                   |
| <b>Produto do trabalho</b>                                                   | <p>O produto do trabalho é material e pode, assim, ser observado, medido, avaliado.</p> <p>O consumo do produto do trabalho é totalmente separável da atividade do trabalhador.</p> <p>Independente do trabalhador</p> | <p>O produto do trabalho é intangível e imaterial; pode dificilmente ser observado, medido.</p> <p>O consumo do produto do trabalho pode dificilmente ser separado da atividade do trabalhador e do espaço de trabalho.</p> <p>Dependente do trabalhador.</p>     |

Fonte: Tardif (2008, p. 124)

Em relação aos resultados do trabalho (ou o produto do ensino), Tardif (2008) coloca que em certas ocupações ou profissões de relações humanas, é sempre possível formular um juízo claro a respeito do objeto de trabalho e de seu resultado: o advogado ganhou ou perdeu uma causa, o músico tocou ou não uma determinada peça, o paciente está curado ou ainda está doente, etc. Em outras atividades humanas, porém, e é o caso do ensino, é difícil, senão impossível, especificar claramente se o produto do trabalho foi realizado. Por exemplo, a socialização dos alunos se estende por muitos anos, e seu resultado pode se manifestar bem depois do período de escolaridade.

No trabalho industrial, o trabalhador pode observar diretamente o seu produto, pois ele é física e materialmente independente do trabalhador. Além disso, um automóvel, um computador, uma mercadoria qualquer

podem ser observados, manipulados, avaliados e medidos na ausência do trabalhador e fora do lugar em que foram produzidos. No caso do professor, as coisas são muito mais complexas.

Em primeiro lugar, o consumo (aprender) é produzido habitualmente ao mesmo tempo em que a produção (ensinar: fazer aprender). Assim, torna-se difícil separar o trabalhador do resultado e observar este último separadamente do seu lugar de produção. Em seguida, o próprio produto do ensino é de uma grande intangibilidade, pois diz respeito principalmente a atributos humanos e sociais. Ele é, portanto, dificilmente mensurável e avaliável. Por exemplo, como definir a socialização de maneira clara e precisa? Como saber se os alunos vão reter o que lhes é ensinado? O que é uma aprendizagem significativa? Como avaliar o espírito crítico? O resultado disto é que os professores agem sem saber ao certo se os resultados de seu trabalho foram realmente atingidos. De uma forma global, pode-se dizer que, contrariamente às produções industriais, é muito difícil avaliar os produtos do trabalho escolar, e é muito complicado formular um diagnóstico claro e preciso sobre o rendimento do trabalho docente. (TARDIF, 2008, p. 133-134).

Como confirmação da dificuldade de se identificar os resultados do trabalho docente, o autor ainda argumenta que, por exemplo, basta ler os grandes relatórios nacionais sobre a educação produzidos tanto na América do Sul e na América do Norte quanto na Europa: percebe-se logo que a avaliação do desempenho das instituições escolares e do seu pessoal, inclusive dos professores, é antes de tudo uma questão sociopolítica, e não uma questão docimológica<sup>2</sup>, como as atuais perspectivas focadas em testes e produção de ranking. Em suma, o resultado do trabalho dos professores nunca é perfeitamente claro: ele está sempre imbricado num conflito de interpretações que revela um número incoerente de expectativas sociais diante das produções da escola. Eis porque, cinquenta anos após a modernização dos sistemas de ensino, ainda se discute, em todo o mundo ocidental, se o nível de formação dos alunos subiu ou desceu.

Em relação às técnicas e os saberes no trabalho docente, considerando que na esfera do trabalho humano o objeto é sempre considerado por intermédio de uma tecnologia, no sentido *lato*, a qual se assenta sobre um repertório de saberes possuídos pelos trabalhadores, Tardif (2008) apresenta um quadro comparativo entre o trabalho industrial e o trabalho docente, no que se refere às tecnologias de trabalho:

---

<sup>2</sup> No sentido de um sistema simplificado de atribuição de notas e dos comportamentos docentes e discentes.

Quadro 12 – Comparação entre o trabalho industrial e o trabalho docente no que no que se refere às tecnologias.

|                                                                            | <b>Tecnologias do trabalho do setor da indústria, com objetos materiais</b>           | <b>Tecnologias do trabalho na escola, com seres humanos</b>                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Repertório de conhecimentos</b>                                         | Baseadas nas ciências naturais e aplicadas                                            | Baseadas nas ciências humanas e nas ciências da educação, bem como no senso comum.                                                                             |
| <b>Natureza dos conhecimentos em questão</b>                               | Saberes formalizados, proposicionais, validados, unificados                           | Saberes não formais, instáveis, problemáticos, plurais                                                                                                         |
| <b>Natureza do objeto técnico</b>                                          | Aplicam-se a causalidades, a regularidades funcionais, a classes de objetos, a séries | Aplicam-se a relações sociais e a individualidades, assim com a relações que apresentam irregularidades; são confrontadas com indivíduos, com particularidades |
| <b>Exemplos de objetos específicos aos quais se aplicam as tecnologias</b> | Metais, informações, fluídos, etc.                                                    | A ordem da sala de aula, a “motivação” dos alunos, a aprendizagem dos saberes escolares, a socialização, etc.                                                  |
| <b>Natureza das tecnologias</b>                                            | Apresentam-se como um dispositivo material que gera efeitos materiais                 | Tecnologias frequentemente invisíveis, simbólicas, linguísticas que geram crenças e práticas                                                                   |
| <b>Controle do objeto</b>                                                  | Possibilitam um alto grau de determinação do objeto                                   | Possibilitam um baixo grau de determinação do objeto                                                                                                           |
| <b>Exemplo de técnicas concretas</b>                                       | Esfregar, cortar, selecionar, reunir, etc.                                            | Lisonjear, ameaçar, entusiasmar, fascinar, etc.                                                                                                                |

Fonte: Tardif (2008, p. 135)

O autor também argumenta que, como o seu objeto são seres humanos, as tecnologias de interação são marcadas por limitações de cunho epistemológico e ontológico:

- em relação ao aspecto epistemológico das técnicas de trabalho:

- possuem as características das ciências humanas e sociais que as produzem;
- são ciências não preditivas;
- não desenvolveram técnicas materiais eficazes do ponto de vista causal;
- são formuladas numa linguagem natural “imprecisa”;

- são plurais;
- estão continuamente em mutação, etc.;
- quando aplicadas sem alteração em situações trabalho, não oferecem nenhum controle sobre as situações concretas;
- diferentemente dos trabalhadores cuja perícia é baseada nas ciências naturais e aplicadas (cujo objeto é de natureza material ou ideal), os trabalhadores cuja perícia depende exclusivamente das ciências humanas e sociais não possuem um saber específico que ofereça controle sobre as tarefas de trabalho, segundo a concepção científica e instrumental positivista;
- os professores utilizam, em suas atividades cotidianas, conhecimentos práticos provenientes do mundo vivido, dos saberes do senso comum, das competências sociais;
- suas técnicas não se apoiam nas ciências ditas positivas, mas sobretudo nos saberes cotidianos, em conhecimentos comuns, sociais, baseados na linguagem natural.

- em relação ao aspecto ontológico das técnicas de trabalho:

- as técnicas de trabalho são confrontadas com a questão da contingência, complexidade, da singularidade e da axiologia, justamente por ser seu objeto um sujeito, um ser humano, situações humanas. Por exemplo, o simples fato dos alunos possuírem uma linguagem através da qual designam e exprimem sua situação cotidiana em sala de aula coloca os professores diante de problemas totalmente desconhecidos pelos cientistas das ciências naturais e aplicadas, bem como pelos técnicos e pelos outros trabalhadores da matéria;
- os professores, por lidarem com seres falantes, precisam desenvolver comportamentos que sejam significativos para eles, e não somente para si mesmo, ao passo que os cientistas e os técnicos trabalham baseando-se no pressuposto de que seus objetos e artefatos não são dotados de sentido por si mesmos;



- o principal problema da atividade docente não é provocar mudanças causais num mundo objetivo (no cérebro dos alunos, por exemplo), mas obter o empenho dos atores considerando os seus motivos, isto é, os seus desejos e os significados que atribuem à sua própria atividade de aprendizagem;
- a própria estrutura lógica dos juízos causais técnicos, que podemos descrever por meio de uma proposicional condicional do tipo “se x, então y”, que dificilmente pode ser transferida para o trabalho docente e, de forma mais global, para as interações humanas.

Ainda segundo o autor, em relação às tecnologias (educativas) dos professores, e até que se prove o contrário, os saberes oriundos das ciências da educação e das instituições de formação de professores não podem fornecer aos docentes respostas precisas sobre o “como fazer”. Noutras palavras, a maioria das vezes, os professores precisam tomar decisões e desenvolver estratégias de ação em plena atividade, sem poderem se apoiar num “saber-fazer” técnico científico que lhes permita controlar a situação com toda a certeza. É neste ponto que entram em cena as verdadeiras tecnologias de ensino, que correspondem às tecnologias de interação, graças as quais um professor pode atingir seus objetivos nas atividades com os alunos.

Canário (2006) apresenta três aspectos relacionados à estratégia e a metodologia de ação adotadas por docentes, que, segundo o autor, foram fundamentais para o sucesso de projetos educacionais por ele analisados e devem ser assimiladas pelos educadores:

- **Integração e articulação:** em primeiro lugar, incidindo o projeto na escola, o seu desenho e desenvolvimento foram concebidos como uma intervenção educativa integrada, no âmbito de um território, articulando dimensões educativas escolares e não-escolares, uma pluralidade de parceiros e uma diversidade de públicos. Esta ampla visão do âmbito e da natureza da intervenção é congruente com a ideia de que a escola muda, mudando sua relação com a comunidade, a qual é, por sua vez, complementada com a ideia de que os alunos são a comunidade dentro da escola. Daí por que no centro da construção de novas práticas pedagógicas esteja *a transformação dos alunos em produtores de saberes*.

● **Autonomia profissional dos professores:** em segundo lugar, construiu-se, com os professores, uma estratégia de mudança que pressupõe que estes, por um efeito de retroação, possam ser influenciados pelas práticas dos alunos. Daqui decorre que a transformação dos alunos em produtores de saberes é concomitante com a construção da autonomia profissional dos professores. Na perspectiva do projeto, a investigação, a inovação e a formação, que no campo educativo têm vindo a ser equacionadas de forma dissociada e sequencial, fundem-se em um processo único, no qual a aprendizagem se desenvolve na ação.

● **Inovação na formação contínua de professores:** em terceiro lugar, os projetos permitiram ensaiar modalidades inovadoras de formação contínua de professores, suscetíveis de superar a exterioridade de formações escolarizadas, baseadas na informação. Em vez de um menu de ações de formação, foi construído um dispositivo de formação que concebe com um processo de procura de soluções para problemas identificados no exercício profissional. Este procedimento implica aceitar que entre a formação e o exercício profissional há uma relação imprecisa, e não uma relação linear de causa e efeito. Nesta perspectiva, as competências profissionais dos professores são construídas em contexto, na ação, o que justifica a pertinência de fazer coincidir o tempo e o espaço da formação com o tempo e o espaço de trabalho, com base em modalidades de apoio clínico. Esta concepção da formação permitiu pensar, de forma articulada, o trabalho dos professores e dos alunos e combinar as dimensões formativas na pessoa do professor, na profissão do professor e na organização (estabelecimento de ensino).

O autor considera que a natureza dos problemas que atingem a escola se situam mais do lado da legitimidade do que do lado da eficácia. Ou seja, o problema central da escola não é a falta de meios (os obstáculos podem ser transformados em recursos) nem os procedimentos puramente técnicos dos profissionais. O problema de fundo é saber como os professores e os alunos definem a sua relação com o saber e quais as relações de poder daí decorrentes. Em síntese, a questão central se coloca à escola não é a questão da “qualidade”, mas, sim, do sentido.

Esta construção coletiva do saber docente corrobora com a ideia de Nóvoa (1995), quando argumenta que práticas de formação que tomem como referência as dimensões coletivas contribuem para a emancipação profissional e para a consolidação de uma profissão que é autônoma na produção de seus saberes e dos seus valores. Práticas de formação contínua organizadas em torno de professores individualmente podem ser úteis para a aquisição de conhecimentos e de técnicas, mas favorecem o isolamento e reforçam uma imagem de professores como transmissores de um saber produzido no exterior da profissão.

Ainda segundo o autor, a formação pode estimular o desenvolvimento profissional dos professores, considerando um quadro de uma autonomia contextualizada da profissão docente. Importa valorizar paradigmas de formação que promovam a preparação de professores reflexivos, que assumam a responsabilidade do seu próprio desenvolvimento profissional e que participem como protagonistas na implementação das políticas educativas. É necessário investir positivamente os saberes de que o professor é portador, trabalhando-os de um ponto de vista teórico e conceitual. Os problemas de prática profissional docente não são meramente instrumentais; todos eles comportam situações problemáticas que obrigam a decisões num terreno de grande complexidade, incerteza, singularidade e de conflito de valores. As situações que os professores são obrigados a enfrentar (e a resolver) apresentam características únicas, exigindo, portanto, respostas singulares: o profissional competente seria aquele que possuísse capacidades de autodesenvolvimento reflexivo.

Também corroborando com esta ideia, para Tardif (2008), os saberes que servem de base para o ensino, tais como são vistos pelos professores, não se limitam a conteúdos bem circunscritos que dependem de um conhecimento especializado. Eles abrangem uma grande diversidade de objetos, de questões, de problemas, que estão todos relacionados com seu trabalho. Além disso, não correspondem, ou pelo menos muito pouco, aos conhecimentos teóricos obtidos na universidade e produzidos pela pesquisa na área da Educação: para os professores de profissão, a experiência de trabalho parece ser a fonte privilegiada de seu saber-ensinar. Notemos também a importância que atribuem a fatores cognitivos: sua personalidade, talentos diversos, o entusiasmo, a vivacidade, o amor às crianças, etc. Finalmente, os professores se referem também a conhecimentos sociais compartilhados, conhecimentos esses que possuem em comum com os alunos enquanto membros de um mesmo mundo social, pelo menos no âmbito da sala de aula. Nesse mesmo sentido, sua integração e sua participação na vida cotidiana da escola e dos colegas de trabalho colocam

igualmente em evidência conhecimentos e maneiras de ser coletivos, assim como diversos conhecimentos partilhados entre os pares, notadamente a respeito dos alunos e dos pais, mas também no que se refere a atividades pedagógicas, material didático, programas de ensino, etc.

O autor conclui afirmando que os saberes profissionais dos professores parecem ser, portanto, plurais, compósitos, heterogêneos, pois trazem à tona, no próprio exercício do trabalho, conhecimentos e manifestações do saber-fazer e do saber-ser bastante diversificados e provenientes de fontes variadas, as quais podemos supor que também sejam de natureza diferente. O quadro seguinte propõe um modelo tipológico para identificar e classificar os saberes dos professores.

Quadro 13 – Os saberes dos professores.

| <b>Saberes dos professores</b>                                                             | <b>Fontes sociais de aquisição</b>                                                                               | <b>Modos de integração no trabalho docente</b>                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Saberes pessoais dos professores                                                           | A família, o ambiente de vida, a educação no sentido lato, etc.                                                  | Pela história de vida e pela socialização primária                                           |
| Saberes provenientes da formação escolar anterior                                          | A escola primária e secundária, os estudos pós-secundários não especializados, etc.                              | Pela formação e pela socialização pré-profissionais                                          |
| Saberes provenientes da formação profissional para o magistério                            | Os estabelecimentos de formação de professores, os estágios, os cursos de reciclagem, etc.                       | Pela formação e pela socialização profissionais nas instituições de formação de professores. |
| Saberes provenientes dos programas e livros didático usados no trabalho                    | A utilização de “ferramentas” dos professores: programas, livros didáticos, cadernos de exercícios, fichas, etc. | Pela utilização de “ferramentas” de trabalho, sua adaptação às tarefas.                      |
| Saberes provenientes de sua própria experiência na profissão, na sala de aula e na escola. | A prática do ofício na escola e na sala de aula, a experiência dos pares, etc.                                   | Pela prática do trabalho e pela socialização profissional.                                   |

Fonte: Tardif (2008, p. 63)

O quadro evidencia vários fenômenos importantes para a profissão docente, apresentando saberes que permeiam a práxis docente, registrando a natureza social do saber profissional e destaca o fato de que diversos destes saberes dos professores não são produzidos diretamente por eles, sendo que vários são exteriores ao ofício de ensinar, sendo oriundos de lugares sociais anteriores à carreira propriamente dita ou situados fora do trabalho

cotidiano. Os saberes que servem de base para o ensino, são, aparentemente, caracterizados por aquilo que se pode chamar de sincretismo:

Sincretismo significa, em primeiro lugar, que seria vão, a nosso ver, procurar uma unidade teórica, ainda que superficial, nesse conjunto de conhecimentos, de saber-fazer, de atitudes e intenções. Se é verdade que os professores possuem certas concepções a respeito do aluno, da educação, da instrução, dos programas, da gestão da classe, etc., tais concepções não resultam, todavia, num esforço de totalização e de unificação baseadas, por exemplo, em critérios de coerência interna, de validade, etc. Noutros termos, um professor não possui habitualmente uma só e única “concepção” de sua prática, mas várias concepções que utiliza em sua prática, em função, ao mesmo tempo, de sua realidade cotidiana e biográfica e de suas necessidades, recursos e limitações. (TARDIF, 2008, p. 64-65).

A associação entre todos os saberes dos professores com sua prática profissional não é uma relação teórica ou conceitual, mas pragmática, servindo (ou estando à disposição) para solucionar questões relacionadas ao processo de ensino e também ao cotidiano da sala de aula que sempre surgem independentemente no nível de ensino em que o professor atua.

Segundo Perrenoud (2000), sincretismo significa que a relação entre os saberes e o trabalho docente não pode ser pensada segundo o modelo aplicacionista da racionalidade técnica utilizado nas maneiras de conceber a formação dos profissionais e no qual os saberes antecedem a prática, formando uma espécie de repertório de conhecimentos prévios que são, em seguida, aplicados na ação. Os saberes dos professores não são oriundos sobretudo da pesquisa, nem de saberes codificados que poderiam fornecer soluções totalmente prontas para os problemas concretos da ação cotidiana, problemas esses que se apresentam, aliás, com frequência, como casos únicos e instáveis, tornando assim impossível a aplicação de eventuais técnicas demasiadamente padronizadas.

Considerando o papel do gestor em relação aos saberes dos professores, Dourado (2007) argumenta que a problematização das condições de formação e profissionalização docentes coloca-se como questão interligada à gestão educacional e, nesse sentido, deve considerar os diferentes fatores que interferem na atuação dos profissionais da educação, bem como possibilitar o acesso a processos formativos que não descurem de uma base sólida de formação, não se reduzindo à disseminação de metodologias e estratégias de aprendizagem.

## 2.3 – Coordenação Pedagógica

A coordenação pedagógica envolve esforços organizados e sistemáticos com objetivos específicos e predefinidos, no intuito de promover a aprendizagem e formação dos alunos, considerando como competências a serem efetivamente adquiridas pelos mesmos, os saberes da educação inerentes a cada nível educacional proposto no âmbito escolar.

De acordo com Lück (2009), a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

Considerando como principal objetivo da escola o de ensinar, ou seja, favorecer o aprendizado para que os alunos tenham a oportunidade de desenvolver seu potencial e habilidades necessárias para que sejam capazes de participar ativamente dos contextos sociais de que fazem parte, tanto aproveitando o seu acervo sociocultural e produtivo, como contribuindo para a sua expansão, a autora apresenta doze competências associadas à gestão pedagógica:

- promover a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos;
- liderar na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar;
- promover orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos;

- criar na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, auto-imagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados;
- promover a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional;
- orientar a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade;
- estabelecer a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar;
- identificar e analisar a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica;
- acompanhar e orientar a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de *feedback* correspondente;
- articular as atividades extra-sala de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e plano curricular, de modo a estabelecer orientação integrada;
- orientar, incentivar e viabilizar oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais;
- promover e organizar a utilização de tecnologias da informação computadorizada (TIC) na melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Nas competências apontadas pela autora, percebe-se uma busca pela convergência das responsabilidades atribuídas à coordenação pedagógica para a melhoria da qualidade de aprendizagem e formação dos alunos. Neste contexto, destaca-se a preponderância de aspectos associados ao apoio que o coordenador deve dar aos professores no sentido de que estes atuem em um ambiente estimulador e com condições favoráveis ao alcance dos objetivos de aprendizagem propostos para cada disciplina. Como o produto da escola está relacionado ao sucesso dos processos de ensino e de aprendizagem, é fundamental que se considere todos os fatores envolvidos para o alcance da eficácia escolar.

Um primeiro fator a ser considerado é o “produto” da escola, que de acordo com Tardif (2008), diferentemente do trabalho industrial, no qual o trabalhador pode observar diretamente o seu produto, pois ele é física e materialmente independente do trabalhador, no caso do professor esta relação entre trabalho e produto é muito mais complexa, além de apresentar especificidades relacionadas ao contexto escolar que envolve processo educacional em que está inserida. Em primeiro lugar, o consumo (aprender) é produzido habitualmente ao mesmo tempo em que a produção (ensinar: fazer aprender), o que torna difícil separar o trabalhador do resultado e observar este último separadamente do seu lugar de produção. Em segundo lugar, o próprio produto do ensino é de uma grande intangibilidade, pois diz respeito principalmente a atributos humanos e sociais, sendo, portanto, dificilmente mensurável e avaliável.

Outro fator para garantir a eficácia da escola é a sua autonomia para alcançar seus objetivos educacionais, tanto em relação aos recursos disponibilizados como às interações que envolvem a articulação entre educadores, equipamentos e tecnologias de ensino. Segundo Nóvoa (1995) o funcionamento de uma organização escolar é fruto de um compromisso entre a estrutura formal e as interações que se produzem no seu seio, sendo a escola caracterizada em termos organizacionais em três áreas: a estrutura física; a estrutura administrativa e; a estrutura social da escola. A autonomia da escola é um dos princípios centrais das políticas educativas, tratando-se de dotar as escolas com os meios para responderem de forma útil e atempada aos desafios cotidianos. Esta autonomia também implica na responsabilidade de seus atores sociais e profissionais na criação de uma identidade da escola que exprima suas especificidades, contribuindo para a elaboração e execução de um projeto próprio.

De acordo com Lück (2009), sendo responsabilidade do diretor escolar zelar pela melhoria da aprendizagem dos alunos, cabe-lhe um papel fundamental na realização da



observação desse processo na sala de aula. Essa observação constitui-se, portanto, em uma condição básica e imprescindível para a melhoria do processo ensino–aprendizagem que ocorre na sala de aula, de modo a se poder aprimorá-lo continuamente em benefício de todos e cada aluno envolvido.

### **CAPÍTULO 3 – O SAEB E A AVALIAÇÃO EDUCACIONAL NO BRASIL**

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) trata a avaliação educacional de forma associada à qualidade da educação. Em seu Art. 206, a “garantia de padrão de qualidade” figura como um dos princípios basilares do ensino. No Art. 209, a avaliação da qualidade pelo poder público aparece como condição do ensino livre à iniciativa privada. Ao tratar do Plano Nacional de Educação, o Art. 214 indica como um dos resultados pretendidos a “melhoria da qualidade do ensino” (BRASIL, 1988).

A avaliação da educação no Brasil tem sido utilizada como fonte de informações para avaliação e implementação de políticas públicas voltadas para a garantia de padrão de qualidade da educação. O documento que apresenta as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica diz o seguinte:

Além do PNE, outros subsídios têm orientado as políticas públicas para a educação no Brasil, entre eles as avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), da Prova Brasil e do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), definidas como constitutivas do Sistema de Avaliação da Qualidade da Oferta de Cursos no País. Destaca-se que tais programas têm suscitado interrogações também na Câmara de Educação Básica do CNE, entre outras instâncias acadêmicas: teriam eles consonância com a realidade das escolas? Esses programas levam em consideração a identidade de cada sistema, de cada unidade escolar? O fracasso do escolar, averiguado por esses programas de avaliação, não estaria expressando o resultado da forma como se processa a avaliação, não estando de acordo com a maneira como a escola e os professores planejam e operam o currículo? O sistema de avaliação aplicado guardaria relação com o que efetivamente acontece na concretude das escolas brasileiras? (BRASIL, 2013, p. 13).

Considerado como uma característica marcante de nosso sistema educacional, o baixo nível de escolaridade da população brasileira tem sido alvo de amplos debates de diversas autoridades conceituadas do campo educacional, no intuito de promover o acesso e ampliar a qualidade da educação em todos os níveis e modalidades, independentemente do nível socioeconômico em que se encontram.

A avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar, de maneira válida e confiável, dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de

um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos. Visam comprovar a extensão e o grau em que se deram essas conquistas, de forma tal que sirva de base ou guia para uma tomada de decisões racionais e inteligentes entre cursos de ação, ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados. (AGUILAR & ANDER-EGG, 1994).

A aplicação de sistemas de avaliação educacionais no Brasil tem permitido o acompanhamento da evolução do aprendizado dos estudantes e contribuído para identificar o posicionamento dos resultados alcançados em relação aos objetivos propostos, ao mesmo tempo em que fornece informações para a avaliação de ações afirmativas direcionadas para a correção de distorções e consequente melhoria da qualidade do ensino. O tópico seguinte aborda a utilização do Saeb no contexto educacional brasileiro.

### **3.1 – SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica**

O Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é composto por um conjunto de avaliações externas em larga escala que permitem ao INEP realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de alguns fatores que possam interferir no desempenho do estudante, fornecendo um indicativo sobre a qualidade do ensino ofertado. Por meio de provas e questionários, aplicados periodicamente pelo INEP, o Saeb permite que os diversos níveis governamentais avaliem a qualidade da educação praticada no país, de modo a oferecer subsídios para a elaboração, o monitoramento e o aprimoramento de políticas com base em evidências. As médias de desempenho do Saeb, juntamente com os dados sobre aprovação, obtidos no Censo Escolar, compõem o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). (INEP/MEC, 2015).

Originalmente, o Saeb era aplicado para alunos da 1ª, 3ª, 5ª e 7ª séries de uma amostra de escolas públicas. As matérias avaliadas eram Língua Portuguesa, Matemática e Ciências, sendo que os alunos de 5ª e 7ª séries também faziam uma redação. Esse formato perdurou até 1993. Examinando a trajetória do Exame na década de 1990, Bonamino e Franco (1999) classificaram o Saeb em quatro ciclos: (a) 1º e 2º ciclos (1990 e 1993), aplicação de provas de

Língua Portuguesa, Matemática e Ciências para alunos de 1<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup>, 5<sup>a</sup> e 7<sup>a</sup> de escolas públicas. (b) 3º ciclo (1995): aplicação de provas de Língua Portuguesa e Matemática para alunos das séries conclusivas das redes públicas e privadas. (c) 4º ciclo (1997): aplicação de provas de Língua Portuguesa, Matemática e Ciências para alunos das séries conclusivas das redes públicas e privadas. A partir do ano de 2001, a avaliação se limitou à Língua Portuguesa e à Matemática. (INEP/MEC, 2015).

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) o Saeb:

é composto por um conjunto de avaliações externas em larga escala. Seu objetivo é realizar um diagnóstico do sistema educacional brasileiro e de alguns fatores que possam interferir no desempenho do estudante, fornecendo um indicativo sobre a qualidade do ensino que é ofertado. As informações produzidas visam subsidiar a formulação, reformulação e o monitoramento das políticas na área educacional nas esferas municipal, estadual e federal, contribuindo para a melhoria da qualidade, equidade e eficiência do ensino (INEP/MEC, 2015).

O Saeb é composto por três avaliações: Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb) e Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), conhecida como Prova Brasil. A ANA é censitária e está direcionada para unidades escolares e estudantes matriculados no 3º ano do ensino fundamental, fase final do Ciclo de Alfabetização, e insere-se no contexto de atenção voltada à alfabetização prevista no Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (Pnaic). A Aneb utiliza-se procedimento amostral, em escolas das redes públicas e privadas com no mínimo 10 estudantes por turma. Por outro lado, a Anresc (Prova Brasil), realiza uma avaliação censitária nas escolas que atendem os critérios de quantidade mínima de estudantes na série avaliada. O Saeb se operacionaliza pro meio de dois instrumentos de avaliação: (a) as provas aplicadas aos alunos e (b) três questionários destinados aos alunos, professores e diretores. Entre outros aspectos, o conjunto das informações coletadas oferecem respostas sobre a identificação e avaliação das condições infra-estruturais das escolas, caracterização do perfil dos alunos e dos diretores. Especificamente, o questionário do diretor, objeto de análise neste trabalho, coleta dados acerca da sua formação profissional, das suas práticas gerenciais e do seu perfil socioeconômico e cultural. (INEP/MEC, 2015).

Por se tratar do instrumento de avaliação do Saeb utilizado na análise dos dados desta pesquisa, o tópico seguinte apresenta um panorama sobre as principais características da Anresc/Prova Brasil.

### 3.1.1 – Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc) / Prova Brasil

A Avaliação Nacional do Rendimento Escolar - Prova Brasil, é uma avaliação censitária bianual envolvendo os alunos do 5º ano (4ª série) e 9º ano (8ª série) do Ensino Fundamental das escolas públicas que possuem, no mínimo, 20 alunos matriculados nas séries/anos avaliados. Seu objetivo principal é mensurar a qualidade do ensino ministrado nas escolas das redes públicas, produzindo informações sobre os níveis de aprendizagem em Língua Portuguesa (Leitura) e em Matemática e fornecendo resultados para cada unidade escolar participante bem como para as redes de ensino em geral. Apresenta, ainda, indicadores contextuais sobre as condições extra e intraescolares em que ocorre o trabalho da escola. Os dados apresentados visam servir de subsídio para diagnóstico, reflexão e planejamento do trabalho pedagógico da escola, bem como para a formulação de ações e políticas públicas com vistas à melhoria da qualidade da educação básica. (INEP/MEC, 2015).

Os boletins disponibilizados pelo INEP apresentam resultado para cada uma das escolas participantes e indicadores contextuais sobre as condições em que ocorre o trabalho da escola, além das médias de desempenho de "Escolas Similares". Essas médias expressam os resultados de um grupo com características semelhantes. (INEP/MEC, 2015).

De acordo com o número de pontos obtidos na Prova Brasil, os alunos de cada escola são distribuídos numa escala de proficiências em quatro níveis:

Tabela 01 – Escala de proficiência utilizada para identificação do nível de aprendizado dos alunos que realizaram a prova do Saeb (2015).

|                      | <b>Matemática</b><br><b>5º ano</b> | <b>Matemática</b><br><b>9º ano</b> | <b>Língua Portuguesa</b><br><b>5º ano</b> | <b>Língua Portuguesa</b><br><b>5º ano</b> |
|----------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Insuficiente:</b> | 0 a 174 pontos                     | 0 a 224 pontos                     | 0 a 149 pontos                            | 0 a 199 pontos                            |

|                     |                               |                        |                               |                               |
|---------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Básico:</b>      | 175 a 224 pontos              | 225 a 299 pontos       | 150 a 199 pontos              | 200 a 274 pontos              |
| <b>Proficiente:</b> | 225 a 274 pontos              | 300 a 349 pontos       | 200 a 249 pontos              | 275 a 324 pontos              |
| <b>Avançado:</b>    | Igual ou maior que 275 pontos | Igual ou maior que 350 | Igual ou maior que 250 pontos | Igual ou maior que 325 pontos |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Considerando que o rendimento escolar sofre influência do contexto cultural e socioeconômico em que os alunos vivem, foi detectada a necessidade de identificar escolas com contextos similares, no intuito de se obter uma maior validade interna da pesquisa, através da minimização do impacto de outros fatores no rendimento escolar. Pesquisando em literatura pertinente a este tema, foram identificadas as seguintes categorias associadas à eficácia escolar que influenciam no rendimento dos alunos, além do contexto cultural e socioeconômico que envolve os alunos:

- a) recursos escolares;
- b) organização e gestão da escola;
- c) Clima acadêmico;
- d) Formação e salário docente;
- e) Ênfase pedagógica.

A seguir está apresentada uma explanação objetiva da metodologia de cálculo do Ideb, elaborada a partir de dados do INEP e de Soares & Xavier (2013). Buscou-se a identificação da composição do Ideb, no intuito de (a) identificar a sua formulação para melhor compreensão do objeto de estudo e (b) para verificar se o Ideb já considera em sua formulação aspectos relacionados ao contexto em que o aluno está inserido e (c) em caso positivo, como este contexto influenciaria no cálculo do Ideb.

### 3.1.2 – IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

De acordo com Soares & Xavier (2013), o Ideb tornou-se a forma privilegiada e frequentemente a única de se analisar a qualidade da educação básica brasileira e, por isso, tem tido grande influência no debate educacional no país. Sua introdução colocou no centro desse debate a ideia de que atualmente os sistemas educacionais brasileiros devem ser avaliados não apenas pelos seus processos de ensino e gestão, mas principalmente pelo aprendizado e trajetória escolar dos alunos. A valorização dos resultados estava ausente nas análises até então dominantes da educação básica brasileira, que eram centradas na questão de expansão dos sistemas. Nessas abordagens a solução para os problemas educacionais era sempre a expansão de algum aspecto dos sistemas educacionais: mais horas-aula, mais etapas obrigatórias, mais recursos, mais escolas e mais professores. O Ideb, sem questionar a necessidade de novos recursos e expansões, coloca o aprendizado e a regularidade na trajetória de novos recursos e expansões, coloca o aprendizado e a regularidade na trajetória escolar dos alunos como elementos essenciais de um sistema educacional.

O Ideb é resultado do produto de um **indicador de desempenho**, tomado com o nível médio da proficiência dos alunos da escola ou sistema, obtido na **Prova Brasil**, por um **indicador de rendimento**, definido como o valor médio das taxas de aprovação da escola ou sistema, obtido no **Censo Escolar**.

$$IDEB = Desempenho \times Rendimento = D \times R$$

#### 3.1.2.1 – Indicador de Desempenho

De acordo com Soares & Xavier (2013), o desempenho de uma escola é definido como a média das proficiências em Leitura e Matemática obtidas pelos seus alunos na Prova Brasil. Como as escalas das notas de Matemática e Leitura são diferentes, é realizado um ajuste para padronização das medidas, antes de se calcular a média:

*(Proficiência da Escola na Prova Brasil – Limite inferior das Proficiências)*  
*(Limite Superior das Proficiências – Limite Inferior das Proficiências)*

**Exemplo de aplicação:**

Considerando que os alunos de determinada escola obtiveram proficiência média de 206,92 em Matemática e 184,52 em Leitura e sabendo-se que os limites inferior e superior utilizados na padronização das notas no Ideb são 60 e 322 (Matemática) e 49 e 324 (Leitura), temos:

$$\text{Proficiência Padronizada em Matemática: } \frac{(206,92 - 60)}{(322 - 60)} = 0,561$$

$$\text{Proficiência Padronizada em Leitura: } \frac{(184,52 - 49)}{(324 - 49)} = 0,493$$

$$\text{Proficiência Padronizada da escola: } 10 \times \frac{(0,561 + 0,499)}{2} = 5,27$$



### 3.1.2.2 – Indicador de Rendimento

De acordo com Soares & Xavier (2013), o indicador de rendimento considera a experiência de aprovação dos alunos de uma escola ou sistema de ensino. Ao fim de cada ano letivo, cada aluno matriculado é classificado em uma das três seguintes categorias:

- aprovados: alunos que preencheram os requisitos mínimos de desempenho e frequência previstos em legislação;
- reprovados: alunos que não preencheram os requisitos mínimos de desempenho e/ou frequência previstos em legislação;
- abandono: alunos que deixaram de frequentar a escola, tendo sua matrícula cancelada.

A taxa de aprovação é calculada através da divisão entre o número de aprovados e a soma dos alunos das três categorias:

$$\text{Taxa de aprovação: } \frac{\text{Número de aprovados}}{\text{Aprovados} + \text{Reprovados} + \text{Abandono}}.$$

O indicador de rendimento utilizado no Ideb pode ser interpretado como a razão entre o número de anos da etapa e o número de anos que um aluno típico da escola gasta para completar uma série.

Por exemplo, se a taxa de aprovação do primeiro ano é de 82,4%, dividindo-se 1 por 0,824, obtém-se o número 1,21, ou seja, um aluno típico da escola gasta 1,21 anos para completar o primeiro ano. Considerando que nos anos seguintes (2º, 3º, 4º e 5º) o número de anos para que o aluno típico da escola complete o ano for de 1,26, 1,28, 1,03 e 1,13 respectivamente, tem-se a seguinte forma de calcular o indicador de rendimento:

$$\rightarrow (1,21+1,26+1,28+1,03+1,13)= 5,91$$

$$\rightarrow 5 / 5,91 = 0,8453$$

### 3.1.2.3 – Exemplo de cálculo do Ideb

Considerando os indicadores de Desempenho e de Rendimento exemplificados acima, temos o seguinte Ideb calculado:

$$IDEB = Desempenho \times Rendimento = D \times R$$

$$IDEB = 5,27 \times 0,8453 = 4,45$$

### 3.1.3 – Indicador de Nível Socioeconômico (Inse)

A partir de 2014, nas avaliações da educação básica, optou-se por contextualizar as medidas de aprendizado apresentando informações sobre o Nível Socioeconômico dos alunos. Trata-se de uma medida cujo objetivo é situar o conjunto dos alunos atendidos por cada escola em um estrato, definido pela posse de bens domésticos, renda e contratação de serviços pela família dos alunos e pelo nível de escolaridade de seus pais. A medida de nível socioeconômico dos alunos, apresentada pelo INEP e utilizada nesta pesquisa, foi calculada com os dados da Prova Brasil e da Aneb de 2011 e 2013, bem como os dados do ENEM de 2011 e 2013. INEP/MEC (2015).

O universo de referência do Inse inclui somente os dados dos estudantes dessas bases que responderam, ao preencher o questionário contextual, cinco ou mais questões, referentes a:

- Posse de bens no domicílio: televisão em cores, tv por assinatura, telefone fixo, telefone celular, acesso a internet, aspirador de pó, rádio, videocassete ou DVD, geladeira, freezer (aparelho independente ou parte da geladeira duplex), máquina de lavar roupa, carro, computador, quantidade de banheiros e quartos para dormir;

- Contratação de serviços: contratação de serviços de mensalista ou diarista;
- Renda: renda familiar mensal, em salários mínimos;
- Escolaridade: escolaridade do pai e escolaridade da mãe;

Utilizou-se um modelo de resposta gradual, da Teoria de Resposta ao Item<sup>3</sup>, que permite o uso de informações ordinais e possibilita a estimação do indicador com alguns dados faltantes. O quadro a seguir, apresenta o intervalo e a descrição dos níveis da escala do Inse referente aos estudantes, a fim de possibilitar uma visão geral do padrão de vida dos alunos situados em cada nível da escala. De forma geral, a maior parte dos alunos está classificada nos níveis IV e V (68.6%). Nos níveis mais baixos (I, II e III), temos 15.9% dos alunos, e nos mais altos (VI e VIII), 15.5% (INEP/MEC, 2015).

Quadro 14 – Descrição dos Níveis Socioeconômicos dos alunos.

| Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Nível I - Até 30:</b> Este é o menor nível da escala e os alunos, de modo geral, indicaram que há em sua casa bens elementares, como uma televisão em cores, uma geladeira, um telefone celular, até dois quartos no domicílio e um banheiro; não contratam empregada mensalista e nem diarista; a renda familiar mensal é de até 1 salário mínimo; e seus pais ou responsáveis possuem ensino fundamental completo ou estão cursando esse nível de ensino.</p>                                                                                                    |
| <p><b>Nível II - (30;40]:</b> Neste, os alunos, de modo geral, indicaram que há em sua casa bens elementares, como uma televisão em cores, um rádio, uma geladeira, um telefone celular, dois quartos e um banheiro; bem complementar, como videocassete ou DVD; não contratam empregada mensalista e nem diarista; a renda familiar mensal é de até 1 salário mínimo; e seus pais ou responsáveis possuem ensino fundamental completo ou estão cursando esse nível de ensino.</p>                                                                                       |
| <p><b>Nível III - (40;50]:</b> Neste, os alunos, de modo geral, indicaram que há em sua casa bens elementares, como uma televisão em cores, um rádio, uma geladeira, um telefone celular, dois quartos e um banheiro; bens complementares, como videocassete ou DVD, máquina de lavar roupas, computador e possuem acesso à internet; não contratam empregada mensalista ou diarista; a renda familiar mensal está entre 1 e 1,5 salários mínimos; e seu pai e sua mãe (ou responsáveis) possuem ensino fundamental completo ou estão cursando esse nível de ensino.</p> |
| <p><b>Nível IV - (50;60]:</b> Já neste nível, os alunos, de modo geral, indicaram que há em sua casa bens</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

<sup>3</sup> A teoria da resposta ao item (TRI), metodologia de avaliação usada pelo Ministério da Educação no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), não contabiliza apenas o número total de acertos no teste. De acordo com o método, o item é a unidade básica de análise. O desempenho em um teste pode ser explicado pela habilidade do avaliado e pelas características das questões (itens). (INEP/MEC, 2015).

elementares, como um rádio, uma geladeira, dois telefones celulares, até dois quartos e um banheiro e, agora, duas ou mais televisões em cores; bens complementares, como videocassete ou DVD, máquina de lavar roupas, computador e possuem acesso à internet; bens suplementares, como freezer, um ou mais telefones fixos e um carro; não contratam empregada mensalista ou diarista; a renda familiar mensal está entre 1,5 e 5 salários mínimos; e seu pai e sua mãe (ou responsáveis) possuem ensino fundamental completo ou estão cursando esse nível de ensino.

**Nível V (60;70]:** Neste, os alunos, de modo geral, indicaram que há em sua casa um quantitativo maior de bens elementares como três quartos e dois banheiros; bens complementares, como videocassete ou DVD, máquina de lavar roupas, computador e acesso à internet; bens suplementares, como freezer, um ou mais telefones fixos, um carro, além de uma TV por assinatura e um aspirador de pó; não contratam empregada mensalista ou diarista; a renda familiar mensal é maior, pois está entre 5 e 7 salários mínimos; e seu pai e sua mãe (ou responsáveis) completaram o ensino médio.

**Nível VI (70;80]:** Neste nível, os alunos, de modo geral, indicaram que há em sua casa um quantitativo alto de bens elementares como três quartos e três banheiros; bens complementares, como videocassete ou DVD, máquina de lavar roupas, computador e acesso à internet; bens suplementares, como freezer, telefones fixos, uma TV por assinatura, um aspirador de pó e, agora, dois carros; não contratam empregada mensalista ou diarista; a renda familiar está acima de 7 salários mínimos; e seu pai e sua mãe (ou responsáveis) completaram a faculdade e/ou podem ter concluído ou não um curso de pós-graduação.

**Nível VII - Acima de 80:** Este é o maior nível da escala e os alunos, de modo geral, indicaram que há em sua casa um quantitativo alto de bens elementares, como duas ou mais geladeiras e três ou mais televisões em cores, por exemplo; bens complementares, como videocassete ou DVD, máquina de lavar roupas, computador e acesso à internet; maior quantidade de bens suplementares, tal como três ou mais carros e TV por assinatura; contratam, também, empregada mensalista ou diarista até duas vezes por semana; a renda familiar mensal é alta, pois está acima de 7 salários mínimos; e seu pai e sua mãe (ou responsáveis) completaram a faculdade e/ou podem ter concluído ou não um curso de pós-graduação.

Fonte: INEP/MEC (2015).

O nível socioeconômico da escola foi definido como a média aritmética simples da medida de nível socioeconômico de seus respectivos alunos e, em seguida, para melhor representar os conjuntos de escolas com mais de 10 alunos na base de dados, foram criados, a partir da análise de cluster (K-means<sup>4</sup>), sete grupos, classificados da seguinte maneira: Muito

---

<sup>4</sup> O algoritmo K-Means busca fornecer uma classificação de informações de acordo com os próprios dados da pesquisa, baseada na análise e comparações entre os valores numéricos dos dados. (INEP/MEC, 2015)

Baixo, Baixo, Médio Baixo, Médio, Médio Alto e Muito Alto. A seguir, são apresentados os percentuais de escolas em cada grupo e por níveis de alunos (INEP/MEC, 2015):

Tabela 02 – Distribuição do Nível Socioeconômico dos alunos das escolas, por Grupo.

| Grupos de Escolas  | Inse dos Alunos |          |           |          |         |          |           | Total       |
|--------------------|-----------------|----------|-----------|----------|---------|----------|-----------|-------------|
|                    | Nível I         | Nível II | Nível III | Nível IV | Nível V | Nível VI | Nível VII |             |
| <b>Muito Baixo</b> | 35%             | 50%      | 13%       | 2%       | 0%      | 0%       | 0%        | <b>100%</b> |
| <b>Baixo</b>       | 12%             | 52%      | 30%       | 5%       | 1%      | 0%       | 0%        | <b>100%</b> |
| <b>Médio Baixo</b> | 4%              | 35%      | 44%       | 14%      | 2%      | 0%       | 0%        | <b>100%</b> |
| <b>Médio</b>       | 1%              | 16%      | 47%       | 29%      | 6%      | 1%       | 0%        | <b>100%</b> |
| <b>Médio Alto</b>  | 0%              | 5%       | 33%       | 46%      | 14%     | 2%       | 0%        | <b>100%</b> |
| <b>Alto</b>        | 0%              | 1%       | 16%       | 48%      | 29%     | 5%       | 0%        | <b>100%</b> |
| <b>Muito Alto</b>  | 0%              | 0%       | 3%        | 21%      | 45%     | 28%      | 3%        | <b>100%</b> |

Fonte: INEP/MEC (2015).

De acordo com Alves e Soares (2012), em termos práticos, nas pesquisas e estudos educacionais, o índice de NSE pode ser usado como uma forma de criação de grupos homogêneos, pois os agrupamentos de escolas tendem a ser mais estáveis do que a posição específica de uma escola na hierarquia obtida. Dentre dos grupos homogêneos as comparações seriam bem mais legítimas. Hoje a ausência de um indicador como este induz a comparação entre escolas cujos alunados são muito diferentes, como se vê nos rankings de escolas cujos alunos participam do Enem ou das escolas públicas pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

Os estudos de correlação desenvolvidos por estes autores a partir das avaliações e exames educacionais realizados pelo INEP, utilizando banco de dados com informações de 2001 a 2011, indicam que o Inse médio da escola e o do município conseguem captar de maneira bastante satisfatória as condições sociais e econômicas de escolas e municípios que estão na base, pois estão altamente correlacionados com medidas que também tratam dessas dimensões. Dessa maneira, o Inse se apresenta como um indicador consistente para contextualizar o desempenho das escolas nas avaliações e exames realizados pelo INEP, ao caracterizar, de modo geral, o padrão de vida de seu público, referente à sua respectiva posição na hierarquia social (INEP/MEC, 2015).

## CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

Foi realizado um estudo qualitativo exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa, que buscou identificar e compreender a associação entre o perfil e a atuação do gestor escolar e os resultados educacionais obtidos pela escola. De acordo com Oliveira (2010), as pesquisas exploratórias objetivam dar uma explicação geral sobre determinado fato, constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla, sendo que, ao dar uma explicação geral, pode levantar um novo problema que será esclarecido através de uma pesquisa mais consistente. Este tipo de pesquisa desenvolve estudos que dão uma visão geral do fato ou fenômeno estudado e requer um consistente levantamento bibliográfico, análise de documentos, observações de fatos, fenômenos e o procedimento metodológico que se aplica ao método de estudo de caso.

Como o objetivo da pesquisa envolve a relação entre a gestão escolar e os resultados educacionais, a primeira fase do estudo buscou evidenciar como campo de estudo, as escolas que apresentaram maior variação (positiva e negativa) no Ideb/INEP/MEC – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira –, desenvolvido para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino no Brasil.

A opção pelo Ideb foi uma escolha metodológica, devido a sua abrangência e metodologia de avaliação, que considera tanto a evolução das notas dos alunos quanto à taxa de reprovação das escolas na composição do índice. Outro fator considerado nesta escolha está relacionado ao fato do Plano Nacional de Educação (PNE<sup>5</sup>) definir metas bienais a serem atingidas a curto, médio e longo prazos para cada escola, aspecto preponderante no âmbito da gestão, uma vez que direciona e envolve o trabalho do gestor, seja ele escolar ou não.

Cabe ressaltar que não pertence ao objeto de estudo desta pesquisa a análise da condição do Ideb em avaliar a qualidade da educação. Como a metodologia utilizada para definição do Ideb permanece e tem se mantido constante desde que o índice foi criado e o foco do trabalho está relacionado à evolução deste índice em determinado período, considerou-se que possíveis distorções nesta metodologia em relação à qualidade educacional

---

<sup>5</sup> <http://pne.mec.gov.br/>

tendem a se repetir a cada mensuração, não influenciando de forma significativa na interpretação da evolução do índice. Possíveis ocorrências relacionadas ao contexto escolar que apresentassem potencial para distorcer os resultados alcançados pelas escolas foram consideradas na definição na seleção da amostra da pesquisa, como será tratado com maior detalhamento no tópico que abordou a definição da amostra da pesquisa, apresentado a seguir.

#### 4.1 – Construto de análise

Considerando a perspectiva centrada na formação e atuação do gestor no âmbito da Gestão Democrática e Participativa, foram desenvolvidas análises de indicadores do INEP calculados a partir do Censo Escolar de 2015, de indicadores do Saeb, da evolução do Ideb das escolas, do perfil dos gestores e das respostas dos questionários do Saeb (2015) – Questionário do Diretor e Questionário do Professor – das escolas da rede estadual que obtiveram as maiores variações (positivas e negativas) do Ideb entre 2011 e 2015. A figura 09 ilustra o construto e a perspectiva de abordagem utilizada na pesquisa:



Figura 09 – Construto sugerido pela pesquisa que considera que a eficácia da gestão escolar no contexto da escola democrática e participativa, no que se refere à efetividade na oferta de ensino de qualidade e aprendizagem significativa, tem associação direta tanto com a formação profissional de seu gestor e o perfil de

gestão estabelecido pelo mesmo, quanto com suas habilidades e competências para aplicar técnicas de gestão e para liderar e influenciar favoravelmente o desempenho de seus colaboradores.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Toda a pesquisa foi desenvolvida procurando estabelecer associações entre os diversos aspectos observados nas escolas em relação à gestão escolar e os respectivos resultados obtidos pelas escolas no Ideb. Como foram analisados os questionários do Diretor e do Professor aplicados no Saeb/2015, foi elaborado um modelo de análise de questionários no intuito de contribuir com a interpretação dos dados dos questionários disponibilizados pelo INEP. Este modelo está apresentado no tópico seguinte.

#### **4.2 – Modelo de Análise de Performance com Base nas Respostas ao Questionário (MAP-Q)**

No intuito de contribuir para a interpretação das respostas dos questionários foi estabelecido o modelo de Análise de Performance com Base nas Respostas ao Questionário (MAP-Q), que pontua as respostas de acordo com os objetivos (educacionais) propostos ao questionário. Os critérios e aspectos utilizados na formulação do modelo estão apresentados a seguir.

Todas as questões analisadas do questionário são questões objetivas com respostas adequadas a cada questionamento. Para cada questão adotou-se um critério de pontuação que valoriza a opção resposta de acordo com sua efetividade em relação a formação do aluno. Por exemplo, em relação formação acadêmica tanto do gestor como do professor, foi considerado que quanto maior for a titulação do profissional, melhor será sua capacidade em contribuir para a formação dos alunos. O quadro 15 apresenta a questão que aborda a titulação dos gestores:

Quadro 15 – Questão 08 do Questionário do Diretor aplicado no Saeb (2015).

|                                                                                    |                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>8. Indique o curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.</b> |                                                       |
| A.                                                                                 | Não fiz ou não completei curso de pós-graduação.      |
| B.                                                                                 | Atualização ou Aperfeiçoamento (mínimo de 180 horas). |



|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| C. | Especialização (mínimo de 360 horas). |
| D. | Mestrado.                             |
| E. | Doutorado.                            |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Como a questão tem 05 opções (A a E), a pontuação máxima possível neste aspecto (Titulação) é 5 pontos. A pontuação dada à escola neste quesito, é dada de acordo com a resposta dada pelo respondente. O quadro 16 apresenta um exemplo de aplicação da pontuação do modelo proposto na questão 08 do Questionário do Diretor:

Quadro 16 – Exemplo de aplicação da pontuação do modelo proposto (MAP-Q) na questão 08 do Questionário do Diretor aplicado no Saeb (2015).

| 8. Indique o curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui. |                                                       | Pontuação |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------|
| A.                                                                          | Não fiz ou não completei curso de pós-graduação.      | 1 ponto   |
| B.                                                                          | Atualização ou Aperfeiçoamento (mínimo de 180 horas). | 2 pontos  |
| C.                                                                          | Especialização (mínimo de 360 horas).                 | 3 pontos  |
| D.                                                                          | Mestrado.                                             | 4 pontos  |
| E.                                                                          | Doutorado.                                            | 5 pontos  |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Considerando este critério se, por exemplo, o gestor da Escola A tiver a titulação de Doutor e o gestor da Escola B tiver a titulação de Mestre, a Escola A obterá maior pontuação (5 pontos) do que a Escola B (4 pontos) no aspecto Titulação. A maior pontuação resultará contribuirá com maior impacto na performance da Escola A em relação à Escola B. Neste estudo, todas as questões utilizaram Peso = 1 em todas as opções, porém, de acordo com os objetivos da pesquisa envolvida, o modelo pode ser ajustando com a utilizando pesos diferentes tanto nas questões quanto nas opções.

Após a identificação da pontuação de cada escola em relação a cada um dos três aspectos (Atuação, Formação e Gestão Democrática e Participativa), a pontuação obtida foi comparada com a pontuação total possível para, em seguida, ser comparada com as demais escolas. A tabela 03 exemplifica o este método utilizando as questões do aspecto Formação do Gestor:

Tabela 03 – Exemplo de aplicação do Modelo de Análise de Performance com Base nas Respostas ao Questionário (MAP-Q) aplicado ao aspecto Formação do Gestor, utilizando questões do Questionário do Diretor aplicado no Saeb (2015).

| Nº                               | Questão                                                                                                                                                                    | Número de Opções | Escola A     |           | Escola B     |           |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|
|                                  |                                                                                                                                                                            |                  | Resposta     | Pontuação | Resposta     | Pontuação |
| 4                                | Qual é o mais alto nível de escolaridade que você concluiu (até a graduação)?                                                                                              | 3                | E            | 5         | D            | 4         |
| 5                                | Há quantos anos você obteve o nível de escolaridade assinalado anteriormente (até a graduação)?                                                                            | 5                | D            | 4         | C            | 3         |
| 8                                | Indique o curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.                                                                                                   | 5                | E            | 5         | D            | 4         |
| 9                                | Indique a área temática do curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.                                                                                  | 3                | C            | 3         | C            | 3         |
| 15                               | Por quanto tempo você trabalhou como professor(a) antes de se tornar diretor(a)?                                                                                           | 8                | C            | 3         | C            | 3         |
| 16                               | Há quantos anos você exerce funções de direção?                                                                                                                            | 7                | E            | 5         | E            | 5         |
| 17                               | Há quantos anos você é diretor(a) desta escola?                                                                                                                            | 7                | D            | 4         | D            | 4         |
| 18                               | Há quantos anos você trabalha na área de educação?                                                                                                                         | 7                | G            | 7         | F            | 6         |
| 20                               | Se você participou de alguma atividade de desenvolvimento profissional nos últimos dois anos, como você avalia o impacto da participação em sua atividade como diretor(a)? | 5                | A            | 1         | A            | 2         |
| <b>Total</b>                     |                                                                                                                                                                            | <b>50</b>        | <b>37</b>    |           | <b>34</b>    |           |
| <b>Número de respondentes</b>    |                                                                                                                                                                            | <b>1</b>         |              |           |              |           |
| <b>Pontuação máxima possível</b> |                                                                                                                                                                            | <b>50</b>        | <b>50</b>    |           | <b>50</b>    |           |
|                                  |                                                                                                                                                                            |                  | <b>74,0%</b> |           | <b>68,0%</b> |           |

**Legenda:**

Questão 04: C-Ens. Médio - Outros; D-Pedagogia; E-Normal Superior.

Questão 05: C-8 a 14 anos; D-15 a 20 anos; E-Mais de 20 anos.

Questão 08: C-Especialização (mínimo 360 horas); D-Mestrado; E-Doutorado.

Questão 09: A-Não fiz ou não completei; C-Educação:Linguística/Letramento; D-Educação:Matemática; F-Outras áreas que não a educação.

Questão 15: C-1 a 2 anos; D-3 A 5 anos.

Questões 16-18: B-1 a 2 anos; C-3 a 5 anos; D-6 a 10 anos; E-11 a 15 anos; F-16 a 20 anos; G-Mais de 20 anos.

Questão 20: A-Não participei; B a E, participei; B-Sem impacto; C-Pequeno; D-Moderado; E-Grande.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

A pontuação máxima possível é obtida através da multiplicação entre o número de respondentes de cada escola ao questionário e o total de pontos, obtido através da totalização da pontuação máxima de cada questão (indicada pelo o número de opções). No exemplo apresentado acima, pode-se observar que as respostas apontadas pelo gestor da Escola A totalizaram 37 pontos em 50 possíveis, ou seja, 74,0% da pontuação máxima. Já as respostas do gestor da escola B totalizaram 34 pontos, ou seja, 68,0% da pontuação máxima.

A aplicação do modelo, de acordo com o exemplo exposto, indica que a Formação do Gestor da Escola A apresenta performance superior em relação a Formação do Gestor da Escola B. A partir desta constatação, as opções que compõem o cálculo e a própria

performance obtida podem ser analisadas de acordo com os objetivos da pesquisa na qual o modelo está sendo utilizado.

Considerando o a amostra selecionada para a pesquisa, a etapa seguinte considera, no contexto que permeia a Gestão Democrática e Participativa, a busca pela existência de associação entre as performances das escolas nos aspectos Formação, Atuação e Gestão Escolar, considerando perspectivas dos professores do 5º ano e dos gestores escolares observadas nos questionários, e a evolução dos resultados do Ideb.

#### **4.3 – Critérios utilizados para definição da amostra da pesquisa**

Considerando a necessidade de se obter maior validade interna da pesquisa, no sentido de isolar para análise a influência da formação e da atuação do gestor escolar sobre os resultados educacionais dos demais fatores influenciadores, o objetivo deste tópico é apresentar a forma utilizada na estratificação das escolas utilizadas como objeto de estudo deste trabalho. Considera-se que, quanto mais similares os aspectos que envolvem o contexto escolar que permeia o trabalho do gestor, melhores serão as condições para se analisar o efeito das decisões e procedimentos do gestor em prol da melhoria das condições de ensino e aprendizagem da escola e, por consequência, dos resultados educacionais.

Como a avaliação do objeto de estudo exige contexto específico para investigação, nas quais a condição de variação significativa (positiva e negativa) do Ideb em determinado período deve ser atendida, optou-se pela definição de uma *Amostra Não Probabilística Intencional*, que considera que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador (MATTAR, 1996).

Ainda segundo o autor, a suposição básica da amostra intencional (ou por julgamento) é de que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa. Uma estratégia muito utilizada na amostragem intencional é a de se escolherem casos julgados como típicos da população em que o pesquisador está interessado, supondo-se que os erros de julgamento desta seleção tenderão a contrabalançar-se. Se os critérios de

juízo na escolha na amostra forem corretos, uma amostra intencional deverá trazer melhores resultados para a pesquisa do que uma por conveniência (MATTAR, 1996).

Como a análise pertinente à pesquisa envolve informações disponibilizadas em bancos de dados distintos (Resultados do Ideb, Saeb e Censo Escolar), inicialmente buscou-se informações sobre os resultados do Ideb, em seguida no banco de microdados do Saeb 2015 e, por fim no banco de microdados do Censo Escolar.

A primeira etapa de seleção dos dados da amostra consistiu na pesquisa do banco de dados do INEP que apresenta os resultados do Ideb<sup>6</sup>. A pesquisa disponibilizada no site permite a seleção dos dados por Estado, Município, Escola, Rede/Dependência e por série/ano. O passo seguinte foi a consulta ao banco de microdados do Saeb 2015, que disponibilizou resultados de 57.744 escolas de todo o Brasil, sendo que 5.687 do estado de Minas, distribuídas de acordo a dependência administrativa da seguinte forma:

- 9 escolas federais;
- 2.935 escolas estaduais (sendo 363 localizadas em Belo Horizonte);
- 2.612 escolas municipais; e
- 131 escolas privadas.

Como há um distanciamento entre a gestão das redes (federal, estadual e municipal), optou-se pela seleção de escolas da mesma rede, neste caso a rede estadual. Em sequência, foram selecionadas escolas localizadas apenas em Belo Horizonte-MG, considerando que a seleção de escolas em cidades distintas poderia acarretar em diferenças regionais relacionadas ao contexto socioeconômico ou outro aspecto que viessem a influenciar negativamente na análise dos dados.

---

<sup>6</sup> <http://portal.inep.gov.br/consulta-ideb>

#### **4.4 – Seleção das escolas com maiores variações positivas e negativas no Ideb**

Dentre as escolas públicas estaduais, foram identificadas aquelas que apresentaram a maior variação (positiva e negativa) do Ideb entre 2011 e 2015. Considerou-se que o período de 04 anos é suficiente para identificar os reflexos das ações do gestor escolar frente à escola, uma vez que este foi considerado como prazo que permite ao gestor acompanhar e corrigir possíveis distorções dos reflexos de suas ações frente a gestão da escola.

Como a definição do campo para abordagem na pesquisa considerou investigar as 10 escolas que apresentaram maior variação no Ideb (as 5 com maior variação positiva e as 5 com maior variação negativa), inicialmente foram selecionadas as 22 escolas que apresentaram as maiores variações (11 positivas e 11 negativas) no Ideb neste período. O passo seguinte foi a aplicação de critérios relacionados ao tempo como diretor na escola e ao Índice de Nível socioeconômico (Inse) dos alunos, chegando ao número inicialmente planejado de 10 escolas. A seguir estão apresentados os critérios utilizados na seleção das 10 escolas selecionadas entre as 22 inicialmente estabelecidas.

##### **4.4.1 – Tempo como diretor escolar na escola como critério de seleção**

Em relação ao tempo como diretor escolar, considerando que o período de variação do Ideb que está sendo avaliado é de 4 anos, compreendeu-se que o tempo em que o gestor escolar estava à frente da escola deveria ser considerado como critério de seleção da amostra. Ao analisar este aspecto em todas as 22 escolas selecionadas na primeira etapa, foi constatado o seguinte:

- dentre as escolas que apresentaram variação positiva no Ideb, o diretor da escola de posição V+[2] (segunda maior variação positiva do Ideb no período), tem entre 1 e 2 anos de experiência como diretor escolar e como diretor na própria escola. Esta escola apresentou crescimento de 1,7 no Ideb entre 2011 e 2015, porém este crescimento ocorreu principalmente no período entre 2011 e 2013, quando o Ideb da escola cresceu de 1,6 (de 3,5 para 5,1), sendo que entre 2013 e 2015 o crescimento do Ideb foi de 0,1

(de 5,1 para 5,2). Como o atual diretor escolar iniciou sua gestão em 2013, constatou-se que a gestão anterior foi a principal responsável pelo crescimento indicado no período analisado.

Observada a análise deste aspecto, optou-se por excetuar esta escola da amostra da pesquisa. A escola que apresentou a sexta maior variação positiva no Ideb, cujo gestor tem entre 3 e 5 anos de experiência como diretor escolar e o mesmo tempo na direção da escola, foi inserida na amostra em substituição à escola que obteve a segunda maior variação positiva no período da pesquisa.

#### 4.4.2 – O Indicador de Nível Socioeconômico (Inse) como critério de seleção

Considerando a classificação do Inse das escolas selecionadas, observa-se que todas, tanto as que variaram o Ideb positiva quanto negativamente, pertencem as faixas “Médio Alto” e “Alto”, ou seja, apresentam características similares em relação ao nível socioeconômico dos alunos da escola:

Tabela 04 – Distribuição do Nível Socioeconômico dos alunos das escolas selecionadas para a pesquisa, por Grupo.

| Grupos de Escolas | Inse dos Alunos |          |           |          |         |          |           | Total       |
|-------------------|-----------------|----------|-----------|----------|---------|----------|-----------|-------------|
|                   | Nível I         | Nível II | Nível III | Nível IV | Nível V | Nível VI | Nível VII |             |
| <b>Médio Alto</b> | 0%              | 5%       | 33%       | 46%      | 14%     | 2%       | 0%        | <b>100%</b> |
| <b>Alto</b>       | 0%              | 1%       | 16%       | 48%      | 29%     | 5%       | 0%        | <b>100%</b> |

Fonte: INEP/MEC (2015).

Os dois grupos apresentam percentual de alunos com maior incidência no nível IV: 46% no grupo de escolas identificadas no nível Médio Alto e 48% no grupo de escolas do nível Alto. Esta classificação em relação ao Inse apresenta as seguintes características:

- Nível IV - (50;60]: neste nível, os alunos, de modo geral, indicaram que há em sua casa bens elementares, como um rádio, uma geladeira, dois telefones celulares, até dois quartos e um banheiro e, agora, duas ou mais televisões em cores; bens complementares, como videocassete ou DVD, máquina de lavar

roupas, computador e possuem acesso à internet; bens suplementares, como freezer, um ou mais telefones fixos e um carro; não contratam empregada mensalista ou diarista; a renda familiar mensal está entre 1,5 e 5 salários mínimos; e seu pai e sua mãe (ou responsáveis) possuem ensino fundamental completo ou estão cursando esse nível de ensino.

Basicamente, as principais diferenças observadas entre os dois grupos estão nos níveis III e V:

- no nível III, o grupo Médio Alto agrupa de 33% dos alunos, enquanto no grupo Alto, este percentual é de 16%;
- no nível V, o grupo Médio Alto agrupa de 14% dos alunos, enquanto no grupo Alto, este percentual é de 29%.

Devido à proximidade dos percentuais do Nível IV, que agrupa quase a metade dos alunos que atendem aos critérios estabelecidos para este nível, optou-se pela manutenção das escolas selecionadas no escopo da pesquisa.

De acordo com Alves, Soares & Xavier (2016), as desigualdades de aprendizado entre grupos de alunos definidos por sexo, cor e nível socioeconômico indicam que a análise de um sistema educacional deve considerar tanto sua qualidade como sua equidade, esta aferida por medidas de desigualdade. Para os autores, os indicadores educacionais de acesso, permanência e conclusão das etapas de ensino e de desempenho escolar são considerados para análise da qualidade de educação de um país. A distribuição desses indicadores varia entre os indivíduos. Entretanto, quando essa variação é uma característica relacionada a grupos sociais, tem-se uma situação de desigualdade.

Neste sentido, a escolha do Inse como um dos critérios de seleção da amostra da pesquisa se mostra adequada, considerando a relação existente entre o nível socioeconômico e os resultados educacionais pelos alunos.

#### 4.4.3 – As escolas selecionadas para a pesquisa

Aplicados os critérios para a seleção, foram definidas as escolas que passaram a ser analisadas no desenvolvimento do trabalho. No intuito de se otimizar a apresentação das informações da pesquisa, foram estabelecidos códigos de identificação das escolas da seguinte forma:

- V+[1] a V+[5] representam as escolas de maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015, sendo que V+[1] representa a escola que apresentou maior variação positiva e V+[5] representa a escola que apresentou a menor variação positiva dentre as escolas selecionadas. Este grupo de escolas passa a ser identificado no desenvolvimento deste trabalho como Grupo V[+];
- V-[1] a V- [5] representam as escolas de maior negativa no Ideb entre 2011 e 2015, sendo que V-[1] representa a escola que apresentou maior variação negativa e V-[5] representa a escola que apresentou a menor variação negativa dentre as escolas selecionadas. Este grupo de escolas passa a ser identificado no desenvolvimento deste trabalho como Grupo V[-].

A tabela 05 apresenta a evolução do Ideb das 05 escolas que apresentaram maiores variações positivas no Ideb entre 2011 e 2015.

Tabela 05 – Evolução do Ideb das 05 escolas que apresentaram maiores variações positivas no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº | Escola       | Nível Socio econômico | 2011 | 2013 | 2015 | Variação 11-15 |
|----|--------------|-----------------------|------|------|------|----------------|
| 1  | Escola V+[1] | Médio Alto            | 4,3  | -    | 6,3  | 2,0            |
| 2  | Escola V+[2] | Alto                  | 5,8  | 6,7  | 7    | 1,2            |
| 3  | Escola V+[3] | Médio Alto            | 5,4  | 6    | 6,5  | 1,1            |
| 4  | Escola V+[4] | Médio Alto            | 6,0  | 5,6  | 7    | 1,0            |
| 5  | Escola V+[5] | Alto                  | 6,7  | 7,2  | 7,7  | 1,0            |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

A tabela 06 apresenta a evolução do Ideb das 05 escolas que apresentaram maiores variações negativas no Ideb entre 2011 e 2015.



Tabela 06 – Evolução do Ideb das 05 escolas que apresentaram maiores variações negativas no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº | Escola       | Nível Socio econômico | 2011 | 2013 | 2015 | Variação 11-15 |
|----|--------------|-----------------------|------|------|------|----------------|
| 1  | Escola V-[1] | Médio Alto            | 6,5  | 6,5  | 5,7  | -0,8           |
| 2  | Escola V-[2] | Alto                  | 6,5  | 6,3  | 5,8  | -0,7           |
| 3  | Escola V-[3] | Médio Alto            | 5,8  | 6,2  | 5,3  | -0,5           |
| 4  | Escola V-[4] | Médio Alto            | 6,7  | 6,8  | 6,2  | -0,5           |
| 5  | Escola V-[5] | Médio Alto            | 5,9  | 5,6  | 5,5  | -0,4           |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Definidas as escolas para a amostra, o tópico seguinte apresenta as etapas cumpridas na pesquisa no intuito de se compreender o objeto de estudo proposto.

#### 4.4.4 – As etapas desenvolvidas na pesquisa.

Selecionadas as escolas para abordagem na pesquisa, as seguintes etapas de análise foram desenvolvidas para cumprimento dos objetivos da pesquisa:

Etapa 1 – Análise do perfil dos gestores dos dois grupos de escolas: nesta etapa foram descritos e analisados os perfis dos gestores dos dois grupos de escolas. Foram consideradas informações relacionadas a formação e experiência dos gestores;

Etapa 2 – Análise evolução do Ideb: foi realizada uma análise da composição e evolução do Ideb dos dois grupos de escolas entre 2011 e 2015. Como o Ideb é calculado a partir dos indicadores de Desempenho e Rendimento das escolas, a evolução destes indicadores também foi considerada nesta análise;

Etapa 3 – Análise dos indicadores educacionais obtidos a partir do Censo Escolar: análise de indicadores dos dois grupos de escolas disponibilizados pelo INEP a partir do Censo Escolar de 2015. Estes indicadores apontam um panorama geral das escolas, buscando atribuir valor estatístico à qualidade do ensino ofertado;

Etapa 4 – Análise dos questionários do Diretor e Professor aplicados no Saeb 2015: utilizando o Modelo de análise de Performance com base nas respostas ao questionário (MAP-Q), nesta etapa foram analisadas as respostas dos professores e dos gestores escolares aos respectivos questionários aplicados no Saeb 2015. Como critério de análise, as questões foram agrupadas em três áreas: Formação (incluindo a experiência profissional), Atuação e Gestão, considerando-se o contexto que envolve a Gestão Democrática e Participativa. A figura 10 apresenta as principais informações abordadas nos questionários aplicados no Saeb:



Figura 10 – Informações abordadas nos questionários aplicados no Saeb.

Fonte: Saeb/INEP/MEC (2015).

O objetivo desta análise se constituiu em identificar associações entre a formação e atuação dos professores e gestores, bem como a perspectiva que cada um tem sobre a gestão da escola, com os resultados obtidos no Ideb. Foram comparados os resultados das escolas com maiores variações positivas e negativas, buscando identificar associações entre a performance de cada escola e seus respectivos resultados.

Etapa 5 – Análise das escolas V+[1] e V-[1]: foi realizada uma análise comparativa entre o perfil e as características de atuação dos gestores das duas escolas que apresentaram maior variação (positiva e negativa) no Ideb entre 2011 e 2015.

A figura 11 apresenta um esquema ilustrativo dos aspectos observados no âmbito da pesquisa na execução das etapas cumpridas em seu desenvolvimento:

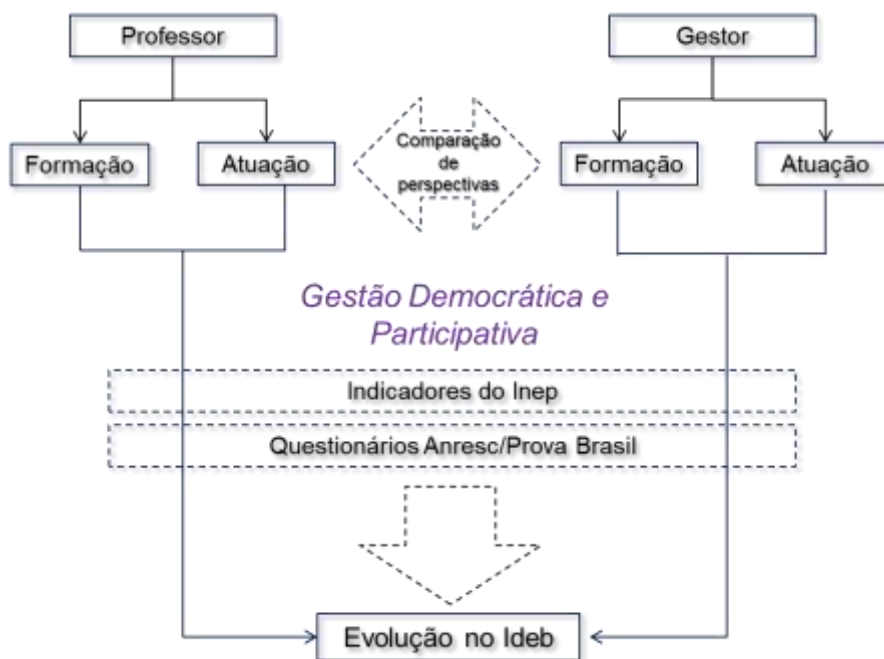


Figura 11 – Aspectos observados no âmbito da pesquisa na execução das etapas cumpridas em seu desenvolvimento.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Todas as análises realizadas consideraram a busca pela efetiva associação entre os aspectos observados e os resultados obtidos pelas respectivas escolas no Ideb, considerando também que o gestor escolar responde, do ponto de vista da gestão escolar, por todas as ações educacionais realizadas na escola, sendo ele responsável, direta ou indiretamente, pela aplicação das técnicas de gestão no planejamento e execução do trabalho escolar, no que se refere à efetividade da aprendizagem e formação dos estudantes.

Apresentadas as etapas cumpridas na pesquisa, o próximo capítulo apresenta uma análise conclusiva da pesquisa buscando no sentido de se estabelecer o cumprimento do objetivo proposto para o trabalho.

## **CAPÍTULO 5 – GESTÃO ESCOLAR, EFICÁCIA E EFETIVIDADE DO ENSINO: O EFEITO GESTOR ESCOLAR**

A gestão escolar apresenta características próprias que permeiam o trabalho do gestor, cujas responsabilidades envolvem o estabelecimento da integração de todos os educadores que atuam em sua equipe, de forma que haja unidade no estabelecimento de metas e ações em prol da formação e aprendizagem dos discentes.

Este capítulo apresenta análises de aspectos relacionados à gestão escolar, iniciando pela caracterização das 10 escolas definidas como amostra para a pesquisa, envolvendo aspectos relacionados à atuação do gestor escolar. Em seguida, foi feita uma análise comparativa entre os dois grupos de escolas, identificados como V[+] e V[-], no intuito de identificar aspectos a serem investigados na abordagem *in loco* nas escolas. A comparação entre as escolas que mais variaram o Ideb positiva e negativamente permite identificar aspectos relacionados à gestão das escolas que podem estar associados ao rendimento destas no Ideb.

### **5.1 – Análise do perfil dos gestores das escolas**

Considerando que a efetividade da oferta de ensino de qualidade e aprendizagem significativa passa por fatores relacionados à experiência e atuação do gestor, no intuito de se perceber como se dá a associação entre tais fatores e a proficiência dos alunos, foram analisados os seguintes aspectos associados ao perfil do gestor: titulação acadêmica em nível de pós-graduação alcançado pelo gestor, carga horária na direção da escola, tempo de experiência como diretor, tempo de direção na escola avaliada, atuação como professor antes de se chegar ao cargo de diretor, salário médio, participação de cursos de aperfeiçoamento e organização de atividades de aperfeiçoamento para os professores da equipe escolar. Como resultado da pesquisa, tem-se o seguinte quadro:

Quadro 17 – Comparativo do perfil dos gestores das escolas que obtiveram maior variação no Ideb entre 2011 e 2015.

| Aspecto observado                                             | Variações Positivas | Variações Negativas |
|---------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
|                                                               | (V+)                | (V-)                |
| Idade média gestor                                            | 48,6 anos           | 50,8 anos           |
| Graduação na área da educação                                 | 5                   | 5                   |
| Tempo médio de obtenção da graduação                          | 16,2 anos           | 18,3 anos           |
| Não fez ou não completou a Pós-Graduação                      | -                   | 2                   |
| Pós-graduação na área da educação ( <i>Lato Sensu</i> )       | 5                   | 3                   |
| Pós-graduação fora da área da educação ( <i>Lato Sensu</i> )  | -                   | -                   |
| Pós-graduação na área da educação ( <i>Stricto Sensu</i> )    | -                   | -                   |
| Salário médio (ponderado pela faixa salarial indicada)        | R\$ 3.034,00        | R\$ 4.649,00        |
| Carga horária semanal (ponderada pela faixa indicada)         | 39,6 horas          | 42,4 horas          |
| Tempo de atuação na área da educação                          | 20,6 anos           | 21,8 anos           |
| Tempo de atuação como professor antes de se tornar diretor    | 9,6 anos            | 16,2 anos           |
| Tempo de atuação como diretor                                 | 6,1 anos            | 11 anos             |
| Tempo de atuação como diretor na escola                       | 4,3 anos            | 7,9 anos            |
| Participou de curso de aperfeiçoamento nos últimos 2 anos     | 3                   | 3                   |
| Sem impacto na atuação como diretor                           | 1                   | -                   |
| Pequeno impacto na atuação como diretor                       | -                   | 1                   |
| Impacto moderado na atuação como diretor                      | 2                   | 1                   |
| Grande impacto na atuação como diretor                        | -                   | 1                   |
| Organizou Atividade de Formação Continuada nos últimos 2 anos | 5                   | 3                   |
| Poucos professores participaram                               |                     | -                   |
| Um pouco menos da metade dos professores participaram         | 2                   | -                   |
| Um pouco mais da metade dos professores participaram          | 1                   | -                   |
| Quase todos ou todos os professores participaram              | 2                   | 3                   |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Considerando as informações apresentadas no quadro acima, observa-se que há similaridade em grande parte dos aspectos observados, porém, ressalta-se que:

- os gestores dos dois grupos tem idade média próxima, todos os diretores possuem graduação na área da educação, diferenciando-se o tempo médio de formação que é

maior (16,2 anos x 18,3 anos) em relação os diretores do grupo com variação negativa V[-];

- o salário médio dos diretores do grupo V[-] é em torno de 53,23% maior do que o salário médio dos diretores do grupo V[+];
- o tempo de atuação como professor antes de se tornar diretor do grupo V[+] é de 9,6 anos, enquanto este tempo é de 16,2 anos para o grupo V[-];
- em relação a participação dos diretores em cursos de aperfeiçoamento, nos últimos 2 anos, o impacto foi mais significativo no grupo V[-];
- em relação à organização de Atividades de Formação Continuada nos últimos 2 anos e a respectiva participação dos professores, observa-se que todos os 5 gestores do grupo V[+] organizaram este tipo de atividade e somente 3 gestores do grupo V[-] tiveram esta mesma iniciativa. A participação nas atividades desenvolvidas foi mais efetiva dentre os professores do grupo V[-];

Considerando os aspectos acima observados, não se percebeu diferença significativa entre os dois grupos analisados que pudesse justificar o melhor desempenho no Ideb do grupo com variações positivas em relação ao grupo com variações negativas. Destaca-se a maior média salarial Grupo V[-], porém, este aspecto está associado à carreira de cada gestor como servidor da educação no Estado, havendo salários em diversos níveis nos dois grupos.

Outro ponto a ser considerado, é o fato dos gestores do grupo V[-] indicarem que os cursos de aperfeiçoamento, em termos gerais, apresentaram maior impacto em suas respectivas atuações como diretor do que o grupo V[+]. Seria esperado que este maior impacto ocorresse no grupo V[+], porém, diante desta observação, no caso destes grupos de escolas analisados, não é possível afirmar que a participação em cursos de aperfeiçoamento nos últimos dois anos implicou em melhoria na gestão de forma a influenciar no resultado do Ideb. Esta mesma percepção pode ser atribuída a participação dos professores em Atividades de Formação Continuada, uma vez que houve maior participação dos professores do grupo V[-].

O Nível socioeconômico das escolas se concentra principalmente nos níveis Médio alto e Alto. Observa-se que não figura nenhuma escola com NSE nos extremos da tabela Muito Baixo, Baixo e alto.

Quadro 18 – Comparativo do NSE de escolas que apresentaram maior variação no Ideb entre 2011 e 2015.

| <b>NSE</b>   | <b>Variações Positivas V[+]</b> | <b>Variações Negativas V[-]</b> |
|--------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Muito Baixo  | -                               | -                               |
| Baixo        | -                               | -                               |
| Médio Baixo  | -                               | -                               |
| Médio        | -                               | -                               |
| Médio alto   | 3                               | 4                               |
| Alto         | 2                               | 1                               |
| Muito Alto   | -                               | -                               |
| <b>Total</b> | <b>5</b>                        | <b>5</b>                        |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

A análise do quadro indica que há certa homogeneidade em relação ao NSE dos alunos dos dois grupos de escolas, cujo NSE concentra-se, com maior incidência, no nível Médio Alto. Ressalta-se que, tanto a escola que apresentou maior variação positiva, quanto a escola que apresentou maior variação negativa no Ideb, pertencem ao nível Médio Alto. Tal similaridade observada em ambos os grupos, contribui para uma melhor percepção do trabalho do gestor escolar, uma vez que a atuação dos gestores dos dois grupos de escolas se deu em contextos socioeconômicos similares.

## **5.2 – Análise da evolução do Ideb**

Em relação ao desempenho das escolas no Ideb, considerando que o método de apuração do Ideb utiliza a combinação entre o Indicador de Desempenho e o Indicador de Rendimento, observa-se que o principal aspecto que influenciou no aumento e na redução do Ideb das escolas foi o Indicador de Rendimento. O quadro a seguir destaca este aspecto na variação das escolas que variaram positivamente:

Tabela 07 – Comparativo dos fatores de variação do Ideb das escolas que obtiveram maiores variações positivas no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº | Escola       | Ano  | ID           |   | IR          |   | Ideb  | Var. Ideb |
|----|--------------|------|--------------|---|-------------|---|-------|-----------|
| 1  | Escola V+[1] | 2011 | 4,80         | x | 0,90        | = | 4,3   | 2,0       |
|    |              | 2015 | 6,46         | x | 0,97        | = | 6,3   |           |
|    |              |      | <b>34,6%</b> |   | <b>7,8%</b> |   | 45,8% |           |
| 2  | Escola V+[2] | 2011 | 5,84         | x | 1,00        | = | 5,8   | 1,2       |
|    |              | 2015 | 7,01         | x | 1,00        | = | 7,0   |           |
|    |              |      | <b>20,0%</b> |   | <b>0,0%</b> |   | 20,0% |           |
| 3  | Escola V+[3] | 2011 | 5,54         | x | 0,97        | = | 5,4   | 1,1       |
|    |              | 2015 | 6,60         | x | 0,99        | = | 6,5   |           |
|    |              |      | <b>19,1%</b> |   | <b>2,1%</b> |   | 21,0% |           |
| 4  | Escola V+[4] | 2011 | 6,06         | x | 0,99        | = | 6,0   | 1,0       |
|    |              | 2015 | 7,03         | x | 1,00        | = | 7,0   |           |
|    |              |      | <b>16,0%</b> |   | <b>1,0%</b> |   | 17,2% |           |
| 5  | Escola V+[5] | 2011 | 6,71         | x | 0,99        | = | 6,7   | 1,0       |
|    |              | 2015 | 7,70         | x | 1,00        | = | 7,7   |           |
|    |              |      | <b>14,8%</b> |   | <b>1,0%</b> |   | 14,9% |           |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

O quadro demonstra que todas as escolas apresentaram variação acima de 14% no Indicador de Desempenho. Em relação ao Indicador de Rendimento, todas as escolas que apresentavam reprovação em 2011, reduziram este aspecto em 2015. Destaca-se a variação deste indicador em 7,8% da Escola V+[1], que contribuiu para o aumento do Ideb.

Considerando a média do grupo das 5 escolas com maior variação positiva no Ideb, temos o seguinte quadro:

Tabela 08 – Média dos Indicadores de Desempenho e Rendimento das escolas que obtiveram maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº | Grupo de escolas com maior variação positiva no Ideb | Ano  | ID           |   | IR          |   | Ideb  | Var. Ideb |
|----|------------------------------------------------------|------|--------------|---|-------------|---|-------|-----------|
| Md | Média dos indicadores das escolas                    | 2011 | 5,79         | x | 0,97        | = | 5,6   | 1,3       |
|    |                                                      | 2015 | 6,96         | x | 0,99        | = | 6,9   |           |
|    |                                                      |      | <b>20,2%</b> |   | <b>2,3%</b> |   | 22,9% |           |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Observa-se que, em média, o aumento do Indicador de Desempenho foi o principal fator determinante para o aumento do Ideb deste grupo de escolas, que aumentou 20,2% entre



2011 e 2015. O Indicador de Rendimento aumentou 2,3% e também exerceu influência no resultado do grupo, porém com menor incidência.

O quadro a seguir destaca este aspecto na variação das escolas que variaram negativamente:

Tabela 09 – Comparativo dos fatores de variação do Ideb das escolas que obtiveram maiores variações positivas no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº | Escola       | Ano  | ID            |   | IR           |   | Ideb   | Var. Ideb |
|----|--------------|------|---------------|---|--------------|---|--------|-----------|
| 1  | Escola V-[1] | 2011 | 6,52          | x | 1,00         | = | 6,5    | -0,8      |
|    |              | 2015 | 5,72          | x | 1,00         | = | 5,7    |           |
|    |              |      | <b>-12,3%</b> |   | 0,0%         |   | -12,3% |           |
| 2  | Escola V-[2] | 2011 | 6,55          | x | 1,00         | = | 6,5    | -0,7      |
|    |              | 2015 | 5,88          | x | 0,99         | = | 5,8    |           |
|    |              |      | <b>-10,2%</b> |   | <b>-1,0%</b> |   | -10,4% |           |
| 3  | Escola V-[3] | 2011 | 6,11          | x | 0,95         | = | 5,8    | -0,5      |
|    |              | 2015 | 5,29          | x | 1,00         | = | 5,3    |           |
|    |              |      | <b>-13,4%</b> |   | 5,3%         |   | -8,9%  |           |
| 4  | Escola V-[4] | 2011 | 6,69          | x | 1,00         | = | 6,7    | -0,5      |
|    |              | 2015 | 6,22          | x | 1,00         | = | 6,2    |           |
|    |              |      | <b>-7,0%</b>  |   | 0,0%         |   | -7,0%  |           |
| 5  | Escola V-[5] | 2011 | 5,98          | x | 0,99         | = | 5,9    | -0,4      |
|    |              | 2015 | 5,58          | x | 0,99         | = | 5,5    |           |
|    |              |      | <b>-6,7%</b>  |   | 0,0%         |   | -6,7%  |           |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

O quadro demonstra que todas as escolas apresentaram variação negativa acima de 6% no Indicador de Desempenho, sendo este fator definitivo para a redução do Ideb das escolas. Em relação ao Indicador de Rendimento, este se manteve estável em relação aos anos observados, apresentando variação em apenas 2 escolas, mesmo assim exercendo pouca influência no Ideb.

Considerando a média do grupo das 5 escolas com maior variação negativa no Ideb, temos o seguinte quadro:

Tabela 10 – Média dos Indicadores de Desempenho e Rendimento das escolas que obtiveram maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº | Grupo de escolas com maior variação negativa no Ideb | Ano  | ID           |   | IR          |   | Ideb  | Var. Ideb |
|----|------------------------------------------------------|------|--------------|---|-------------|---|-------|-----------|
| Md | Média dos indicadores das escolas                    | 2011 | 6,37         | x | 0,99        | = | 6,3   | -0,6      |
|    |                                                      | 2015 | 5,74         | x | 1,00        | = | 5,7   |           |
|    |                                                      |      | <b>-9,9%</b> |   | <b>0,8%</b> |   | -9,2% |           |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

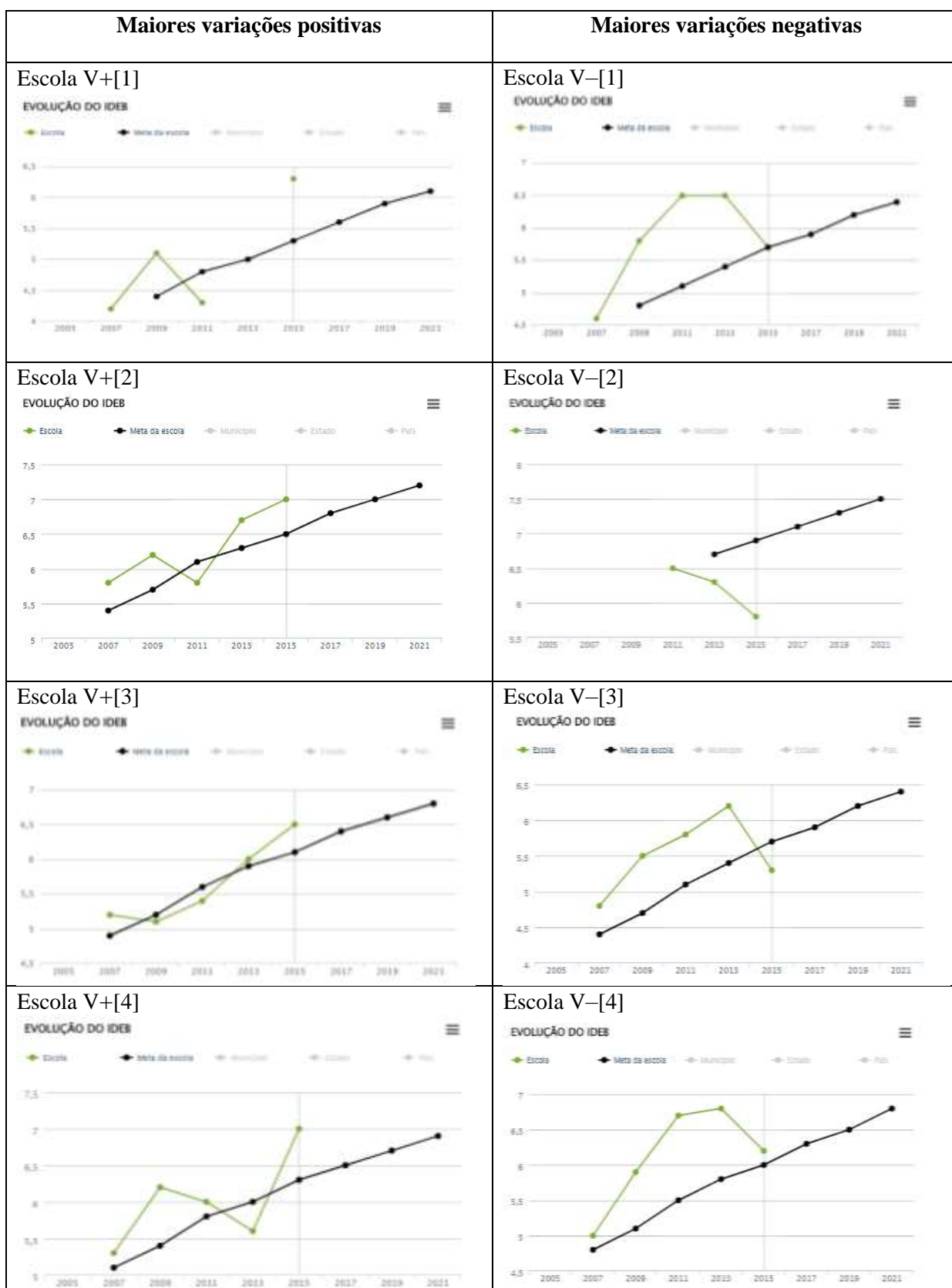
Observa-se que, em média, a redução do Indicador de Desempenho foi o fator determinante para a redução do Ideb deste grupo de escolas, que diminuiu 9,9% entre 2011 e 2015. O Indicador de Rendimento aumentou 0,8% e exerceu influência positiva no resultado do grupo, reduzindo o impacto da variação negativa do Indicador de Desempenho no Ideb.

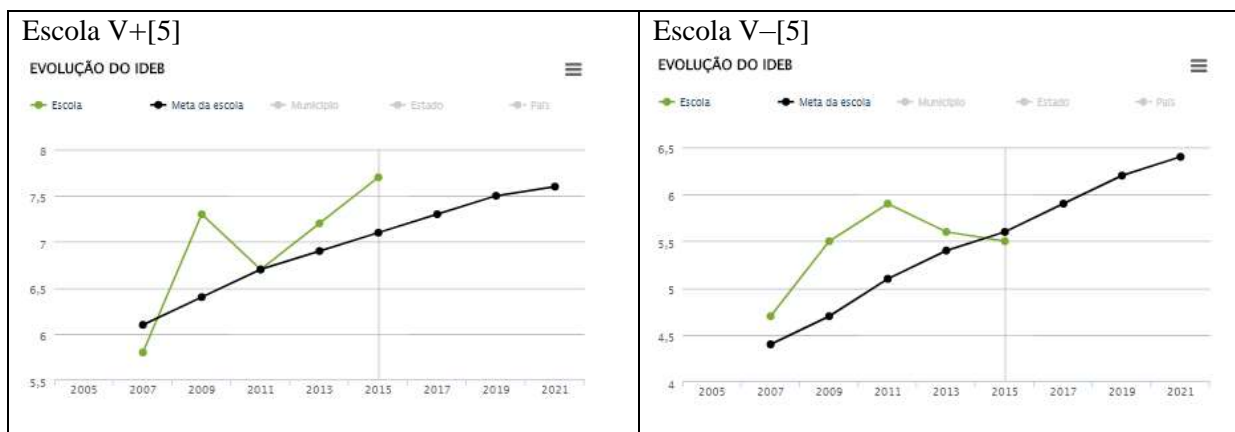
Em ambos os grupos, os resultados dos alunos nas avaliações de Língua Portuguesa e Matemática, que determinam o Indicador de Rendimento, foram o principal fator para as variações observadas no Ideb destes grupos de escolas.

### 5.2.1 – Análise gráfica da evolução do Ideb

Ainda considerando a evolução do Ideb dos dois grupos de escolas, foi realizada uma análise de gráficos com a evolução do Ideb a partir do ano de 2007, ano a partir do qual o indicador passou a ser registrado. O quadro 19 apresenta os gráficos citados representativos da evolução do Ideb das escolas entre 2007 e 2015.

Quadro 19 – Comparativo com a evolução gráfica do Ideb entre 2007 e 2015 das escolas que apresentaram maiores variações positivas e negativas no Ideb entre 2011 e 2015.





Fonte: Adaptado de QEdu.org.br. Dados do Ideb/INEP-MEC (2015).

Observando os gráficos que apresentam a evolução do Ideb das escolas desde 2007, percebe-se um comportamento preponderante na evolução dos índices:

- os gráficos representativos das escolas que apresentaram as maiores variações positivas demonstram que o aumento do Ideb ocorre após uma queda no índice, o que pode ser um indicativo de que a escola pode ter reagido em suas ações pedagógicas, após o resultado de queda no índice;
- os gráficos representativos das escolas que apresentaram as maiores variações negativas, demonstram a redução do Ideb após uma fase de crescimento do indicador (exceto a Escola V-[-2], que apresentou queda a partir de 2007), o que poder ser um indício de falta de continuidade por parte da escola, após o resultado de aumento do índice.

As observações realizadas no decorrer das visitas às escolas e as respectivas entrevistas com os gestores escolares corroboram com a ideia de que, após resultados de quedas no Ideb, foram estabelecidos esforços contínuos por parte dos profissionais da escola para recuperação no índice, através de ações direcionadas ao desenvolvimento educacional dos alunos com reflexos no resultados. Há a preocupação, inclusive, de ensinar aos estudantes como marcar as opções na folha de respostas do Saeb. Por outro lado, observou-se em alguns profissionais que atuam nas escolas certo desconhecimento sobre o índice e sua forma de apuração. Em uma das escolas que apresentaram variação negativa, observou-se que após os alunos terem sido submetidos ao Saeb, havia desconhecimento sobre o Ideb da escola.

De forma geral, os gestores de todas as escolas analisadas reagem aos resultados do Ideb, sendo que as ações são mais enfáticas no grupo de escolas V[-]. É incumbência do gestor estabelecer práticas de monitoramento dos processos e resultados da escola, atuando

em situações indesejadas em relação a formação dos alunos. De acordo com Lück (2009), em relação ao monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional, são competências do gestor escolar:

- estabelecer práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação de alunos.;
- avaliar continuamente o entendimento sobre os significados atribuídos ao monitoramento e avaliação de resultados pelos participantes da comunidade escolar, de modo a superar distorções e limitações em relação ao seu caráter pedagógico e construtivo;
- promover ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados;
- utilizar o orientar a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos;
- delinear um plano de monitoramento e avaliação abrangente dos processos de gestão da escola, em todas as suas áreas de atuação, e de seus resultados;
- adotar sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar os seu desempenho, de acordo com os objetivos e padrões educacionais.

A eficácia do trabalho escolar é reconhecida a partir da contribuição da escola para a formação dos alunos para atuarem na sociedade como cidadãos conscientes e participativos. Esta contribuição é mensurada, ou pelo menos identificada, através da evolução do aprendizado dos alunos, observada nos resultados dos alunos tanto nas avaliações internas quanto externas. A desconsideração e/ou a não continuidade do monitoramento dos resultados da escola é extremamente prejudicial à formação dos alunos, uma vez que o conhecimento não assimilado da forma e na potencialidade correta pelos alunos em um determinado

ano/série, além de não ser recuperado no tempo adequado, influencia no rendimento do estudante no ano seguinte, acarretando em acúmulo de problemas de aprendizagem em seu percurso acadêmico.

### **5.3 – Indicadores educacionais obtidos a partir do Censo Escolar**

O Ministério da Educação, através do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – disponibiliza indicadores educacionais relacionados às escolas, que podem obtidos através da base de dados do Censo Escolar. De acordo com o INEP/MEC (2015), os indicadores educacionais atribuem valor estatístico à qualidade do ensino, atendo-se não somente ao desempenho dos alunos, mas também ao contexto econômico e social em que as escolas estão inseridas. Eles são úteis principalmente para o monitoramento dos sistemas educacionais, considerando o acesso, a permanência e a aprendizagem de todos os alunos. Dessa forma, contribuem para a criação de políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade da educação e dos serviços oferecidos à sociedade pela escola.

Segundo Rigotti & Cerqueira (2004), o Censo Escolar é um levantamento de estatísticas educacionais de abrangência nacional, realizado anualmente. Engloba a Educação Básica em seus diferentes níveis – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio – e modalidades – Ensino Regular, Educação Especial e Educação de Jovens e Adultos. O objetivo principal desse levantamento é fornecer informações e estatísticas para a realização de diagnósticos e análises sobre a realidade do sistema educacional do país, subsidiando a definição e a implementação de políticas orientadas para a promoção da equidade, efetividade e qualidade do ensino. Seus resultados permitem obter dados por regiões, unidades da Federação, municípios, localização da escola (urbana ou rural), tipo de ensino oferecido, dependência administrativa, e inclusive ao nível de escola. Os dados levantados pelo Censo Escolar podem ser segmentados em diversos módulos, a saber:

- 1 - Dados das Escolas: contém dados cadastrais das escolas, tais como nome, endereço, localização, situação de funcionamento, nível de ensino oferecido, entre outros.

2 - Instalações das Escolas: oferece informações sobre a caracterização física da escola, com dados sobre local de funcionamento, entidade proprietária da escola, dependências existentes (diretoria, secretaria, sala de professores, cozinha, biblioteca etc.), equipamentos em uso (vídeo, TV, antena parabólica, aparelho de som, retroprojeter etc.), equipamentos de informática, energia elétrica, esgoto, entre outros.

3 - Dados Gerais das Escolas: número de salas de aula; número de professores; nível de formação dos professores etc.

4 - Educação Infantil: dados sobre número de turmas; matrículas por ano de nascimento, por sexo etc.

5 - Ensino Fundamental: dados sobre a forma de organização do Ensino Fundamental; número total de ciclos; duração de cada ciclo; número de turmas e matrículas por série; matrículas por série, ano de nascimento e sexo; alunos promovidos e repetentes; movimento e rendimento escolar (abandonos, transferências, aprovados e reprovados); concluintes por ano de nascimento, entre outras.

6 - Ensino Médio e Profissionalizante: dados sobre número de turmas e matrículas por série; matrículas por série, ano de nascimento e sexo; alunos promovidos e repetentes; movimento e rendimento escolar (abandonos, transferências, aprovados e reprovados); concluintes por ano de nascimento; matrículas e concluintes no Ensino Médio e Profissionalizante por série, entre outras.

7 - Educação Especial: dados sobre número de alunos por ano de nascimento, segundo modalidade de ensino; número de alunos portadores de deficiência; número de alunos em classe especial; número de alunos em classes comuns com sala de recursos.

8 - Educação de Jovens e Adultos e Ensino Supletivo: dados sobre número de alunos matriculados em cursos presenciais, com avaliação no processo, por ano de nascimento; número de alunos concluintes dos cursos presenciais; alunos matriculados em cursos preparatórios para exames.

Utilizando parte destes indicadores disponibilizados pelo INEP, este capítulo apresenta uma análise do contexto que envolve as escolas, estabelecendo comparações entre o grupo de escolas com maiores variações (positivas e negativas), no intuito de se observar possíveis associações entre os indicadores e os resultados obtidos no Ideb pelas escolas.

A seleção dos indicadores considerou a possibilidade de influência do gestor sobre o indicador e a influência do próprio indicador sobre os resultados da escola. Ressalta-se que todas as informações técnicas disponibilizadas neste trabalho foram obtidas diretamente do site do portal do INEP. Em seguida, têm-se a apresentação dos indicadores nos dois grupos de escolas e respectivos gestores.

### **5.3.1 - Indicadores associados ao contexto do aluno**

Considerando a dimensão contextual que permeia as atividades pedagógicas e que reflete nas condições de aprendizagem dos alunos, foram selecionados os seguintes indicadores do INEP, obtidos a partir do Censo Escolar:

**Média de alunos por turma:** permite avaliar número médio de alunos por turma nas diferentes etapas do ensino, por rede de ensino e níveis territoriais (escolas, municípios e unidades da federação).

**Média de horas-aula diária:** este indicador informa o tempo médio de permanência do aluno na escola nas diferentes etapas de ensino e por níveis territoriais (escolas, municípios e unidades da federação).

**Taxa de distorção série-idade:** considerando a idade de 7 anos como adequada para o ingresso no ensino fundamental, cuja duração é de 8 anos, este indicador permite avaliar o percentual de alunos, em cada série, com idade superior à idade recomendada.

**Taxa de não-resposta:** indica o percentual de alunos sem informação de rendimento/movimento escolar. Foi considerado nesta análise por contribuir pela validação da proporção de alunos que estão sendo considerados nas análises realizadas, evitando possíveis distorções de interpretação.



**Nível socioeconômico:** é uma medida que tem por objetivo posicionar o conjunto dos alunos atendidos por cada escola em um estrato, definido pela posse de bens domésticos, renda e contratação de serviços pela família dos alunos e pelo nível de escolaridade dos pais.

A tabela 11 apresenta estes indicadores do INEP em relação ao grupo de escolas com maior variação positiva:

Tabela 11 - Indicadores do INEP relacionados ao contexto dos alunos do 5º ano do ensino fundamental do grupo de escolas com maior variação positiva (Grupo V[+]) no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nome da Escola | Média de Alunos por turma | Média de Horas-Aula Diária | Taxa distorção série-idade | Taxa Não Resposta (TNR) | Nível Socioeconômico | Varição no Ideb entre 2011-2015 |
|----------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| Escola V+[1]   | 26,0                      | 4,5                        | 3,8                        | 8,3                     | Médio alto           | 2,0                             |
| Escola V+[2]   | 27,7                      | 4,3                        | 3,6                        | --                      | Alto                 | 1,2                             |
| Escola V+[3]   | 25,0                      | 4,3                        | 0,0                        | --                      | Médio alto           | 1,1                             |
| Escola V+[4]   | 34,0                      | 4,5                        | 2,9                        | --                      | Médio alto           | 1,0                             |
| Escola V+[5]   | 25,0                      | 4,3                        | 4,0                        | 8,3                     | Alto                 | 1,0                             |
| <b>Média</b>   | <b>27,5</b>               | <b>4,4</b>                 | <b>2,9</b>                 | <b>8,3</b>              | <b>Não se aplica</b> | <b>1,3</b>                      |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Censo Escolar (2015).

Na sequência, a tabela 12 apresenta os indicadores do INEP em relação ao grupo de escolas com maior variação negativa:

Tabela 12 - Indicadores do INEP relacionados ao contexto dos alunos do 5º ano do ensino fundamental do grupo de escolas com maior variação negativa (Grupo V[-]) no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nome da Escola | Média de Alunos por turma | Média de Horas-Aula Diária | Taxa distorção série-idade | Taxa Não Resposta (TNR) | Nível Socioeconômico | Varição no Ideb entre 2011-2015 |
|----------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| Escola V-[1]   | 23,0                      | 4,3                        | 0,0                        | --                      | Médio alto           | -0,8                            |
| Escola V-[2]   | 22,3                      | 4,3                        | 7,5                        | --                      | Alto                 | -0,7                            |
| Escola V-[3]   | 28,3                      | 4,0                        | 5,9                        | --                      | Médio alto           | -0,5                            |
| Escola V-[4]   | 19,0                      | 4,3                        | 2,6                        | --                      | Médio alto           | -0,5                            |
| Escola V-[5]   | 20,3                      | 4,3                        | 6,2                        | 2,5                     | Médio alto           | -0,4                            |
| <b>Média</b>   | <b>22,6</b>               | <b>4,2</b>                 | <b>4,4</b>                 | <b>2,5</b>              | <b>Não se aplica</b> | <b>-0,6</b>                     |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Censo Escolar (2015).

A análise comparativa entre as informações dos dois grupos de escolas, permite tecer as seguintes considerações, em função da variação do Ideb entre 2011 e 2015:

Em relação à **Média de alunos por turma**, é interessante observar que, em média, o grupo V[+] (27,5 alunos por turma) tem em torno de 5 alunos (aproximadamente 22%) a mais do que o grupo V[-] (22,6 alunos por turma). Seria aceitável, talvez esperado, devido a maior dificuldade de atenção individual aos alunos, que houvesse associação entre a maior média de alunos por turma com os resultados negativos, porém, as informações observadas não permitem tal interpretação nos grupos de escolas analisadas.

Em relação à **Média de horas-aula diária** observada, os dois grupos não apresentam diferença significativa (V[+]: 4,4; V[-]: 4,2), o que permite considerar que o número de horas aula ao qual os alunos são submetidos diariamente nas respectivas escolas, não exerceu influência que justifique as diferenças de variação do Ideb.

A **Taxa de distorção série-idade** se apresenta significativamente maior no grupo V[-] (4,4) em relação ao grupo V[+] (2,9), sendo que sua consideração na análise da variação do Ideb, permite inferir que o maior atraso dos alunos em relação a idade desejada para o 5º ano do ensino fundamental, pode ser reflexo de dificuldades de acesso à escola por parte dos alunos, provavelmente decorrentes de dificuldades relacionadas ao contexto social que envolve aluno.

A **Taxa de não resposta** indicada nos dois grupos foi relativamente baixa e com incidência em apenas três escolas, significando que nos dois grupos são poucos os alunos que não tiveram suas informações disponibilizadas no Censo Escolar, contribuindo para maior validação das informações.

O **Nível Socioeconômico** dos dois grupos flutua entre “Alto” e “Médio alto”, permitindo considerar que os alunos das escolas analisadas pertencem a uma parcela da sociedade com nível socioeconômico similar. Considerando que os diversos estudos realizados no Brasil que corroboram com a ideia de que existe forte associação entre o nível socioeconômico do aluno e seu rendimento escolar, a consideração deste indicador é importante para a obtenção de uma maior validade interna da pesquisa. Como os dois grupos apresentam perfil socioeconômico similar, a consideração deste indicador face às variações do Ideb, não exerceu ou exerceu pequena influência que justifique as diferenças de variação do Ideb.

Considerando todos os indicadores que permeiam esta análise, observa-se que os dois grupos apresentam contextos similares em relação às condições de aprendizagem dos alunos,

não permitindo uma análise definitiva que justifique a influência significativa nas diferenças de variações positivas e negativas do Ideb no período analisado.

### **5.3.2 - Indicadores associados ao contexto do docente**

Dando continuidade a análise dos indicadores do INEP sobre as escolas e considerando a dimensão contextual que permeia as atividades pedagógicas e que reflete nas condições de ensino aos alunos, foram selecionados os seguintes indicadores, obtidos a partir do Censo Escolar:

**Percentual de Docentes com Ensino Superior:** permite identificar o percentual de docentes com curso superior que lecionam nas escolas da rede.

**Média do indicador de regularidade do Docente:** este indicador permite avaliar a regularidade do corpo docente, a partir da permanência dos professores do corpo docente nas escolas nos últimos 5 anos.

**Nível de complexidade de gestão da escola:** este indicador permite mensurar o nível de complexidade de gestão das escolas, considerando que a complexidade da gestão escolar se concretiza em quatro características: (1) porte da escola; (2) número de turnos de funcionamento; (3) complexidade das etapas ofertadas pela escola e (4) número de etapas/modalidades oferecidas. A análise destas características em cada escola direciona para a classificação da complexidade da gestão da escola de acordo com os Níveis de complexidade de gestão escolar apresentados na seguinte tabela:

Tabela 13 – Descrição dos níveis de complexidade de gestão.

| Níveis  | Descrição <sup>1</sup>                                                                                                                                          |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nível 1 | Porte inferior a 50 matrículas, operando em único turno e etapa e apresentando a Educação Infantil ou Anos Iniciais como etapa mais elevada*.                   |
| Nível 2 | Porte entre 50 e 300 matrículas, operando em 2 turnos, com oferta de até 2 etapas e apresentando a Educação Infantil ou Anos Iniciais como etapa mais elevada*. |
| Nível 3 | Porte entre 50 e 500 matrículas, operando em 2 turnos, com 2 ou 3 etapas e apresentando os Anos Finais como etapa mais elevada*.                                |
| Nível 4 | Porte entre 150 e 1000 matrículas, operando em 2 ou 3 turnos, com 2 ou 3 etapas, apresentando Ensino Médio/profissional ou a EJA como etapa mais elevada*.      |
| Nível 5 | Porte entre 150 e 1000 matrículas, operando em 3 turnos, com 2 ou 3 etapas, apresentando a EJA como etapa mais elevada*.                                        |
| Nível 6 | Porte superior à 500 matrículas, operando em 3 turnos, com 4 ou mais etapas, apresentando a EJA como etapa mais elevada*.                                       |

Nota: <sup>1</sup> Características apresentadas por pelo menos dois terços das escolas  
\*Considerando a idade dos alunos atendidos

Fonte: Censo Escolar (2015).

Nas tabelas a seguir, estão apresentados estes indicadores dos dois grupos de escolas analisados. A tabela 14 apresenta os indicadores das escolas com maior variação positiva no Ideb:

Tabela 14 - Indicadores do INEP relacionados ao contexto dos professores do grupo de escolas com maior variação positiva (Grupo V[+]) no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nome da Escola | % Docentes com Ensino Superior | Média do Indicador de Regularidade do Docente (IRD) | Nível de complexidade de gestão da escola | Variação no Ideb entre 2011-2015 |
|----------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|
| Escola V+[1]   | 83,3%                          | 2,9                                                 | Nível 6                                   | 2,0                              |
| Escola V+[2]   | 95,0%                          | 3,5                                                 | Nível 2                                   | 1,2                              |
| Escola V+[3]   | 100,0%                         | 3,5                                                 | Nível 4                                   | 1,1                              |
| Escola V+[4]   | 83,3%                          | 3,2                                                 | Nível 6                                   | 1,0                              |
| Escola V+[5]   | 80,0%                          | 3,2                                                 | Nível 2                                   | 1,0                              |
| <b>Média</b>   | <b>88,3%</b>                   | <b>3,3</b>                                          | <b>4,0</b>                                | <b>1,3</b>                       |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Censo Escolar (2015).

A tabela 15 apresenta os indicadores das escolas com maior variação negativa no Ideb:

Tabela 15 - Indicadores do INEP relacionados ao contexto dos professores do grupo de escolas com maior variação negativa (Grupo V[-]) no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nome da Escola | % Docentes com Ensino Superior | Média do Indicador de Regularidade do Docente (IRD) | Nível de complexidade de gestão da escola | Variação no Ideb entre 2011-2015 |
|----------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|
| Escola V-[1]   | 87,5%                          | 2,8                                                 | Nível 2                                   | -0,8                             |
| Escola V-[2]   | 100,0%                         | 3,1                                                 | Nível 2                                   | -0,7                             |
| Escola V-[3]   | 100,0%                         | 3,4                                                 | Nível 6                                   | -0,5                             |
| Escola V-[4]   | 75,0%                          | 3,6                                                 | Nível 1                                   | -0,5                             |
| Escola V-[5]   | 90,5%                          | 2,7                                                 | Nível 2                                   | -0,4                             |
| <b>Média</b>   | <b>90,6%</b>                   | <b>3,1</b>                                          | <b>2,6</b>                                | <b>-0,6</b>                      |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Censo Escolar (2015).

Em relação ao **Percentual de Docentes com Ensino Superior**, observa-se que os dois grupos apresentam características similares (em média, em torno de 90% dos docentes das escolas tem curso superior), o que permite considerar que o percentual de docentes com ensino superior nas respectivas escolas, não exerceu influencia que justifique as diferenças de variação do Ideb.

Em relação à **média do Indicador de Regularidade do Docente**, observa-se que os professores dos dois grupos de escolas tem aproximadamente 3 anos de permanência na escola nos últimos 5 anos, o que permite considerar que o tempo de permanência dos docentes (regularidade) nas escolas, não exerceu influencia que justifique as diferenças de variação do Ideb.

Em relação ao **Nível de complexidade de gestão da escola**, é interessante que o grupo de escolas com maiores variações positivas no Ideb (Grupo V[+]) tem nível de complexidade significativamente acima do grupo variações negativas (Grupo V[-]). Considerando que o maior nível de complexidade da gestão requer maior capacidade e proatividade do gestor escolar, pode-se considerar que a maior exigência de dedicação de tempo pode exercer reflexo no seu envolvimento com os resultados da escola. As observações realizadas nas visitas às escolas corroboram com esta perspectiva, uma vez que os gestores escolares das escolas do grupo V[+] apresentaram maior intensidade em seus relatos relacionados ao cotidiano escolar, tanto em relação ao planejamento, quanto em relação a execução das tarefas.

### 5.3.3 - Indicadores associados à atuação do docente

Neste tópico serão analisados dois indicadores do INEP/MEC (2015) também obtidos a partir do Censo Escolar, relacionados a atuação docente. São eles:

O **Indicador de Esforço docente** busca mensurar o esforço empreendido pelos docentes da educação básica brasileira no exercício de sua profissão. Para elaboração deste indicador, foram consideradas na análise do esforço docentes as seguintes características do docente, todas retiradas do Censo da Educação Básica: (1) número de escolas em que atua; (2) número de turnos de trabalho; (3) número de alunos atendidos e (4) número de etapas nas quais leciona. As variáveis criadas para representar tais atributos são do tipo ordinal, nas quais as categorias mais elevadas indicam maior esforço por parte do professor. Desta forma, conhecendo-se essas características de um docente é possível mensurar o esforço latente e posicioná-lo em uma escala de esforço despendido na atividade. A tabela apresentada a seguir apresenta a descrição dos níveis baseada na distribuição empírica das variáveis utilizadas na composição do indicador:

Tabela 16 – Descrição dos níveis de esforço docente.

| Níveis  | Descrição <sup>1</sup>                                                                                              |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nível 1 | Docente que tem até 25 alunos e atua em um único turno, escola e etapa.                                             |
| Nível 2 | Docente que tem entre 25 e 150 alunos e atua em um único turno, escola e etapa.                                     |
| Nível 3 | Docente que tem entre 25 e 300 alunos e atua em um ou dois turnos em uma única escola e etapa.                      |
| Nível 4 | Docentes que tem entre 50 e 400 alunos e atua em dois turnos, em uma ou duas escolas e em duas etapas.              |
| Nível 5 | Docente que tem mais de 300 alunos e atua nos três turnos, em duas ou três escolas e em duas etapas ou três etapas. |
| Nível 6 | Docente que tem mais de 400 alunos e atua nos três turnos, em duas ou três escolas e em duas etapas ou três etapas. |

Nota: <sup>1</sup> Características apresentadas por pelo menos dois terços dos docentes.

Fonte: Censo Escolar (2015).

A tabela 17 apresenta os indicadores de Esforço Docente das escolas com maior variação positiva no Ideb:

Tabela 17 – Percentual de docentes que atuam no Ensino Fundamental por nível de esforço necessário para o exercício da profissão das Escolas que apresentaram variação positiva (Grupo V[+]) no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nome da Escola | Anos Iniciais |              |              |              |             |             | Variação no Ideb entre 2011-2015 |
|----------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|----------------------------------|
|                | Nível 1       | Nível 2      | Nível 3      | Nível 4      | Nível 5     | Nível 6     |                                  |
| Escola V+[1]   | 16,7          | 33,3         | 16,7         | 33,3         | 0,0         | 0,0         | 2,0                              |
| Escola V+[2]   | 0,0           | 60,0         | 10,0         | 30,0         | 0,0         | 0,0         | 1,2                              |
| Escola V+[3]   | 66,6          | 16,7         | 0,0          | 16,7         | 0,0         | 0,0         | 1,1                              |
| Escola V+[4]   | 33,2          | 16,7         | 16,7         | 16,7         | 0,0         | 16,7        | 1,0                              |
| Escola V+[5]   | 50,0          | 30,0         | 10,0         | 10,0         | 0,0         | 0,0         | 1,0                              |
| <b>Média</b>   | <b>33,3%</b>  | <b>31,3%</b> | <b>10,7%</b> | <b>21,3%</b> | <b>0,0%</b> | <b>3,3%</b> | <b>1,3</b>                       |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Censo Escolar (2015).

A tabela 18 apresenta os indicadores de Esforço Docente das escolas com maior variação negativa no Ideb:

Tabela 18 – Percentual de docentes que atuam no Ensino Fundamental por nível de esforço necessário para o exercício da profissão das Escolas que apresentaram variação negativa (Grupo V[-]) no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nome da Escola | Anos Iniciais |              |              |              |             |             | Variação no Ideb entre 2011-2015 |
|----------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|----------------------------------|
|                | Nível 1       | Nível 2      | Nível 3      | Nível 4      | Nível 5     | Nível 6     |                                  |
| Escola V-[1]   | 50,0          | 0,0          | 25,0         | 25,0         | 0,0         | 0,0         | -0,8                             |
| Escola V-[2]   | 49,9          | 12,5         | 18,8         | 18,8         | 0,0         | 0,0         | -0,7                             |
| Escola V-[3]   | 9,5           | 42,9         | 0,0          | 33,3         | 4,8         | 9,5         | -0,5                             |
| Escola V-[4]   | 25,0          | 50,0         | 16,7         | 8,3          | 0,0         | 0,0         | -0,5                             |
| Escola V-[5]   | 23,8          | 19,0         | 42,9         | 14,3         | 0,0         | 0,0         | -0,4                             |
| <b>Média</b>   | <b>31,6%</b>  | <b>24,9%</b> | <b>20,7%</b> | <b>19,9%</b> | <b>1,0%</b> | <b>1,9%</b> | <b>-0,6</b>                      |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Censo Escolar (2015).

Comparando as informações dos dois grupos, observa-se que a maior parte dos professores concentra-se nos níveis 1 e 2 – 64,6% no grupo V[+] e 56,5% no grupo V[-] –, havendo diferença importante de agrupamento de professores somente no grupo 3, o que permite considerar que o esforço empreendido pelos docentes nas respectivas escolas nas quais atuam não exerceu influência que justifique as diferenças de variação do Ideb.

**O Indicador de Adequação a formação Docente da Educação Básica** busca classificar os docentes em exercícios na Educação Básica considerando sua formação e a(s)

disciplinas que leciona. A classificação teve como orientação os dispositivos legais normativos relacionados ao tema, sendo que o indicador considera 5 categorias de adequação da formação docente, apresentadas no quadro 20:

Quadro 20 – Categorias de adequação da formação dos docentes em relação à disciplina que leciona.

| Grupo | Descrição                                                                                                                                                                                                 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Docentes com formação superior de licenciatura na mesma disciplina que lecionam, ou bacharelado na mesma disciplina com curso de complementação pedagógica concluído.                                     |
| 2     | Docentes com formação superior de bacharelado na disciplina correspondente, mas sem licenciatura ou complementação pedagógica.                                                                            |
| 3     | Docentes com licenciatura em área diferente daquela que leciona, ou com bacharelado nas disciplinas da base curricular comum e complementação pedagógica concluída em área diferente daquela que leciona. |
| 4     | Docentes com outra formação superior não considerada nas categorias anteriores.                                                                                                                           |
| 5     | Docentes que não possuem curso superior completo.                                                                                                                                                         |

Fonte: Censo Escolar (2015).

Nas tabelas a seguir, estão apresentados os indicadores de adequação à formação docente dos dois grupos de escolas analisados:

A tabela 19 apresenta os indicadores de Adequação a Formação Docente das escolas com maior variação positiva no Ideb:

Tabela 19 – Percentual de adequação da formação à disciplina que leciona dos docentes do Ensino Fundamental das escolas que apresentaram variação positiva (Grupo V[+]) no Ideb entre 2011 e 2015.

| Escola       | Anos Iniciais |             |              |             |              | Variação no Ideb entre 2011-2015 |
|--------------|---------------|-------------|--------------|-------------|--------------|----------------------------------|
|              | Grupo 1       | Grupo 2     | Grupo 3      | Grupo 4     | Grupo 5      |                                  |
| Escola V+[1] | 51,2          | 17,1        | 14,6         | 0,0         | 17,1         | 2,0                              |
| Escola V+[2] | 74,2          | 10,9        | 9,4          | 0,0         | 5,5          | 1,2                              |
| Escola V+[3] | 67,5          | 0,0         | 15,0         | 17,5        | 0,0          | 1,1                              |
| Escola V+[4] | 67,5          | 0,0         | 15,0         | 0,0         | 17,5         | 1,0                              |
| Escola V+[5] | 87,5          | 0,0         | 0,0          | 0,0         | 12,5         | 1,0                              |
| <b>Média</b> | <b>69,6%</b>  | <b>5,6%</b> | <b>10,8%</b> | <b>3,5%</b> | <b>10,5%</b> | <b>1,3</b>                       |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Censo Escolar (2015).

A tabela 20 apresenta os indicadores de Adequação a Formação Docente das escolas com maior variação negativa no Ideb:



Tabela 20 – Percentual de adequação da formação à disciplina que leciona dos docentes do Ensino Fundamental das escolas que apresentaram variação negativa (Grupo V[-]) no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nome da Escola | Anos Iniciais |             |             |             |             | Variação no Ideb entre 2011-2015 |
|----------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------------|
|                | Grupo 1       | Grupo 2     | Grupo 3     | Grupo 4     | Grupo 5     |                                  |
| Escola V-[1]   | 100,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | -0,8                             |
| Escola V-[2]   | 100,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | -0,7                             |
| Escola V-[3]   | 89,7          | 0,0         | 5,1         | 5,2         | 0,0         | -0,5                             |
| Escola V-[4]   | 48,6          | 17,1        | 0,0         | 8,6         | 25,7        | -0,5                             |
| Escola V-[5]   | 76,7          | 11,9        | 3,4         | 0,0         | 8,0         | -0,4                             |
| <b>Média</b>   | <b>83,0%</b>  | <b>5,8%</b> | <b>1,7%</b> | <b>2,8%</b> | <b>6,7%</b> | <b>-0,6</b>                      |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Censo Escolar (2015).

Comparando as informações dos dois grupos, observa-se uma maior adequação dos docentes à disciplina que leciona no grupo de escolas com variação negativa (Grupo V[-]), com 83% (em média) dos docentes concentrados no Grupo 1, face a 69,6% (em média) dos professores do Grupo V[+] concentrados neste mesmo grupo. Interessante observar que as duas escolas que mais apresentaram variação negativa tem 100% dos professores concentrados no Grupo 1, sendo que a escola que apresentou maior variação positiva tem 51,2% dos professores concentrados neste mesmo grupo, o que permite considerar, baseado nestas observações, que a adequação da formação docente nas respectivas não exerceu influencia que justifique as diferenças de variação do Ideb.

Considerando os indicadores abordados nesta análise, observa-se que os resultados observados nos dois grupos, quando comparados com as respectivas variações do Ideb, apresentam distanciamento de uma possível associação entre os indicadores os resultados do Ideb, não permitindo uma análise definitiva que justifique a influencia significativa nas diferenças de variações positivas e negativas do Ideb.

#### **5.4 – Análise das respostas aos questionários do Saeb 2015 aplicados aos diretores escolares e aos professores das disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa**

A qualidade da formação e a atuação dos profissionais da área da educação têm reflexos diretos sobre o trabalho escolar e sobre o alcance dos propósitos educacionais estabelecidos para cada escola. Comprometimento, capacidade e competência são fundamentais para que a escola alcance os objetivos educacionais preestabelecidos perante a comunidade na qual está inserida. Os esforços educacionais neste sentido devem ser organizados de forma coletiva, estruturada e organizada buscando a promoção da educação de qualidade, devendo estar direcionados de acordo com competência das pessoas que executam o fazer pedagógico e buscando a formação e aprendizagem dos alunos.

Esta seção apresenta uma análise comparativa das percepções dos gestores escolares e professores das disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa, considerando aspectos associados à Atuação e a Formação dos educadores, a partir das respostas indicadas no questionário do Saeb aplicadas durante a Prova Brasil em 2015 e das observações percebidas durante as visitas realizadas nas escolas. Foram dois questionários que tiveram as respostas analisadas:

- Questionário do Diretor que, segundo o INEP/MEC (2015), tem como objetivo coletar dados acerca da formação profissional, práticas gerenciais e do perfil socioeconômico e cultural dos diretores das escolas em que a avaliação está sendo aplicada. Este questionário contém 111 questões e foi respondido por todos os diretores dos dois grupos de escolas analisados e pode ser visualizado no ANEXO A;
- Questionário do Professor que, segundo o INEP/MEC (2015), tem como objetivo coletar dados acerca da formação profissional, das práticas pedagógicas e do perfil socioeconômico e cultural dos professores das turmas em que a avaliação está sendo aplicada. Este questionário contém 125 questões e foi respondido por todos os professores das disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa do 5º ano do Ensino Fundamental e pode ser visualizado no ANEXO B;

Foram analisadas as respostas dos respectivos diretores e professores do 5º ano do Ensino Fundamental dos dois grupos de escolas analisados. As análises foram agrupadas de acordo com os seguintes critérios:

- Formação: neste grupo foram inseridas as questões dos questionários relacionadas à formação e experiência tanto do gestor quanto do professor. Perguntas sobre a área e o tempo de formação, tempo de atuação na educação, cursos de aperfeiçoamento e necessidades percebidas pelo próprio respondente (no caso do professor) foram agrupadas e analisadas;
- Atuação: neste grupo foram inseridas as questões relacionadas à atuação e experiência tanto do gestor quanto do professor. Em relação ao Diretor, foram consideradas perguntas sobre a carga horária de trabalho, sobre o acompanhamento dos resultados educacionais, ações de supervisão do trabalho pedagógico e de implementação de ações para reforço escolar dos alunos que apresentam dificuldades em seu desenvolvimento estudantil, sobre o relacionamento com os pais/responsáveis e a comunidade e sobre a atuação da equipe escolar. Já em relação ao Professor, foram consideradas perguntas relacionadas aos recursos pedagógicos utilizados, ao cumprimento dos conteúdos curriculares, à gestão da sala de aula e as práticas pedagógicas adotadas em sala de aula;

A análise das informações utilizou o Modelo de Análise de Performance com Base nas Respostas ao Questionário (MAP-Q), que utiliza um critério de pontuação de acordo com os objetivos educacionais abordados pelas perguntas do questionário. Num primeiro momento procurou-se interpretar os dados referentes às respostas dos educadores aos questionários e, em seguida, foram estabelecidas comparações entre as respectivas performances dos dois grupos de escolas analisados. As análises estão apresentadas a seguir.

#### **5.4.1 – Aspectos relacionados à Formação dos professores e os resultados no Ideb**

Este tópico apresenta uma análise das indicações dos professores sobre sua formação e suas percepções sobre a gestão escolar da escola em que atuam. Utilizando o modelo de Análise de Performance aplicado ao questionário do Saeb (2015), a seguir, estão apresentadas as tabelas utilizadas para a identificação dos resultados das análises dos itens dos questionários, considerando os dois grupos de escolas analisados.

A Tabela 21 apresenta as respostas dos professores das escolas que apresentaram maior variação positiva no Ideb às questões relacionadas às suas respectivas formações para atuarem em sala de aula:

Tabela 21 – Performance em relação a Formação dos professores das escolas com variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº                                                                                                                                                                                                     | QUESTÃO                                                                                         | Nº de Opções | V+[1]        |   |   |   |   | V+[2]        |   |              |   |   | V+[3]        |   | V+[4]      |   |   | V+[5]      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---|---|---|---|--------------|---|--------------|---|---|--------------|---|------------|---|---|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                 |              | G            | G | 3 | 3 | D | D            | F | F            | D | D | 3            | 3 | 3          | 3 | 3 | E          | 3 | H | H | 3 | 3 | E | C | 3 | 1 |   |
| 4                                                                                                                                                                                                      | Qual é o mais alto nível de escolaridade que você concluiu (até a graduação)?                   | 3            | G            | G | 3 | 3 | D | D            | F | F            | D | D | 3            | 3 | 3          | 3 | 3 | E          | 3 | H | H | 3 | 3 | E | C | 3 | 1 |   |
| 5                                                                                                                                                                                                      | Há quantos anos você obteve o nível de escolaridade assinalado anteriormente (até a graduação)? | 5            | C            | C | 3 | 3 | D | C            | E | E            | C | D | 4            | 3 | 5          | 5 | 3 | 4          | C | 3 | D | D | 4 | 4 | E | C | 5 | 3 |
| 8                                                                                                                                                                                                      | Indique o curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.                        | 5            | C            | C | 3 | 3 | C | C            | C | C            | C | C | 3            | 3 | 3          | 3 | 3 | C          | 3 | C | C | 3 | 3 | A | A | 1 | 1 |   |
| 9                                                                                                                                                                                                      | Indique a área temática do curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.       | 3            | E            | E | 3 | 3 | E | E            | D | D            | E | E | 3            | 3 | 3          | 3 | 3 | E          | 3 | E | E | 3 | 3 | A | A | 1 | 1 |   |
| 13                                                                                                                                                                                                     | Há quantos anos você trabalha como professor(a)?                                                | 7            | G            | G | 7 | 7 | G | D            | G | G            | D | G | 7            | 4 | 7          | 7 | 4 | 7          | F | 6 | G | G | 7 | 7 | F | F | 6 | 6 |
| 14                                                                                                                                                                                                     | Há quantos anos você trabalha como professor(a) nesta escola?                                   | 7            | F            | F | 6 | 6 | E | A            | D | D            | A | E | 5            | 1 | 4          | 4 | 1 | 5          | D | 4 | E | E | 5 | 5 | B | B | 2 | 2 |
| Durante os últimos dois anos, você participou de qualquer um dos seguintes tipos de atividades de desenvolvimento profissional, e qual foi o impacto dessa atividade em sua prática como professor(a)? |                                                                                                 |              |              |   |   |   |   |              |   |              |   |   |              |   |            |   |   |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 21                                                                                                                                                                                                     | Cursos/oficinas sobre metodologias de ensino na sua área de atuação.                            | 5            | D            | D | 4 | 4 | A | D            | D | D            | A | 1 | 4            | 4 | 4          | 4 | 1 | D          | 4 | D | D | 4 | 4 | D | D | 4 | 4 |   |
| 22                                                                                                                                                                                                     | Cursos/oficinas sobre outros tópicos em educação.                                               | 5            | D            | D | 4 | 4 | A | A            | D | D            | A | 1 | 1            | 4 | 4          | 1 | 1 | D          | 4 | D | D | 4 | 4 | D | D | 4 | 4 |   |
| 23                                                                                                                                                                                                     | Curso de especialização ou aperfeiçoamento sobre metodologias de ensino na sua área de atuação. | 5            | A            | A | 1 | 1 | D | A            | D | D            | A | D | 4            | 1 | 4          | 4 | 1 | 4          | D | 4 | D | D | 4 | 4 | A | A | 1 | 1 |
| 24                                                                                                                                                                                                     | Curso de especialização ou aperfeiçoamento sobre outros tópicos em educação.                    | 5            | A            | A | 1 | 1 | D | A            | D | D            | A | D | 4            | 1 | 4          | 4 | 1 | 4          | D | 4 | D | D | 4 | 4 | A | A | 1 | 1 |
| Considerando os temas a seguir, indique (nível) sua necessidade de aperfeiçoamento profissional.                                                                                                       |                                                                                                 |              |              |   |   |   |   |              |   |              |   |   |              |   |            |   |   |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 26                                                                                                                                                                                                     | Parâmetros ou Diretrizes curriculares em sua área de atuação.                                   | 4            | A            | A | 4 | 4 | D | C            | B | B            | C | D | 1            | 2 | 3          | 3 | 2 | 1          | C | 2 | B | B | 3 | 3 | A | A | 4 | 4 |
| 27                                                                                                                                                                                                     | Conteúdos específicos da minha disciplina principal de atuação.                                 | 4            | A            | A | 4 | 4 | B | C            | C | C            | C | B | 3            | 2 | 2          | 2 | 2 | 3          | C | 2 | B | B | 3 | 3 | A | A | 4 | 4 |
| 28                                                                                                                                                                                                     | Práticas de Ensino na minha disciplina principal de atuação.                                    | 4            | A            | A | 4 | 4 | D | C            | B | B            | C | D | 1            | 2 | 3          | 3 | 2 | 1          | B | 3 | B | B | 3 | 3 | A | A | 4 | 4 |
| 29                                                                                                                                                                                                     | Gestão e organização das atividades em sala de aula.                                            | 4            | A            | A | 4 | 4 | D | C            | A | A            | C | D | 1            | 2 | 4          | 4 | 2 | 1          | B | 3 | B | B | 3 | 3 | A | A | 4 | 4 |
| 30                                                                                                                                                                                                     | Metodologias de avaliação dos alunos.                                                           | 4            | A            | A | 4 | 4 | D | C            | C | C            | C | D | 1            | 2 | 2          | 2 | 2 | 1          | C | 2 | B | B | 3 | 3 | A | A | 4 | 4 |
| 31                                                                                                                                                                                                     | Uso pedagógico das Tecnologias de Informação e Comunicação.                                     | 4            | A            | A | 4 | 4 | D | D            | B | B            | D | D | 1            | 1 | 3          | 3 | 1 | 1          | B | 3 | B | B | 3 | 3 | A | A | 4 | 4 |
| 32                                                                                                                                                                                                     | Formação específica para trabalhar com estudantes com deficiência ou necessidades especiais.    | 4            | D            | D | 1 | 1 | D | D            | D | D            | D | D | 1            | 1 | 1          | 1 | 1 | 1          | B | 3 | D | D | 1 | 1 | A | A | 4 | 4 |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                           |                                                                                                 | <b>78</b>    | <b>120</b>   |   |   |   |   | <b>278</b>   |   |              |   |   | <b>56</b>    |   | <b>120</b> |   |   | <b>108</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Número de questionários respondidos:</b>                                                                                                                                                            |                                                                                                 | <b>2</b>     | <b>6</b>     |   |   |   |   | <b>1</b>     |   | <b>2</b>     |   |   | <b>2</b>     |   |            |   |   |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Pontuação Máxima Possível:</b>                                                                                                                                                                      |                                                                                                 | <b>156</b>   | <b>468</b>   |   |   |   |   | <b>78</b>    |   | <b>156</b>   |   |   | <b>156</b>   |   |            |   |   |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Pontuação obtida:</b>                                                                                                                                                                               |                                                                                                 | <b>120</b>   | <b>278</b>   |   |   |   |   | <b>56</b>    |   | <b>120</b>   |   |   | <b>108</b>   |   |            |   |   |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Performance:</b>                                                                                                                                                                                    |                                                                                                 | <b>76,9%</b> | <b>59,4%</b> |   |   |   |   | <b>71,8%</b> |   | <b>76,9%</b> |   |   | <b>69,2%</b> |   |            |   |   |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Variação no Ideb entre 2011 e 2015:</b>                                                                                                                                                             |                                                                                                 | <b>2,0</b>   | <b>1,2</b>   |   |   |   |   | <b>1,1</b>   |   | <b>1,0</b>   |   |   | <b>1,0</b>   |   |            |   |   |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

**Legenda:**

Questão 04: C-Ens. Médio - Outros; D-Pedagogia; E-Normal Superior; F-Matemática; G-Letras; H-Outras Licenciaturas.

Questão 05: C-8 a 14 anos; D-15 a 20 anos; E-Mais de 20 anos.

Questão 08: A-Não fiz ou não completei; C-Especialização (mínimo 360 horas).

Questão 09: A-Não fiz ou não completei; D-Educação:Matemática; E-Educação:outras ênfases.

Questões 13-14: A-Primeiro ano; B- 1 a 2 anos; D-6 a 10 anos; E- 11 A 15 anos; F-16 a 20 anos; G-Mais de 20 anos.

Questões 21-24: A-Não participei; B e E, participei: B-Sem impacto; C-Pequeno; D-Moderado; E-Grande.

Questões 26-32: A-Não há necessidade; B-Baixo nível; C- Nível moderado; D-Alto nível.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Em relação à formação dos professores das escolas que apresentaram maior variação positiva, destacam-se os seguintes aspectos:

- exceto por um professor, todos os demais possuem graduação, sendo todos formados há pelo menos 8 anos na área da educação, com maior incidência em Pedagogia;
- com exceção de 2 professores, todos os demais têm especialização (pós-graduação – mínimo 360 horas) na área da educação com ênfase em Linguística/Letramento;
- todos trabalham como docentes pelo menos há 6 anos e, no mínimo, entre 1 e 2 anos na escola;
- 7 dos 13 professores que responderam ao questionário participaram de cursos de pós-graduação e/ou cursos/oficinas de aperfeiçoamento e todos indicaram que houve impacto moderado em sua prática como professor.

Em relação às necessidades de aperfeiçoamento, de forma geral, as respostas dos professores apontaram o seguinte panorama:

- em relação ao tema *Parâmetros ou Diretrizes Curriculares e Conteúdos Específicos da disciplina que leciona*, os professores indicaram necessidade de aperfeiçoamento, flutuando entre os níveis, baixo, moderado e alto. Como as provas do Saeb utilizam estes parâmetros para elaboração das questões, este aspecto tende a exercer influência nos resultados do Ideb, requerendo atenção do gestor escolar;
- em relação aos temas *Práticas de Ensino, Gestão e organização da sala de aula, Metodologias de avaliação e uso pedagógico de Tecnologias de Informação*, que estão diretamente relacionados às técnicas pedagógicas de ensino, os professores também indicaram necessidade de aperfeiçoamento, flutuando entre os níveis, baixo, moderado e alto. Considerando o baixo impacto em sua prática profissional indicado pelos professores nas questões 21 a 24, é importante que o gestor busque alternativas para aprimoramento destes aspectos;

- a necessidade de aperfeiçoamento em relação ao tema *Formação Específica para trabalhar com estudantes com deficiência ou necessidades especiais* foi indicada em todas as escolas, exceto pelos professores com a quinta maior variação positiva. Ressalta-se que os professores da escola que apresentou a maior variação positiva indicaram apenas esta necessidade;
- os professores da escola que apresentou a quinta maior variação positiva não indicaram nenhuma necessidade de formação específica.

A Tabela 22 apresenta as respostas dos professores das escolas que apresentaram maior variação negativa no Ideb às questões relacionadas à suas respectivas formações para atuarem em sala de aula:

Tabela 22 – Performance em relação a Formação dos professores das escolas com variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Questão                                                                                                                                                                                                | ITEM                                                                                            | Número de Opções                     | V-[1]        |              |            | V-[2] |   |   | V-[3] |   |              |   |   |   | V-[4] |   |              | V-[5] |   |              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------|--------------|------------|-------|---|---|-------|---|--------------|---|---|---|-------|---|--------------|-------|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                 |                                      |              |              |            |       |   |   |       |   |              |   |   |   |       |   |              |       |   |              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4                                                                                                                                                                                                      | Qual é o mais alto nível de escolaridade que você concluiu (até a graduação)?                   | 3                                    | E            | 3            | D          | E     | D | 3 | 3     | 3 | D            | E | D | D | E     | D | 3            | 3     | 3 | 3            | 3 | D | D | D | 3 | 3 | 3 | I | B | D | D | D | D | I | B | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |   |   |   |
| 5                                                                                                                                                                                                      | Há quantos anos você obteve o nível de escolaridade assinalado anteriormente (até a graduação)? | 5                                    | D            | 4            | D          | C     | B | 4 | 3     | 2 | C            | C | E | E | C     | C | 3            | 3     | 5 | 5            | 3 | 3 | D | E | E | D | 4 | 5 | 5 | 4 | D | D | B | B | B | B | D | D | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 8                                                                                                                                                                                                      | Indique o curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.                        | 5                                    | C            | 3            | C          | B     | C | 3 | 2     | 3 | C            | A | C | C | A     | C | 3            | 1     | 3 | 3            | 1 | 3 | C | C | C | 3 | 3 | 3 | C | A | A | A | A | C | A | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |   |   |
| 9                                                                                                                                                                                                      | Indique a área temática do curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.       | 3                                    | E            | 3            | B          | A     | A | 3 | 1     | 1 | F            | A | D | D | A     | F | 2            | 1     | 3 | 3            | 1 | 2 | E | C | C | E | 3 | 3 | 3 | E | A | A | A | A | D | A | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |   |   |
| 13                                                                                                                                                                                                     | Há quantos anos você trabalha como professor(a)?                                                | 7                                    | F            | 6            | F          | G     | D | 6 | 7     | 4 | F            | C | G | G | C     | F | 6            | 3     | 7 | 7            | 3 | 6 | D | D | D | 4 | 4 | 4 | G | C | D | D | D | G | C | 7 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 7 | 3 |   |   |   |
| 14                                                                                                                                                                                                     | Há quantos anos você trabalha como professor(a) nesta escola?                                   | 7                                    | F            | 6            | F          | D     | C | 6 | 4     | 3 | D            | C | E | E | C     | D | 4            | 3     | 5 | 5            | 3 | 4 | D | D | D | 4 | 4 | 4 | G | C | B | C | B | C | G | C | 7 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 7 | 3 |   |   |
| Durante os últimos dois anos, você participou de qualquer um dos seguintes tipos de atividades de desenvolvimento profissional, e qual foi o impacto dessa atividade em sua prática como professor(a)? |                                                                                                 |                                      |              |              |            |       |   |   |       |   |              |   |   |   |       |   |              |       |   |              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 21                                                                                                                                                                                                     | Cursos/oficinas sobre metodologias de ensino na sua área de atuação.                            | 5                                    | E            | 5            | E          | A     | A | 5 | 1     | 1 | A            | A | B | B | A     | A | 1            | 1     | 2 | 2            | 1 | 1 | C | A | A | C | 3 | 1 | 1 | 3 | E | E | E | D | E | E | E | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |   |
| 22                                                                                                                                                                                                     | Cursos/oficinas sobre outros tópicos em educação.                                               | 5                                    | E            | 5            | A          | B     | B | 1 | 2     | 2 | A            | A | B | B | A     | A | 1            | 1     | 2 | 2            | 1 | 1 | C | A | A | C | 3 | 1 | 1 | 3 | E | D | E | D | E | D | E | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |   |
| 23                                                                                                                                                                                                     | Curso de especialização ou aperfeiçoamento sobre metodologias de ensino na sua área de atuação. | 5                                    | E            | 5            | E          | A     | A | 5 | 1     | 1 | A            | A | B | B | A     | A | 1            | 1     | 2 | 2            | 1 | 1 | A | A | A | A | 1 | 1 | 1 | E | D | E | A | E | A | E | D | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 4 |   |
| 24                                                                                                                                                                                                     | Curso de especialização ou aperfeiçoamento sobre outros tópicos em educação.                    | 5                                    | E            | 5            | A          | A     | A | 1 | 1     | 1 | A            | A | B | B | A     | A | 1            | 1     | 2 | 2            | 1 | 1 | A | A | A | A | 1 | 1 | 1 | E | E | E | A | E | A | E | E | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 |   |
| Considerando os temas a seguir, indique (nível) sua necessidade de aperfeiçoamento profissional.                                                                                                       |                                                                                                 |                                      |              |              |            |       |   |   |       |   |              |   |   |   |       |   |              |       |   |              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 26                                                                                                                                                                                                     | Parâmetros ou Diretrizes curriculares em sua área de atuação.                                   | 4                                    | C            | 2            | C          | B     | B | 2 | 3     | 3 | C            | D | B | B | D     | C | 2            | 1     | 3 | 3            | 1 | 2 | D | A | A | D | 1 | 4 | 4 | 1 | C | B | C | B | C | B | C | B | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 27                                                                                                                                                                                                     | Conteúdos específicos da minha disciplina principal de atuação.                                 | 4                                    | C            | 2            | A          | C     | C | 4 | 2     | 2 | C            | C | B | B | C     | C | 2            | 2     | 3 | 3            | 2 | 2 | D | A | A | D | 1 | 4 | 4 | 1 | C | A | C | B | C | B | C | A | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 28                                                                                                                                                                                                     | Práticas de Ensino na minha disciplina principal de atuação.                                    | 4                                    | C            | 2            | A          | C     | C | 4 | 2     | 2 | C            | C | A | A | C     | C | 2            | 2     | 4 | 4            | 2 | 2 | D | A | A | D | 1 | 4 | 4 | 1 | B | A | C | B | C | B | B | A | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 29                                                                                                                                                                                                     | Gestão e organização das atividades em sala de aula.                                            | 4                                    | B            | 3            | C          | C     | C | 2 | 2     | 2 | C            | C | B | B | C     | C | 2            | 2     | 3 | 3            | 2 | 2 | D | A | A | D | 1 | 4 | 4 | 1 | B | A | A | B | A | B | B | A | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 30                                                                                                                                                                                                     | Metodologias de avaliação dos alunos.                                                           | 4                                    | A            | 4            | C          | A     | A | 2 | 4     | 4 | C            | C | A | A | C     | C | 2            | 2     | 4 | 4            | 2 | 2 | D | A | A | D | 1 | 4 | 4 | 1 | B | A | A | B | A | B | B | A | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 31                                                                                                                                                                                                     | Uso pedagógico das Tecnologias de Informação e Comunicação.                                     | 4                                    | B            | 3            | D          | D     | 1 | 1 | 1     | 1 | C            | C | B | B | C     | C | 2            | 2     | 3 | 3            | 2 | 2 | D | A | A | D | 1 | 4 | 4 | 1 | C | B | A | B | A | B | C | B | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 32                                                                                                                                                                                                     | Formação específica para trabalhar com estudantes com deficiência ou necessidades especiais.    | 4                                    | C            | 2            | D          | B     | C | 1 | 3     | 2 | C            | B | C | B | C     | 2 | 3            | 2     | 2 | 3            | 2 | D | C | C | D | 1 | 2 | 2 | 1 | D | C | D | B | D | B | D | C | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 |   |
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                 | <b>Total</b>                         | <b>78</b>    | <b>63</b>    | <b>132</b> |       |   |   |       |   | <b>254</b>   |   |   |   |       |   | <b>176</b>   |       |   | <b>430</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                 | Número de questionários respondidos: | <b>1</b>     | <b>3</b>     |            |       |   |   |       |   | <b>6</b>     |   |   |   |       |   | <b>4</b>     |       |   | <b>8</b>     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                 | Pontuação Máxima Possível:           | <b>78</b>    | <b>234</b>   |            |       |   |   |       |   | <b>468</b>   |   |   |   |       |   | <b>312</b>   |       |   | <b>624</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                 | Pontuação obtida:                    | <b>63</b>    | <b>132</b>   |            |       |   |   |       |   | <b>254</b>   |   |   |   |       |   | <b>176</b>   |       |   | <b>430</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                 | Performance:                         | <b>80,8%</b> | <b>56,4%</b> |            |       |   |   |       |   | <b>54,3%</b> |   |   |   |       |   | <b>56,4%</b> |       |   | <b>68,9%</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                 | Varição no Ideb entre 2011 e 2015:   | <b>-0,8</b>  | <b>-0,7</b>  |            |       |   |   |       |   | <b>-0,5</b>  |   |   |   |       |   | <b>-0,5</b>  |       |   | <b>-0,4</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

**Legenda:**

Questão 04: B- Ens. Médio – Magistério; D-Pedagogia; E-Normal Superior; F-Matemática; G-Letras; I- Outras áreas.

Questão 05: B-2 a 7 anos; C-8 a 14 anos; D-15 a 20 anos; E-Mais de 20 anos.

Questão 08: A-Não fiz ou não completei; B- Atualização/Aperfeiçoamento (mínimo 180 horas); C-Especialização (mínimo 360 horas).

Questão 09: A-Não fiz ou não completei; B a E: Educação, ênfase em: B-Alfabetização C-Linguística/Letramento, D-Matemática, E-Outras ênfases; F-Outras áreas que não a educação.

Questões 13-14: B- 1 a 2 anos; C-Entre 3 e 5 anos; D-6 a 10 anos; E- 11 A 15 anos; F-16 a 20 anos; G-Mais de 20 anos.

Questões 21-24: A-Não participei; B a E, participei; B-Sem impacto; C-Pequeno; D-Moderado; E-Grande.

Questões 26-32: A-Não há necessidade; B-Baixo nível; C- Nível moderado; D-Alto nível.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Em relação à formação dos professores das escolas que apresentaram maior variação negativa, destacam-se os seguintes aspectos:

- exceto por dois professores, todos os demais possuem graduação, sendo que 5 professores concluíram sua formação entre 2 e 7 anos e os demais são formados há pelo menos 8 anos na área da educação, com maior incidência em Pedagogia;
- 7 professores não têm pós-graduação, e os demais têm especialização (pós-graduação – mínimo 360 horas) na área da educação, com ênfase em alfabetização ou em linguística/letramento;
- todos trabalham como docentes pelo menos há 3 anos e, no mínimo, entre 1 e 2 anos na escola;
- considerando as opções do questionário em relação aos cursos de pós-graduação e/ou cursos/oficinas de aperfeiçoamento e o respectivo impacto em sua prática como professor, entre de 6 a 9 professores não participaram, porém, entre 2 e 4 professores indicaram que não houve impacto, entre 4 e 5 que houve pequeno ou moderado impacto e entre 5 e 7 que houve grande impacto. 6 professores indicaram que não possuem curso de pós-graduação.

Em relação às necessidades de aperfeiçoamento, de forma geral, as respostas dos professores apontaram o seguinte panorama:

- em relação ao tema *Parâmetros ou Diretrizes Curriculares e Conteúdos Específicos da disciplina que leciona*, com exceção de um professor, os demais indicaram necessidade de aperfeiçoamento, flutuando entre os níveis, baixo, moderado e alto. Como as provas do Saeb utilizam estes parâmetros para elaboração das questões, este aspecto tende a exercer influência nos resultados do Ideb, requerendo atenção do gestor escolar;
- em relação aos temas *Práticas de Ensino, Gestão e organização da sala de aula, Metodologias de avaliação e uso pedagógico de Tecnologias de Informação*, que estão diretamente relacionados às técnicas pedagógicas de ensino, os professores também indicaram necessidade de aperfeiçoamento, flutuando entre os níveis, baixo, moderado e alto;
- a necessidade de aperfeiçoamento em relação a *Formação Específica para trabalhar com estudantes com deficiência ou necessidades especiais* foi indicada por todos os professores de todas as escolas.



A Tabela 23 apresenta um quadro comparativo das performances dos dois grupos de escolas analisados:

Tabela 23 – Comparativo entre as performances em relação a Formação dos professores dos dois grupos de escolas com maiores variações no Ideb entre 2011 e 2015.

| <b>Escola</b>              | <b>V+/-[1]</b> | <b>V+/-[2]</b> | <b>V+/-[3]</b> | <b>V+/-[4]</b> | <b>V+/-[5]</b> | <b>Média</b> |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| <b>Variações Positivas</b> | <b>76,9%</b>   | <b>59,4%</b>   | <b>71,8%</b>   | <b>76,9%</b>   | <b>69,2%</b>   | <b>70,9%</b> |
|                            | <b>2,0</b>     | <b>1,2</b>     | <b>1,1</b>     | <b>1,0</b>     | <b>1,0</b>     | <b>1,3</b>   |
| <b>Variações Negativas</b> | <b>80,8%</b>   | <b>56,4%</b>   | <b>54,3%</b>   | <b>56,4%</b>   | <b>68,9%</b>   | <b>63,4%</b> |
|                            | <b>-0,8</b>    | <b>-0,7</b>    | <b>-0,5</b>    | <b>-0,5</b>    | <b>-0,4</b>    | <b>-0,6</b>  |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do SAEB (2015).

Comparando os resultados dos dois grupos de escolas relacionados a formação dos professores, observa-se que as escolas com variação positiva no Ideb (Grupo V[+]), em média, apresentam performance superior a apresentadas pelas escolas com variação negativa (Grupo V[-]), ou seja, a formação dos professores do primeiro grupo de escolas pode ser considerada como um aspecto importante na determinação da evolução positiva dos resultados do Ideb. A exceção cabe à escola que apresentou maior variação negativa, que apresentou performance superior a todas as escolas analisadas.

Considerando as argumentações de Nóvoa (1995), quando diz que os problemas de prática profissional não são meramente instrumentais, comportando situações problemáticas num terreno de grande complexidade, que obrigam ao professor a enfrentar (e a resolver) situações com características singulares, a formação teórica e conceitual contribui para o desenvolvimento de uma postura reflexiva dos professores, de forma que ele busque seu autodesenvolvimento de forma contínua, uma vez que sua atuação depende da constante associação entre teoria e prática. As práticas de formação contínua direcionadas aos professores favorecem a aquisição de conhecimentos e técnicas que corroboram com o aprimoramento das práticas cotidianas dos professores.

A maior parte dos professores dos dois grupos tem pós-graduação na área da educação e é formada na graduação há 8 anos, sendo que no grupo V[-], 5 professores se formaram entre 2 e 7 anos. Em relação ao tempo na docência, os professores do grupo V[+] apresentam

maior experiência. Os professores dos dois grupos indicaram, em níveis diferentes, necessidades de aperfeiçoamento. Considerando as colocações de Tardif (2008) de que os saberes dos professores servem de base para o ensino e não se limitam a conteúdos bem circunscritos que dependem de um conhecimento especializado, abrangendo uma grande diversidade de objetos, de questões, de problemas, que estão todos relacionados com seu trabalho, compreende-se que o maior tempo de formação e maior experiência dos professores do grupo V[+] contribuiu para a formação dos alunos no âmbito que envolveu a pesquisa.

Neste contexto, cabe ao diretor monitorar os reflexos das limitações dos docentes e atuar de forma a fortalecer o trabalho pedagógico da escola através da promoção de atividades de desenvolvimento profissional. Para Lück (2009), o diretor deve promover ações de formação continuada, em situações de trabalho, com foco no desenvolvimento de competências pedagógicas e o aprimoramento das condições favoráveis à criação de um ambiente escolar favorável à melhoria das experiências de formação e aprendizagem dos alunos. A atualização contínua dos métodos e processos de orientação da aprendizagem dos alunos deve acompanhar as necessidades da escola, que devem direcionar os esforços do gestor para minimizar os efeitos da pouca experiência dos professores em relação às práticas pedagógicas direcionadas ao ensino e aprendizagem dos alunos. Neste sentido, devem ser consideradas as colocações de Tardif (2008) quando diz que os saberes profissionais dos professores parecem ser plurais, compósitos, heterogêneos, pois trazem à tona, no próprio exercício do trabalho, conhecimentos e manifestações do saber-fazer e do saber-ser bastante diversificados e provenientes de fontes variadas, as quais podemos supor que também sejam de natureza diferente.

#### **5.4.2 – Aspectos relacionados à Atuação dos professores e os resultados no Ideb**

Dando continuidade a análise, este tópico aborda aspectos relacionados à atuação dos professores em comparação aos resultados no Ideb. Considerando o modelo de Análise de Performance com base nas respostas ao questionário do Saeb, a seguir, estão apresentadas as tabelas utilizadas para a identificação dos resultados das análises dos itens dos questionários, considerando os dois grupos de escolas analisados.

A Tabela 24 apresenta as respostas dos professores das escolas que apresentaram maiores variações positivas no Ideb às questões relacionadas à suas respectivas ações pedagógicas em sala de aula:

Tabela 24 – Performance em relação a Atuação dos professores das escolas com variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº                                                                                                                                              | QUESTÃO                                                                                                  | Nº de Opções | V+[1]                                               | V+[2]        | V+[3]        | V+[4]        | V+[5]        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Quais recursos você utiliza para fins pedagógicos, nesta turma?                                                                                 |                                                                                                          |              |                                                     |              |              |              |              |
| 44                                                                                                                                              | Jornais e revistas informativas.                                                                         | 3            | D D 3 3 D C D D C D 3 2 3 3 2 3 C 2 C C 2 2 D D 3 3 |              |              |              |              |
| 45                                                                                                                                              | Livros de literatura em geral.                                                                           | 3            | D D 3 3 D D D D D D 3 3 3 3 3 3 C 2 C C 2 2 D D 3 3 |              |              |              |              |
| 47                                                                                                                                              | Filmes, desenhos animados ou documentários.                                                              | 3            | C C 2 2 D C C C C D 3 2 2 2 2 3 D 3 C C 2 2 C C 2 2 |              |              |              |              |
| 49                                                                                                                                              | Programas/aplicativos pedagógicos de computador.                                                         | 3            | A A 1 1 D A B B A D 3 1 1 1 1 3 A 1 A A 1 1 A A 1 1 |              |              |              |              |
| 50                                                                                                                                              | Internet.                                                                                                | 3            | C C 2 2 D A C C A D 3 1 2 2 1 3 A 1 B B 1 1 A A 1 1 |              |              |              |              |
| Na sua percepção, os possíveis problemas de aprendizagem dos alunos da(s) série(s) ou ano(s) avaliado(s) ocorrem, nesta escola, devido à/ao(s): |                                                                                                          |              |                                                     |              |              |              |              |
| 73                                                                                                                                              | Não cumprimento dos conteúdos curriculares ao longo da trajetória escolar do aluno.                      | 2            | B B 2 2 B B B B B B 2 2 2 2 2 2 B 2 B A 2 1 B B 2 2 |              |              |              |              |
| 75                                                                                                                                              | Insatisfação e desestímulo do professor com a carreira docente.                                          | 2            | B B 2 2 A B A A B A 1 2 1 1 2 1 B 2 B A 2 1 B B 2 2 |              |              |              |              |
| Para esta turma, qual o percentual do tempo de aula que você usualmente gastou realizando cada uma das seguintes atividades:                    |                                                                                                          |              |                                                     |              |              |              |              |
| 102                                                                                                                                             | Realizando tarefas administrativas (Ex.: fazendo a chamada, preenchendo formulários, etc).               | 6            | A A 6 6 C B A A B C 4 5 6 6 5 4 A 6 A A 6 6 A A 6 6 |              |              |              |              |
| 103                                                                                                                                             | Mantendo a ordem/disciplina na sala de aula.                                                             | 6            | D D 3 3 B D A A D B 5 3 6 6 3 5 A 6 D D 3 3 A A 6 6 |              |              |              |              |
| 104                                                                                                                                             | Realizando atividades de ensino e aprendizagem.                                                          | 6            | D D 4 4 F C F F C F 6 3 6 6 3 6 A 1 D D 4 4 F F 6 6 |              |              |              |              |
| 106                                                                                                                                             | Quanto do conteúdo previsto você conseguiu desenvolver com os alunos desta turma neste ano?              | 5            | C C 3 3 E E E E E E 5 5 5 5 5 5 E 5 D D 4 4 E E 5 5 |              |              |              |              |
| Indique a frequência com que você desenvolve as seguintes práticas pedagógicas nesta turma:                                                     |                                                                                                          |              |                                                     |              |              |              |              |
| 107                                                                                                                                             | Propor dever de casa.                                                                                    | 6            | F F 6 6 F F F F F F 6 6 6 6 6 6 F 6 F F 6 6 F F 6 6 |              |              |              |              |
| 108                                                                                                                                             | Corrigir com os alunos o dever de casa.                                                                  | 6            | F F 6 6 F F F F F F 6 6 6 6 6 6 F 6 F F 6 6 F F 6 6 |              |              |              |              |
| 109                                                                                                                                             | Desenvolver atividades em grupo, em sala de aula, para que os alunos busquem soluções de problemas.      | 6            | C C 3 3 F D C C D F 6 4 3 3 4 6 F 6 F F 6 6 F F 6 6 |              |              |              |              |
| 110                                                                                                                                             | Desenvolver projetos temáticos com o objetivo de aprimorar as habilidades de trabalho em equipe.         | 6            | C C 3 3 F E D D E F 6 5 4 4 5 6 C 3 F F 6 6 F F 6 6 |              |              |              |              |
| 111                                                                                                                                             | Solicitar que os alunos copiem textos e atividades do livro didático ou do quadro negro (lousa).         | 6            | E E 5 5 F F F F F F 6 6 6 6 6 6 F 6 C C 3 3 F F 6 6 |              |              |              |              |
| 112                                                                                                                                             | Estimular os alunos a expressarem suas opiniões e a desenvolverem argumentos a partir de temas diversos. | 6            | E E 5 5 F F F F F F 6 6 6 6 6 6 F 6 F F 6 6 F F 6 6 |              |              |              |              |
| 113                                                                                                                                             | Propor situações de aprendizagem que sejam familiares ou de interesse dos alunos.                        | 6            | D D 4 4 F E F F E F 6 5 6 6 5 6 F 6 F F 6 6 F F 6 6 |              |              |              |              |
| <b>Total</b>                                                                                                                                    |                                                                                                          | <b>84</b>    | <b>126</b>                                          | <b>442</b>   | <b>70</b>    | <b>134</b>   | <b>158</b>   |
| <b>Número de questionários respondidos:</b>                                                                                                     |                                                                                                          | <b>2</b>     | <b>6</b>                                            | <b>1</b>     | <b>2</b>     | <b>2</b>     | <b>2</b>     |
| <b>Pontuação Máxima Possível:</b>                                                                                                               |                                                                                                          | <b>168</b>   | <b>504</b>                                          | <b>84</b>    | <b>168</b>   | <b>168</b>   | <b>168</b>   |
| <b>Pontuação obtida:</b>                                                                                                                        |                                                                                                          | <b>126</b>   | <b>442</b>                                          | <b>70</b>    | <b>134</b>   | <b>158</b>   | <b>158</b>   |
| <b>Performance:</b>                                                                                                                             |                                                                                                          | <b>75,0%</b> | <b>87,7%</b>                                        | <b>83,3%</b> | <b>79,8%</b> | <b>94,0%</b> | <b>94,0%</b> |
| <b>Variação no Ideb entre 2011 e 2015:</b>                                                                                                      |                                                                                                          | <b>2,0</b>   | <b>1,2</b>                                          | <b>1,1</b>   | <b>1,0</b>   | <b>1,0</b>   | <b>1,0</b>   |

**Legenda:**

Questões 44 a 50: A-Não utilizou porque a escola não tem; B-Nunca; C-De vez em quando; D-Sempre ou quase sempre.

Questões 73, 75: A-Sim; B-Não.

Questões 102 a 104: A-Menos de 10%; B-De 10% a 20%; C- De 20% a 40%; D-De 40% a 60%; D-De 60% a 80%; E-Mais de 80%.

Questão 106: A-Menos de 20%; B-De 20% a 40%; C- De 40% a 60%; D-De 60% a 80%; E-Mais de 80%.

Questões 107 a 113: A-Nunca; B-1x por ano; C-3 a 4x por ano; D-Mensalmente; E-Semanalmente; F-Diariamente.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Em relação às questões relacionadas à atuação dos professores nas escolas que apresentaram maior variação positiva, destacam-se os seguintes aspectos:

- em periodicidades diferentes, todos os professores utilizaram jornais, revistas, livros e filmes em suas aulas com finalidade pedagógica.
- em relação a utilização de programas/aplicativos pedagógicos de computador nas aulas, somente 2 professores informaram que utilizaram estes recursos, sendo que os demais responderam que não utilizaram indicando como motivo o fato de que a escola não tem estes recursos;
- em periodicidades diferentes, a maior parte dos professores utilizou a internet durante o ano, porém, 4 professores responderam que não utilizaram indicando como motivo o fato de que a escola não tem estes recursos;
- a maioria dos professores indicou que os problemas de aprendizagem dos alunos não teve como justificativa o não cumprimento dos conteúdos curriculares ao longo da trajetória do aluno. Destaca-se que 5 dentre os 13 professores que responderam ao questionário indicaram a insatisfação e desestímulo do professor com a carreira docente como justificativa para estes problemas;
- a maior parte dos professores utilizou até 20% do tempo de aula realizando tarefas administrativas e mantendo a ordem/disciplina na sala de aula;
- todos os professores gastaram pelo menos entre 40% e 60% do tempo de aula realizando atividades de ensino e aprendizagem;
- os professores da escola V+[1] desenvolveram pelo menos entre 40% e 60% do conteúdo previsto para o ano letivo, os professores da Escola V+[4] entre 60% e 80% e todos os demais indicaram que desenvolveram mais de 80% do conteúdo previsto.

Em relação à frequência com que os professores desenvolveram práticas pedagógicas com suas respectivas turmas, temos que:

- *diariamente* propuseram e corrigiram os deveres de casa com os alunos;
- *entre 3 e 4 vezes por ano*, a maior parte dos professores desenvolveu atividades em grupo e projetos temáticos para aprimorar habilidades de trabalho em equipe;

- a maior parte dos professores indicaram que, *semanalmente ou diariamente*, solicitou que os alunos utilizassem textos e atividades dos livros didáticos e da lousa e também estimularam os alunos a expressarem sua opiniões e desenvolverem seus argumentos e propuseram situações de aprendizagem que sejam familiares ou de interesse dos alunos.

A Tabela 25 apresenta as respostas dos professores das escolas que apresentaram maiores variações negativas no Ideb às questões relacionadas à suas respectivas ações pedagógicas em sala de aula:

Tabela 25 – Performance em relação a Atuação dos professores das escolas com variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Questão                                                                                                                                         | ITEM                                                                                                     | Número de Opções | V-[1]        | V-[2]                                                                                 | V-[3]        | V-[4]        | V-[5]        |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Quais recursos você utiliza para fins pedagógicos, nesta turma?                                                                                 |                                                                                                          |                  |              |                                                                                       |              |              |              |              |
| 44                                                                                                                                              | Jornais e revistas informativas.                                                                         | 3                | D 3          | C C C 2 2 2 2 C C D D C C 2 2 3 3 2 2 D D D D 3 3 3 3 D D D D D D 3 3 3 3 3 3 3 3     |              |              |              |              |
| 45                                                                                                                                              | Livros de literatura em geral.                                                                           | 3                | D 3          | D D D 3 3 3 B D D D D B 1 3 3 3 3 1 D D D D 3 3 3 3 D C D C D C D C 3 2 3 2 3 2 3 2   |              |              |              |              |
| 47                                                                                                                                              | Filmes, desenhos animados ou documentários.                                                              | 3                | C 2          | C B C 2 1 2 B C D D C B 1 2 3 3 2 1 D B B D 3 1 1 3 D D C C C C D D 3 3 2 2 2 3 3     |              |              |              |              |
| 49                                                                                                                                              | Programas/aplicativos pedagógicos de computador.                                                         | 3                | D 3          | C B B 2 1 1 B A B B A B 1 1 1 1 1 1 D D D D 3 3 3 3 A D A C A C A D 1 3 1 2 1 2 1 3   |              |              |              |              |
| 50                                                                                                                                              | Internet.                                                                                                | 3                | D 3          | D D C 3 3 2 C A C C A C 2 1 2 2 1 2 D D D D 3 3 3 3 C D A C A C C D 2 3 1 2 1 2 2 3   |              |              |              |              |
| Na sua percepção, os possíveis problemas de aprendizagem dos alunos da(s) série(s) ou ano(s) avaliado(s) ocorrem, nesta escola, devido à/ao(s): |                                                                                                          |                  |              |                                                                                       |              |              |              |              |
| 73                                                                                                                                              | Não cumprimento dos conteúdos curriculares ao longo da trajetória escolar do aluno.                      | 2                | B 2          | B B B 2 2 2 B B B B B B 2 2 2 2 2 2 B B B B 2 2 2 2 B B B B B B B B 2 2 2 2 2 2 2 2   |              |              |              |              |
| 75                                                                                                                                              | Insatisfação e desestímulo do professor com a carreira docente.                                          | 2                | B 2          | B A A 2 1 1 A B B B B A 1 2 2 2 2 1 B B B B 2 2 2 2 B B B B B B B B 2 2 2 2 2 2 2 2   |              |              |              |              |
| Para esta turma, qual o percentual do tempo de aula que você usualmente gastou realizando cada uma das seguintes atividades:                    |                                                                                                          |                  |              |                                                                                       |              |              |              |              |
| 102                                                                                                                                             | Realizando tarefas administrativas (Ex.: fazendo a chamada, preenchendo formulários, etc).               | 6                | B 5          | A B A 6 5 6 C A A A A C 4 6 6 6 6 4 A A A A A 6 6 6 6 B B A A A A B B 5 5 6 6 6 6 5 5 |              |              |              |              |
| 103                                                                                                                                             | Mantendo a ordem/disciplina na sala de aula.                                                             | 6                | A 6          | A D C 6 3 4 F C A A C F 1 4 6 6 4 1 A A A A 6 6 6 6 F B A C A C F B 1 5 6 4 6 4 1 5   |              |              |              |              |
| 104                                                                                                                                             | Realizando atividades de ensino e aprendizagem.                                                          | 6                | C 3          | F D D 6 4 4 E C F F C E 5 3 6 6 3 5 B E E B 2 5 5 2 E E F D F D E E 5 5 6 4 6 4 5 5   |              |              |              |              |
| 106                                                                                                                                             | Quanto do conteúdo previsto você conseguiu desenvolver com os alunos desta turma neste ano?              | 5                | E 5          | E C D 5 3 4 C E E E C 3 5 5 5 3 E E E E 5 5 5 5 E D E D E D E D 5 4 5 4 5 4 5 4       |              |              |              |              |
| Indique a frequência com que você desenvolve as seguintes práticas pedagógicas nesta turma:                                                     |                                                                                                          |                  |              |                                                                                       |              |              |              |              |
| 107                                                                                                                                             | Propor dever de casa.                                                                                    | 6                | F 6          | F F F 6 6 6 F F F F F F 6 6 6 6 6 6 A F F A 1 6 6 1 F F F F F F F F 6 6 6 6 6 6 6     |              |              |              |              |
| 108                                                                                                                                             | Corrigir com os alunos o dever de casa.                                                                  | 6                | F 6          | F F F 6 6 6 F F F F F F 6 6 6 6 6 6 A F F A 1 6 6 1 F F F F F F F F 6 6 6 6 6 6 6     |              |              |              |              |
| 109                                                                                                                                             | Desenvolver atividades em grupo, em sala de aula, para que os alunos busquem soluções de                 | 6                | E 5          | E D E 5 4 5 E F E E F E 5 6 5 5 6 5 E F F E E 5 6 6 5 E E F E F E E E 5 5 6 5 6 5 5 5 |              |              |              |              |
| 110                                                                                                                                             | Desenvolver projetos temáticos com o objetivo de aprimorar as habilidades de trabalho em equipe.         | 6                | D 4          | D B D 4 2 4 E C D D C E 5 3 4 4 3 5 E F F E 5 6 6 5 D E F D F D D E 4 5 6 4 6 4 4 5   |              |              |              |              |
| 111                                                                                                                                             | Solicitar que os alunos copiem textos e atividades do livro didático ou do quadro negro (lousa).         | 6                | F 6          | F E F 6 5 6 E F F F F E 5 6 6 6 6 5 F E E F 6 5 5 6 E F E F E F E F 5 6 5 6 5 6 5 6   |              |              |              |              |
| 112                                                                                                                                             | Estimular os alunos a expressarem suas opiniões e a desenvolverem argumentos a partir de temas diversos. | 6                | F 6          | F F F 6 6 6 E E F F E E 5 5 6 6 5 5 F F F F 6 6 6 6 F F F F F F F F 6 6 6 6 6 6 6     |              |              |              |              |
| 113                                                                                                                                             | Propor situações de aprendizagem que sejam familiares ou de interesse dos alunos.                        | 6                | E 5          | F F E 6 6 5 E E F F E E 5 5 6 6 5 5 F F F F 6 6 6 6 F D F F E F E F D 6 4 6 5 6 5 6 4 |              |              |              |              |
| <b>Total</b>                                                                                                                                    |                                                                                                          |                  | <b>84</b>    | <b>75</b>                                                                             | <b>210</b>   | <b>412</b>   | <b>296</b>   | <b>587</b>   |
| Número de questionários respondidos:                                                                                                            |                                                                                                          |                  | <b>1</b>     | <b>3</b>                                                                              | <b>6</b>     | <b>4</b>     | <b>8</b>     | <b>8</b>     |
| Pontuação Máxima Possível:                                                                                                                      |                                                                                                          |                  | <b>84</b>    | <b>252</b>                                                                            | <b>504</b>   | <b>336</b>   | <b>672</b>   | <b>672</b>   |
| Pontuação obtida:                                                                                                                               |                                                                                                          |                  | <b>75</b>    | <b>210</b>                                                                            | <b>412</b>   | <b>296</b>   | <b>587</b>   | <b>587</b>   |
| Performance:                                                                                                                                    |                                                                                                          |                  | <b>89,3%</b> | <b>83,3%</b>                                                                          | <b>81,7%</b> | <b>88,1%</b> | <b>87,4%</b> | <b>87,4%</b> |
| Variação no Ideb entre 2011 e 2015:                                                                                                             |                                                                                                          |                  | <b>-0,8</b>  | <b>-0,7</b>                                                                           | <b>-0,5</b>  | <b>-0,5</b>  | <b>-0,4</b>  | <b>-0,4</b>  |

**Legenda:**

Questões 44 a 50: A-Não utilizou porque a escola não tem; B-Nunca; C-De vez em quando; D-Sempre ou quase sempre.

Questões 73, 75: A-Sim; B-Não.

Questões 102 a 104: A-Menos de 10%; B-De 10% a 20%; C- De 20% a 40%; D-De 40% a 60%; D-De 60% a 80%; E-

Mais de 80%.

Questão 106: A-Menos de 20%; B-De 20% a 40%; C- De 40% a 60%; D-De 60% a 80%; E-Mais de 80%.

Questões 107 a 113: A-Nunca; B-1x por ano; C-3 a 4x por ano; D-Mensalmente; E-Semanalmente; F-Diariamente.

---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Em relação às questões relacionadas à atuação dos professores nas escolas que apresentaram maior variação negativa, destacam-se os seguintes aspectos:

- em periodicidades diferentes, todos os professores utilizaram jornais, revistas, livros e filmes em suas aulas com finalidade pedagógica.
- diferentemente dos professores das escolas com variação positiva, a maior parte dos professores utilizou programas/aplicativos pedagógicos. Porém, 6 professores indicaram que não utilizaram indicando como motivo o fato de que a escola não tem estes recursos;
- em periodicidades diferentes, a maior parte dos professores utilizou a *internet* durante o ano, porém, 4 professores responderam que não utilizaram indicando como motivo o fato de que a escola não tem estes recursos;
- a maioria dos professores indicaram que os problemas de aprendizagem dos alunos não tem como justificativa o não cumprimento dos conteúdos curriculares ao longo da trajetória do aluno. Apenas 3, dentre os 22 professores que responderam ao questionário, indicaram a insatisfação e desestímulo do professor com a carreira docente como justificativa para estes problemas;
- a maior parte dos professores utilizam até 10% do tempo de aula realizando tarefas administrativas e mantendo a ordem/disciplina na sala de aula. Porém, 4 professores indicaram que gastam mais de 80% do tempo de aula mantendo a ordem/disciplina em sala de aula;
- todos os professores gastaram pelo menos entre 40% e 60% do tempo de aula realizando atividades de ensino e aprendizagem;
- a maior parte dos professores apontaram que desenvolveram mais de 80% do conteúdo previsto para o ano letivo.
- os professores da escola com maior variação negativa desenvolveram mais de 80% do conteúdo previsto para o ano letivo, assim como a maior parte dos professores das demais escolas. Porém, 3 professores

desenvolveram entre 40% e 60% do conteúdo e 5 professores desenvolveram entre 60% e 80% do conteúdo.

Em relação à frequência com que os professores desenvolveram práticas pedagógicas com suas respectivas turmas, temos que:

- **diariamente** propuseram e corrigiram os deveres de casa com os alunos;
- a maior parte dos professores indicaram que **mensalmente ou diariamente** desenvolveram atividades em grupo e projetos temáticos para aprimorar habilidades de trabalho em equipe;
- a maior parte dos professores indicaram que, **semanalmente ou diariamente**, solicitam que os alunos utilizem textos e atividades dos livros didáticos e da lousa e também estimularam os alunos a expressarem sua opiniões e desenvolverem seus argumentos e propuseram situações de aprendizagem que sejam familiares ou de interesse dos alunos.

A Tabela 26 apresenta um quadro comparativo das performances dos dois grupos de escolas analisados:

Tabela 26 – Comparativo entre as performances em relação a Atuação dos professores dos dois grupos de escolas com maiores variações no Ideb entre 2011 e 2015.

| <b>Escola</b>              | <b>V+/-[1]</b> | <b>V+/-[2]</b> | <b>V+/-[3]</b> | <b>V+/-[4]</b> | <b>V+/-[5]</b> | <b>Média</b> |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| <b>Variações Positivas</b> | <b>75,0%</b>   | <b>87,7%</b>   | <b>83,3%</b>   | <b>79,8%</b>   | <b>94,0%</b>   | <b>84,0%</b> |
|                            | <b>2,0</b>     | <b>1,2</b>     | <b>1,1</b>     | <b>1,0</b>     | <b>1,0</b>     | <b>1,3</b>   |
| <b>Variações Negativas</b> | <b>89,3%</b>   | <b>83,3%</b>   | <b>81,7%</b>   | <b>88,1%</b>   | <b>87,4%</b>   | <b>86,0%</b> |
|                            | <b>-0,8</b>    | <b>-0,7</b>    | <b>-0,5</b>    | <b>-0,5</b>    | <b>-0,4</b>    | <b>-0,6</b>  |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

A análise comparativa entre as perspectivas dos professores dos dois grupos de escolas indica que, em média, há certa equivalência na percepção dos professores em relação a sua própria atuação, apresentando pequena diferença entre as respectivas performances.

Interessante observar que a escola com maior variação positiva do Ideb apresenta a menor performance, enquanto a escola com a maior variação negativa apresenta a segunda maior performance. A escola com a quinta maior variação positiva foi a que apresentou maior performance em relação a atuação dos docentes.

Ambos os grupos de professores indicaram que utilizam, em periodicidades distintas, recursos como jornais, livros, filmes como recursos pedagógicos. A utilização da internet e de programas/aplicativos pedagógicos foi mais ampla dentre as escolas de variação negativa, sendo que parte dos professores dos dois grupos informou que a escola não possui estes recursos, por isto não utilizaram. A frequência de práticas pedagógicas em sala de aula como desenvolvimento de deveres de casa, utilização de textos, desenvolvimento de projetos, dentre outros, efetivadas pelos professores em suas respectivas turmas apresentou similaridade nos dois grupos observados.

O objetivo do trabalho escolar é a aprendizagem e formação dos alunos e, para seu alcance, é necessária a articulação e de esforços, recursos e ações direcionada para os resultados propostos. No atual contexto social que permeia a realidade dos jovens de escolas públicas é importante a criação de ambientes estimulantes e motivadores no âmbito da sala de aula, havendo necessidade de que todos os educadores envolvidos atuem de acordo com sua importância no processo. Os dois grupos de professores indicaram que o não cumprimento dos conteúdos curriculares não está associado aos possíveis problemas de aprendizagem dos alunos. Observam-se nos dois grupos de professores, ações direcionadas aos objetivos educacionais pretendidos, porém, com limitações relacionadas aos recursos disponibilizados.

Em relação a estas limitações, cabe ao gestor escolar desenvolver e estimular ações construtivas na busca por superação de dificuldades e desafios, objetivando a melhoria contínua dos processos educacionais e também orientar a integração horizontal e vertical destas ações buscando maximizar os resultados obtidos pelos alunos. Nas visitas realizadas nas escolas, observou-se que a atuação dos gestores mais enérgica e proativa em relação a estes aspectos dos gestores das escolas que obtiveram variações positivas. A maior cobrança de resultados e o maior número de reuniões periódicas para abordagem de problemas de aprendizagem tem efeito positivo, desde que as cobranças e o acompanhamento do trabalho dos professores seja efetivo por parte do gestor.



Em relação à insatisfação e desestímulo dos professores com a carreira docente, interessante observar que há maior incidência deste problema dentre os professores das escolas do Grupo V[+]. Obviamente, dentre as causas destes problemas, estão os aspectos econômicos e sociais desfavoráveis que envolvem o país e especificamente a escola pública, o que exige do professor a valorização de aspectos humanos inerentes à sua profissão, prevalecendo à satisfação com o ofício de ensinar e perceber o desenvolvimento de seus discentes. O gestor escolar, por sua vez, deve problematizar as condições de atuação dos professores e buscar estabelecer metas educacionais para a escola considerando os diferentes fatores que interferem na atuação dos profissionais da educação, possibilitando e contribuindo para o acesso a processos formativos que envolvam os alunos independentemente do contexto em que estão inseridos.

Para Lück (2009) o gestor deve envolver de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a articulação do trabalho integrado, voltado para a realização dos objetivos educacionais e a melhoria contínua de desempenho profissional. Devendo, para isto, identificar e analisar a fundo as limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica.

Em relação à administração do tempo em sala de aula, os dois grupos indicaram que utilizaram até 20% do tempo da aula realizando tarefas administrativas e mantendo a ordem/disciplina, porém, 4 professores das escolas do Grupo V[-] indicaram de indisciplina em sala de aula, demandando mais de 80% do tempo para corrigir estas distorções durante a aula. A maior parte dos professores dos dois grupos indicaram que gastaram entre 40% e 60% do tempo de aula realizando atividades de ensino e aprendizagem. Considerando a média ponderada calculada a partir dos percentuais de desenvolvimento do conteúdo para o ano letivo indicado pelos professores, os professores do Grupo V[+] desenvolveram 62,31% do conteúdo previsto e os professores do Grupo V[-] desenvolveram 57,27%. Considerando que os professores da Escola V-[1] desenvolveram 80% ou mais do conteúdo e os professores da Escola V+[1] desenvolveram entre 40% e 60%, os dados observados e diferença de 5 pontos percentuais não permite associar este aspecto com a evolução do Ideb das escolas.

De acordo com Cury (2005), o solo do ato pedagógico, enquanto espaço da relação ensino/aprendizagem, é o ambiente institucional da unidade escolar. A sala de aula, espaço privilegiado do ambiente institucional da escola e do fazer docente, é o lugar apropriado do

direito de aprender do discente, de daí se projeta para um mundo que vai rompendo fronteiras e revelando, ainda que por contradições, o caráter universal do homem.

Já segundo Lück (2009), a sala de aula é o espaço e o ambiente onde devem ser promovidas experiências no sentido de orientar e dinamizar aprendizagens dos alunos mediante o seu envolvimento e o exercício de processos mentais estimulados pela problematização e resolução de problemas. A melhoria da aprendizagem dos alunos é promovida, sobretudo, a partir da melhoria do trabalho na sala de aula orientado pelo professor e sob a supervisão do diretor escolar. Os dois grupos analisados apresentaram, em média, desenvolvimento do conteúdo previsto abaixo das expectativas considerando a efetividade dos objetivos propostos para a educação. Cabe considerar mais uma vez, as dificuldades observadas em relação ao contexto que envolve as escolas relacionadas aos aspectos sociais e econômicos.

Cabe ao gestor acompanhar o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem mediante observação, registro, diálogo e *feedback* dos professores sobre o desenvolvimento do conteúdo. Ainda segundo a autora, a atualidade dos processos pedagógicos, a contextualização de seus conteúdos em relação à realidade, os métodos de sua efetivação, a utilização de tecnologias, a dinâmica de sua realização, a sua integração em um currículo coeso são algumas das responsabilidades da gestão pedagógica observadas pelo gestor escolar. A diversidade dos aspectos a serem observados pelo diretor em relação aos aspectos promotores da aprendizagem e formação dos alunos é, portanto, múltipla, devendo envolver a centralidade pedagógica e a unidade do currículo escolar.

O tópico seguinte apresenta análises comparativas das percepções do gestor considerando as perspectivas relacionadas aos aspectos associados à Formação e à Atuação os diretores escolares, a partir das respostas indicadas no questionário do Saeb aplicadas durante a Prova Brasil em 2015 e das observações percebidas durante as visitas realizadas nas escolas.

### 5.4.3 – Aspectos relacionados à Formação dos gestores escolares e os resultados no Ideb

Este tópico apresenta uma análise das indicações dos gestores sobre suas respectivas formações. Utilizando o modelo de Análise de Performance com base nas respostas ao questionário do Saeb, a seguir, estão apresentadas as tabelas utilizadas para a identificação dos resultados das análises dos itens dos questionários, considerando os dois grupos de escolas analisados.

A Tabela 27 apresenta as respostas dos gestores das escolas que apresentaram maior variação positiva no Ideb às questões relacionadas à suas respectivas formações:

Tabela 27 – Performance em relação a Formação dos gestores das escolas com variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº                                         | QUESTÃO                                                                                                                                                                    | Nº de Opções | V+[1]        |   | V+[2]        |   | V+[3]        |   | V+[4]        |   | V+[5]        |   |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|
|                                            |                                                                                                                                                                            |              |              |   |              |   |              |   |              |   |              |   |
| 4                                          | Qual é o mais alto nível de escolaridade que você concluiu (até a graduação)?                                                                                              | 3            | E            | 3 | F            | 3 | E            | 3 | D            | 3 | F            | 3 |
| 5                                          | Há quantos anos você obteve o nível de escolaridade assinalado anteriormente (até a graduação)?                                                                            | 5            | D            | 4 | D            | 4 | D            | 4 | D            | 4 | C            | 3 |
| 8                                          | Indique o curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.                                                                                                   | 5            | C            | 3 | C            | 3 | C            | 3 | C            | 3 | C            | 3 |
| 9                                          | Indique a área temática do curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.                                                                                  | 3            | B            | 3 | D            | 3 | C            | 3 | B            | 3 | D            | 3 |
| 15                                         | Por quanto tempo você trabalhou como professor(a) antes de se tornar diretor(a)?                                                                                           | 8            | E            | 5 | D            | 4 | D            | 4 | H            | 8 | E            | 5 |
| 16                                         | Há quantos anos você exerce funções de direção?                                                                                                                            | 7            | E            | 5 | D            | 4 | C            | 3 | C            | 3 | B            | 2 |
| 17                                         | Há quantos anos você é diretor(a) desta escola?                                                                                                                            | 7            | D            | 4 | C            | 3 | C            | 3 | C            | 3 | B            | 2 |
| 18                                         | Há quantos anos você trabalha na área de educação?                                                                                                                         | 7            | G            | 7 | F            | 6 | G            | 7 | G            | 7 | E            | 5 |
| 20                                         | Se você participou de alguma atividade de desenvolvimento profissional nos últimos dois anos, como você avalia o impacto da participação em sua atividade como diretor(a)? | 5            | A            | 1 | D            | 4 | D            | 4 | A            | 1 | B            | 2 |
| <b>Total:</b>                              |                                                                                                                                                                            | <b>50</b>    | <b>35</b>    |   | <b>34</b>    |   | <b>34</b>    |   | <b>35</b>    |   | <b>28</b>    |   |
| <b>Pontuação Máxima Possível:</b>          |                                                                                                                                                                            |              | <b>50</b>    |   | <b>50</b>    |   | <b>50</b>    |   | <b>50</b>    |   | <b>50</b>    |   |
| <b>Pontuação obtida:</b>                   |                                                                                                                                                                            |              | <b>35</b>    |   | <b>34</b>    |   | <b>34</b>    |   | <b>35</b>    |   | <b>28</b>    |   |
| <b>Performance:</b>                        |                                                                                                                                                                            |              | <b>70,0%</b> |   | <b>68,0%</b> |   | <b>68,0%</b> |   | <b>70,0%</b> |   | <b>56,0%</b> |   |
| <b>Variação no Ideb entre 2011 e 2015:</b> |                                                                                                                                                                            |              | <b>2,0</b>   |   | <b>1,2</b>   |   | <b>1,1</b>   |   | <b>1,0</b>   |   | <b>1,0</b>   |   |

**Legenda:**

Questão 04: D-Superior - Pedagogia; E-Normal Superior; F-Licenciatura em Matemática.

Questão 05: C-8 a 14 anos; D-15 a 20 anos.

Questão 08: C-Especialização (mínimo 360 horas).

Questão 09: B a D: Educação, ênfase em: B-Alfabetização, C-Linguística/Letramento, D-Matemática.

Questão 15: D-3 a 5 anos; E- 6 A 10 anos; H-Mais de 20 anos.

Questões 16-18: B-1 a 2 anos; C-3 a 5 anos; D-6 a 10 anos; E-11 a 15 anos; F-16 a 20 anos; G-Mais de 20 anos.

Questão 20: A-Não participei; B a E, participei: B-Sem impacto; C-Pequeno; D-Moderado; E-Grande.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Em relação à formação dos gestores das escolas que apresentaram maior variação positiva, destacam-se os seguintes aspectos:

- todos possuem graduação na área da educação, sendo que o diretor da escola com a quinta maior variação positiva obteve a graduação entre 8 e 14 anos e os demais entre 15 e 20 anos;
- todos os gestores têm especialização (pós-graduação – mínimo 360 horas) na área da educação com ênfase em Alfabetização, Linguística/Letramento ou Matemática;
- todos os gestores trabalham na área da educação há, no mínimo, 11 anos, atuaram como professor pelo menos há 6 anos antes de se tornarem diretor, e exercem a função de diretor e na própria escola há pelo menos há 3 anos;
- dos 5 gestores que responderam ao questionário, 2 não participaram de nenhuma atividade de aperfeiçoamento profissional nos últimos 2 anos, 2 participaram indicando impacto moderado em sua atividade como diretor e 1 participou, porém, sem impacto em sua atividade de direção da escola.

A Tabela 28 apresenta as respostas dos gestores das escolas que apresentaram maior variação negativa no Ideb às questões relacionadas à suas respectivas formações para atuarem em sala de aula:

Tabela 28 – Performance em relação a Formação dos gestores das escolas com variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº                                         | QUESTÃO                                                                                                                                                                    | Nº de Opções | V-[1]        |   | V-[2]        |   | V-[3]        |   | V-[4]        |   | V-[5]        |   |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|
|                                            |                                                                                                                                                                            |              |              |   |              |   |              |   |              |   |              |   |
| 4                                          | Qual é o mais alto nível de escolaridade que você concluiu (até a graduação)?                                                                                              | 3            | F            | 3 | E            | 3 | H            | 3 | E            | 3 | D            | 3 |
| 5                                          | Há quantos anos você obteve o nível de escolaridade assinalado anteriormente (até a graduação)?                                                                            | 5            | E            | 5 | C            | 3 | D            | 4 | B            | 2 | E            | 5 |
| 8                                          | Indique o curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.                                                                                                   | 5            | C            | 3 | C            | 3 | A            | 1 | A            | 1 | C            | 3 |
| 9                                          | Indique a área temática do curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui.                                                                                  | 3            | D            | 3 | E            | 3 | A            | 1 | A            | 1 | C            | 3 |
| 15                                         | Por quanto tempo você trabalhou como professor(a) antes de se tornar diretor(a)?                                                                                           | 8            | H            | 8 | F            | 6 | F            | 6 | G            | 7 | F            | 6 |
| 16                                         | Há quantos anos você exerce funções de direção?                                                                                                                            | 7            | D            | 4 | F            | 6 | C            | 3 | E            | 5 | D            | 4 |
| 17                                         | Há quantos anos você é diretor(a) desta escola?                                                                                                                            | 7            | B            | 2 | F            | 6 | C            | 3 | D            | 4 | D            | 4 |
| 18                                         | Há quantos anos você trabalha na área de educação?                                                                                                                         | 7            | G            | 7 | G            | 7 | E            | 5 | G            | 7 | G            | 7 |
| 20                                         | Se você participou de alguma atividade de desenvolvimento profissional nos últimos dois anos, como você avalia o impacto da participação em sua atividade como diretor(a)? | 5            | C            | 3 | A            | 1 | D            | 4 | E            | 5 | A            | 1 |
| <b>Total:</b>                              |                                                                                                                                                                            | <b>50</b>    | <b>38</b>    |   | <b>38</b>    |   | <b>30</b>    |   | <b>35</b>    |   | <b>36</b>    |   |
| <b>Pontuação Máxima Possível:</b>          |                                                                                                                                                                            |              | <b>50</b>    |   | <b>50</b>    |   | <b>50</b>    |   | <b>50</b>    |   | <b>50</b>    |   |
| <b>Pontuação obtida:</b>                   |                                                                                                                                                                            |              | <b>38</b>    |   | <b>38</b>    |   | <b>30</b>    |   | <b>35</b>    |   | <b>36</b>    |   |
| <b>Performance:</b>                        |                                                                                                                                                                            |              | <b>76,0%</b> |   | <b>76,0%</b> |   | <b>60,0%</b> |   | <b>70,0%</b> |   | <b>72,0%</b> |   |
| <b>Variação no Ideb entre 2011 e 2015:</b> |                                                                                                                                                                            |              | <b>-0,8</b>  |   | <b>-0,7</b>  |   | <b>-0,5</b>  |   | <b>-0,5</b>  |   | <b>-0,4</b>  |   |

**Legenda:**

Questão 04: D-Superior - Pedagogia; E-Normal Superior; F-Licenciatura em Matemática.

Questão 05: C-8 a 14 anos; D-15 a 20 anos.

Questão 08: C-Especialização (mínimo 360 horas).

Questão 09: A-Não fiz ou não completei; B a E: Educação, ênfase em: B-Alfabetização, C-Linguística/Letramento, D-Matemática, E-Outras ênfases.

Questão 15: D-3 a 5 anos; E-6 a 10 anos; F-11 a 15 anos; G-16 a 20 anos; H-Mais de 20 anos.

Questões 16-18: B-1 a 2 anos; C-3 a 5 anos; D- 6 A 10 anos; E-11 a 15 anos; F-16 a 20 anos; G-Mais de 20 anos.

Questão 20: A-Não participei; B a E, participei: B-Sem impacto; C-Pequeno; D-Moderado; E-Grande.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Em relação à formação dos gestores das escolas que apresentaram maior variação negativa, destacam-se os seguintes aspectos:

- todos possuem graduação na área da educação, sendo que o diretor da escola com a quarta maior variação positiva obteve a graduação entre 2 e 7 anos, o da escola com quinta maior variação há mais de 20 anos e os demais acima de 8 anos;
- 2 dos gestores que responderam os questionários não têm pós-graduação e os demais todos têm especialização (pós-graduação –

mínimo 360 horas) na área da educação com ênfase em Língua Portuguesa/Letramento, Matemática ou Outras Ênfases;

- todos os gestores trabalham na área da educação há mais de 20 anos, atuaram como professor pelo menos há 16 anos antes de se tornarem diretor, e exercem a função de diretor e na própria escola há pelo menos há 3 anos;
- dos 5 gestores que responderam ao questionário, 2 não participaram de nenhuma atividade de aperfeiçoamento profissional nos últimos 2 anos e os demais com pequeno, médio e grande impacto na atividade como diretor.

A Tabela 29 apresenta um quadro comparativo das performances dos dois grupos de escolas analisados:

Tabela 29 – Comparativo entre as performances em relação a Formação dos gestores dos dois grupos de escolas com variação no Ideb entre 2011 e 2015.

| <b>Escola</b>              | <b>V+/-[1]</b> | <b>V+/-[2]</b> | <b>V+/-[3]</b> | <b>V+/-[4]</b> | <b>V+/-[5]</b> | <b>Média</b> |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| <b>Variações Positivas</b> | <b>70,0%</b>   | <b>68,0%</b>   | <b>68,0%</b>   | <b>70,0%</b>   | <b>56,0%</b>   | <b>66,4%</b> |
|                            | <b>2,0</b>     | <b>1,2</b>     | <b>1,1</b>     | <b>1,0</b>     | <b>1,0</b>     | <b>1,3</b>   |
| <b>Variações Negativas</b> | <b>76,0%</b>   | <b>76,0%</b>   | <b>60,0%</b>   | <b>70,0%</b>   | <b>72,0%</b>   | <b>70,8%</b> |
|                            | <b>-0,8</b>    | <b>-0,7</b>    | <b>-0,5</b>    | <b>-0,5</b>    | <b>-0,4</b>    | <b>-0,6</b>  |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Comparando os resultados dos dois grupos de escolas relacionados a formação dos gestores, observa-se que as escolas com variação positiva no Ideb (Grupo V[+]), em média, apresentam performance inferior a apresentadas pelas escolas com variação negativa (Grupo V[-]), ou seja, a formação mais graduada e a maior experiência dos gestores do segundo grupo de escolas não reflete, considerado este escopo de análise, os resultados obtidos no Ideb entre 2011 e 2015.

Os gestores dos dois grupos possuem graduação na área da educação e são formados há, pelo menos, 8 anos, exceto o diretor da escola V-[4], que é formado entre 2 e 7 anos. Exceto 2 gestores, todos os demais têm pós-graduação (especialização) na área da educação.

No grupo V[+], os gestores trabalham na área da educação há, no mínimo, 11 anos e atuaram como professor há pelo menos 6 anos antes de se tornarem diretores. No grupo V[-], os gestores trabalham na área da educação há mais de 20 anos e atuaram como professor há, no mínimo, 16 anos antes de se tornarem diretores. Nos dois grupos, 2 dos 5 gestores não participaram de nenhuma atividade de aperfeiçoamento profissional nos últimos 2 anos, sendo que no grupo V[+], 2 gestores indicaram impacto moderado e 1 indicou que não houve impacto e, no grupo V[-], os três gestores que participaram destas atividades indicaram que houve pequeno, médio e grande impacto respectivamente.

A maior qualificação da educação passa pelo fortalecimento da formação dos professores e gestores escolares e também pelo aumento da responsabilidade assumida pelos educadores perante os alunos e a comunidade a qual estão atendendo. De acordo com Lück (2009), em vista das necessidades oriundas da formação escolar, os próprios diretores escolares, em geral, professores de destaque em sua comunidade escolar, alçados a essa importante responsabilidade, mediante méritos diversos, buscam a formação necessária para instrumentalizar-se pelo desenvolvimento de competências, para melhor realizar o seu trabalho.

A leitura dos dados dos dois grupos de gestores indica que qualificação dos grupos é similar, porém, a experiência na área da educação do grupo V[-] é significativamente maior do que a do grupo V[+], contrariando uma interpretação simplificada de que a maior experiência resulta em melhores resultados. As performances apresentadas pelos dois grupos não permitem concluir que existe associação entre a formação/experiência dos gestores e os resultados no Ideb, uma vez que o grupo que apresenta maiores variações negativas apresentou performance superior.

#### **5.4.4 – Aspectos relacionados à Atuação dos gestores escolares e os resultados no Ideb**

Este tópico aborda aspectos relacionados a atuação do gestores em comparação aos resultados no Ideb. Considerando o modelo de Análise de Performance com base nas respostas ao questionário do Saeb, a seguir, estão apresentadas as tabelas utilizadas para a

identificação dos resultados das análises dos itens dos questionários, considerando os dois grupos de escolas analisados.

A Tabela 30 apresenta as respostas dos gestores das escolas que apresentaram maior variação positiva no Ideb às questões relacionadas à sua atuação na direção da escola:

Tabela 30 – Performance em relação a Atuação dos gestores das escolas com variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº                                                                                                                                  | QUESTÃO                                                                                                                                           | Nº de Opções | V+[1]        |   | V+[2]        |   | V+[3]        |   | V+[4]        |   | V+[5]        |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|
|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                   |              |              |   |              |   |              |   |              |   |              |   |
| 13                                                                                                                                  | Qual é a sua carga horária de trabalho semanal, como diretor, nesta escola?                                                                       | 4            | A            | 4 | B            | 3 | A            | 4 | C            | 2 | B            | 3 |
| 34                                                                                                                                  | Você conhece os resultados do saeb (Prova Brasil e/ou Aneb) de 2013 desta escola?                                                                 | 3            | A            | 3 | A            | 3 | A            | 3 | A            | 3 | A            | 3 |
| 35                                                                                                                                  | Você conhece os resultados do saeb (Prova Brasil e/ou Aneb) de 2013 do seu município?                                                             | 3            | A            | 3 | A            | 3 | A            | 3 | A            | 3 | A            | 3 |
| 36                                                                                                                                  | Você conhece os resultados do saeb (Prova Brasil e/ou Aneb) de 2013 do seu estado?                                                                | 2            | A            | 2 | A            | 2 | A            | 2 | A            | 2 | A            | 2 |
| 41                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de abandono?                                                                                  | 5            | D            | 4 | C            | 2 | C            | 2 | C            | 2 | B            | 5 |
| 42                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de reprovação?                                                                                | 5            | C            | 2 | C            | 2 | C            | 2 | C            | 2 | B            | 5 |
| 43                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para o reforço escolar à aprendizagem dos alunos (monitoria, aula de reforço, recuperação etc.)?                     | 2            | B            | 2 | B            | 2 | B            | 2 | B            | 2 | B            | 2 |
| 44                                                                                                                                  | Nesta escola, indique com que frequência você discute com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos. | 4            | C            | 3 | C            | 3 | C            | 3 | B            | 2 | C            | 3 |
| Indique com qual frequência são desenvolvidas as seguintes atividades para minimizar as faltas dos alunos neste ano e nesta escola: |                                                                                                                                                   |              |              |   |              |   |              |   |              |   |              |   |
| 45                                                                                                                                  | Os professores conversam com os alunos para tentar solucionar o problema.                                                                         | 4            | B            | 2 | C            | 3 | D            | 4 | C            | 3 | C            | 3 |
| 46                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são avisados por comunicação da escola.                                                                                      | 4            | D            | 4 | D            | 4 | D            | 4 | C            | 3 | C            | 3 |
| 47                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto em reunião de pais.                                                     | 4            | D            | 4 | D            | 4 | B            | 2 | B            | 2 | C            | 3 |
| 48                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto individualmente.                                                        | 4            | D            | 4 | C            | 3 | D            | 4 | D            | 4 | C            | 3 |
| 49                                                                                                                                  | A escola envia alguém à casa do aluno.                                                                                                            | 4            | A            | 1 | A            | 1 | B            | 2 | B            | 2 | A            | 1 |
| 79                                                                                                                                  | Há troca de informações com diretores de outras escolas?                                                                                          | 2            | A            | 2 | B            | 1 | A            | 2 | A            | 2 | A            | 2 |
| 85                                                                                                                                  | Para a escolha do livro didático, esta escola utilizou o Guia de Livros Didáticos do MEC?                                                         | 2            | A            | 2 | A            | 2 | A            | 2 | A            | 2 | A            | 2 |
| <b>Total:</b>                                                                                                                       |                                                                                                                                                   | <b>52</b>    | <b>42</b>    |   | <b>38</b>    |   | <b>41</b>    |   | <b>36</b>    |   | <b>43</b>    |   |
| <b>Pontuação Máxima Possível:</b>                                                                                                   |                                                                                                                                                   |              | <b>52</b>    |   | <b>52</b>    |   | <b>52</b>    |   | <b>52</b>    |   | <b>52</b>    |   |
| <b>Pontuação obtida:</b>                                                                                                            |                                                                                                                                                   |              | <b>42</b>    |   | <b>38</b>    |   | <b>41</b>    |   | <b>36</b>    |   | <b>43</b>    |   |
| <b>Performance:</b>                                                                                                                 |                                                                                                                                                   |              | <b>80,8%</b> |   | <b>73,1%</b> |   | <b>78,8%</b> |   | <b>69,2%</b> |   | <b>82,7%</b> |   |
| <b>Variação no Ideb entre 2011 e 2015:</b>                                                                                          |                                                                                                                                                   |              | <b>2,0</b>   |   | <b>1,2</b>   |   | <b>1,1</b>   |   | <b>1,0</b>   |   | <b>1,0</b>   |   |

**Legenda:**

Questão 13: A-Mais de 40 horas; B-40 horas; C-De 20 a 39 horas; D-Menos de 20 horas.

Questão 34: A-Sim; B-Não; C-Minha escola não participou.

Questão 35: A-Sim; B-Não; C-Meu município não participou.

Questão 36: A-Sim; B-Não.

Questões 41-42: A-Não há ação, embora exista o problema; B-Não há ação, porque não existe o problema; C-Sim, com resultados ainda insatisfatórios; D-Sim, com resultados satisfatórios; E-Sim, mas ainda não avaliamos o resultado.

Questão 43: A-Não; B-Sim.

Questões 44 a 49: A-Nunca; B-Algumas vezes; C-Frequentemente; D-Sempre ou quase sempre.

Questões 79, 85: A-Sim; B-Não.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Em relação à atuação dos gestores das escolas que apresentaram maior variação positiva, destacam-se os seguintes aspectos referentes a avaliação de resultados educacionais e ações pedagógicas, no ano de realização da pesquisa:

- o gestor escolar da escola que obteve a quarta maior variação positiva tem carga horária entre 20 e 39 horas semanais na escola e todos os demais trabalham 40 horas ou mais semanalmente;
- todos os gestores tem conhecimento sobre os resultados do Saeb no âmbito da escola, município e do estado;
- em relação a ações para redução da taxa de abandono, o diretor de 1 das escolas indicou que não houve este problema, 3 indicaram que existiram ações, porém, ainda com resultados insatisfatórios e 1 diretor indicou que existiram ações com resultados satisfatórios;
- no que se refere as ações para redução da taxa de reprovação, 4 gestores responderam que existiram ações, ainda com resultados insatisfatórios e 1 gestor indicou que não há este problema na escola;
- em relação a ações para reforço escolar à aprendizagem dos alunos, todos os gestores responderam que existiram ações em suas respectivas escolas;
- **frequentemente** todos os gestores discutem com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos;
- todos os gestores utilizaram o Guia de Livros Didáticos do MEC para escolha dos livros e trocam informações com diretores de outras escolas.

Em relação as ações para minimizar as faltas dos alunos no ano da pesquisa, as respostas dos gestores indicaram o seguinte:

- **frequentemente** e **sempre ou quase sempre** os professores de todas as escolas conversaram com os alunos para tentar solucionar o problema e os pais foram avisados por comunicação da escola;

- quando necessário, **frequentemente** e **sempre ou quase sempre** os pais foram chamados à escola para conversarem individualmente;
- 2 diretores indicaram que **algumas vezes** a escola enviaram alguém à casa do aluno e 3 diretores indicaram que suas escolas **nunca** fizeram isto.

A Tabela 31 apresenta as respostas dos gestores das escolas que apresentaram maior variação negativa no Ideb às questões relacionadas à sua atuação na direção da escola:

Tabela 31 – Performance em relação a Atuação dos gestores das escolas com variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº                                                                                                                                  | QUESTÃO                                                                                                                                           | Nº de Opções | V-[1]        |              | V-[2]        |              | V-[3]        |   | V-[4] |   | V-[5] |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---|-------|---|-------|---|
|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                   |              |              |              |              |              |              |   |       |   |       |   |
| 13                                                                                                                                  | Qual é a sua carga horária de trabalho semanal, como diretor, nesta escola?                                                                       | 4            | B            | 3            | B            | 3            | A            | 4 | A     | 4 | A     | 4 |
| 34                                                                                                                                  | Você conhece os resultados do saeb (Prova Brasil e/ou Aneb) de 2013 desta escola?                                                                 | 3            | A            | 3            | A            | 3            | A            | 3 | A     | 3 | A     | 3 |
| 35                                                                                                                                  | Você conhece os resultados do saeb (Prova Brasil e/ou Aneb) de 2013 do seu município?                                                             | 3            | A            | 3            | A            | 3            | A            | 3 | A     | 3 | B     | 1 |
| 36                                                                                                                                  | Você conhece os resultados do saeb (Prova Brasil e/ou Aneb) de 2013 do seu estado?                                                                | 2            | A            | 2            | A            | 2            | A            | 2 | A     | 2 | B     | 1 |
| 41                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de abandono?                                                                                  | 5            | B            | 5            | D            | 4            | E            | 3 | B     | 5 | C     | 2 |
| 42                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de reprovação?                                                                                | 5            | D            | 4            | D            | 4            | D            | 4 | B     | 5 | B     | 5 |
| 43                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para o reforço escolar à aprendizagem dos alunos (monitoria, aula de reforço, recuperação etc.)?                     | 2            | B            | 2            | B            | 2            | B            | 2 | B     | 2 | B     | 2 |
| 44                                                                                                                                  | Nesta escola, indique com que frequência você discute com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos. | 4            | D            | 4            | D            | 4            | C            | 3 | C     | 3 | C     | 3 |
| Indique com qual frequência são desenvolvidas as seguintes atividades para minimizar as faltas dos alunos neste ano e nesta escola: |                                                                                                                                                   |              |              |              |              |              |              |   |       |   |       |   |
| 45                                                                                                                                  | Os professores conversam com os alunos para tentar solucionar o problema.                                                                         | 4            | D            | 4            | D            | 4            | C            | 3 | C     | 3 | D     | 4 |
| 46                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são avisados por comunicação da escola.                                                                                      | 4            | C            | 3            | D            | 4            | C            | 3 | B     | 2 | D     | 4 |
| 47                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto em reunião de pais.                                                     | 4            | D            | 4            | D            | 4            | C            | 3 | B     | 2 | D     | 4 |
| 48                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto individualmente.                                                        | 4            | D            | 4            | D            | 4            | C            | 3 | B     | 2 | D     | 4 |
| 49                                                                                                                                  | A escola envia alguém à casa do aluno.                                                                                                            | 4            | A            | 1            | B            | 2            | B            | 2 | A     | 1 | B     | 2 |
| 79                                                                                                                                  | Há troca de informações com diretores de outras escolas?                                                                                          | 2            | A            | 2            | A            | 2            | A            | 2 | A     | 2 | A     | 2 |
| 85                                                                                                                                  | Para a escolha do livro didático, esta escola utilizou o Guia de Livros Didáticos do MEC?                                                         | 2            | A            | 2            | A            | 2            | A            | 2 | A     | 2 | A     | 2 |
| <b>Total:</b>                                                                                                                       |                                                                                                                                                   | <b>52</b>    | <b>46</b>    | <b>47</b>    | <b>42</b>    | <b>41</b>    | <b>43</b>    |   |       |   |       |   |
| <b>Pontuação Máxima Possível:</b>                                                                                                   |                                                                                                                                                   |              | <b>52</b>    | <b>52</b>    | <b>52</b>    | <b>52</b>    | <b>52</b>    |   |       |   |       |   |
| <b>Pontuação obtida:</b>                                                                                                            |                                                                                                                                                   |              | <b>46</b>    | <b>47</b>    | <b>42</b>    | <b>41</b>    | <b>43</b>    |   |       |   |       |   |
| <b>Performance:</b>                                                                                                                 |                                                                                                                                                   |              | <b>88,5%</b> | <b>90,4%</b> | <b>80,8%</b> | <b>78,8%</b> | <b>82,7%</b> |   |       |   |       |   |
| <b>Variação no Ideb entre 2011 e 2015:</b>                                                                                          |                                                                                                                                                   |              | <b>-0,8</b>  | <b>-0,7</b>  | <b>-0,5</b>  | <b>-0,5</b>  | <b>-0,4</b>  |   |       |   |       |   |

**Legenda:**

Questão 13: A-Mais de 40 horas; B-40 horas; C-De 20 a 39 horas; D-Menos de 20 horas.

Questão 34: A-Sim; B-Não; C-Minha escola não participou.

Questão 35: A-Sim; B-Não; C-Meu município não participou.

Questão 36: A-Sim; B-Não.

Questões 41-42: A-Não há ação, embora exista o problema; B-Não há ação, porque não existe o problema; C-Sim, com resultados ainda insatisfatórios; D-Sim, com resultados satisfatórios; E-Sim, mas ainda não avaliamos o resultado.

Questão 43: A-Não; B-Sim.

Questões 44 a 49: A-Nunca; B-Algumas vezes; C-Frequentemente; D-Sempre ou quase sempre.

Questões 79, 85: A-Sim; B-Não.

---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Em relação à atuação dos gestores das escolas que apresentaram maior variação negativa, destacam-se os seguintes aspectos referentes a avaliação de resultados educacionais e ações pedagógicas, no ano de realização da pesquisa:

- todos os gestores das escolas trabalham 40 horas ou mais semanalmente;
- o gestor da escola com a quinta maior variação negativa indicou que conhece apenas os resultados da Prova Brasil/Aneb de sua escola e não conhece os resultados do município e do estado; todos os demais gestores tem conhecimento sobre os resultados do Saeb no âmbito da escola, município e do estado;
- em relação a ações para redução da taxa de abandono, 2 diretores indicaram que não houve este problema, 1 indicou que existiram ações, ainda com resultados insatisfatórios e 1 diretor indicou que existiram ações com resultados satisfatórios e 1 diretor indicou que existiram ações, porém, ainda não avaliaram os resultados;
- no que se refere as ações para redução da taxa de reprovação, 3 gestores responderam que existiram ações, com resultados insatisfatórios e 2 gestores indicaram que não houve este problema na escola;
- em relação a ações para reforço escolar à aprendizagem dos alunos, todos os gestores responderam que existiram ações em suas respectivas escolas;
- **frequentemente e sempre ou quase sempre** todos os gestores discutem com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos;
- todos os gestores utilizaram o Guia de Livros Didáticos do MEC para escolha dos livros e trocam informações com diretores de outras escolas.

Em relação às ações para minimizar as faltas dos alunos no ano da pesquisa, as respostas dos gestores indicaram o seguinte:

- **frequentemente** e **sempre ou quase sempre** os professores de todas as escolas conversaram com os alunos para tentar solucionar o problema e os pais foram avisados por comunicação da escola;
- quando necessário, **frequentemente** ou **sempre** os pais foram chamados à escola para conversarem individualmente;
- 2 diretores indicaram que **algumas vezes** a escola enviaram alguém à casa do aluno e 3 diretores indicaram que suas escolas **nunca** fizeram isto.

A Tabela 32 apresenta um quadro comparativo das performances dos dois grupos de escolas analisados:

Tabela 32 – Comparativo entre as performances em relação a Atuação dos gestores dos dois grupos de escolas com variação no Ideb entre 2011 e 2015.

| Escola              | V+/-[1] | V+/-[2] | V+/-[3] | V+/-[4] | V+/-[5] | Média |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Variações Positivas | 80,8%   | 73,1%   | 78,8%   | 69,2%   | 82,7%   | 76,9% |
|                     | 2,0     | 1,2     | 1,1     | 1,0     | 1,0     | 1,3   |
| Variações Negativas | 88,5%   | 90,4%   | 80,8%   | 78,8%   | 82,7%   | 84,2% |
|                     | -0,8    | -0,7    | -0,5    | -0,5    | -0,4    | -0,6  |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

A análise comparativa entre as perspectivas dos gestores dos dois grupos de escolas indica que, em média, a performance dos gestores do grupo com maiores variações positivas (Grupo V[+]) é inferior a performance dos gestores do grupo com maiores variações negativas (Grupo V[-]). As escolas que apresentaram as duas maiores variações negativas apresentam resultados próximos à 90%, face aos resultados negativos de evolução do Ideb. Esta percepção dos gestores das sobre a própria gestão não permite associar as respectivas performances com os resultados de evolução do Ideb.

A carga horária de trabalho dos dois grupos de gestores apresenta similaridade, exceto pelo gestor da escola V+[4], que trabalha entre 20 e 39 horas por semana, todos os demais trabalham 40 horas ou mais semanalmente em suas escolas. Em relação ao conhecimento sobre os resultados do Saeb, exceto pelo gestor da escola V-[5], todos os demais têm conhecimento sobre os resultados do Saeb no âmbito da escola, município do estado. Esta informação é importante, pois o acompanhamento dos resultados do Saeb geralmente resulta em ações pedagógicas direcionadas a melhoria do aprendizado dos alunos. Para Lück (2009), o gestor escolar deve procurar estabelecer práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação de alunos.

A proatividade dos gestores em relação a ações para redução de taxas de abandono, reprovação e de reforço escolar apresenta similaridade quando da ocorrência destes problemas nas escolas. De forma geral, as ações são iniciadas quando da percepção de irregularidade acadêmica por parte dos alunos na escola. Os gestores são comunicados pelos professores nas reuniões periódicas estabelecidas no período letivo (e quando da ocorrência de casos que necessitam de intervenção entre estas reuniões). Nos casos de abandono, atuam junto a família e com apoio do Conselho Tutelar, quando necessário e; nos casos de problemas de aprendizagem dos alunos, as escolas possuem um processo de reforço escolar regido por um professor designado para esta tarefa, que normalmente é o que tem função de administração da biblioteca da escola, ou o próprio professor da disciplina na qual o aluno apresenta problemas de aprendizagem.

Nos dois grupos de escolar os gestores indicaram que discutem com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos. Em relação às faltas, os gestores indicaram que os respectivos professores conversaram com os alunos para tentarem resolver este problema e que, quando necessário, os pais foram chamados para conversarem sobre o problema em reunião de pais ou individualmente. Todos os gestores afirmaram que utilizaram o Guia de Livros Didáticos do MEC para escolha dos livros e também que trocam informações sobre gestão escolar com diretores de outras escolas.

Nestes aspectos os dois grupos analisados apresentaram características de atuação similares por parte dos gestores, o que não permite associar esta abordagem com a variação dos resultados no Ideb. Segundo Lück (2009), na escola, o diretor é o profissional a quem

competem à liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado, de modo que estejam capacitados a enfrentar desafios que são apresentados. Os gestores dos dois grupos de escolas analisadas demonstraram consciência da importância de sua atuação para solução de problemas de formação dos alunos, embora atuem com intensidades variadas na busca pela superação dos obstáculos à formação dos alunos que surgem no decorrer do ano letivo. As ações destes gestores estão em consonância da direção da autora, uma vez que as escolas atuam de forma contínua, porém, como já dito com intensidades distintas, na busca por recuperação de déficits apresentados pelos alunos.

## **5.5 – Gestão Democrática e Participativa**

A Gestão Democrática e Participativa (GDP) considera a inclusão dos profissionais da educação envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem da escola e da comunidade nos diálogos e decisões da escola, tendo como instrumentos importantes para este fim o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar. Para Lück (2009):

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. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de:

- i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade;
- ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Lück (2009, p. 70).

Ainda segundo a autora, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro.

Segundo Alves e Franco (2008), além das variáveis relacionadas com a composição social da escola, que devem ser consideradas como variáveis de controle, os fatores associados à eficácia escolar descritos na literatura brasileira podem ser organizados em cinco categorias: (a) recursos escolares, (b) clima acadêmico, (c) formação e salário docente, (d) ênfase pedagógica e (e) organização e gestão da escola. Em relação à gestão da escola, os autores apontam para o fato de que escolas que tem diretores com perfis mais democráticos apresentam maior equidade em relação à condição socioeconômica, pois diminui o efeito que essa variável exerce sobre a proficiência dos alunos.

### **5.5.1 – A perspectiva dos professores sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa**

Neste tópico, foram consideradas para análise questões do questionário aplicado aos professores pelo Saeb durante a Prova Brasil em 2015, relacionadas a aspectos que envolvem a Gestão Democrática e Participativa como a forma de elaboração do Projeto Político Pedagógico, o número de reuniões do Conselho de Classe, a participação dos professores em atividades em equipe, dentre outros. A Tabela 33 apresenta as respostas dos professores das escolas que apresentaram maior variação positiva no Ideb às questões relacionadas à prática da Gestão Democrática e Participativa na escola:

Tabela 33 – Performance em relação a percepção dos professores no contexto da Gestão Democrática e Participativa em relação a gestão das escolas com variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº | QUESTÃO                                                                                                                                | Nº de Opções                         | V+[1]        |   |   |   | V+[2]        |   |   |   |   |   |   | V+[3]        |   | V+[4]        |   |   | V+[5]        |   |   |            |   |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------|---|---|---|--------------|---|---|---|---|---|---|--------------|---|--------------|---|---|--------------|---|---|------------|---|---|---|---|---|---|
|    |                                                                                                                                        |                                      | H            | H | 8 | 8 | G            | H | H | H | G | 7 | 8 | 8            | 8 | 7            | F | 6 | F            | F | 6 | 6          | H | H | 8 | 8 |   |   |
| 51 | Neste ano e nesta escola, como se deu a elaboração do projeto pedagógico?                                                              | 8                                    | H            | H | 8 | 8 | G            | H | H | H | G | 7 | 8 | 8            | 8 | 7            | F | 6 | F            | F | 6 | 6          | H | H | 8 | 8 |   |   |
| 52 | Neste ano e nesta escola, quantas vezes se reuniu o conselho de classe?                                                                | 5                                    | E            | E | 5 | 5 | A            | E | A | A | E | A | 2 | 5            | 2 | 5            | 2 | E | 5            | E | E | 5          | 5 | E | E | 5 | 5 |   |
| 53 | Participou do planejamento do currículo escolar ou parte dele.                                                                         | 5                                    | A            | A | 1 | 1 | A            | B | C | C | B | A | 1 | 2            | 3 | 3            | 2 | 1 | A            | 1 | A | A          | 1 | 1 | C | C | 3 | 3 |
| 54 | Trocou materiais didáticos com seus colegas.                                                                                           | 5                                    | D            | D | 4 | 4 | D            | E | E | E | E | D | 4 | 5            | 5 | 5            | 4 | E | 5            | A | A | 1          | 1 | A | A | 1 | 1 |   |
| 55 | Participou de reuniões com colegas que trabalham com a mesma série (ano) para a(o) qual leciona.                                       | 5                                    | A            | A | 1 | 1 | B            | D | E | E | D | B | 2 | 4            | 5 | 5            | 4 | 2 | A            | 1 | A | A          | 1 | 1 | A | A | 1 | 1 |
| 56 | Participou em discussões sobre o desenvolvimento da aprendizagem de determinados alunos.                                               | 5                                    | D            | D | 4 | 4 | E            | D | E | E | D | E | 5 | 4            | 5 | 5            | 4 | 5 | E            | 5 | C | C          | 3 | 3 | E | E | 5 | 5 |
| 57 | Envolveu-se em atividades conjuntas com diferentes professores (por exemplo, projetos interdisciplinares).                             | 5                                    | B            | B | 2 | 2 | D            | D | E | E | D | D | 4 | 4            | 5 | 5            | 4 | 4 | C            | 3 | A | A          | 1 | 1 | C | C | 3 | 3 |
| 58 | O(A) diretor(a) discute metas educacionais com os professores nas reuniões.                                                            | 4                                    | B            | B | 2 | 2 | B            | C | C | C | B | 2 | 3 | 3            | 3 | 3            | 2 | D | 4            | C | C | 3          | 3 | D | D | 4 | 4 |   |
| 59 | O(A) diretor(a) e os professores procuram assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva.        | 4                                    | B            | B | 2 | 2 | C            | D | C | C | D | C | 3 | 4            | 3 | 3            | 4 | 3 | D            | 4 | C | C          | 3 | 3 | D | D | 4 | 4 |
| 60 | O(A) diretor(a) informa os professores sobre as possibilidades de aperfeiçoamento profissional.                                        | 4                                    | B            | B | 2 | 2 | D            | D | C | C | D | D | 4 | 4            | 3 | 3            | 4 | 4 | D            | 4 | C | C          | 3 | 3 | D | D | 4 | 4 |
| 61 | O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos.                                             | 4                                    | B            | B | 2 | 2 | C            | C | B | B | C | C | 3 | 3            | 2 | 2            | 3 | 3 | C            | 3 | C | C          | 3 | 3 | D | D | 4 | 4 |
| 62 | O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com as normas administrativas.                                             | 4                                    | B            | B | 2 | 2 | C            | D | C | C | D | C | 3 | 4            | 3 | 3            | 4 | 3 | D            | 4 | C | C          | 3 | 3 | D | D | 4 | 4 |
| 63 | O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a manutenção da escola.                                                | 4                                    | B            | B | 2 | 2 | D            | D | C | C | D | D | 4 | 4            | 3 | 3            | 4 | 4 | D            | 4 | C | C          | 3 | 3 | D | D | 4 | 4 |
| 64 | O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho.                                                                                  | 4                                    | B            | B | 2 | 2 | B            | D | B | B | D | B | 2 | 4            | 2 | 2            | 4 | 2 | D            | 4 | B | B          | 2 | 2 | D | D | 4 | 4 |
| 65 | O(A) diretor(a) estimula atividades inovadoras.                                                                                        | 4                                    | B            | B | 2 | 2 | D            | D | C | C | D | D | 4 | 4            | 3 | 3            | 4 | 4 | D            | 4 | D | D          | 4 | 4 | D | D | 4 | 4 |
| 66 | Sinto-me respeitado pelo(a) diretor(a).                                                                                                | 4                                    | C            | C | 3 | 3 | B            | C | D | D | C | B | 2 | 3            | 4 | 4            | 3 | 2 | D            | 4 | D | D          | 4 | 4 | D | D | 4 | 4 |
| 67 | Tenho confiança no(a) diretor(a) como profissional.                                                                                    | 4                                    | B            | B | 2 | 2 | C            | D | D | D | D | C | 3 | 4            | 4 | 4            | 4 | 3 | D            | 4 | D | D          | 4 | 4 | D | D | 4 | 4 |
| 68 | Participo das decisões relacionadas com meu trabalho.                                                                                  | 4                                    | C            | C | 3 | 3 | B            | C | C | C | C | B | 2 | 3            | 3 | 3            | 3 | 2 | B            | 2 | D | D          | 4 | 4 | D | D | 4 | 4 |
| 69 | A equipe de professores leva em consideração minhas ideias.                                                                            | 4                                    | B            | B | 2 | 2 | B            | C | B | B | C | B | 2 | 3            | 2 | 2            | 3 | 2 | C            | 3 | C | C          | 3 | 3 | D | D | 4 | 4 |
| 71 | Os problemas de aprendizagem dos alunos ocorrem devido a: carência ou ineficiência da supervisão, coordenação e orientação pedagógica? | 2                                    | B            | B | 2 | 2 | A            | B | A | A | B | A | 1 | 2            | 1 | 1            | 2 | 1 | A            | 1 | B | A          | 2 | 1 | B | B | 2 | 2 |
| 97 | Para a disciplina que você ministra neste ano, você participou da escolha dos livros didáticos para utilização nesta turma?            | 2                                    | A            | A | 2 | 2 | A            | A | A | A | A | A | 2 | 2            | 2 | 2            | 2 | 2 | A            | 2 | B | B          | 1 | 1 | A | A | 2 | 2 |
|    |                                                                                                                                        | <b>Total</b>                         | <b>90</b>    |   |   |   | <b>110</b>   |   |   |   |   |   |   | <b>424</b>   |   | <b>73</b>    |   |   | <b>119</b>   |   |   | <b>156</b> |   |   |   |   |   |   |
|    |                                                                                                                                        | Número de questionários respondidos: | <b>2</b>     |   |   |   | <b>6</b>     |   |   |   |   |   |   | <b>1</b>     |   | <b>2</b>     |   |   | <b>2</b>     |   |   |            |   |   |   |   |   |   |
|    |                                                                                                                                        | Pontuação Máxima Possível:           | <b>180</b>   |   |   |   | <b>540</b>   |   |   |   |   |   |   | <b>90</b>    |   | <b>180</b>   |   |   | <b>180</b>   |   |   |            |   |   |   |   |   |   |
|    |                                                                                                                                        | Pontuação obtida:                    | <b>110</b>   |   |   |   | <b>424</b>   |   |   |   |   |   |   | <b>73</b>    |   | <b>119</b>   |   |   | <b>156</b>   |   |   |            |   |   |   |   |   |   |
|    |                                                                                                                                        | Performance:                         | <b>61,1%</b> |   |   |   | <b>78,5%</b> |   |   |   |   |   |   | <b>81,1%</b> |   | <b>66,1%</b> |   |   | <b>86,7%</b> |   |   |            |   |   |   |   |   |   |
|    |                                                                                                                                        | Varição no Ideb entre 2011 e 2015:   | <b>2,0</b>   |   |   |   | <b>1,2</b>   |   |   |   |   |   |   | <b>1,1</b>   |   | <b>1,0</b>   |   |   | <b>1,0</b>   |   |   |            |   |   |   |   |   |   |

**Legenda:**

Questão 51: F- Utilizando-se um modelo pronto, porém com adaptações e com discussão com a equipe escolar; G- Elaborou-se um modelo próprio, mas não houve discussão com a equipe escolar; H-Elaborou-se um modelo próprio e houve discussão com a equipe escolar.

Questão 52: A-Não existe Conselho de Classe nesta escola; E-Três vezes ou mais.

Questões 53 a 57: A-Nunca; B-1x por ano; C- 3 a 4x por ano; D-Mensalmente; E-Semanalmente.

Questões 58 a 69: A-Nunca; B-Algumas vezes; C-Frequentemente; D-Sempre ou quase sempre.

Questões 71, 97: A-Sim; B-Não.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).



Em relação à percepção dos professores sobre o trabalho colaborativo em equipe no contexto da Gestão Democrática e Participativa, destacam-se os seguintes aspectos:

- de forma geral, os professores indicaram que para a elaboração do Projeto Político Pedagógico houveram discussões com a equipe escolar, porém, os professores das escolas que obtiveram a terceira e quarta maiores variações indicaram que foi utilizado modelo pronto;
- os Conselhos de Classe das escolas se reuniram três vezes ou mais no ano da pesquisa, porém, na escola com segunda maior variação positiva 4 professores indicaram que o conselho não existe e outros 2, da mesma escola, indicaram que se reúne 3 vezes ou mais;
- 7 dos 13 professores não participaram do planejamento do currículo escolar, 2 participaram 1 vez e os demais participaram 3 ou 4 vezes no ano;
- os professores, de forma geral, trocam materiais didáticos com seus colegas, exceto os professores das escolas com a quarta e quinta variações e a maior parte dos professores não participa de reuniões com os colegas da mesma série/ano;
- com predominância de periodicidade mensal, os professores participam de discussões sobre o desenvolvimento de aprendizagem de determinados alunos e também se envolveram em atividades conjuntas com outros professores para atividades como projetos interdisciplinares. De forma geral, os professores indicaram que os colegas levam em consideração suas ideias.

Em relação ao relacionamento dos professores com o diretor, as respostas ao questionário permitem fazer as seguintes observações:

- **frequentemente e sempre ou quase sempre** o diretor discutiu metas educacionais com os professores, procurou assegurar que as questões sobre a qualidade do ensino sejam uma responsabilidade de todos, informou sobre possibilidades de aperfeiçoamento profissional, estimula atividades inovadoras, deu atenção especial a aspectos

relacionados à aprendizagem dos alunos, as normas administrativas e à manutenção da escola;

- a maior parte dos professores indicou que **frequentemente** e **sempre** ou **quase sempre** se sentiram respeitados pelo diretor e tiveram confiança no diretor como profissional, porém, 2 professores indicaram que isto ocorreu apenas **algumas vezes**;
- 6 dos 13 professores responderam que os possíveis problemas de aprendizagem dos alunos ocorreram devido à carência ou ineficiência da supervisão, coordenação e orientação pedagógica;
- os professores participaram da escolha dos livros didáticos para utilização na turma que lecionam, exceto os professores da escola que obteve a quarta variação positiva no Ideb.

A Tabela 34 apresenta as respostas dos professores das escolas que apresentaram maior variação negativa no Ideb às questões relacionadas à prática da Gestão Democrática e Participativa na escola:



- 11 dos 22 professores indicaram que na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) utilizou-se um modelo pronto, com adaptações e discussão com a equipe escolar, os professores das escolas com a segunda e quinta maior variação negativa indicaram que na elaboração do PPP foi utilizado um modelo próprio e com discussão com a equipe escolar. Interessante observar que 2 professores responderam que não tem conhecimento de como o PPP foi desenvolvido;
- os Conselhos de Classe das escolas se reuniram três vezes ou mais no ano da pesquisa, porém, na escola com segunda maior variação negativa 3 professores indicaram que o conselho não existe e outros 4, da mesma escola, indicaram que não houveram reuniões;
- em relação ao planejamento do currículo escolar, 8 professores indicaram que participaram 1 vez no ano. Cabe observar que os 3 professores da escola que obteve a segunda variação negativa e 2 professores que da escola com a quinta variação negativa responderam que não participaram. Os demais participaram entre 3 e 4 vezes ao ano e mensalmente;
- os professores, de forma geral, trocam materiais didáticos com seus colegas, exceto os professores das escolas com a quarta e quinta variações e a maior parte dos professores não participa de reuniões com os colegas da mesma série/ano;
- com predominância de periodicidade mensal, os professores participam de discussões sobre o desenvolvimento de aprendizagem de determinados alunos e também se envolveram em atividades conjuntas com outros professores para atividades como projetos interdisciplinares. De forma geral, os professores indicaram que os colegas levam em consideração suas ideias.

Em relação ao relacionamento dos professores com o diretor, as respostas ao questionário permitem fazer as seguintes observações:

- **frequentemente e sempre ou quase sempre** o diretor discutiu metas educacionais com os professores, procurou assegurar que as questões sobre a qualidade do ensino sejam uma responsabilidade de todos,

informou sobre possibilidades de aperfeiçoamento profissional, estimulou atividades inovadoras, deu atenção especial a aspectos relacionados à aprendizagem dos alunos, as normas administrativas e à manutenção da escola. A exceção cabe à escola com a terceira maior variação negativa, na qual 4 dos 6 professores responderam negativamente a estas questões e, indicando na maioria dos casos que os diretores **nunca** exerceram esta prática;

- a maior parte dos professores indicou que **frequentemente** e **sempre** ou **quase sempre** se sentiram respeitados pelo diretor e têm confiança no diretor como profissional, 1 professor indicou que **nunca** se sentiu respeitado pelo diretor e 3 professores indicaram que **nunca** tiveram confiança no diretor como profissional;
- 3 dos 22 professores responderam que os possíveis problemas de aprendizagem dos alunos ocorreram devido à carência ou ineficiência da supervisão, coordenação e orientação pedagógica;
- 18 dos 22 professores participaram da escolha dos livros didáticos para utilização na turma que lecionam. Dos 4 professores que não participaram, 2 atuam na escola com a terceira maior variação negativa e 2 da escola com a quinta maior variação negativa.

A Tabela 35 apresenta um quadro comparativo das performances dos dois grupos de escolas analisados:

Tabela 35 – Comparativo entre as performances em relação à percepção dos professores no contexto da Gestão Democrática e Participativa sobre a gestão das escolas com maiores variações no Ideb entre 2011 e 2015.

| Escola              | V+/-[1] | V+/-[2] | V+/-[3] | V+/-[4] | V+/-[5] | Média |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Variações Positivas | 61,1%   | 78,5%   | 81,1%   | 66,1%   | 86,7%   | 74,7% |
|                     | 2,0     | 1,2     | 1,1     | 1,0     | 1,0     | 1,3   |
| Variações Negativas | 88,9%   | 72,2%   | 53,0%   | 92,8%   | 79,9%   | 77,3% |
|                     | -0,8    | -0,7    | -0,5    | -0,5    | -0,4    | -0,6  |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

A análise comparativa entre as performances dos dois grupos de escolas indica que, em média, os professores do grupo de escolas que apresentaram maiores variações negativas (Grupo V[-]) percebem a gestão escolar com performance superior ao grupo de escolas com variação positiva no Ideb (Grupo V[+]). Destacam-se duas escolas do grupo V[-] (a primeira e a quarta) que apresentaram performance superior a todas as escolas analisadas, em níveis de 88,9% e 92,8% respectivamente.

Estabelecendo comparações entre as perspectivas dos professores dos dois grupos de escolas, observa-se, em termos gerais, que diferença na percepção dos professores em relação as práticas que caracterizam a implantação da gestão democrática e participativa nas escolas. Porém, ressalta-se que a escola com maior variação do Ideb destaca-se como a que apresentou a menor performance nestes aspectos. Também cabe observar que a variação no Ideb desta escola no período entre 2011 e 2015 foi de 2,0 no Ideb, sendo que a que ficou na segunda posição apresentou variação de 1,2 e as demais 1,1 e 1,0.

A criação do Projeto Político Pedagógico (PPP) tem como objetivo dar autonomia as escolas na construção de sua identidade. O artigo 12 fala sobre a incumbência da escola em elaborar e executar sua proposta pedagógica e, no artigo 14, aborda sobre normas da gestão democrática no ensino, estabelecendo como princípios a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes.

Os professores dos dois grupos indicaram que participaram da elaboração do PPP de suas respectivas escolas, porém, em 2 escolas do grupo V[-] e em 1 escola do grupo V[+], os professores indicaram a utilização de um modelo pronto, porém, com participação da equipe escolar. Um professor da escola V-[2] indicou que a escola utilizou modelo pronto e não houve discussão com a equipe escolar e 2 professores da escola V-[5] indicaram não sabem como o PPP foi elaborado. Estas indicações são consideravelmente desfavoráveis ao trabalho nas escolas, uma vez que a não participação e a falta de conhecimento sobre a elaboração do PPP implica em menor comprometimento dos professores com a proposta pedagógica da escola. Estas observações permitem inferir que, tanto a utilização de um modelo pronto do PPP quanto o não conhecimento/participação na elaboração projeto pedagógico da escola influenciaram no rendimento negativo das escolas.

Os Conselhos de Classe dos dois grupos de escolas se reuniram três vezes ou mais durante o ano letivo. Porém, 4 professores da escola V+[4] e 3 professores da escola V-[2], indicaram que o conselho não existe. Outros 4 professores desta mesma escola indicaram que não houveram reuniões. Considerando que o Conselho de Classe é um órgão colegiado, que deve contar com a participação da comunidade escolar e da comunidade local, de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didático-pedagógicos de acordo com o PPP e o regimento da escola, o não conhecimento ou a não participação dos professores nos conselhos de suas escolas influenciaram negativamente no rendimento das escolas. No caso escola V+[4], na qual 4 professores indicaram que não houveram reuniões, mesmo que a escola tenha obtido resultado positivo, é possível inferir que houve algum prejuízo para a formação dos alunos, uma vez que o comprometimento do professor com as metas propostas é fundamental para o alcance destas metas.

Esta discordância nas respostas de parte dos professores, provavelmente pode estar refletindo problemas na atuação em equipe, uma vez que foi constatado nas visitas às escolas a existência do Conselho de Classe e as respectivas reuniões. É responsabilidade do gestor escolar garantir a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho de Classe, buscando a integração da equipe escolar com objetivo de promover um ambiente educativo e de aprendizagem, com efetiva participação dos professores.

O gestor escolar deve promover a elaboração e atualização do currículo escolar tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes e os Parâmetros Curriculares Nacionais. A participação dos professores no planejamento do currículo escolar é de fundamental importância para o alcance dos objetivos educacionais propostos para a escola, porém, proporcionalmente, os professores do grupo V[+] indicaram menor participação do que os professores do grupo V[-]. Interessante observar que os professores da escola V+[1] responderam que não participaram. Durante a visita realizada na escola, observou-se uma maior proatividade por parte da gestora em relação a cobrança das ações pedagógicas por parte dos professores. Considerando as observações realizadas na escola, esta maior efetividade nas ações de cobrança do gestor provavelmente exerceu em relação ao não envolvimento dos professores em determinadas atividades como o planejamento do currículo escolar, uma vez que a gestora assume postura impositiva, quando percebe falta de alinhamento na atuação em membros da equipe escolar.

Em relação à atuação em equipe, cabe ao gestor promover a organização das atividades da escola de forma que o trabalho seja desenvolvido coletivamente, com bom relacionamento interpessoal e buscando convergir as ações escolares em direção aos objetivos educacionais. Para Lück (2009), o gestor escolar deve desenvolver na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente e constroem, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem esta aprendizagem. Também devem promover e orientar a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas. Os professores dos dois grupos de escolas indicaram bom relacionamento com seus pares, com participação das discussões sobre o desenvolvimento de aprendizagem de determinados alunos, em atividades conjuntas, na troca de materiais e na aceitação das ideias por parte de seus colegas. A similaridade da atuação das equipes de professores dos dois grupos, não permite estabelecer associação entre estes aspectos e os resultados obtidos pelas escolas no contexto observado.

Os dois grupos de professores indicaram que o diretor discute com eles metas educacionais, procurando assegurar que as questões sobre a qualidade do ensino sejam uma responsabilidade de todos, que informa sobre possibilidades de aperfeiçoamento profissional, estimula atividades inovadoras, dá atenção especial a aspectos relacionados a aprendizagem dos alunos, às normas administrativas e à manutenção da escola. Lück (2009), abordando sobre a gestão de pessoas no âmbito escolar, argumenta que o gestor escolar deve promover a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar. Também deve, no exercício da liderança, levar em consideração, em conjunto, aspectos diversos como motivação, formação de equipe e compartilhamento de responsabilidades, capacitação profissional comunicação e relacionamento interpessoal.

De acordo com as respostas dos professores ao questionário, o relacionamento das equipes de professores com o gestor, nos dois grupos observados, ocorreu de forma satisfatória, porém, alguns docentes relataram problemas neste relacionamento, inclusive indicando que não tiveram confiança profissional e não se sentiram respeitados pelo diretor. Com maior incidência no grupo V[+], houve indicações de que os possíveis problemas de aprendizagem dos alunos ocorreram devido à carência ou ineficiência da supervisão, coordenação e orientação pedagógica.



A busca pela formação de uma cultura escolar na qual prevaleça o pensamento democrático requer dos participantes uma compreensão dos limites e possibilidades de seu papel perante os demais membros da equipe na qual está inserido. Se, por uma perspectiva, abrem-se possibilidades de sugestões mediante posturas reflexivas direcionadas aos objetivos organizacionais, por outra, tal liberdade pode resultar em conflitos, caso os participantes não compreenderem os limites estabelecidos pela hierarquia, necessária para o prosseguimento da ordem e direcionamento da escola em relação a suas metas e objetivos. Neste sentido, os conflitos decorrentes dos debates educacionais em favor do desenvolvimento dos alunos devem ser mediados pelo gestor de forma a aprimorar o trabalho desenvolvido. Para Rodrigues (1996), uma escola democrática é aquela que compreende e permite o conflito e que é capaz de administrá-lo com competência visando o bem estar coletivo. Evidentemente, permitir quer dizer: deixar que o conflito aconteça, porém, aproveitando a experiência para melhorar a qualidade do trabalho, e as relações escolares.

Ao mesmo tempo em que indicam problemas de relacionamento com o gestor escolar e que os possíveis problemas de aprendizagem estão relacionados a ineficiência da coordenação pedagógica, os professores também indicam que este mesmo gestor escolar procura assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva. Este antagonismo provavelmente tem como uma de suas principais causas a insatisfação com cobranças por parte dos gestores em relação ao trabalho dos professores. Se por um lado a gestão democrática permite a participação coletiva de todos os educadores em decisões colegiadas, por outro as cobranças no sentido de se alcançar as metas preestabelecidas, cuja responsabilidade é do gestor, podem gerar incompreensão e consequente insatisfação, principalmente nos membros que não se sentem devidamente engajados e envolvidos com objetivos educacionais propostos para a escola.

Campos e Scheibe (2015) apontam que, dentro dos parâmetros apontados pela gestão democrática na/da escola, refuta-se a imagem do dirigente tecnocrático, que apenas assume o lugar de comando de seus subordinados. Ao invés disso, tem-se a figura do dirigente que encontra no trabalho com o coletivo da escola os meios mais eficazes para a sua intervenção. Aqui, duas observações são importantes: 1º) ao se afirmar a necessidade da gestão colegiada na escola, do partilhamento de poder, não se está negando a existência de especificidades hierárquicas no seu interior. A gestão democrática da escola não as anula, mas convive com elas.

### **5.5.2 – A perspectiva dos gestores sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa**

Neste tópico, foram consideradas para análise questões do questionário aplicado aos gestores pelo Saeb durante a Prova Brasil em 2015, relacionadas a aspectos que envolvem a Gestão Democrática e Participativa como a forma de elaboração do Projeto Político Pedagógico, o número de reuniões do Conselho de Classe, a participação dos professores em atividades em equipe, dentre outros. A Tabela 36 apresenta as respostas dos gestores das escolas que apresentaram maior variação positiva no Ideb às questões relacionadas à prática da Gestão Democrática e Participativa na escola:

Tabela 36 – Performance em relação a percepção dos gestores escolares no contexto da Gestão Democrática e Participativa em relação a gestão das escolas com variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Questão                                                                                                                             | ITEM                                                                                                                                                       | Nº de Opções | V+[1]        |   | V+[2]        |   | V+[3]        |   | V+[4]        |   | V+[5]     |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|-----------|---|
|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                            |              |              |   |              |   |              |   |              |   |           |   |
| 29                                                                                                                                  | Neste ano, quantas vezes se reuniu o Conselho Escolar?                                                                                                     | 5            | E            | 5 | E            | 5 | E            | 5 | E            | 5 | E         | 5 |
| 31                                                                                                                                  | Neste ano e nesta escola, quantas vezes se reuniu o Conselho de Classe?                                                                                    | 5            | E            | 5 | E            | 5 | E            | 5 | E            | 5 | D         | 4 |
| 32                                                                                                                                  | Neste ano e nesta escola, como se deu a elaboração do Projeto Pedagógico?                                                                                  | 8            | H            | 8 | H            | 8 | F            | 6 | F            | 6 | D         | 4 |
| 41                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de abandono?                                                                                           | 5            | D            | 4 | C            | 2 | C            | 2 | C            | 2 | B         | 5 |
| 42                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de reprovação?                                                                                         | 5            | C            | 2 | C            | 2 | C            | 2 | C            | 2 | B         | 5 |
| 43                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para o reforço escolar à aprendizagem dos alunos (monitoria, aula de reforço, recuperação etc.)?                              | 2            | B            | 2 | B            | 2 | B            | 2 | B            | 2 | B         | 2 |
| 44                                                                                                                                  | Nesta escola, indique com que frequência você discute com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos.          | 4            | C            | 3 | C            | 3 | C            | 3 | B            | 2 | C         | 3 |
| Indique com qual frequência são desenvolvidas as seguintes atividades para minimizar as faltas dos alunos neste ano e nesta escola: |                                                                                                                                                            |              |              |   |              |   |              |   |              |   |           |   |
| 45                                                                                                                                  | Os professores conversam com os alunos para tentar solucionar o problema.                                                                                  | 4            | B            | 2 | C            | 3 | D            | 4 | C            | 3 | C         | 3 |
| 46                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são avisados por comunicação da escola.                                                                                               | 4            | D            | 4 | D            | 4 | D            | 4 | C            | 3 | C         | 3 |
| 47                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto em reunião de pais.                                                              | 4            | D            | 4 | D            | 4 | B            | 2 | B            | 2 | C         | 3 |
| 48                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto individualmente.                                                                 | 4            | D            | 4 | C            | 3 | D            | 4 | D            | 4 | C         | 3 |
| 49                                                                                                                                  | A escola envia alguém à casa do aluno.                                                                                                                     | 4            | A            | 1 | A            | 1 | B            | 2 | B            | 2 | A         | 1 |
| Indique com qual frequência você desenvolveu as seguintes atividades neste ano e nesta escola:                                      |                                                                                                                                                            |              |              |   |              |   |              |   |              |   |           |   |
| 50                                                                                                                                  | Desenvolveu atividades extracurriculares em esporte.                                                                                                       | 4            | C            | 3 | B            | 2 | B            | 2 | B            | 2 | B         | 2 |
| 51                                                                                                                                  | Desenvolveu atividades extracurriculares em artes.                                                                                                         | 4            | D            | 4 | B            | 2 | C            | 3 | B            | 2 | C         | 3 |
| 52                                                                                                                                  | Desenvolveu projetos temáticos (ex.: bullying, meio ambiente, desigualdades sociais etc.).                                                                 | 4            | D            | 4 | B            | 2 | C            | 3 | C            | 3 | C         | 3 |
| 53                                                                                                                                  | Neste ano, a escola promoveu eventos para a comunidade.                                                                                                    | 4            | D            | 4 | B            | 2 | B            | 2 | C            | 3 | C         | 3 |
| 54                                                                                                                                  | Os espaços desta escola são utilizados para eventos promovidos pela comunidade.                                                                            | 4            | A            | 1 | B            | 2 | C            | 3 | C            | 3 | A         | 1 |
| 55                                                                                                                                  | Neste ano, a comunidade colaborou com trabalho voluntário para esta escola (por exemplo, desenvolvendo atividades, ajudando na manutenção da escola etc.). | 4            | A            | 1 | A            | 1 | B            | 2 | B            | 2 | B         | 2 |
| 80                                                                                                                                  | Há apoio da comunidade à sua gestão?                                                                                                                       | 2            | A            | 2 | A            | 2 | A            | 2 | A            | 2 | A         | 2 |
| 86                                                                                                                                  | Como se deu a escolha do livro didático neste ano?                                                                                                         | 5            | B            | 5 | B            | 5 | B            | 5 | B            | 5 | B         | 5 |
| <b>Total:</b>                                                                                                                       |                                                                                                                                                            | <b>85</b>    | <b>68</b>    |   | <b>60</b>    |   | <b>63</b>    |   | <b>60</b>    |   | <b>62</b> |   |
| <b>Pontuação Máxima Possível:</b>                                                                                                   |                                                                                                                                                            | <b>85</b>    | <b>85</b>    |   | <b>85</b>    |   | <b>85</b>    |   | <b>85</b>    |   | <b>85</b> |   |
| <b>Pontuação obtida:</b>                                                                                                            |                                                                                                                                                            | <b>68</b>    | <b>60</b>    |   | <b>63</b>    |   | <b>60</b>    |   | <b>60</b>    |   | <b>62</b> |   |
| <b>Performance:</b>                                                                                                                 |                                                                                                                                                            | <b>80,0%</b> | <b>70,6%</b> |   | <b>74,1%</b> |   | <b>70,6%</b> |   | <b>72,9%</b> |   |           |   |
| <b>Variação no Ideb entre 2011 e 2015:</b>                                                                                          |                                                                                                                                                            | <b>2,0</b>   | <b>1,2</b>   |   | <b>1,1</b>   |   | <b>1,0</b>   |   | <b>1,0</b>   |   |           |   |

**Legenda:**

Questão 29,31: A-Não existe Conselho de Classe/Escolar; B-Nenhuma vez; C-1x; D-2x; E-3x ou mais.

Questão 32: D- Utilizando-se um modelo pronto, mas com discussão com a equipe escolar; F- Utilizando-se um modelo pronto, porém com adaptações e com discussão com a equipe escolar; H- Elaborou-se um modelo próprio e houve discussão com a equipe escolar.

Questões 41-42: A-Não há ação, embora exista o problema; B-Não há ação, porque não existe o problema; C-Sim, com resultados ainda insatisfatórios; D-Sim, com resultados satisfatórios; E-Sim, mas ainda não avaliamos o resultado.

Questão 43: A-Não; B-Sim.

Questões 44 a 55: A-Nunca; B-Algumas vezes; C-Frequentemente; D-Sempre ou quase sempre.

Questão 80: A-Sim; B-Não.

Questão 86: B-Foi escolhida de forma participativa pelos professores.

---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Em relação à percepção dos gestores sobre o trabalho colaborativo em equipe no contexto da Gestão Democrática e Participativa, destacam-se os seguintes aspectos:

- o Conselho de Escolar se reuniu 3 vezes ou mais no ano, o mesmo ocorrendo com o Conselho de Classe, exceto na escola com a quinta maior variação positiva, cujo diretor indicou que o Conselho de Classe se reuniu 2 vezes;
- em relação a elaboração do Projeto Pedagógico, os diretores das duas escolas com maior variação positiva indicaram que foi elaborado com modelo próprio e houve discussão com a equipe escolar; os demais indicaram que foi utilizado modelo pronto com discussão com a equipe escolar e adaptações nas escolas com a terceira e quarta variações positivas;
- em relação a ações para redução da taxa de abandono, o diretor de 1 das escolas indicou que não houve este problema, 3 indicaram que existiram ações, porém, ainda com resultados insatisfatórios e 1 diretor indicou que existiram ações com resultados satisfatórios;
- no que se refere as ações para redução da taxa de reprovação, 4 gestores responderam que existiram ações, ainda com resultados insatisfatórios e 1 gestor indicou que não há este problema na escola;
- em relação a ações para reforço escolar à aprendizagem dos alunos, todos os gestores responderam que existiram ações em suas respectivas escolas;
- **frequentemente** todos os gestores discutem com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos;
- segundo os gestores, os livros didáticos foram escolhidos de forma participativa pelos professores.

Em relação às ações para minimizar as faltas dos alunos no ano da pesquisa, as respostas dos gestores indicaram o seguinte:

- **frequentemente** e **sempre ou quase sempre** os professores de todas as escolas conversaram com os alunos para tentar solucionar o problema e os pais foram avisados por comunicação da escola;
- quando necessário, **frequentemente** e **sempre ou quase sempre** os pais foram chamados à escola para conversarem individualmente;
- 2 diretores indicaram que **algumas vezes** a escola enviaram alguém à casa do aluno e 3 diretores indicaram que suas escolas **nunca** fizeram isto.

Em relação ao desenvolvimento de atividades extracurriculares e projetos temáticos e ao relacionamento dos gestores com a comunidade, as respostas ao questionário indicam o seguinte:

- foram desenvolvidas atividades extracurriculares de esporte **algumas vezes** em 4 das 5 escolas, e **frequentemente** em 1 escola;
- a escola com maior variação positiva **sempre ou quase sempre** desenvolveu atividades extracurriculares em artes, 2 escolas desenvolveram estas atividades **frequentemente** e outras 2 escolas desenvolveram **algumas vezes**;
- a escola com maior variação positiva **sempre ou quase sempre** desenvolveu projetos temáticos, 3 escolas desenvolveram estes projetos **frequentemente** e 1 escola desenvolveu **algumas vezes**;
- a escola com maior variação positiva **sempre ou quase sempre** promoveu eventos para a comunidade, 2 escolas desenvolveram eventos **frequentemente** e outras 2 escolas desenvolveram **algumas vezes**;
- em 2 escolas a comunidade **nunca** utilizou os espaços da escolas para promoção de eventos, em 2 escolas a comunidade utiliza estes espaços **frequentemente** e em 1 escola a comunidade utilizou este espaço **algumas vezes**;
- os gestores das 2 escolas com maior variação positiva indicaram que a comunidade **nunca** colaborou com trabalho voluntário para a escola e em 3 escolas a comunidade colaborou **algumas vezes** com trabalho voluntário;

- todos os gestores responderam que houve apoio da comunidade à sua gestão.

A Tabela 37 apresenta as respostas dos gestores das escolas que apresentaram maior variação negativa no Ideb às questões relacionadas à prática da Gestão Democrática e Participativa na escola:

Tabela 37 – Performance em relação a percepção dos gestores escolares no contexto da Gestão Democrática e Participativa em relação a gestão das escolas com variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº                                                                                                                                  | QUESTÃO                                                                                                                                           | Nº de Opções | V-[1]        |   | V-[2]        |   | V-[3]        |   | V-[4]        |   | V-[5]        |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|
|                                                                                                                                     |                                                                                                                                                   |              |              |   |              |   |              |   |              |   |              |   |
| 29                                                                                                                                  | Neste ano, quantas vezes se reuniu o Conselho Escolar?                                                                                            | 5            | E            | 5 | A            | 1 | E            | 5 | A            | 1 | E            | 5 |
| 31                                                                                                                                  | Neste ano e nesta escola, quantas vezes se reuniu o Conselho de Classe?                                                                           | 5            | B            | 2 | E            | 5 | E            | 5 | A            | 1 | D            | 4 |
| 32                                                                                                                                  | Neste ano e nesta escola, como se deu a elaboração do Projeto Pedagógico?                                                                         | 8            | D            | 4 | H            | 8 | H            | 8 | F            | 6 | F            | 6 |
| 41                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de abandono?                                                                                  | 5            | B            | 5 | D            | 4 | E            | 3 | B            | 5 | C            | 2 |
| 42                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de reprovação?                                                                                | 5            | D            | 4 | D            | 4 | D            | 4 | B            | 5 | B            | 5 |
| 43                                                                                                                                  | Nesta escola, há alguma ação para o reforço escolar à aprendizagem dos alunos (monitoria, aula de reforço, recuperação etc.)?                     | 2            | B            | 2 | B            | 2 | B            | 2 | B            | 2 | B            | 2 |
| 44                                                                                                                                  | Nesta escola, indique com que frequência você discute com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos. | 4            | D            | 4 | D            | 4 | C            | 3 | C            | 3 | C            | 3 |
| Indique com qual frequência são desenvolvidas as seguintes atividades para minimizar as faltas dos alunos neste ano e nesta escola: |                                                                                                                                                   |              |              |   |              |   |              |   |              |   |              |   |
| 45                                                                                                                                  | Os professores conversam com os alunos para tentar solucionar o problema.                                                                         | 4            | D            | 4 | D            | 4 | C            | 3 | C            | 3 | D            | 4 |
| 46                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são avisados por comunicação da escola.                                                                                      | 4            | C            | 3 | D            | 4 | C            | 3 | B            | 2 | D            | 4 |
| 47                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto em reunião de pais.                                                     | 4            | D            | 4 | D            | 4 | C            | 3 | B            | 2 | D            | 4 |
| 48                                                                                                                                  | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto individualmente.                                                        | 4            | D            | 4 | D            | 4 | C            | 3 | B            | 2 | D            | 4 |
| 49                                                                                                                                  | A escola envia alguém à casa do aluno.                                                                                                            | 4            | A            | 1 | B            | 2 | B            | 2 | A            | 1 | B            | 2 |
| Indique com qual frequência você desenvolveu as seguintes atividades neste ano e nesta escola:                                      |                                                                                                                                                   |              |              |   |              |   |              |   |              |   |              |   |
| 50                                                                                                                                  | Desenvolveu atividades extracurriculares em esporte.                                                                                              | 4            | A            | 1 | B            | 2 | D            | 4 | B            | 2 | D            | 4 |
| 51                                                                                                                                  | Desenvolveu atividades extracurriculares em artes.                                                                                                | 4            | B            | 2 | B            | 2 | D            | 4 | C            | 3 | D            | 4 |
| 52                                                                                                                                  | Desenvolveu projetos temáticos (ex.: bullying, meio ambiente, desigualdades sociais etc.).                                                        | 4            | B            | 2 | B            | 2 | C            | 3 | D            | 4 | D            | 4 |
| 53                                                                                                                                  | Neste ano, a escola promoveu eventos para a comunidade.                                                                                           | 4            | B            | 2 | B            | 2 | C            | 3 | B            | 2 | D            | 4 |
| 54                                                                                                                                  | Os espaços desta escola são utilizados para eventos promovidos pela comunidade.                                                                   | 4            | A            | 1 | A            | 1 | C            | 3 | B            | 2 | A            | 1 |
| 55                                                                                                                                  | Neste ano, a comunidade colaborou com trabalho voluntário para esta escola (por exemplo, desenvolvendo atividades, ajudando na                    | 4            | B            | 2 | B            | 2 | C            | 3 | A            | 1 | D            | 4 |
| 80                                                                                                                                  | Há apoio da comunidade à sua gestão?                                                                                                              | 2            | A            | 2 | A            | 2 | A            | 2 | A            | 2 | B            | 1 |
| 86                                                                                                                                  | Como se deu a escolha do livro didático neste ano?                                                                                                | 5            | B            | 5 | B            | 5 | B            | 5 | B            | 5 | A            | 1 |
| <b>Total:</b>                                                                                                                       |                                                                                                                                                   | <b>85</b>    | <b>59</b>    |   | <b>64</b>    |   | <b>71</b>    |   | <b>54</b>    |   | <b>68</b>    |   |
| <b>Pontuação Máxima Possível:</b>                                                                                                   |                                                                                                                                                   |              | <b>85</b>    |   | <b>85</b>    |   | <b>85</b>    |   | <b>85</b>    |   | <b>85</b>    |   |
| <b>Pontuação obtida:</b>                                                                                                            |                                                                                                                                                   |              | <b>59</b>    |   | <b>64</b>    |   | <b>71</b>    |   | <b>54</b>    |   | <b>68</b>    |   |
| <b>Performance:</b>                                                                                                                 |                                                                                                                                                   |              | <b>69,4%</b> |   | <b>75,3%</b> |   | <b>83,5%</b> |   | <b>63,5%</b> |   | <b>80,0%</b> |   |
| <b>Varição no Ideb entre 2011 e 2015:</b>                                                                                           |                                                                                                                                                   |              | <b>-0,8</b>  |   | <b>-0,7</b>  |   | <b>-0,5</b>  |   | <b>-0,5</b>  |   | <b>-0,4</b>  |   |

**Legenda:**

Questão 29,31: A-Não existe Conselho de Classe/Escolar; B-Nenhuma vez; C-1x; D-2x; E-3x ou mais.

Questão 32: D- Utilizando-se um modelo pronto, mas com discussão com a equipe escolar; F- Utilizando-se um modelo pronto, porém com adaptações e com discussão com a equipe escolar; H- Elaborou-se um modelo próprio e houve discussão com a equipe escolar.

Questões 41-42: A-Não há ação, embora exista o problema; B-Não há ação, porque não existe o problema; C-Sim, com resultados ainda insatisfatórios; D-Sim, com resultados satisfatórios; E-Sim, mas ainda não avaliamos o resultado.

Questão 43: A-Não; B-Sim.

Questões 44 a 55: A-Nunca; B-Algumas vezes; C-Frequentemente; D-Sempre ou quase sempre.

Questão 80: A-Sim; B-Não.

Questão 86: A-Não sei; B-Foi escolhida de forma participativa pelos professores.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Em relação à percepção dos gestores sobre o trabalho colaborativo em equipe no contexto da Gestão Democrática e Participativa, os seguintes aspectos foram observados:

- em 3 escolas o Conselho de Escolar se reuniu 3 vezes ou mais no ano e em 2 escolas não existe Conselho Escolar. Na escola com maior variação negativa o Conselho de Classe não se reuniu no ano, na escola com a quarta variação positiva não existe Conselho de Classe, em 2 das 5 escolas se reuniu 3 vezes ou mais, e em 1 escola houveram 2 reuniões no ano;
- em relação a elaboração do Projeto Pedagógico, os diretor da escola com maior variação negativa indicou que foi elaborado com modelo pronto com discussão com a equipe escolar; nas escolas com a segunda e terceira maiores variações negativas foi utilizado modelo próprio com discussão com a equipe escolar e nas escolas com a quarta e quinta maiores variações negativas utilizou-se modelo pronto com adaptações e discussão com a equipe escolar;
- em relação a ações para redução da taxa de abandono, 2 diretores indicou que não houve este problema, 1 indicaram que existiram ações, ainda com resultados insatisfatórios e 1 diretor indicou que existiram ações com resultados satisfatórios e 1 diretor indicou que existiram ações, porém, ainda não avaliaram os resultados;
- no que se refere as ações para redução da taxa de reprovação, 3 gestores responderam que existiram ações, com resultados insatisfatórios e 2 gestores indicaram que não houve este problema na escola;
- em relação a ações para reforço escolar à aprendizagem dos alunos, todos os gestores responderam que existiram ações em suas respectivas escolas;
- **frequentemente e sempre ou quase sempre** todos os gestores discutem com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos;
- segundo os gestores, os livros didáticos foram escolhidos de forma participativa pelos professores, exceto na escola com a quinta maior variação negativa, em que o diretor informou que não sabia como os livros foram escolhidos.



Em relação às ações para minimizar as faltas dos alunos no ano da pesquisa, as respostas dos gestores indicaram o seguinte:

- **frequentemente** e **sempre ou quase sempre** os professores de todas as escolas conversaram com os alunos para tentar solucionar o problema e os pais foram avisados por comunicação da escola;
- quando necessário, **frequentemente** ou **sempre** os pais foram chamados à escola para conversarem individualmente;
- 2 diretores indicaram que **algumas vezes** a escola enviaram alguém à casa do aluno e 3 diretores indicaram que suas escolas **nunca** fizeram isto.

Em relação ao desenvolvimento de atividades extracurriculares e projetos temáticos e ao relacionamento dos gestores com a comunidade, as respostas ao questionário indicam o seguinte:

- na escola com maior variação negativa não foram desenvolvidas atividades extracurriculares em esporte no ano, em 2 escolas foram desenvolvidas **algumas vezes** e em outras 2 **sempre ou quase sempre**;
- as duas escolas com maior variação negativa **algumas vezes** desenvolveram atividades extracurriculares em artes, 2 escolas desenvolveram estas atividades **sempre ou quase sempre** e 1 escola desenvolveu **frequentemente**;
- as duas escolas com maior variação negativa **algumas vezes** desenvolveram projetos temáticos, 2 escolas desenvolveram projetos **sempre ou quase sempre** e 1 escola desenvolveu **frequentemente**;
- a escola com maior variação negativa e outras 2 escolas **algumas vezes** promoveram eventos para a comunidade, 1 escola desenvolveu eventos **frequentemente** e 1 escola desenvolveu **algumas vezes**;
- em 3 escolas a comunidade **nunca** utilizou os espaços da escolas para promoção de eventos, em 1 escola a comunidade utiliza estes espaços **frequentemente** e em 1 escola a comunidade utilizou este espaço **algumas vezes**;

- os gestores das 2 escolas com maior variação negativa indicaram que a comunidade **algumas vezes** colaborou com trabalho voluntário para a escola, em 1 escola a comunidade colaborou **frequentemente**, em 1 escola a comunidade colaborou **sempre ou quase sempre** e, em 1 escola a comunidade **nunca** colaborou com trabalho voluntário;
- os gestores responderam que houve apoio da comunidade à sua gestão, exceto para a escola com a quinta maior variação negativa.

A Tabela 38 apresenta um quadro comparativo das performances dos dois grupos de escolas analisados:

Tabela 38 – Comparativo entre as performances em relação à percepção dos gestores no contexto da Gestão Democrática e Participativa sobre a gestão das escolas com maiores variações no Ideb entre 2011 e 2015.

| Escola              | V+/-[1] | V+/-[2] | V+/-[3] | V+/-[4] | V+/-[5] | Média |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Variações Positivas | 80,0%   | 70,6%   | 74,1%   | 70,6%   | 72,9%   | 73,6% |
|                     | 2,0     | 1,2     | 1,1     | 1,0     | 1,0     | 1,3   |
| Variações Negativas | 69,4%   | 75,3%   | 83,5%   | 63,5%   | 80,0%   | 74,4% |
|                     | -0,8    | -0,7    | -0,5    | -0,5    | -0,4    | -0,6  |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

A análise comparativa entre as performances dos dois grupos de escolas indica que, em média, os gestores do grupo V[-] percebem a gestão escolar com performance um pouco superior ao grupo V[+]. Porém, estabelecendo comparações entre as perspectivas individuais dos gestores dos dois grupos de escolas, observa-se, existem variações significativas nas performances. Dentre as escolas do grupo V[+], as performances variam entre 70,6% e 80,0% (amplitude de 9,4%) e as performances das escolas do grupo V[-] variam entre 63,5% e 83,5% (amplitude de 20,0%), significando que a proximidade entre as médias não reflete as diferentes perspectivas dos gestores. O fato do gestor da escola V-[-3] ter obtido performance de 83,5% elevou de forma significativa a média do grupo V[-], distorcendo a percepção do contexto analisado, quando considerada somente a média na análise.

As performances das escolas pertencentes ao grupo V[+] flutuam em torno de 70%, havendo elevação mais significativa na escola V+[1]. Já as performances das escolas pertencentes ao grupo V[-] apresentam maior dispersão. Observa-se, portanto, caso a performance da escola V-[3] não compusesse a média, as escolas do grupo V[-] apresentariam performance inferior (72,05%) a do grupo V[+].

Apresentadas estas considerações, observa-se que a menor performance das escolas do grupo V[-] tem influência significativa da menor incidências de reuniões do Conselho de Classe e do Conselho Escolar e também da não existência deste em 2 das escolas. A elaboração do Projeto Político Pedagógico ocorreu de forma similar nas escolas pertencentes aos dois grupos. Também observa-se similaridade em relações as ações dos gestores escolares para redução das taxas de abandono e de reprovação. Em todas as escolas existem ações para reforço escolar de alunos, os gestores discutem com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos e os livros didáticos foram escolhidos de forma participativa pelos professores, exceto pela escola V-[5].

De acordo com o Caderno 01 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:

Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã. (SEB/MEC/BRASIL, 2004, p. 32).

A importância da participação e discussão coletiva nas decisões relacionadas aos objetivos da escola é fundamental e basilar no contexto que envolve a Gestão Democrática e Participativa. Os professores atuam inseridos de forma intensa no âmbito da sala de aula, o que permite perceber e vivenciar as dificuldades de aprendizagem dos alunos e, pelo fato do trabalho que desenvolvem estar diretamente relacionados aos resultados educacionais, a não participação dos professores no planejamento e direcionamento da escola tende a gerar prejuízos significativos e de difícil mensuração na formação dos alunos. A não existência e/ou

o número reduzido de reuniões do Conselho Escolar tem reflexo direto na eficácia e planejamento das escolas e, conseqüentemente, na formação dos alunos.

As ações da escola para minimização das faltas dos alunos também apresentaram similaridades nos dois grupos. Os gestores indicaram que, no decorrer do ano letivo, os professores conversaram com os alunos para tentarem resolver este problema e que, quando necessário, os pais foram chamados para conversarem sobre o problema em reunião de pais e/ou individualmente. É importante que a escola esteja preparada para atuar junto aos alunos e respectivas famílias de forma a minimizar as faltas dos alunos e, como consequência, diminuir as taxas de evasão escolar. Esta preparação envolve todos os educadores da escola, sendo incumbência do gestor escolar atuar de forma construtiva e integradora, envolvendo também a comunidade escolar. As consequências decorrentes da evasão escolar para a sociedade é um tema amplamente discutido no campo da educação e os gestores das escolas analisadas demonstraram ter ciência da importância da redução das faltas e de seu papel no enfrentamento deste problema. A similaridade das ações dos dois grupos não permite estabelecer associação entre os contextos observados e os resultados educacionais obtidos pelas escolas.

Os dois grupos apresentaram características similares em relação ao desenvolvimento de atividades extracurriculares em artes e esportes, bem como no desenvolvimento de projetos temáticos como *bullying*, meio ambiente, desigualdades sociais, dentre outros. Cabe ao gestor escolar, favorecer a construção de um ambiente educativo e de aprendizagem no âmbito da escola, buscando envolver todos os integrantes de todos os segmentos da escola nos projetos desenvolvidos na escola. O desenvolvimento de atividades extracurriculares e de projetos educacionais de acordo com os princípios e diretrizes educacionais e a integração destes com as atividades desenvolvidas em sala de aula contribui para o atendimento das demandas relacionadas a formação dos alunos como futuros cidadãos críticos e participativos.

No relacionamento com a comunidade, pode-se observar que as ações dos gestores das escolas do grupo V[-] que visaram a integração com a comunidade escolar resultaram em maior participação da comunidade do que o grupo V[+], seja em utilização dos espaços escolares pela comunidade ou na colaboração com o trabalho voluntário. Exceto pela escola V-[5], todos os demais gestores indicaram que houve apoio da comunidade à sua gestão no decorrer do ano letivo. A não consideração dos valores culturais da comunidade na qual a escola está inserida é prejudicial ao processo de aprendizagem dos alunos. A aproximação da

comunidade que envolve a escola é importante para o conhecimento do campo de atuação do gestor escolar. De acordo com Lück (2009), o gestor escolar deve garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, bem como promover na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais. As relações decorrentes da aproximação e conseqüente integração com a comunidade contribuem para a promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem que favoreça a formação dos alunos.

## **CAPÍTULO 6 – ANÁLISE INDIVIDUAL DAS DUAS ESCOLAS QUE APRESENTARAM MAIOR VARIAÇÃO (POSITIVA E NEGATIVA) NO IDEB ENTRE 2011 E 2015**

Com objetivo de se alcançar um nível mais específico de interpretação dos resultados desta pesquisa, neste capítulo foram apresentadas análises individuais das duas escolas que apresentaram maior variação (positiva e negativa) no Ideb entre 2011 e 2015. Nesta análise foram consideradas os diversos aspectos abordados nas análises anteriores, porém com maior profundidade de abordagem e análise.

### **6.1 – Análise da escola da rede estadual de Minas Gerais que apresentou maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015 – Escola V+[1]**

Localizada na região metropolitana de Belo Horizonte - MG, em 2015 a escola tinha 26 alunos matriculados no 5º ano do Ensino Fundamental, sendo que 21 (80,8%) participaram da avaliação. Esta escola apresentou o maior crescimento no Ideb (2,0 pontos) dentre as escolas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte, entre 2011 e 2015. Atua no Ensino Fundamental – Anos Iniciais e Anos Finais – e no Ensino Médio e os indicadores educacionais cálculos pelo INEP estão apresentados na tabela 39:

Tabela 39 – Indicadores do INEP da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Indicador                                               | Escola  | Minas Gerais Publica | Minas Gerais Privada | Rede Estadual | Brasil Publica | Brasil Privada |
|---------------------------------------------------------|---------|----------------------|----------------------|---------------|----------------|----------------|
| Complexidade da gestão da escola*                       | Nível 6 | 6,4%                 | 0,4%                 | 16,8%         | 3,9%           | 0,8%           |
| Adequação da Formação Docente (% docentes no grupo 1)** | 51,2%   | 60,5%                | 74,8%                | 85,5%         | 60,7%          | 46,5%          |
| % de Docentes com curso superior                        | 83,3%   | 89,3%                | 78,3%                | 94,7%         | 77,5%          | 64,1%          |

\* Os percentuais informados se referem às escolas que possuem o mesmo nível em Minas Gerais e Brasil.

\*\* Docentes com formação superior de licenciatura na mesma disciplina que lecionam, ou bacharelado na mesma disciplina com curso de complementação pedagógica concluído.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Censo Escolar (2015).

O indicador de Adequação da Formação Docente da escola indica que 51,2% dos professores estão classificados no Grupo 1 (Docentes com formação superior ou licenciatura na mesma disciplina que lecionam, ou bacharelado na mesma disciplina com curso de complementação pedagógica concluído), percentual abaixo da realidade do estado.

O indicador de Complexidade da Escola em 2015 era Nível 6 (Porte superior a 500 matrículas, operando em 3 turnos, com 4 ou mais etapas, apresentando a EJA como etapa mais elevada), o mais alto da escala definida pelo INEP. Os alunos da escola pertencem ao Nível socioeconômico Médio Alto. A diretora escolar atua na educação há mais de 20 anos e, conforme observado durante a pesquisa de campo na escola, demonstra proatividade intensa em relação às ações pedagógicas, administrativas e disciplinares. O quadro apresentado a seguir apresenta o perfil do gestor escolar que atua na direção da escola:

Quadro 21 – Perfil do gestor da escola que obteve maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| <b>Aspecto</b>                                                 | <b>Informação</b>                            |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Faixa etária                                                   | Entre 50 e 54 anos                           |
| Graduação                                                      | Curso Normal Superior                        |
| Há quanto tempo obteve a Graduação                             | Entre 15 e 20 anos                           |
| Pós-graduação                                                  | Área da Educação com ênfase em alfabetização |
| Tempo de atuação na educação                                   | Mais de 20 anos                              |
| Período de atuação como professora antes de se tornar diretora | Entre 6 e 10 anos                            |
| Tempo de atuação como Diretor escolar                          | Entre 11 e 15 anos                           |
| Tempo de atuação como Diretor nesta escola                     | Entre 6 e 10 anos                            |
| Assumiu a direção na escola por meio de                        | Processo Seletivo / Eleição                  |
| Carga horária semanal                                          | 40 horas                                     |
| Salário Bruto                                                  | Entre R\$ 2.758,01 e R\$ 3.152,00.           |
| Participou de atividade de aperfeiçoamento nos últimos 2 anos. | Não                                          |

|                                                                                                   |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Impacto na direção da escola                                                                      | -                    |
| Organizou pelo menos um curso de Atividade de Formação Continuada na escola nos últimos dois anos | Sim                  |
| Participação dos professores                                                                      | Quase todos ou todos |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

A gestora da Escola V+[1] tem experiência importante na área da educação, tendo atuado como professora antes de se tornar diretora da escola. Atua na área da educação há mais de 20 anos e sua formação é na área da educação, com ênfase em alfabetização. Assumiu o cargo por meio de Eleição e obteve experiência na área da gestão escolar no próprio âmbito do trabalho, não tendo feito nenhum curso de gestão específico antes de ocupar o cargo. Na entrevista realizada com a gestora, observou-se que sua atuação é proativa, confiável e aberta a novas ideias e experiências. Mantém controle da escola com atuação moderada e impositiva, demonstrando estar integrada ao cotidiano escolar, procurando estar próxima das questões escolares e buscando manter controle constante sob as questões operacionais da escola.

### 6.1.1 – A evolução do Ideb da escola

A evolução do Ideb da escola é resultante da seguinte composição entre o Indicador de Desempenho e o Indicador de Rendimento:

Tabela 40 – Composição do Ideb da escola (Indicador de Desempenho x Indicador de Rendimento) com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

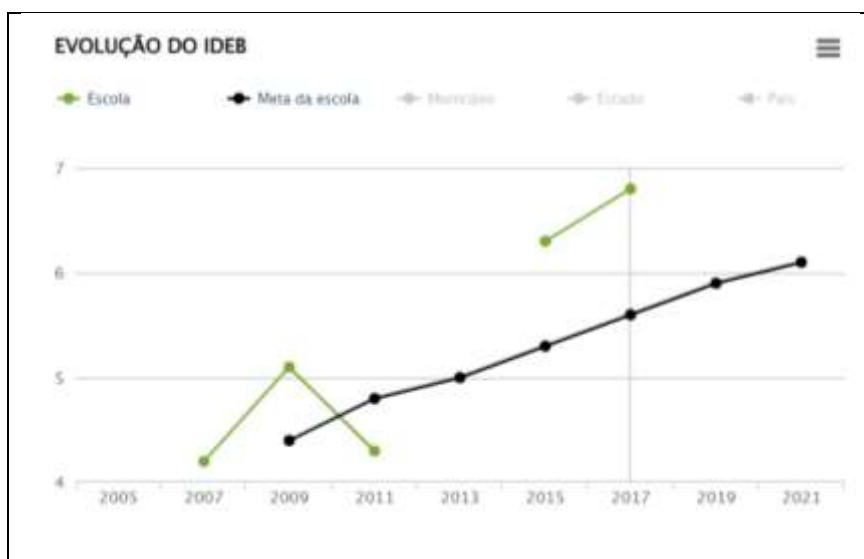
| Nº | Escola            | Nível Socio econômico | Ano  | ID    |   | IR   |   | Ideb  | Ideb Meta |
|----|-------------------|-----------------------|------|-------|---|------|---|-------|-----------|
| 1  | Escola V+[1]      | Médio Alto            | 2011 | 4,80  | x | 0,90 | = | 4,3   | 4,8       |
|    |                   |                       | 2015 | 6,46  | x | 0,97 | = | 6,3   | 5,3       |
|    | Variação no Ideb: | 2,0                   |      | 34,6% |   | 7,8% |   | 45,8% | 10,4%     |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

O histórico da evolução do Ideb da escola demonstra uma recuperação a partir de 2011, depois de uma queda acentuada entre 2009 e 2011, conforme apresentado no gráfico a seguir (a escola não participou da avaliação em 2013):



Gráfico 01 – Evolução do Ideb da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.



Fonte: QEdu.org.br. Dados do Ideb/INEP-MEC (2015).

No ano de 2011 o Ideb se apresentou abaixo da meta estipulada para a escola, porém, houve recuperação, sendo que em 2015 ficou acima da meta. Tanto o Indicador de Desempenho quanto o Indicador de Rendimento influenciaram no aumento de 2,0 no Ideb da escola. Enquanto o aumento na proficiência das provas de Língua Portuguesa e Matemática resultou no aumento do Indicador de Desempenho de 4,80 para 6,46 (variação de 34,6%), o Indicador de Rendimento aumentou de 0,90 para 0,97 (variação de 7,8%).

Na entrevista realizada com a gestora da escola, observou-se que a escola, após a aplicação de cada Prova Brasil, passou a analisar a estrutura e forma de abordagem da prova, introduzindo nas aulas da escola práticas pedagógicas direcionadas a preparação dos alunos para as provas do Saeb, ou seja, a participação da escola na Prova Brasil influenciou de forma determinante nas práticas pedagógicas cotidianas da escola. Ainda segundo a gestora, não houveram nem existem ações preparatórias específicas (fora da sala de aula) da escola para a participação de seus alunos na Prova Brasil e sim inserção nas práticas pedagógicas cotidianas

### 6.1.2 – Indicador de Desempenho

O Indicador de Desempenho é calculado a partir das notas obtidas pelos alunos da escola nas provas de Língua Portuguesa e Matemática, sendo que, de acordo com a pontuação obtida, obtém-se o nível de proficiência da escola. Considerando a Escala Saeb para identificação do nível de proficiência da escola, podem ser observados os seguintes resultados:

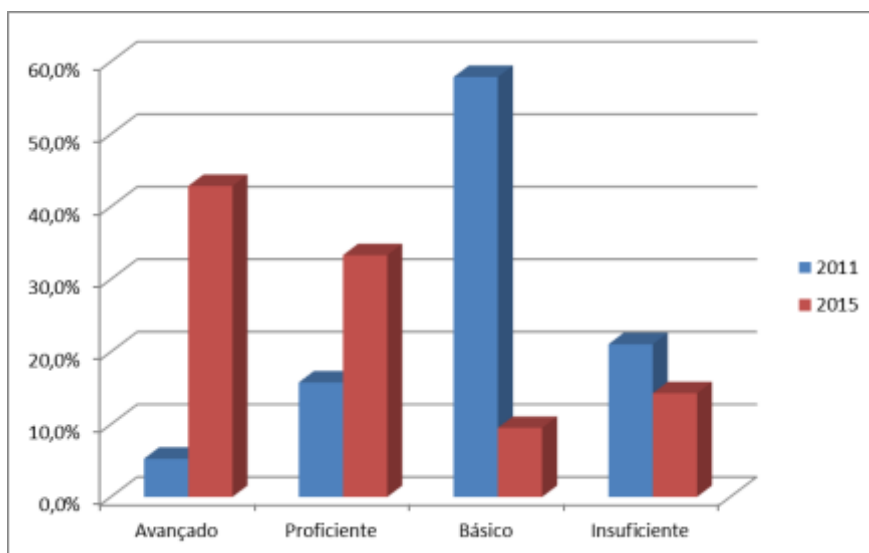
Tabela 41 – Percentuais dos níveis de proficiência dos alunos da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nível                  | Língua Portuguesa |              | Matemática   |              |
|------------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|
|                        | 2011              | 2015         | 2011         | 2015         |
| Avançado               | 5,3%              | 42,9%        | 5,3%         | 14,3%        |
| Proficiente            | 15,8%             | 33,3%        | 10,5%        | 42,9%        |
| Básico                 | 57,9%             | 9,5%         | 42,1%        | 33,3%        |
| Insuficiente           | 21,1%             | 14,3%        | 42,1%        | 9,5%         |
| Total de participantes | 100,0%<br>19      | 100,0%<br>21 | 100,0%<br>19 | 100,0%<br>21 |
| Total de matriculados  | 28                | 26           | 28           | 26           |
| Taxa de participação   | 67,9%             | 80,8%        | 67,9%        | 80,8%        |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Os resultados apresentados na tabela demonstram uma mudança importante no perfil dos resultados obtidos pelos alunos da escola. Em 2011, na disciplina Língua Portuguesa, em torno de 21,1% dos alunos estavam entre os níveis Avançado e Proficiente. Em 2015, este percentual passou para 76,2%, ou seja, um crescimento de 55,1 pontos percentuais no número de alunos que alcançaram nível Proficiente ou Avançado em Língua Portuguesa. O gráfico 02 representa esta mudança no perfil dos alunos da escola em relação aos níveis de proficiência em Língua Portuguesa:

Gráfico 02 – Proficiência na disciplina Língua Portuguesa dos alunos da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

As respostas dos professores de Língua Portuguesa no Questionário Saeb – Professor – indicam para uma performance de 79,7%, o que representa um ótimo desempenho dos professores, considerando sua própria perspectiva em relação a sua atuação em sala de aula. A tabela 42 apresenta as respostas dos professores da escola:

Tabela 42 – Performances em relação à Atuação dos professores de Língua Portuguesa da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº  | QUESTÃO                                                                                                                                   | Nº de Opções | Escola V+[1] |   |           |              |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---|-----------|--------------|
|     |                                                                                                                                           |              | A            | B | C         | D            |
| 102 | Qual o percentual do tempo da aula você gastou realizando tarefas administrativas (Ex.: fazendo a chamada, preenchendo formulários, etc). | 6            | A            | A | 6         | 6            |
| 103 | Qual o percentual do tempo da aula você gastou mantendo a ordem/disciplina na sala de aula.                                               | 6            | D            | D | 3         | 3            |
| 104 | Qual o percentual do tempo da aula você gastou realizando atividades de ensino e aprendizagem.                                            | 6            | D            | D | 4         | 4            |
| 106 | Quanto do conteúdo previsto você conseguiu desenvolver com os alunos desta turma neste ano?                                               | 5            | C            | C | 3         | 3            |
| 114 | Promover discussões a partir de textos de jornais ou revistas.                                                                            | 6            | E            | E | 5         | 5            |
| 115 | Propor atividades gramaticais relacionadas aos textos de jornais ou revistas.                                                             | 6            | E            | E | 5         | 5            |
| 116 | Promover a leitura e discussão de contos, crônicas, poesias ou romances.                                                                  | 6            | F            | F | 6         | 6            |
| 117 | Utilizar contos, crônicas, poesias ou romances para exercitar aspectos da gramática.                                                      | 6            | E            | E | 5         | 5            |
| 118 | Utilizar revistas em quadrinhos como instrumento de aprendizado.                                                                          | 6            | D            | D | 4         | 4            |
| 119 | Fixar os nomes de conceitos gramaticais e linguísticos.                                                                                   | 6            | F            | F | 6         | 6            |
|     | <b>Total</b>                                                                                                                              | <b>59</b>    |              |   | <b>47</b> | <b>47</b>    |
|     | <b>Performance</b>                                                                                                                        |              | <b>2</b>     |   | <b>94</b> | <b>79,7%</b> |

Legenda:

Questões 102: A-Menos de 10%.

Questões 103-104: D-De 40% a menos de 60%.

Questão 106: C-De 40% a menos de 60%.

Questões 114-119: A-Nunca; B-1x ao ano; C-3x/4x ao ano; D-Mensalmente; E-Semanalmente; F-Diariamente.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

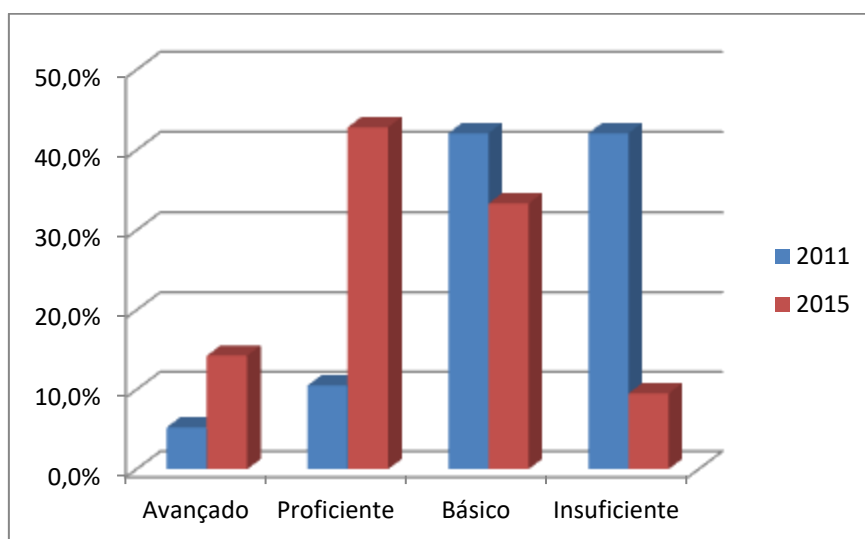
Os professores de Língua Portuguesa conseguiram dedicar entre 40% e 60% do tempo da aula realizando atividades de ensino e aprendizagem, cumprindo entre 40% e 60% do conteúdo previsto para o ano letivo. Esta situação está associada ao fato de que também gastaram entre 40% e 60% do tempo da aula mantendo a ordem/disciplina em sala de aula. Em relação a efetividade das ações pedagógicas em sala de aula:

- **diariamente** foram desenvolvidas atividades de leitura de contos, crônicas, poesias ou romances e também atividades para fixar os nomes de conceitos gramaticais e linguísticos;

- **semanalmente** foram propostas discussões e atividades gramaticais relacionadas a textos de jornais e revistas e também a utilização de contos, poesias ou romances para exercitar aspectos da gramática;
- **mensalmente** os professores utilizam revistas em quadrinhos como instrumento de aprendizado.

De forma similar, a disciplina Matemática apresentou crescimento importante. Em 2011, em torno de 15,8% dos alunos estavam entre os níveis Avançado e Proficiente. Em 2015, este percentual passou para 57,2%, ou seja, um crescimento de 41,4 pontos percentuais em relação ao número de alunos que alcançaram nível Proficiente ou Avançado em Matemática. O gráfico 03 representa esta mudança no perfil dos alunos da escola em relação aos níveis de proficiência em Matemática:

Gráfico 03 – Proficiência na disciplina Matemática dos alunos da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

As respostas dos professores de Matemática no Questionário Saeb – Professor – indicam para uma performance de 69,5%, o que representa um bom desempenho dos professores, considerando sua própria perspectiva em relação a sua atuação em sala de aula:

Tabela 43 – Performances em relação à Atuação dos professores de Matemática da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº  | QUESTÃO                                                                                                                                   | Nº de Opções | Escola V+[1] |   |              |           |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---|--------------|-----------|
|     |                                                                                                                                           |              | A            | A | 6            | 6         |
| 102 | Qual o percentual do tempo da aula você gastou realizando tarefas administrativas (Ex.: fazendo a chamada, preenchendo formulários, etc). | 6            | A            | A | 6            | 6         |
| 103 | Qual o percentual do tempo da aula você gastou mantendo a ordem/disciplina na sala de aula.                                               | 6            | D            | D | 3            | 3         |
| 104 | Qual o percentual do tempo da aula você gastou realizando atividades de ensino e aprendizagem.                                            | 6            | D            | D | 4            | 4         |
| 106 | Quanto do conteúdo previsto você conseguiu desenvolver com os alunos desta turma neste ano?                                               | 5            | C            | C | 3            | 3         |
| 120 | Fazer exercícios para fixar procedimentos e regras.                                                                                       | 6            | F            | F | 6            | 6         |
| 121 | Discutir se os resultados numéricos obtidos na solução de um problema são adequados à situação apresentada.                               | 6            | C            | C | 3            | 3         |
| 122 | Discutir diferentes modos para resolver problemas e cálculos.                                                                             | 6            | D            | D | 4            | 4         |
| 123 | Lidar com temas que aparecem em jornais e/ou revistas, discutindo a relação dos temas com a matemática.                                   | 6            | D            | D | 4            | 4         |
| 124 | Fornecer esquemas/regras que permitem obter as respostas certas dos cálculos e problemas.                                                 | 6            | D            | D | 4            | 4         |
| 125 | Experimentar diferentes ações (coletar informações, recortar, explorar, manipular etc.) para resolver problemas.                          | 6            | D            | D | 4            | 4         |
|     | <b>Total</b>                                                                                                                              | <b>59</b>    |              |   | <b>41</b>    | <b>41</b> |
|     | <b>Performance</b>                                                                                                                        |              | 2            |   | 82           |           |
|     |                                                                                                                                           |              | <b>118</b>   |   | <b>69,5%</b> |           |

Legenda:

Questões 102: A-Menos de 10%.

Questões 103-104: D-De 40% a menos de 60%.

Questão 106: C-De 40% a menos de 60%.

Questões 120-125: A-Nunca; B-1x ao ano; C-3x/4x ao ano; D-Mensalmente; E-Semanalmente; F-Diariamente.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Os professores de Matemática conseguiram dedicar entre 40% e 60% do tempo da aula realizando atividades de ensino e aprendizagem, cumprindo entre 40% e 60% do conteúdo previsto para o ano letivo. Da mesma forma que os professores de Língua Portuguesa, o índice de 60% de cumprimento do conteúdo previsto para o ano está associada ao fato de que também gastaram entre 40% e 60% do tempo da aula mantendo a ordem/disciplina em sala de aula. Em relação a efetividade das ações pedagógicas em sala de aula:

- **diariamente** foram desenvolvidos exercícios para fixação de procedimentos e regras matemática;

- **mensalmente** são discutidos diferentes modos para resolver problemas e cálculos, são fornecidos esquemas/regras que permitem obter as respostas certas para dos cálculos e problemas, os alunos lidam com temas que aparecem em jornais e são experimentadas diferentes ações para resolver problemas;
- **entre 3 e 4 vezes ao anos** os professores discutem com os alunos se os resultados numéricos obtidos na solução de um problema são adequados à situação encontrada.

O alto índice de tempo que os professores dedicam à manutenção da ordem/disciplina na sala de aula tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática diminuiu a possibilidade de cumprimento total do conteúdo previsto para as disciplinas.

Mesmo diante deste problema, a escola apresentou evolução significativa tanto na competência de leitura e interpretação de textos (Língua Portuguesa) quanto na resolução de problemas (Matemática). A taxa de participação dos alunos na Prova Brasil aumentou de 67,9% para 80,8%, corroborando com a percepção favorável em relação aos processos pedagógicos da escola e conseqüentemente da formação dos alunos.

Na entrevista realizada com a gestora, foi observado que ela se envolve nas questões cotidiano da escola, incluindo em relação à indisciplina, que mantém relacionamento respeitoso e cooperativo com os alunos (a entrevista foi interrompida algumas vezes para atendimento à demanda de alunos, situações nas quais pôde-se observar esta relação de respeito). Também, durante a entrevista, houve um caso onde três alunas estavam no posto de saúde e ao, ao serem indagadas pelo vice-diretor sobre o motivo de não estarem na escola, responderam que “eram maiores de idade” e que não tinham de dar a satisfação solicitada.

É incumbência do gestor escolar promover condições para que a indisciplina na escola não prejudiquem a formação de um ambiente escolar educativo, através de definição de padrões disciplinares para a escola, bem como o monitoramento das situações indesejadas, com atuação efetiva para redução ou eliminação dos efeitos prejudiciais ao ambiente escolar. Porém, considerando as condições econômico-sociais de grande parte da sociedade que utilizam o ensino público, não permitem atribuir uma causa generalizada dos motivos da indisciplina dos alunos. Para Lück (2009):

É possível sugerir que tais situações são orientadas por uma falta de consciência e compreensão do que seja disciplina e de sua repercussão no

desenvolvimento humano. Há, no entanto na escola, uma racionalização em torno das práticas vigentes, que até impede essa conscientização, em vista do que é possível sugerir um forte sentido, não revelado, de manutenção dessa condição, para garantir a autoridade pela autoridade, que permitiria a esses profissionais o reconhecimento a seu trabalho, independentemente de seus resultados. A focalização sobre a “indisciplina” dos alunos, tal como é comum, com forte conotação reativa e não educacional e responsabilização do aluno pelo seu comportamento, sem consideração e análise dos fatores pedagógicos condicionantes desse comportamento, expressa uma racionalidade negativa a respeito. (Lück , 2009, p. 133).

A questão da indisciplina em sala de aula demanda um maior aprofundamento sobre a questão de forma regionalizada, contextualizada socialmente e até mesmo individualizada para minimização ou mesmo resolução. Cabe ao gestor construir um ambiente educativo que favoreça a formação de hábitos de organização pessoal e comportamental considerando a dinâmica social que envolve a escola.

### 6.1.3 - Indicador de Rendimento

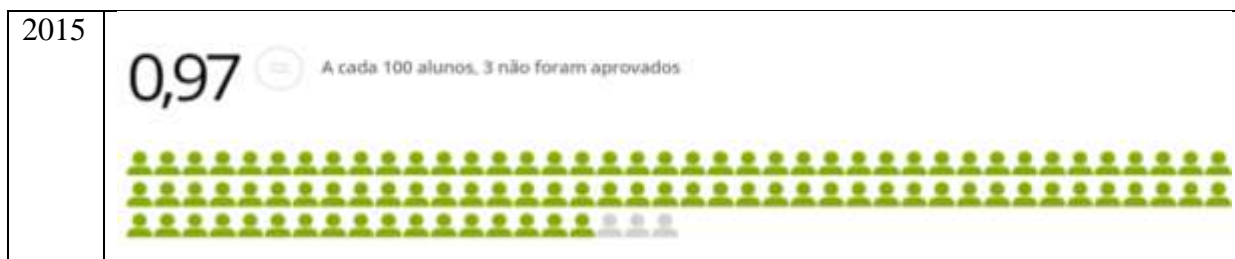
Associado a este desempenho na proficiência de Língua Portuguesa e Matemática, observa-se o aumento no Indicador de Rendimento, significando que a taxa de aprovação da escola aumentou. Considerando que este indicador é calculado considerando o tempo, em anos, que um aluno típico gastar para completar uma série, os índices 0,90 de 2011 e 0,97 de 2015 índice = 1,0 em 2015, indicam que a escola reduziu consideravelmente o número de reprovações entre 2011 e 2015.

O quadro 22 apresenta a representação gráfica do Indicador de Rendimento da escola V+[1]:

Quadro 22 – Representação gráfica do Indicador de Rendimento dos alunos da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.







Fonte: Adaptado de Qedu.org.br. Acesso em outubro/2018.

A evolução positiva e conjunta dos dois indicadores corrobora para a percepção da eficácia educacional da escola, sendo esta percepção fortalecida pelo aumento na taxa de participação dos alunos na Prova Brasil, ou seja, houve aumento do número de participantes na Prova Brasil, aumento da proficiência em Língua Portuguesa e em Matemática e, concomitantemente, redução da taxa de reprovação do 5º ano da escola a zero.

#### **6.1.4 – Gestão Democrática e Participativa**

Para Lück (2009, p. 69), “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos”.

Ainda segundo a autora, as competências de Gestão Democrática e Participativa demandadas do gestor escolar consideram o envolvimento e liderança com os colegiados escolares e com os demais colaboradores da escola. Também consideram o interesse do gestor pela atuação dos professores, demais colaboradores e alunos, buscando estimulá-los a se envolverem com a efetivação dos projetos escolares e com a busca pela melhoria da aprendizagem e formação dos alunos.

Outro aspecto importante está relacionado à promoção de práticas de co-liderança e compartilhamento de responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.

Na entrevista realizada com a gestora da escola, pôde-se observar que a gestora escolar atua intensamente na integração da equipe e dos alunos às regras da escola. Mantém grupos

em um aplicativo de conversa para contatos com professores, representantes de turma e representantes da comunidade (pais e/ou responsáveis). Também mantém o telefone de pais de alunos ao seu alcance para contato com os pais e/ou responsáveis pelos alunos.

Um fato interessante pôde ser vivenciado durante a visita à escola: ao receber a informação de que 3 alunas (com uniformes da escola) estavam no posto de saúde do bairro (uma com problemas de saúde e duas acompanhando esta primeira), a diretora interrompeu a entrevista e ligou para o pai da aluna que apresentava problemas de saúde, para verificar sobre a situação. O vice-diretor, que também participava da entrevista, pediu licença para comparecer ao posto de saúde e verificar a situação *in loco*.

A análise das respostas indicadas no Questionário Saeb – Diretor – corroboram com a percepção de que a gestora busca pela efetividade das ações direcionadas a melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos, buscando promover práticas de liderança compartilhada de responsabilidades, promovendo espaços para discussão sobre as questões relacionadas aos objetivos da escola. As respostas foram as seguintes:

Tabela 44 – Performance em relação a percepção do gestor da escola que apresentou maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015 sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa.

| Nº | QUESTÃO                                                                                                                                                    | Número de Opções | Escola V+[1] |                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|---------------------|
|    |                                                                                                                                                            |                  |              |                     |
| 29 | Neste ano, quantas vezes se reuniu o conselho escolar?                                                                                                     | 5                | E            | 5                   |
| 31 | Neste ano e nesta escola, quantas vezes se reuniu o conselho de classe?                                                                                    | 5                | E            | 5                   |
| 32 | Neste ano e nesta escola, como se deu a elaboração do projeto pedagógico?                                                                                  | 8                | H            | 8                   |
| 41 | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de abandono?                                                                                           | 5                | D            | 4                   |
| 42 | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de reprovação?                                                                                         | 5                | C            | 2                   |
| 43 | Nesta escola, há alguma ação para o reforço escolar à aprendizagem dos alunos (monitoria, aula de reforço, recuperação etc.)?                              | 2                | B            | 2                   |
| 44 | Nesta escola, indique com que frequência você discute com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos.          | 4                | C            | 3                   |
| 45 | Os professores conversam com os alunos para tentar solucionar o problema (faltas dos estudantes).                                                          | 4                | B            | 2                   |
| 46 | Os pais/responsáveis são avisados por comunicação da escola (sobre faltas dos estudantes).                                                                 | 4                | D            | 4                   |
| 47 | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto em reunião de pais (faltas dos estudantes).                                      | 4                | D            | 4                   |
| 48 | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto individualmente (faltas dos estudantes).                                         | 4                | D            | 4                   |
| 49 | A escola envia alguém à casa do aluno (faltas dos estudantes).                                                                                             | 4                | A            | 1                   |
| 50 | Desenvolveu atividades extracurriculares em esporte.                                                                                                       | 4                | C            | 3                   |
| 51 | Desenvolveu atividades extracurriculares em artes.                                                                                                         | 4                | D            | 4                   |
| 52 | Desenvolveu projetos temáticos (ex.: bullying, meio ambiente, desigualdades sociais etc.).                                                                 | 4                | D            | 4                   |
| 53 | Neste ano, a escola promoveu eventos para a comunidade.                                                                                                    | 4                | D            | 4                   |
| 54 | Os espaços desta escola são utilizados para eventos promovidos pela comunidade.                                                                            | 4                | A            | 1                   |
| 55 | Neste ano, a comunidade colaborou com trabalho voluntário para esta escola (por exemplo, desenvolvendo atividades, ajudando na manutenção da escola etc.). | 4                | A            | 1                   |
| 80 | Há apoio da comunidade à sua gestão?                                                                                                                       | 2                | A            | 2                   |
| 86 | Como se deu a escolha do livro didático neste ano?                                                                                                         | 5                | B            | 5                   |
|    | <b>Total Performance</b>                                                                                                                                   | <b>85</b>        |              | <b>68<br/>80,0%</b> |

Legenda:

Questões 29; 31: E-3x ou mais.

Questão 32: H-Elaborou-se um modelo próprio e houve discussão com a equipe escolar.

Questão 41: D-Sim, com resultados satisfatórios.

Questão 42: C-Sim, mas com resultados ainda insatisfatórios.

Questão 43: A-Não; B-Sim.

Questões 44-55: A-Nunca; B-Algumas vezes; C-Frequentemente; D-Sempre ou quase sempre.

Questão 80: A-Sim; B-Não.

Questão 86: B-Foi escolhido de forma participativa pelos professores.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

A perspectiva do gestor sobre aspectos relacionados à gestão democrática e participativa resulta em uma performance de 80,0%, ou seja, o gestor considera que sua atuação apresenta ótimo desempenho em relação à gestão democrática e participativa.

A integração de esforços de forma articulada e conduzida pela gestora, gera uma perspectiva coletiva em relação aos valores da escola, favorecendo a criação de um ambiente educativo e de aprendizagem. Destacam-se as seguintes indicações do gestor:

Em relação ao trabalho da gestora:

- o Conselho de Classe se reúne **mensalmente** para discussão de assuntos relacionados a classe, como déficit de aprendizagem, excesso de falta ou outros assuntos correlatos;
- o Conselho Escolar é formado por Professores, funcionários, alunos, pais e/ou responsáveis, além da própria gestora escolar, que é responsável pelo direcionamento das ações do grupo. Reúne-se **bimestralmente** com os integrantes participando de forma colegiada das decisões, buscando criar na escola uma visão de unidade e cooperação em relação aos objetivos educacionais;
- em relação ao Projeto Político Pedagógico, foi desenvolvido um modelo próprio e com a participação dos professores e a escolha dos livros didáticos também contou com a participação dos professores;
- há na escola ações para redução das taxas de abandono, com resultados satisfatórios. Também existem ações para redução das taxas de reprovação, porém, ainda com resultados insatisfatórios;
- existem na escola ações para reforço escolar à aprendizagem dos alunos. A escola mantém um projeto de apoio individual aos alunos que é executado paralelamente ao período letivo. Segundo a diretora escolar, quando um professor percebe defasagem em relação a algum aluno, o problema é relatado nas reuniões quinzenais realizadas com a equipe de professores, e o aluno passa a ser acolhido pelo projeto, que é executado pelo professor responsável pela biblioteca, com apoio do professor que leciona para o aluno a disciplina na qual foi percebida a defasagem;
- foram desenvolvidas atividades extracurriculares em esportes e artes, bem como projetos temáticos emergentes no atual contexto da sociedade;
- a escola promoveu eventos para a comunidade, houve colaboração com trabalho voluntário por parte da comunidade com a escola;
- a gestora considera que há apoio da comunidade à sua gestão.

Na entrevista, a gestora relatou que houve uma parceria com uma Igreja evangélica localizada perto da escola para preparação dos alunos para o Enem. A escola disponibilizou as salas de aulas e estrutura e a Igreja disponibilizou professores e pessoal de apoio. A parceria ocorreu durante todo o ano e participaram alunos da própria escola e da Igreja.

Observou-se na escola, a realização de projetos que envolvem atividades de caráter científico, social, cultural e esportivo por parte da gestora, contribuindo para integração com a comunidade próxima e, conseqüentemente, favorecendo a formação dos alunos, pois expande, para além dos limites da escola, a dinâmica escolar.

E, em relação ao processo de ensino:

- **frequentemente** a gestora discute com os professores medidas para melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos. Na entrevista, a gestora relatou que realiza reuniões com os professores quinzenalmente (alternando séries/anos) para discussões sobre o cotidiano da sala de aula, dificuldades de aprendizagem e outros assuntos correlatos;

- **sempre ou quase sempre** os pais são avisados e chamados à escola para conversar sobre problemas de faltas em reuniões de pais e individualmente e **algumas vezes** os professores conversam com os alunos para tentar resolver este problema. A escola **nunca** envia alguém à casa do aluno. A escola mantém cadastro dos alunos com dados de contato atualizados e mantém contato com os pais de acordo com as demandas que emergem. A gestora relatou casos (inclusive um recente) de necessidade de acionamento do Conselho Tutelar, devido a atuação insuficiente de pais em relação as necessidades escolares dos estudantes.

De forma geral, observa-se a preocupação e empenho em criar na escola uma visão de conjunto, de trabalho em equipe com metas coletivas, buscando estabelecer um sentido de unidade e orientado no sentido de cooperação e ação articulada com a participação de todos os colaboradores da escola.

Diferentemente da percepção do gestor em relação a prática da gestão democrática e participativa na escola, os professores do 5º ano do ensino fundamental que atuam na escola, mesmo reconhecendo de forma positiva alguns dos aspectos analisados, apontam, em suas

respostas ao questionário, problemas em relação ao planejamento escolar e ao trabalho em equipe. As respostas foram as seguintes:

Tabela 45 – Performance em relação a percepção dos professores da escola que apresentou maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015 sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa.

| Nº | QUESTÃO                                                                                                                                                                    | Nº de Opções | V+[1] |   |            |              |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---|------------|--------------|
|    |                                                                                                                                                                            |              | H     | H | 8          | 8            |
| 51 | Neste ano e nesta escola, como se deu a elaboração do projeto pedagógico?                                                                                                  | 8            | H     | H | 8          | 8            |
| 52 | O conselho de classe é um órgão formado por todos os professores que lecionam em cada turma/série. Neste ano e nesta escola, quantas vezes se reuniu o conselho de classe? | 5            | E     | E | 5          | 5            |
| 53 | Participou do planejamento do currículo escolar ou parte dele.                                                                                                             | 5            | A     | A | 1          | 1            |
| 54 | Trocou materiais didáticos com seus colegas.                                                                                                                               | 5            | D     | D | 4          | 4            |
| 55 | Participou de reuniões com colegas que trabalham com a mesma série (ano) para a(o) qual leciona.                                                                           | 5            | A     | A | 1          | 1            |
| 56 | Participou em discussões sobre o desenvolvimento da aprendizagem de determinados alunos.                                                                                   | 5            | D     | D | 4          | 4            |
| 57 | Envolveu-se em atividades conjuntas com diferentes professores (por exemplo, projetos interdisciplinares).                                                                 | 5            | B     | B | 2          | 2            |
| 58 | O(A) diretor(a) discute metas educacionais com os professores nas reuniões.                                                                                                | 4            | B     | B | 2          | 2            |
| 59 | O(A) diretor(a) e os professores procuram assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva.                                            | 4            | B     | B | 2          | 2            |
| 60 | O(A) diretor(a) informa os professores sobre as possibilidades de aperfeiçoamento profissional.                                                                            | 4            | B     | B | 2          | 2            |
| 61 | O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos.                                                                                 | 4            | B     | B | 2          | 2            |
| 62 | O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com as normas administrativas.                                                                                 | 4            | B     | B | 2          | 2            |
| 63 | O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a manutenção da escola.                                                                                    | 4            | B     | B | 2          | 2            |
| 64 | O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho.                                                                                                                      | 4            | B     | B | 2          | 2            |
| 65 | O(A) diretor(a) estimula atividades inovadoras.                                                                                                                            | 4            | B     | B | 2          | 2            |
| 66 | Sinto-me respeitado pelo(a) diretor(a).                                                                                                                                    | 4            | C     | C | 3          | 3            |
| 67 | Tenho confiança no(a) diretor(a) como profissional.                                                                                                                        | 4            | B     | B | 2          | 2            |
| 68 | Participo das decisões relacionadas com meu trabalho.                                                                                                                      | 4            | C     | C | 3          | 3            |
| 69 | A equipe de professores leva em consideração minhas ideias.                                                                                                                | 4            | B     | B | 2          | 2            |
| 71 | Carência ou ineficiência da supervisão, coordenação e orientação pedagógica.                                                                                               | 2            | B     | B | 2          | 2            |
| 97 | Para a disciplina que você ministra neste ano, você participou da escolha dos livros didáticos para utilização nesta turma?                                                | 2            | A     | A | 2          | 2            |
|    | <b>Total</b>                                                                                                                                                               | <b>90</b>    |       |   | <b>55</b>  | <b>55</b>    |
|    | <b>Performance</b>                                                                                                                                                         |              |       |   | <b>180</b> | <b>61,1%</b> |

Legenda:

Questão 51: H- Elaborou-se um modelo próprio e houve discussão com a equipe escolar.

Questão 52: E-3x ou mais.

Questões 53-57: A–Nunca; B-1x ao ano; C-3x/4x ao ano; D-Mensalmente; E-Semanalmente.

Questões 58-69: A–Nunca; B-Algumas vezes; C-Frequentemente; D-Sempre ou quase sempre.

Questão 71: Possíveis causas dos problemas de aprendizagem: A-Sim; B-Não.

Questão 97: A-Sim; B-Não.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Na perspectiva dos professores, a atuação do gestor resulta em uma performance de 61,6% (face a 80,0% da autoavaliação do gestor) em relação aos aspectos relacionados a gestão democrática e participativa, ou seja, bem abaixo da percepção do próprio gestor. Destacam-se as seguintes indicações dos professores:

Em relação ao trabalho em equipe:

- **nunca** participaram do planejamento do currículo escolar (ou parte dele) e/ou reuniões com colegas da mesma série (ano), porém, participaram da escolha dos livros didáticos para o ano letivo, **frequentemente** participam das decisões relacionadas ao próprio trabalho e, em **algumas vezes**, a equipe de professores levou em consideração as ideias deles;
- **anualmente** envolveram-se em atividades conjuntas com diferentes professores e **mensalmente** trocam materiais didáticos com os colegas e participam de discussões sobre o desenvolvimento da aprendizagem de determinados alunos;
- **algumas vezes** o gestor dá atenção especial a aspectos relacionados com as normas administrativas e com a manutenção da escola;
- **frequentemente** os professores se sentem respeitados pelo gestor, porém, somente em algumas vezes tem confiança no trabalho do diretor como profissional.

E, em relação ao processo de ensino, os professores indicaram que:

- **algumas vezes** o gestor escolar discute metas educacionais e procura assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva e dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos;
- **algumas vezes** o gestor escolar informa aos professores sobre possibilidades de aperfeiçoamento profissional, procura animar/motivar os professores para o desenvolvimento do trabalho e estimula o desenvolvimento de atividades inovadoras;
- os professores indicaram que a carência, ineficiência ou falta de supervisão, coordenação e orientação pedagógica são uma das causas dos problemas de aprendizagem dos alunos.

De forma geral, observa-se que há certa insatisfação por parte dos professores em relação ao desempenho do gestor, considerando-se os aspectos dos questionários relacionados à gestão democrática e participativa.

Nas questões que envolvem a relação professor-professor, as respostas indicam uma relação de cooperação. Existem atividades desenvolvidas de forma conjunta, troca de materiais didáticos, e discussões sobre problemas de aprendizagem dos alunos. Porém, por outro lado, as respostas dos professores indicam que não houve participação dos professores no planejamento do currículo e em reuniões com colegas da mesma série. Ressalta-se que os professores indicaram como um dos motivos para os problemas de aprendizagem dos alunos a carência ou ineficiência de supervisão e orientação pedagógica; que apenas em algumas vezes têm confiança na gestora como profissional; e sentem-se respeitados pelo gestor frequentemente (e não “sempre ou quase sempre”), ou seja, estas indicações apontam para certo desconforto na relação gestor-professor.

Considerando os resultados da escola e que o papel do gestor inclui cobrança em relação a objetivos definidos para a escola, é aceitável que haja desgaste na relação gestor-professor, porém, estranha-se a indicação dos professores sobre a não participação no planejamento do currículo em contrassenso a resposta de que são realizadas reuniões de trabalho na escola.

Pela percepção sobre a energia despendida pela gestora em sua atuação no trabalho escolar, é aceitável esta insatisfação parcial demonstrada pelos professores em relação a atuação do gestor, mesmo reconhecendo que há atuação da gestora na promoção de ações educativas para a melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos.

A gestora escolar demonstrou estar comprometida com os objetivos educacionais da escola, com proatividade intensa em relação às ações educativas e, nesta busca pelo alcance das metas educacionais definidas para a escola, a cobrança enérgica, desde que respeitosa, pode ser observada em líderes que objetivam e alcançam metas preestabelecidas.



## 6.2 – Análise da escola da rede estadual de Minas Gerais que apresentou maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015 – Escola V-[1]

Localizada na região metropolitana de Belo Horizonte - MG, em 2015 a escola tinha 23 alunos matriculados no 5º ano do Ensino Fundamental, sendo que 19 (82,6%) participaram da avaliação. Esta escola apresentou a maior variação negativa no Ideb (-0,8 pontos) dentre as escolas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte, entre 2011 e 2015. Atua no Ensino Fundamental – Anos iniciais e os indicadores educacionais cálculos pelo INEP estão apresentados na tabela 46:

Tabela 46 – Indicadores do INEP/MEC da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Indicador                                               | Escola  | Minas Gerais Publica | Minas Gerais Privada | Rede Estadual | Brasil Publica | Brasil Privada |
|---------------------------------------------------------|---------|----------------------|----------------------|---------------|----------------|----------------|
| Complexidade da gestão da escola*                       | Nível 2 | 25,4%                | 22,4%                | 13,8%         | 28,3%          | 28,5%          |
| Adequação da Formação Docente (% docentes no grupo 1)** | 100%    | 60,5%                | 74,8%                | 85,5%         | 60,7%          | 46,5%          |
| % de Docentes com curso superior                        | 83,3%   | 89,3%                | 78,3%                | 94,7%         | 77,5%          | 64,1%          |

\* Os percentuais informados se referem às escolas que possuem o mesmo nível em Minas Gerais e Brasil.

\*\* Docentes com formação superior de licenciatura na mesma disciplina que lecionam, ou bacharelado na mesma disciplina com curso de complementação pedagógica concluído.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Censo Escolar (2015).

O indicador de Adequação da Formação Docente da escola indica que 100% dos professores estão classificados no Grupo 1 (Docentes com formação superior ou licenciatura na mesma disciplina que lecionam, ou bacharelado na mesma disciplina com curso de complementação pedagógica concluído), percentual bem acima da realidade do estado.

O indicador de Complexidade da Escola em 2015 era Nível 2 (porte entre 50 e 300 matrículas, funcionam em 2 turnos, com oferta de até 2 etapas de ensino e apresentam a Educação Infantil ou os Anos Iniciais como etapa mais elevada). Os alunos da escola pertencem ao Nível socioeconômico Médio Alto. A diretora escolar atua na educação há mais de 20 anos e, conforme observado durante a pesquisa de campo na escola, demonstra

proatividade intensa em relação às ações pedagógicas, administrativas e disciplinares. O quadro apresentado a seguir apresenta o perfil do gestor escolar que atua na direção da escola:

Quadro 23 – Perfil do gestor da escola que obteve maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| <b>Aspecto</b>                                                                                    | <b>Informação</b>                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Faixa etária                                                                                      | 55 anos ou mais                           |
| Graduação                                                                                         | Licenciatura em matemática                |
| Há quanto tempo obteve a Graduação                                                                | Mais de 20 anos                           |
| Pós-graduação                                                                                     | Área da Educação com ênfase em matemática |
| Tempo de atuação na educação                                                                      | Mais de 20 anos                           |
| Período de atuação como professora antes de se tornar diretora                                    | Mais de 20 anos                           |
| Tempo de atuação como Diretor escolar                                                             | Entre 06 e 10 anos                        |
| Tempo de atuação como Diretor nesta escola                                                        | Entre 01 e 02 anos                        |
| Assumiu a direção na escola por meio de                                                           | Indicação apenas                          |
| Carga horária semanal                                                                             | 40 horas                                  |
| Salário Bruto                                                                                     | Entre R\$ 3.152,00 e R\$ 3.940,00.        |
| Participou de atividade de aperfeiçoamento nos últimos 2 anos.                                    | Sim                                       |
| Impacto na direção da escola                                                                      | Pequeno impacto                           |
| Organizou pelo menos um curso de Atividade de Formação Continuada na escola nos últimos dois anos | Não                                       |
| Participação dos professores                                                                      | -                                         |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

A gestora da Escola V-[1] tem experiência importante na área da educação, tendo atuado como professora antes de se tornar diretora da escola. Atua na área da educação há mais de 20 anos e sua formação é na área da educação, com ênfase em alfabetização. Assumiu o cargo por meio de Indicação e obteve experiência na área da gestão escolar no próprio âmbito do trabalho, não tendo feito nenhum curso de gestão específico antes de ocupar o cargo. Na entrevista realizada com a gestora, observou-se que sua atuação é moderada,

confiável e aberta a novas ideias e experiências. Mantem controle da escola com atuação moderada e participativa, demonstrando estar integrada ao cotidiano escolar, procurando estar próxima das questões escolares. Demonstrou certo distanciamento do controle do trabalho de parte da equipe de professores devido a problemas de relacionamento profissional, o que afetou o rendimento escolar dos alunos.

### 6.2.1 – A evolução do Ideb da escola

A evolução do Ideb da escola é resultante da seguinte composição entre o Indicador de Desempenho e o Indicador de Rendimento:

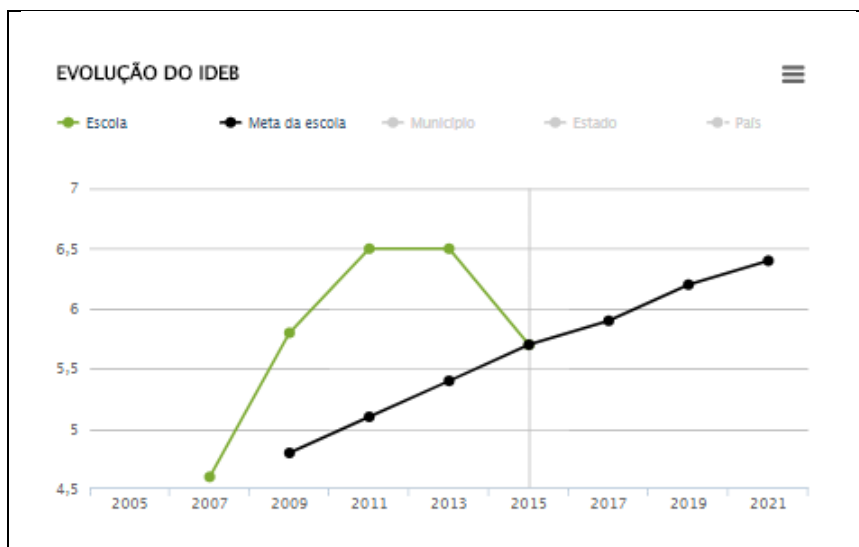
Tabela 47 – Composição do Ideb da escola (Indicador de Desempenho x Indicador de Rendimento) com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº | Escola           | Nível Socio econômico | Ano  | ID     |   | IR   |   | Ideb   | Ideb Meta |
|----|------------------|-----------------------|------|--------|---|------|---|--------|-----------|
| 1  | Escola V-[1]     | Médio Alto            | 2011 | 6,52   | x | 1,00 | = | 6,5    | 5,1       |
|    |                  |                       | 2015 | 5,72   | x | 1,00 | = | 5,7    | 5,7       |
|    | Varição no Ideb: | -0,8                  |      | -12,3% |   | 0,0% |   | -12,3% | 11,8%     |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

O histórico da evolução do Ideb da escola demonstra uma recuperação a partir de 2011, depois de uma queda acentuada entre 2009 e 2011, conforme apresentado no gráfico a seguir (a escola não participou da avaliação em 2013):

Gráfico 04 – Evolução do Ideb da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.



Fonte: QEdU.org.br. Dados do Ideb/INEP/MEC (2015).

No ano de 2011 o Ideb se apresentou acima da meta estipulada para a escola, se mantendo estável em 2013 e apresentando forte declínio entre 2013 e 2015, ficando no mesmo nível da meta. O Indicador de Desempenho influenciou diretamente na redução de 0,8 no Ideb da escola. A redução na proficiência das provas de Língua Portuguesa e Matemática resultou na redução do Indicador de Desempenho de 6,52 para 5,72 (variação de -12,3%), o Indicador de Rendimento se manteve estável em 1,0, não apresentando nenhuma variação. A gestora entrevistada na escola assumiu a direção no período em que se registrou a queda no Ideb.

Na entrevista realizada com a gestora da escola, observou-se que na escola, há insatisfação da gestora com parte da equipe de professores. Também se observou que a variação negativa no Ideb causou impacto negativo no ambiente escolar. Sob outra perspectiva, a insatisfação com o resultado gerou ações de recuperação por parte da equipe escolar. Após a publicação do resultado do Ideb em 2016, a gestora escolar passou a intensificar o acompanhamento das rotinas pedagógicas da escola, com apoio da vice-diretora. Porém, segundo a gestora, não existem na escola ações preparatórias específicas (fora da sala de aula) da escola para a participação de seus alunos na Prova Brasil e sim inserção nas práticas pedagógicas cotidianas

## 6.2.2 – Indicador de Desempenho

O Indicador de Desempenho é calculado a partir das notas obtidas pelos alunos da escola nas provas de Língua Portuguesa e Matemática, sendo que, de acordo com a pontuação obtida, obtém-se o nível de proficiência da escola. Considerando a Escala SAEB para identificação do nível de proficiência da escola, podem ser observados os seguintes resultados:

Tabela 48 – Percentuais dos níveis de proficiência dos alunos da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

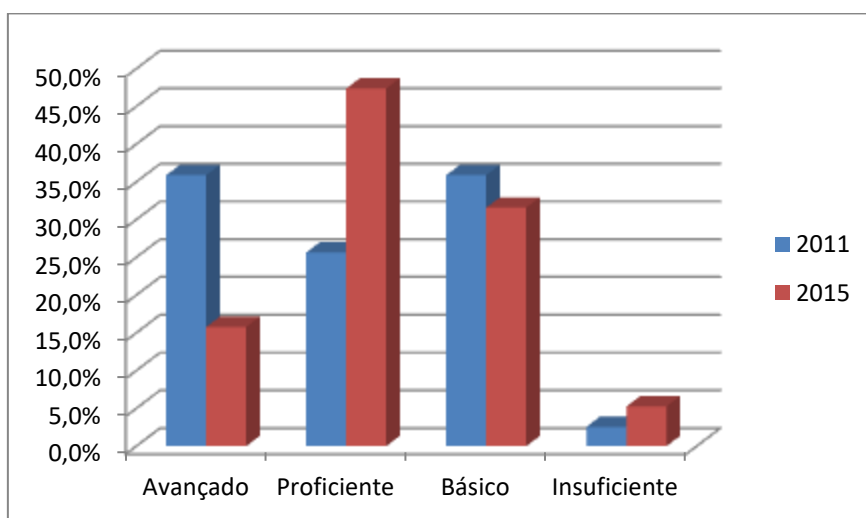
| Nível                  | Língua Portuguesa |              | Matemática   |              |
|------------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|
|                        | 2011              | 2015         | 2011         | 2015         |
| Avançado               | 35,9%             | 15,8%        | 15,4%        | 0,0%         |
| Proficiente            | 25,6%             | 47,4%        | 53,8%        | 36,8%        |
| Básico                 | 35,9%             | 31,6%        | 20,5%        | 36,8%        |
| Insuficiente           | 2,6%              | 5,3%         | 10,3%        | 26,3%        |
| Total de participantes | 100,0%<br>39      | 100,0%<br>19 | 100,0%<br>39 | 100,0%<br>19 |
| Total de matriculados  | 41                | 23           | 41           | 23           |
| Taxa de participação   | 95,1%             | 82,6%        | 95,1%        | 82,6%        |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Em 2011, na disciplina Língua Portuguesa, em torno de 61,5% dos alunos estavam entre os níveis Avançado e Proficiente. Em 2015, este percentual passou para 63,2% - aumento de 1,6 pontos percentuais. Enquanto o perfil dos resultados da disciplina de Língua Portuguesa se manteve no mesmo nível, os resultados da disciplina de matemática demonstram uma mudança importante no perfil dos resultados obtidos pelos alunos da escola. Em 2011, na disciplina Matemática, em torno de 69,2% dos alunos estavam entre os níveis Avançado e Proficiente e, em 2015, este percentual passou para 36,8% - redução de 32,4

pontos percentuais, sendo que em 2015 nenhum aluno alcançou nível Avançado em Matemática. Portanto, a queda na proficiência dos alunos em Matemática foi o principal fator determinante para a queda do Ideb da escola. Obviamente esta observação remete a análise dos fatores que contribuíram para esta significativa queda.

Gráfico 05 – Proficiência na disciplina Língua Portuguesa dos alunos da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

As respostas dos professores de Língua Portuguesa no Questionário Saeb – Professor – indicam para uma performance de 88,1%, o que representa um ótimo desempenho dos professores, considerando sua própria perspectiva em relação a sua atuação em sala de aula:

Tabela 49 – Performances em relação à Atuação dos professores de Língua Portuguesa da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº  | QUESTÃO                                                                                     | Nº de Opções | Escola V-[1] |              |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|     |                                                                                             |              |              |              |
| 102 | Realizando tarefas administrativas (Ex.: fazendo a chamada, preenchendo formulários, etc).  | 6            | B            | 5            |
| 103 | Mantendo a ordem/disciplina na sala de aula.                                                | 6            | A            | 6            |
| 104 | Realizando atividades de ensino e aprendizagem.                                             | 6            | C            | 3            |
| 106 | Quanto do conteúdo previsto você conseguiu desenvolver com os alunos desta turma neste ano? | 5            | E            | 5            |
| 114 | Promover discussões a partir de textos de jornais ou revistas.                              | 6            | E            | 5            |
| 115 | Propor atividades gramaticais relacionadas aos textos de jornais ou revistas.               | 6            | F            | 6            |
| 116 | Promover a leitura e discussão de contos, crônicas, poesias ou romances.                    | 6            | F            | 6            |
| 117 | Utilizar contos, crônicas, poesias ou romances para exercitar aspectos da gramática.        | 6            | E            | 5            |
| 118 | Utilizar revistas em quadrinhos como instrumento de aprendizado.                            | 6            | F            | 6            |
| 119 | Fixar os nomes de conceitos gramaticais e linguísticos.                                     | 6            | E            | 5            |
|     | <b>Total</b>                                                                                | <b>59</b>    |              | <b>52</b>    |
|     | <b>Performance</b>                                                                          |              |              | <b>88,1%</b> |

Legenda:

Questões 102: D-De 10% a menos de 20%.

Questões 103: A-Menos de 10%.

Questões 104: C-De 20% a menos de 40%.

Questão 106: E- 80% ou mais.

Questões 114-119: A-Nunca; B-1x ao ano; C-3x/4x ao ano; D-Mensalmente; E-Semanalmente; F-Diariamente.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

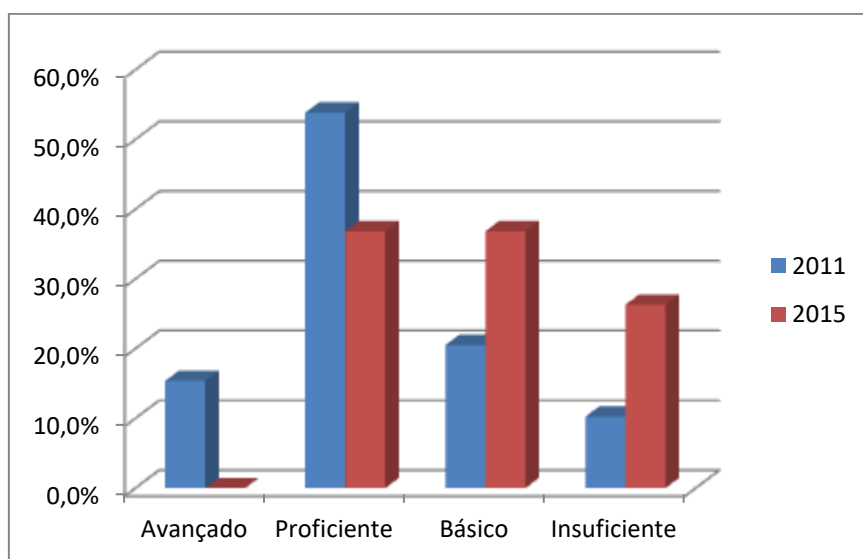
Os professores de Língua Portuguesa conseguiram dedicar entre 20% e 40% do tempo da aula realizando atividades de ensino e aprendizagem, cumprindo acima de 60% do conteúdo previsto para o ano letivo. Esta situação está associada ao fato de que também

gastaram menos de 10% do tempo da aula mantendo a ordem/disciplina em sala de aula e entre 10% e 20% do tempo realizando tarefas administrativas. Em relação a efetividade das ações pedagógicas em sala de aula:

- **diariamente** foram propostas discussões e atividades gramaticais relacionadas a textos de jornais e revistas; desenvolvidas atividades de leitura de contos, crônicas, poesias ou romances e também utilizadas revistas em quadrinhos como instrumento de aprendizado.;
- **semanalmente** os professores promoveram a utilização de contos, poesias ou romances para exercitar aspectos da gramática e também atividades para fixar os nomes de conceitos gramaticais e linguísticos;

Diferentemente da disciplina Língua Portuguesa, a proficiência dos alunos da escola em Matemática apresentou uma redução significativa. Em 2011, em torno de 15,4% pertenciam ao nível Avançado e 53,8% no nível Proficiente. Em 2015, este percentual passou para 0,0% no nível avançado (redução de 15,4 pontos percentuais) e 36,8% no nível Proficiente (redução de 17 pontos percentuais), ou seja, houve uma queda considerável no número de alunos situados nos níveis Proficiente ou Avançado em Matemática.

Gráfico 06 – Proficiência na disciplina Matemática dos alunos da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).



Em relação a Matemática, as respostas dos professores no Questionário Saeb – Professor – indicam para uma performance de 79,7%, o que representa um bom desempenho dos professores, porém inferior a disciplina Língua Portuguesa:

Tabela 50 – Performances em relação à Atuação do professor de Matemática da escola com maior variação negativa positiva no Ideb entre 2011 e 2015.

| Nº  | QUESTÃO                                                                                              | Nº de Opções | Escola V-[1] |              |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|     |                                                                                                      |              |              |              |
| 102 | Realizando tarefas administrativas (Ex.: fazendo a chamada, preenchendo formulários, etc).           | 6            | B            | 5            |
| 103 | Mantendo a ordem/disciplina na sala de aula.                                                         | 6            | A            | 6            |
| 104 | Realizando atividades de ensino e aprendizagem.                                                      | 6            | C            | 3            |
| 106 | Quanto do conteúdo previsto você conseguiu desenvolver com os alunos desta turma neste ano?          | 5            | E            | 5            |
| 120 | Fazer exercícios para fixar procedimentos e regras.                                                  | 6            | F            | 6            |
| 121 | Discutir se os resultados numéricos obtidos na solução de um problema são adequados à situação apres | 6            | F            | 6            |
| 122 | Discutir diferentes modos para resolver problemas e cálculos.                                        | 6            | D            | 4            |
| 123 | Lidar com temas que aparecem em jornais e/ou revistas, discutindo a relação dos temas com a matemáti | 6            | D            | 4            |
| 124 | Fornecer esquemas/regras que permitem obter as respostas certas dos cálculos e problemas.            | 6            | D            | 4            |
| 125 | Experimentar diferentes ações (coletar informações, recortar, explorar, manipular etc.) para resolve | 6            | D            | 4            |
|     | <b>Total</b>                                                                                         | <b>59</b>    |              | <b>47</b>    |
|     | <b>Performance</b>                                                                                   |              |              | <b>79,7%</b> |

Legenda:

Questões 102: A-Menos de 10%.

Questões 103; 104: A-Menos de 10%.

Questão 106: E-80% ou mais.

Questões 120-125: A-Nunca; B-1x ao ano; C-3x/4x ao ano; D-Mensalmente; E-Semanalmente; F-Diariamente.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

O professor de Matemática conseguiu dedicar entre 20% e 40% do tempo da aula realizando atividades de ensino e aprendizagem, cumprindo acima de 60% do conteúdo previsto para o ano letivo. Esta situação está associada ao fato de que também gastou menos de 10% do tempo da aula mantendo a ordem/disciplina em sala de aula e entre 10% e 20% do tempo realizando tarefas administrativas. Em relação a efetividade das ações pedagógicas em sala de aula:

- **diariamente** foram desenvolvidos exercícios para fixação de procedimentos e regras matemática e houve discussão com os alunos se os resultados numéricos obtidos na solução de um problema são adequados à situação encontrada;
- **mensalmente** são discutidos diferentes modos para resolver problemas e cálculos, são fornecidos esquemas/regras que permitem obter as respostas certas para dos cálculos e problemas, os alunos lidam com temas que aparecem em jornais e são experimentadas diferentes ações para resolver problemas;

O tempo que os professores dedicam à manutenção da ordem/disciplina na sala de aula e também para realizar tarefas administrativas, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática influenciou no tempo que os professores dedicaram para realizar tarefas de ensino e aprendizagem. Mesmo assim, os professores de ambas as disciplinas indicaram que conseguiram desenvolver com os alunos 80% ou mais do conteúdo previsto para o ano letivo.

A taxa de participação dos alunos na Prova Brasil sofreu diminuiu de 95,1% para 82,6%. Conforme já observado, o contexto indica que a redução da proficiência em Matemática foi determinante para a redução do Ideb da escola.

Na entrevista realizada com a gestora, foi observado que inicialmente houve certa conformidade e transferência de responsabilidade em relação a redução do Ideb. Ao ser questionada sobre sua percepção das causas desta redução, a gestora foi conclusiva ao indicar que a atuação de parte dos professores foi determinante para o resultado negativo. Também foi constatado que na escola não havia reuniões do Conselho de Classe, o que poderia contribuir para a detecção de possíveis problemas e aprendizagem com promoção de ações para correção das distorções de aprendizagem dos estudantes.

Porém, num segundo momento, após a divulgação do resultado do Ideb, a gestora passou a relatar as ações da escola para recuperação do resultado como definição da

professora responsável pela biblioteca como professora fixa para apoio aos alunos, bem como atividades introduzidas em sala de aula para melhoria da aprendizagem dos alunos e também reuniões com os professores para detecção de problemas de aprendizagem. Também foi observado que a gestora da escola, como apoio da vice diretora, se envolve nas questões cotidiano da escola, incluindo em relação à indisciplina, que mantém relacionamento respeitoso e cooperativo com os alunos e colaboradores.

### 6.2.3 – Indicador de Rendimento

Associado a este desempenho na proficiência de Língua Portuguesa e Matemática, observa-se o aumento no Indicador de Rendimento, significando que a taxa de aprovação da escola aumentou. Considerando que este indicador é calculado considerando o tempo, em anos, que um aluno típico gastar para completar uma série, o índice = 1,0 em 2015, indica que nenhum dos alunos do 5º ano do ensino fundamental foi reprovado neste ano.

Quadro 24 – Representação gráfica do Indicador de Rendimento dos alunos da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Ano  | Gráfico do indicador de Rendimento |
|------|------------------------------------|
| 2011 |                                    |
| 2015 |                                    |

Fonte: Adaptado de Qedu.org.br. Acesso em outubro/2018.

Em relação ao Índice de Rendimento, o mesmo se manteve com 100% de alunos aprovados, ou seja, não houveram desistências e reprovações no ano. Porém, esta manutenção do índice não foi refletida na participação dos alunos na Prova Brasil. A gestora escolar se

queixou da baixa participação dos pais nas ações e projetos escolares promovidos para envolvimento da comunidade e também pouco envolvimento em relação ao acompanhamento da realização das atividades escolares destinadas a serem feitas em casa, como pesquisas e atividades de Para Casa.

#### **6.2.4 – Gestão Democrática e Participativa**

A análise das respostas indicadas no Questionário Saeb – Diretor – corroboram com a percepção de que a gestora busca pela efetividade das ações direcionadas a melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos, buscando promover práticas de liderança compartilhada de responsabilidades, promovendo espaços para discussão sobre as questões relacionadas aos objetivos da escola. As respostas foram as seguintes:

Tabela 51 – Performance em relação a percepção do gestor da escola que apresentou maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015 sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa.

| Nº | QUESTÃO                                                                                                                                                    | Nº de Opções | Escola V-[1] |                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------------|
|    |                                                                                                                                                            |              |              |                     |
| 29 | Neste ano, quantas vezes se reuniu o conselho escolar?                                                                                                     | 5            | E            | 5                   |
| 31 | Neste ano e nesta escola, quantas vezes se reuniu o conselho de classe?                                                                                    | 5            | B            | 2                   |
| 32 | Neste ano e nesta escola, como se deu a elaboração do projeto pedagógico?                                                                                  | 8            | D            | 4                   |
| 41 | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de abandono?                                                                                           | 5            | B            | 5                   |
| 42 | Nesta escola, há alguma ação para redução das taxas de reprovação?                                                                                         | 5            | D            | 4                   |
| 43 | Nesta escola, há alguma ação para o reforço escolar à aprendizagem dos alunos (monitoria, aula de reforço, recuperação etc.)?                              | 2            | B            | 2                   |
| 44 | Nesta escola, indique com que frequência você discute com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos.          | 4            | D            | 4                   |
| 45 | Os professores conversam com os alunos para tentar solucionar o problema.                                                                                  | 4            | D            | 4                   |
| 46 | Os pais/responsáveis são avisados por comunicação da escola.                                                                                               | 4            | C            | 3                   |
| 47 | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto em reunião de pais.                                                              | 4            | D            | 4                   |
| 48 | Os pais/responsáveis são chamados à escola para conversar sobre o assunto individualmente.                                                                 | 4            | D            | 4                   |
| 49 | A escola envia alguém à casa do aluno.                                                                                                                     | 4            | A            | 1                   |
| 50 | Desenvolveu atividades extracurriculares em esporte.                                                                                                       | 4            | A            | 1                   |
| 51 | Desenvolveu atividades extracurriculares em artes.                                                                                                         | 4            | B            | 2                   |
| 52 | Desenvolveu projetos temáticos (ex.: bullying, meio ambiente, desigualdades sociais etc.).                                                                 | 4            | B            | 2                   |
| 53 | Neste ano, a escola promoveu eventos para a comunidade.                                                                                                    | 4            | B            | 2                   |
| 54 | Os espaços desta escola são utilizados para eventos promovidos pela comunidade.                                                                            | 4            | A            | 1                   |
| 55 | Neste ano, a comunidade colaborou com trabalho voluntário para esta escola (por exemplo, desenvolvendo atividades, ajudando na manutenção da escola etc.). | 4            | B            | 2                   |
| 80 | Há apoio da comunidade à sua gestão?                                                                                                                       | 2            | A            | 2                   |
| 86 | Como se deu a escolha do livro didático neste ano?                                                                                                         | 5            | B            | 5                   |
|    | <b>Total Performance</b>                                                                                                                                   | <b>85</b>    |              | <b>59<br/>69,4%</b> |

Legenda:

Questões 29: E-3x ou mais.

Questão 31: B-Nenhuma vez

Questão 32: D-Utilizando-se um modelo pronto, mas com discussão com a equipe escolar.

Questão 41: B-Não há ação, porque nesta escola não há esse tipo de problema.

Questão 42: D-Sim, com resultados satisfatórios.

Questão 43: A- Não; B-Sim.

Questões 44-55: A-Nunca; B-Algumas vezes; C-Frequentemente; D-Sempre ou quase sempre.

Questão 80: A-Sim; B-Não.

Questão 86: B-Foi escolhido de forma participativa pelos professores.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

A perspectiva do gestor sobre aspectos relacionados à gestão democrática e participativa resulta em uma performance de 69,4%, ou seja, o gestor considera que sua atuação apresenta bom desempenho em relação à prática da gestão democrática e participativa na escola. Destacam-se as seguintes indicações do gestor:

Em relação ao trabalho da gestora:

- não houveram reuniões do Conselho de Classe no decorrer do ano de 2015;

- o Conselho Escolar é formado por Professores, funcionários, alunos, pais e/ou responsáveis, além da própria gestora escolar, que é responsável pelo direcionamento

das ações do grupo. No ano de 2015, o Conselho Escolar se reuniu 3 x ou mais segundo o questionário do Saeb com os integrantes participando de forma colegiada das decisões. Durante a visita à escola, a gestora informou que o Conselho Escolar se reuniu ao final de cada etapa e/ou sempre que houve alguma necessidade específica como planejamento de ações coletivas ou projetos que envolvem toda a escola;

- em relação ao Projeto Político Pedagógico, foi utilizado um modelo pronto e com discussão a participação dos professores e a escolha dos livros didáticos também contou com a participação dos professores;

- não há na escola ações para redução das taxas de abandono, porque a escola não tem este tipo de problema (conforme indicado no Índice de Desempenho). Existem ações para redução das taxas de reprovação, com resultados satisfatórios;

- existem na escola ações para reforço escolar à aprendizagem dos alunos. Na entrevista realizada com a gestora, foi apurado que a escola implantou um trabalho de reforço escolar com a professora destinada a gerenciar a biblioteca e com apoio dos professores das turmas;

- foram desenvolvidas atividades extracurriculares em esportes e artes, bem como projetos temáticos emergentes no atual contexto da sociedade;

- a escola promoveu eventos para a comunidade, houve colaboração com trabalho voluntário por parte da comunidade com a escola. Porém, segundo relato da gestora escolar, não há apoio da comunidade a estes projetos, com pouquíssima ou nenhuma participação dos pais e responsáveis pelos alunos;

- a gestora considera que há apoio da comunidade à sua gestão.

Observou-se na escola, a realização de projetos que envolvem atividades de caráter científico, social, cultural e esportivo por parte da gestora, contribuindo para integração com a comunidade próxima e, conseqüentemente, favorecendo a formação dos alunos, pois expande, para além dos limites da escola, a dinâmica escolar.

E, em relação ao processo de ensino:

- **sempre ou quase sempre** a gestora discute com os professores medidas para melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos, os professores conversam com os alunos para tentar resolver problemas de aprendizagem, os pais são avisados e chamados à escola para conversar sobre problemas de faltas em reuniões de pais e individualmente. Na entrevista, a gestora relatou que realiza reuniões com os professores a cada final de etapa ou de acordo com alguma necessidade específica como discussões sobre algum fato ocorrido no cotidiano da sala de aula, dificuldades específicas de aprendizagem de algum aluno e/ou outros assuntos relacionados ao cotidiano escolar;

- **frequentemente** os pais recebem avisos de comunicações da escola;

- a escola **nunca** envia alguém à casa do aluno. A escola mantém cadastro dos alunos com dados de contato atualizados e mantém contato com os pais de acordo com as demandas que emergem.

De forma geral, foi observado que a gestora atua com empenho para execução de suas atividades gerenciais, porém apresentando certo desânimo devido às dificuldades existentes no contexto social que envolve a escola, que há problemas de relacionamento com parte da equipe devido a, segundo a gestora, falta de comprometimento com os objetivos da escola. Porém, segundo a gestora, há membros na equipe com alto nível de dedicação aos trabalhos escolares, que contribuem de forma construtiva para a melhoria do trabalho na escola.

Os professores do 5º ano do ensino fundamental que atuam na escola apresentaram uma percepção mais favorável em relação as práticas que envolvem a Gestão Democrática e Participativa, sendo que suas indicações no questionário do Saeb resultaram em uma performance maior no resultado. As respostas foram as seguintes:

Tabela 52 – Performance em relação a percepção dos professores da escola que apresentou maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015 sobre a gestão da escola no contexto da Gestão Democrática e Participativa.

| Nº                 | QUESTÃO                                                                                                                                                                    | Nº de Opções | V-[1] |              |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|
|                    |                                                                                                                                                                            |              |       |              |
| 51                 | Neste ano e nesta escola, como se deu a elaboração do projeto pedagógico?                                                                                                  | 8            | F     | 6            |
| 52                 | O conselho de classe é um órgão formado por todos os professores que lecionam em cada turma/série. Neste ano e nesta escola, quantas vezes se reuniu o conselho de classe? | 5            | E     | 5            |
| 53                 | Participou do planejamento do currículo escolar ou parte dele.                                                                                                             | 5            | D     | 4            |
| 54                 | Trocou materiais didáticos com seus colegas.                                                                                                                               | 5            | D     | 4            |
| 55                 | Participou de reuniões com colegas que trabalham com a mesma série (ano) para a(o) qual leciona.                                                                           | 5            | D     | 4            |
| 56                 | Participou em discussões sobre o desenvolvimento da aprendizagem de determinados alunos.                                                                                   | 5            | D     | 4            |
| 57                 | Envolveu-se em atividades conjuntas com diferentes professores (por exemplo, projetos interdisciplinares).                                                                 | 5            | D     | 4            |
| 58                 | O(A) diretor(a) discute metas educacionais com os professores nas reuniões.                                                                                                | 4            | D     | 4            |
| 59                 | O(A) diretor(a) e os professores procuram assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva.                                            | 4            | D     | 4            |
| 60                 | O(A) diretor(a) informa os professores sobre as possibilidades de aperfeiçoamento profissional.                                                                            | 4            | B     | 2            |
| 61                 | O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos.                                                                                 | 4            | D     | 4            |
| 62                 | O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com as normas administrativas.                                                                                 | 4            | D     | 4            |
| 63                 | O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a manutenção da escola.                                                                                    | 4            | D     | 4            |
| 64                 | O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho.                                                                                                                      | 4            | D     | 4            |
| 65                 | O(A) diretor(a) estimula atividades inovadoras.                                                                                                                            | 4            | D     | 4            |
| 66                 | Sinto-me respeitado pelo(a) diretor(a).                                                                                                                                    | 4            | D     | 4            |
| 67                 | Tenho confiança no(a) diretor(a) como profissional.                                                                                                                        | 4            | D     | 4            |
| 68                 | Participo das decisões relacionadas com meu trabalho.                                                                                                                      | 4            | D     | 4            |
| 69                 | A equipe de professores leva em consideração minhas ideias.                                                                                                                | 4            | C     | 3            |
| 71                 | Carência ou ineficiência da supervisão, coordenação e orientação pedagógica.                                                                                               | 2            | B     | 2            |
| 97                 | Para a disciplina que você ministra neste ano, você participou da escolha dos livros didáticos para utilização nesta turma?                                                | 2            | A     | 2            |
| <b>Total</b>       |                                                                                                                                                                            | <b>90</b>    |       | <b>80</b>    |
| <b>Performance</b> |                                                                                                                                                                            |              |       | <b>88,9%</b> |

Legenda:

Questão 51: F-Utilizando-se um modelo pronto, porém com adaptações e com discussão com a equipe escolar.

Questão 52: E-3x ou mais.

Questões 53-57: A-Nunca; B-1x ao ano; C-3x/4x ao ano; D-Mensalmente; E-Semanalmente.

Questões 58-69: A-Nunca; B-Algumas vezes; C-Frequentemente; D-Sempre ou quase sempre.

Questão 71: Possíveis causas dos problemas de aprendizagem: A-Sim; B-Não.

Questão 97: A-Sim; B-Não.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Saeb/INEP/MEC (2015).

Na perspectiva dos professores, a atuação do gestor resulta em uma performance de 88,9% (superior a 69,4%, indicado na avaliação do gestor) em relação aos aspectos relacionados a gestão democrática e participativa, ou seja, acima da percepção do próprio gestor. Destacam-se as seguintes indicações dos professores:

Em relação ao trabalho em equipe:



- **mensalmente** participaram do planejamento do currículo escolar (ou parte dele) e/ou reuniões com colegas da mesma série (ano), participaram da escolha dos livros didáticos para o ano letivo, envolveram-se em atividades conjuntas com diferentes professores, trocam materiais didáticos com os colegas e participam de discussões sobre o desenvolvimento da aprendizagem de determinados alunos, participam das decisões relacionadas ao próprio trabalho e, **frequentemente** a equipe de professores levam em consideração as ideias deles;

- **sempre ou quase sempre** o gestor dá atenção especial a aspectos relacionados com as normas administrativas e com a manutenção da escola, procura animar e motivar os professores para o trabalho, busca estimular atividades inovadoras, os professores se sentem respeitados e também têm confiança no trabalho do diretor como profissional.

E, em relação ao processo de ensino, os professores indicaram que:

- **sempre ou quase sempre** o gestor escolar discute metas educacionais e procura assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva e dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos;

- **algumas vezes** o gestor escolar informa aos professores sobre possibilidades de aperfeiçoamento profissional, procura animar/motivar os professores para o desenvolvimento do trabalho e estimula o desenvolvimento de atividades inovadoras;

- os professores não consideram que a carência, ineficiência ou falta de supervisão, coordenação e orientação pedagógica são uma das causas dos problemas de aprendizagem dos alunos.

De forma geral, observa-se que há satisfação dos professores em relação ao desempenho do gestor, considerando-se os aspectos dos questionários relacionados à gestão democrática e participativa.

Nas questões que envolvem a relação professor-professor, as respostas indicam uma relação de cooperação. Existem atividades desenvolvidas de forma conjunta, troca de materiais didáticos, e discussões sobre problemas de aprendizagem dos alunos. As respostas dos professores indicam que não houve participação dos professores no planejamento do currículo e em reuniões com colegas da mesma série, que há cooperação mútua em relação ao

trabalho pedagógico, que há apoio do gestor a estas atividades e que se sentem respeitados pelo gestor.

### **6.3 – Comparação do perfil de atuação dos gestores das duas escolas**

Considerando que os processos de ensino e de aprendizagem envolvem interações entre professores e alunos com objetivo comum, a dinâmica da sala de aula, tem na figura do professor, o mediador destas interações, permeadas pelo contexto educacional que envolve ambos os processos. Ampliando a perspectiva sobre estes processos, percebemos as interações com os demais agentes da escola, que atuam de forma cooperativa e dando apoio às atividades direcionadas para a formação dos alunos.

No centro destas interações, o fazer pedagógico que envolve os processos de ensino (cujo sujeito é o professor) e aprendizagem (em que o sujeito é o aluno) deve ser concebido considerando todo o contexto que envolve a escola, sejam pela perspectiva humana (envolvendo a subjetividade humana), político-social (contexto onde se dá a prática pedagógica) e técnica (a didática, como ação intencional de ensino).

De acordo com Candau (1988), a Didática, numa perspectiva instrumental, é concebida como um conjunto de conhecimentos técnicos sobre o “como fazer” pedagógico, conhecimentos estes apresentados de forma universal e, conseqüentemente, desvinculados dos problemas relativos ao sentido e aos fins da educação, dos conteúdos específicos, assim como do contexto sociocultural concreto em que foram gerados. De alguma forma, explícita ou implicitamente, esta concepção está informada pela tentativa de Comênio de propor “um artifício universal de ensinar tudo a todos”. (CANDAUI, 1988, p.13-14).

Oliveira (1992) traz a seguinte argumentação em relação ao entendimento sobre o papel da Didática:

A Didática, quer enquanto campo do conhecimento, quer enquanto disciplina no currículo dos cursos de formação do educador, deve ser entendida em seu caráter prático de contribuição ao desenvolvimento do trabalho de ensino, realizado no dia-a-dia da escola, e demandado pela sociedade concreta à área pedagógica. (OLIVEIRA 1992, p. 133)

Cabe ao gestor escolar, em conjunto com o professor, articular as atividades dentro e fora de sala de aula de forma orientada ao aprendizado dos alunos, de acordo com as áreas de diversas conhecimentos e respectivos planos curriculares, de forma que as ações sejam integradas e direcionadas aos mesmos objetivos. No caso dos estudantes que apresentam dificuldades de aprendizagem, o gestor escolar deve viabilizar oportunidades pedagógicas diferenciadas e condicionadas de acordo com suas necessidades individuais.

Considerando estas abordagens relacionadas ao papel do gestor escolar, os tópicos seguintes apresentam análises sobre as bases de comprometimento e as habilidades e competências observadas nos gestores de ambas escolas.

### **6.3.1 – Bases de comprometimento**

Para Lück (2009), quem participa se prepara e organiza. A participação inerente à gestão democrática pressupõe que haja a necessária preparação e organização que dêem efetividade às suas ações. De nada adiantam as participações orientadas por objetivos pessoais, e de pouco adiantam as participações desorganizadas e mal informadas. A participação, portanto demanda preparação, que envolve a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada e comprometimento com a implementação das decisões tomadas. Em vista disto, cabe, pois, ao diretor, promover na escola o ambiente propício para a orientação dessa participação. Para tanto, dentre outros, compete-lhe:

- criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada;
- promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo;
- promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação, a quebra de aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças;
- criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação;

- desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades.

O gestor escolar deve avaliar de forma constante o nível em que essas condições existem em sua escola, como elas estão apresentadas e como são expressas em termos de comportamentos e envolvimento e como é possível aprimorá-las e reforçá-las.

Segundo Bastos et al. (2008, p. 53) “o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores”. O autor compreende o comprometimento como responsabilidade, destacando que o colaborador se opõe à impassividade, pois se considera responsável pelas suas ações, bem como sabe da importância e consequência destas. Desta forma, compreende-se que o comprometimento organizacional é constituído de várias dimensões, baseadas em fatores intrínsecos que denotam o sentimento do colaborador em relação à organização, além de fatores comportamentais e outros fatores ligados às conveniências, caracterizadas pela troca de bens e favores.

Em sua obra, Bastos et al. (2008, p. 50) enfatizam que “há ainda múltiplos conceitos de comprometimento: normativo, comprometimento de valor, comprometimento de identificação, afetivo, calculativo, instrumental, moral, comprometimento de continuação.”

Para Bastos *et al.*, (1997), argumentam que existem múltiplos conceitos de comprometimento: normativo, comprometimento de valor, comprometimento de identificação, afetivo, calculativo, instrumental, moral, comprometimento de continuação. Dentre as diversas definições de comprometimento organizacional constantes da literatura, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns que representam o nível de envolvimento do indivíduo, a saber: o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor de determinado objetivo. A pluralidade conceitual exposta pelos autores está explicada resumidamente pelo Quadro 25:

Quadro 25 – Diferentes bases de comprometimento e autores seminais.

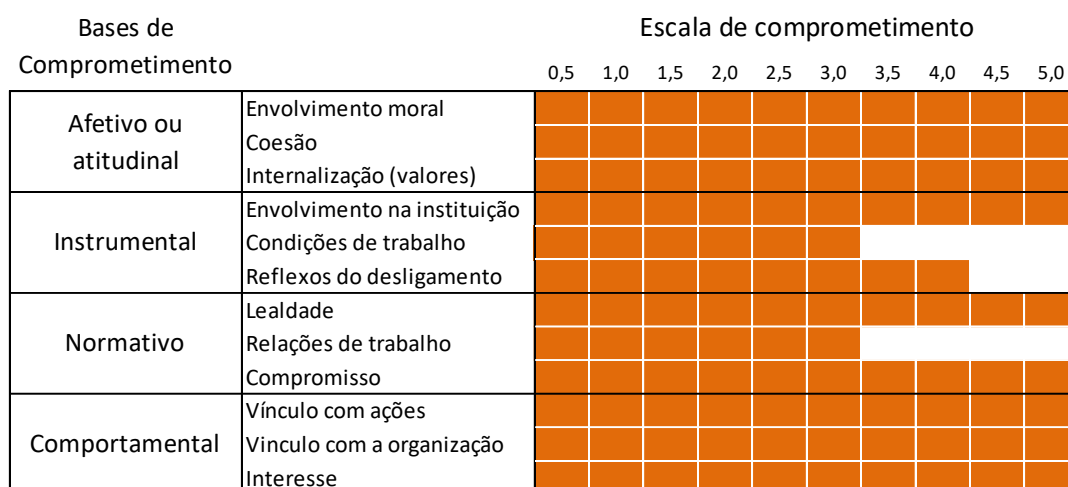
| Diferentes bases do comprometimento e autores seminais                                                                                        |                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bases de comprometimento                                                                                                                      | Autores seminais                                                                                                                                                           |
| Comprometimento afetivo ou atitudinal – baseado na aceitação dos objetivos da organização.                                                    | Etzioni (1961): Envolvimento moral.<br>Kanter (1968): Comprometimento de coesão<br>Porter et al. 1974<br>Mowday et al. (1982)<br>O'Reilly e Chatman (1986): internalização |
| Comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental – baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização. | Becker (1960): <i>side-bets</i><br>Kanter (1968): comprometimento de continuação<br>Meyer e Allen (1984)<br>O'Reilly e Chatman (1986): <i>compliance</i>                   |
| Comprometimento normativo – baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização.                                             | Kanter (1968): comprometimento de controle<br>O'Reilly e Chatman (1986): identificação<br>Meyer, Allen e Smith (1993)                                                      |
| Comprometimento comportamental – vínculo com ações.                                                                                           | Kiesler e Sakamura (1966)<br>Salancik (1977, 1982)                                                                                                                         |

Fonte: Bastos *et al* (2008).

Considerando as bases de comprometimento indicadas por Bastos *et al* (2008) relacionadas ao comprometimento afetivo (aceite e disposição em cumprir os objetivos institucionais), instrumental (percepção da organização e da importância do trabalho desenvolvido), normativo (relacionado à lealdade e sentimento de obrigação para com a instituição), e comportamental (vínculo com as ações e posicionamento para com suas atividades) do gestor, as características do perfil dos gestores observadas na pesquisa de campo estão apresentadas nos quadros seguintes.

O quadro 26 apresenta uma perspectiva sobre o envolvimento do gestor escolar da escola com maior positiva no Ideb, observada a partir das bases de comprometimento apresentadas por Bastos *et al* (2008):

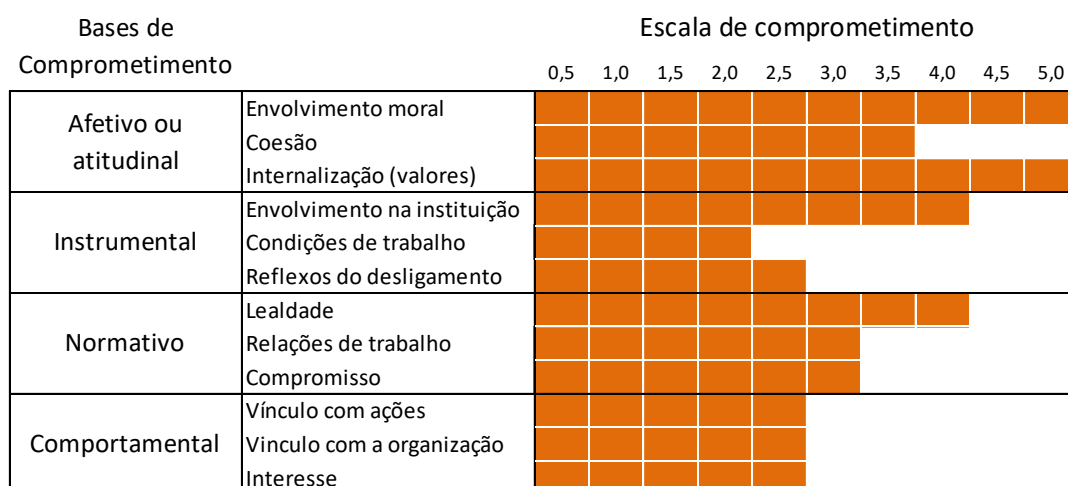
Quadro 26 – Bases de comprometimento observadas em relação ao gestor da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

O quadro 27 apresenta uma perspectiva sobre o envolvimento do gestor escolar da escola com maior negativa no Ideb, observada a partir das bases de comprometimento apresentadas por Bastos *et al* (2008):

Quadro 27 – Bases de comprometimento observadas em relação ao gestor da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

O quadro 28 apresenta as observações realizadas no decorrer da pesquisa de campo sobre as bases de comprometimento em relação em relação aos gestores das escolas com maiores variações (positiva e negativa) no Ideb entre 2011 e 2015:

Quadro 28 – Comparativo das bases de comprometimento observadas nos gestores das escolas que apresentaram maior variação positiva e negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Bases                 | Observações do pesquisador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | Escola V+[1]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Escola V-[1]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Afetivo ou atitudinal | Alto nível de envolvimento da gestora escolar em relação a determinação em cumprir seu papel frente a escola. É nítida a coesão de seus objetivos profissionais com os objetivos da escola, bem como é alto o nível de internalização dos valores da escola na busca pelo comportamento assertivo no sentido de superação de obstáculos para alcance dos resultados da escola.                                                                                                                                                                                                              | A gestora apresenta envolvimento moral com os objetivos da escola, porém, nível moderado em relação a determinação de cumprir seu papel frente a escola. Transferiu a determinados professores a causa dos resultados negativos, porém, exime-se de confrontar estes professores de forma enérgica em prol da manutenção do relacionamento cordial. Percebe-se a coesão de seus objetivos profissionais com os objetivos da escola, porém, em nível moderado. Busca comportamento assertivo em relação a internalização dos valores da escola, porém sem a ênfase necessária ao contexto da escola.       |
| Instrumental          | Alto grau de envolvimento com o trabalho que desenvolve, percebe com clareza as dificuldades inerentes ao seu trabalho, atuando de forma proativa de forma que não hajam prejuízos aos resultados educacionais desejados, tendo ampla consciência da importância desta proatividade em relação aos processos que envolvem a escola. Na entrevista, o vice-diretor, de forma espontânea destacou a diferença de nível de engajamento entre a gestora anterior e a atual. Relatou que a anterior era comprometida com o trabalho, mas que a atual é mais intensa na busca de soluções para os | A gestora demonstra muito envolvimento e dedicação ao trabalho e percebe bem as dificuldades do trabalho e atua conforme os limites estabelecidos pelo contexto e pelas dificuldades de relacionamento com parte da equipe. Tem consciência da necessidade de atuação frente a equipe, porém se sente limitada pelas condições do trabalho, principalmente as relacionadas com a carência socioeconômica dos alunos. Conhece bem a importância do gestor, porém não transfere esta importância à pessoa dela, tendo consciência de que atua de acordo com as limitações impostas pelo contexto e por seus |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | problemas existentes na escola.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | próprios limites.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Normativo      | <p>A gestora busca, nas relações de trabalho, promover o sentido de unidade na escola, valorizando o compromisso de todos com as tarefas a serem realizadas, se posicionando como exemplo de dedicação ao trabalho em busca dos objetivos institucionais, compreendendo que esta postura serve de motivação para o envolvimento da equipe com os resultados da escola. Independentemente da percepção que cada um tem de seu trabalho, ela procura manter um alto nível de engajamento de sua equipe e, para tanto, utiliza os meios normativos dos quais dispõe como gestora escolar.</p>                                       | <p>A gestora trabalha considerando e buscando promover o sentido de unidade na escola, buscando valorizar o compromisso de todos com as tarefas a serem realizadas, porém relata dificuldades de parte da equipe em cumprir as normas e atribuições definidas para suas respectivas funções. Busca engajamento da equipe de forma contínua, porém, evitando conflitos que poderiam resultar em melhoria na aprendizagem e formação dos alunos.</p>                                        |
| Comportamental | <p>Alto nível de envolvimento da gestora com suas tarefas e com a organização, demonstrando interesse em todos os processos que envolvem o âmbito escolar, bem como promovendo reuniões periódicas, inclusive aos sábados, quinzenalmente, para discussão de aspectos relacionados aos processos pedagógicos existentes na escola. Também se percebeu, através dos relatos da gestora, que ela considera e exige que toda sua equipe se envolva no trabalho escolar com o mesmo vínculo que ela demonstra, e que todos devem manter um posicionamento de envolvimento com os alcances dos resultados educacionais da escola.</p> | <p>Alto nível de envolvimento da gestora com suas tarefas e com a organização, demonstrando interesse em todos os processos que envolvem o âmbito escolar, porém, sem a mesma intensidade em relação a exigência de trabalho em equipe. Reconhece a necessidade de envolvimento organizado e planejado de toda a equipe no trabalho e tem atuado de forma a obter melhores resultados com alta intensidade no que depende de si, porém, com intensidade moderada em relação à equipe.</p> |



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

No âmbito da escola, o gestor é responsável pelo planejamento de suas atividades como um processo fundamental de gestão, organização e orientação da equipe de educadores, considerando todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a efetiva materialização dos resultados esperados. A promoção e o delineamento da visão, missão e dos valores que embasarão as ações escolares contribuem para o alinhamento dos processos com as necessidades de formação dos alunos.

As observações realizadas sobre a atuação dos gestores considerando as bases do comprometimento apresentadas por Bastos *et al* (2008) permitem associar a efetividade do comprometimento afetivo, instrumental, normativo e comportamental com os resultados educacionais obtidos pelas escolas. Ao se comparar a efetividade do comprometimento dos dois gestores, percebe-se que ambos demonstraram atuar conforme os valores e objetivos propostos para a educação, atuando de forma vinculada, demonstrando lealdade, moralidade e compromisso. Porém, o maior comprometimento afetivo ou atitudinal demonstrado pelo gestor da Escola V+[1] foi determinante para o alcance dos resultados obtidos pela escola. A busca pela coesão e integração das atividades educacionais de forma imperativa face as discordâncias de sua equipe se apresentou como fator decisivo para que o envolvimento de toda a equipe com as metas educacionais prevalecesse sobre posturas individuais. Em contrapartida, a desmotivação parcial demonstrada pela gestora da Escola V-[1] devido a problemas relacionados como a falta de comprometimento de parte da equipe e baixo envolvimento da comunidade escolar tiveram importante influência nos resultados da escola.

### **6.3.2 – Competências pessoais, organizacionais e funcionais**

Para Lewis e Crozier (2002), uma maneira simples de compreender os diferentes enfoques da gestão seria entender as ações do gestor como processos. As contribuições representam o que o gestor é como indivíduo, ou seja, suas competências pessoais, as quais, além das qualidades inerentes à personalidade, abrangem a experiência e a perícia. Quando aplica tais competências ao trabalho (os processos), e essa capacidade de aplicá-las efetivamente no âmbito da escola pode ser chamada de competências de negócios (organizacionais) – em outras palavras, um conjunto de comportamentos. Por fim, seu sucesso

nessa área pode ser aferido por meio de resultados concretos, quantificáveis, que são habilidades funcionais ou competências. As competências são divididas em três áreas:

Quadro 29 – Características das competências pessoais, organizacionais e funcionais.

| <b>Competências</b>    | <b>Ênfase</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>Habilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pessoais</b>        | - representam o potencial para atingir resultados, de acordo como os traços de personalidade, a experiência e a perícia.                                                                                          | - delegação de poder: inspirar e motivar as pessoas,<br>- orientação para resultados: desejo de atingir resultados;<br>- orientação para desenvolvimento: acreditar no desenvolvimento das pessoas ser treinador ou mentor.                                                                                  |
| <b>Organizacionais</b> | - capacidades associadas a percepção da dinâmica organizacional e da importância da interação e interligação das atividades desenvolvidas no amplo contexto de trabalho em relação aos objetivos organizacionais. | - gerenciamento da mudança;<br>- capacidade de negociação;<br>- avaliação e aumento do desempenho da organização;<br>- formação de equipes.                                                                                                                                                                  |
| <b>Funcionais</b>      | - capacidade do indivíduo de realizar atividades no trabalho de acordo com o padrão esperado.                                                                                                                     | - realização eficaz de avaliações;<br>- criação de planos de desenvolvimento;<br>- planejamento do desenvolvimento e criação de propostas efetivas para obtenção de apoio;<br>- aptidão para orientar, aconselhar e acompanhar;<br>- treinamento e realização de <i>workshops</i> , <i>seminários</i> , etc. |

Fonte: adaptado de Lewis & Crozier (2002).

Ainda segundo os autores, as três áreas estão interligadas e qualquer deficiência numa delas afeta o sucesso como um todo, uma vez que a fonte máxima das habilidades práticas do indivíduo encontra-se em seu repertório de competências, as quais, embora talvez o permitam fazer praticamente qualquer coisa, podem não estar facilmente relacionadas com suas

realizações no trabalho. Muitas pessoas costumam atentar para os resultados palpáveis e não para os fatores implícitos do sucesso.

O quadro 30 apresenta as observações realizadas no decorrer da pesquisa de campo sobre as competências pessoais, organizacionais e funcionais em relação aos gestores das escolas com maiores variações (positiva e negativa) no Ideb entre 2011 e 2015:

Quadro 30 – Comparativo das características das competências pessoais, organizacionais e funcionais observadas nos gestores das escolas que apresentaram maior variação positiva e negativa no Ideb entre 2011 e 2015.

| Competências    | Observações do pesquisador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | Escola V+[1]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Escola V-[1]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Pessoais        | <p>A gestora demonstrou grande potencial para desenvolver atividades direcionadas ao alcance dos resultados; conhecimento e experiência em relação às tarefas que desenvolve; atua de forma organizada, impositiva e leal em relação a determinação e acompanhamento e cobranças de resultados.</p> <p>Direciona as atividades utilizando como fator motivador os objetivos educacionais, valorizando a maior capacidade dos integrantes da equipe para desenvolvimento de suas respectivas tarefas.</p> <p>Internalizou as metas educacionais propostas para a escola, assumindo-as como metas profissionais pessoais.</p> | <p>A gestora demonstrou potencial moderado para atividades direcionadas ao alcance dos resultados; conhecimento e experiência em relação às tarefas que desenvolve; atua de forma negociada em relação a determinação e acompanhamento de tarefas e resultados.</p> <p>Direciona as atividades de acordo com as necessidades da escola, valoriza a atuação dos colaboradores, acompanha resultados de acordo com as tarefas estabelecidas.</p> <p>Compreende a importância das metas organizacionais e atua de forma comprometida em busca do alcance destas metas.</p> |
| Organizacionais | <p>A gestora apresenta percepção abrangente do funcionamento organizacional, coordena e direciona as tarefas buscando coesão, integração e sinergia dos resultados de cada atividade em função dos resultados.</p> <p>Atua buscando adequar as atividades de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>A gestora apresenta percepção abrangente do funcionamento organizacional, coordena e direciona as tarefas buscando coesão, porém encontrou resistência por parte da equipe, passou a atuar de forma restrita.</p> <p>Atua buscando adequar as atividades de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | acordo com as necessidades da escola; coordena e negocia com a equipe desde que os objetivos da escola sejam prioridade; atua de forma contínua para melhorar o desempenho da escola.                                                                                                                                                           | acordo com as necessidades da escola; coordena e acompanha o trabalho da equipe, atua de forma a resolver os problemas que ocorrem no cotidiano escolar.                                                                                                                                                                                        |
| Funcionais | A gestora tem a eficiência e a qualidade como padrão de comportamento profissional, busca a eficácia da escola como um todo.<br><br>Avalia e acompanha o desempenho escolar, planeja as ações escolares buscando efetividade operacional de todas as tarefas e orienta a equipe de acordo com as metas propostas para cada atividade da escola. | A gestora tem a eficiência e a qualidade como padrão de comportamento profissional, busca a eficácia da escola como um todo.<br><br>Avalia e acompanha o desempenho escolar, planeja as ações escolares buscando efetividade operacional de todas as tarefas e orienta a equipe de acordo com as metas propostas para cada atividade da escola. |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

A efetividade da atuação do gestor escolar em relação às metas educacionais demanda deste conhecimento, experiência e uma visão ampla de todos os recursos disponibilizados, sejam materiais ou humanos, e de suas respectivas potencialidades e limitações. A implementação de padrões de qualidade e de práticas educacionais escolares com visão social e de futuro também requer dos gestores conhecimento das demandas de formação oriundas da dinâmica social e econômica da comunidade em que atuam. Para articular e envolver as diversas dimensões da gestão escola direcionando-as de forma abrangente para os objetivos da escola que gerem, é fundamental que o gestor mantenha foco permanente no planejamento estabelecido em conjunto com a equipe escolar.

Segundo Cripe & Mansfield (2003), desenvolver a competência de Estabelecer o Foco, competência-chave de liderança, pois engloba dar direcionamento e significado ao trabalho das pessoas, envolve pensamento estratégico, planejamento, facilitação e habilidades em comunicação. Como essa competência é complexa, é importante entender o que se deve fazer e os vários meios para conseguir fazer. Quando o líder compreende o que fazer, deve conseguir apoio e buscar e buscar trabalhar com sua equipe, intermediando e conduzindo os processos envolvidos de acordo as metas organizacionais.

Para Lück (2009), novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não somente enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Como consequência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola. No contexto dessa sociedade, a natureza da educação e as finalidades da escola ganham uma dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica e, em consequência, o aprimoramento do trabalho daqueles que atuam nesse meio torna-se imprescindível para a efetividade da escola.

As observações sobre as habilidades e competências que caracterizam os gestores das escolas permitem associar a efetividade das competências pessoais, organizacionais e funcionais com os resultados educacionais obtidos pelas escolas. Ao se comparar a efetividade destas competências em relação a atuação dos gestores das duas escolas, é bastante perceptível que o maior engajamento do gestor da Escola V+[1] em relação ao gestor da Escola V-[1] é fator preponderante para a obtenção dos resultados de ambas as escolas.

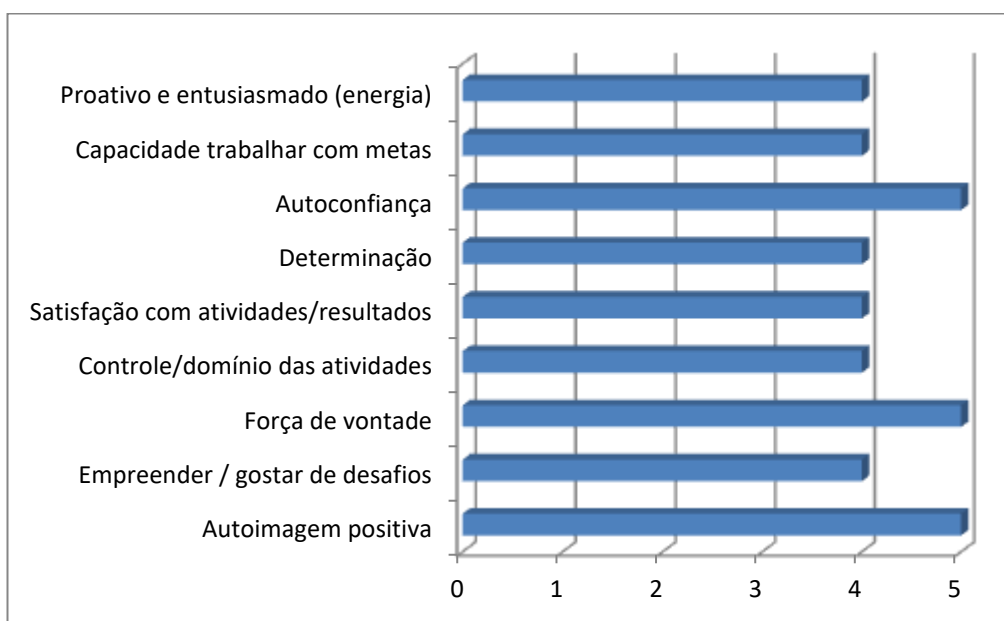
Num contexto permeado por uma realidade social indesejada e desmotivadora, o acompanhamento persistente e efetivo na busca pelo alcance das metas estabelecidas para cada tarefa e, conseqüentemente, da escola como um todo, foi determinante para o sucesso da escola que obteve a maior variação do Ideb no período analisado. Por outro lado, o parcial conformismo da gestora da escola com variação negativa mediante os obstáculos à aprendizagem dos alunos, principalmente aqueles relacionados à falta de comprometimento de parte da equipe escolar, se apresentou como um dos principais fatores para que a escola obtivesse variação negativa no Ideb. Como o sucesso do trabalho escolar demanda coesão na execução das atividades que compõem o trabalho escolar, a falta de comprometimento de membros da equipe e a passividade (ou impossibilidade) de acompanhamento e exigência de cumprimento das metas preestabelecidas exercem influência prejudicial aos resultados da escola.

### 6.3.3 – Autogestão – Gerente de si mesmo

Dentre as competências pessoais apresentadas por Lewis e Crozier (2002), a autogestão está relacionada à forma como o gestor procura se organizar em torno de sua realidade, como desenvolve hábitos, comportamentos e abordagens do mundo exterior em razão do mundo interior individual, considerando seu círculo social, sua experiência profissional e/ou de âmbito público.

Ainda segundo os autores, a autogestão envolve aspectos associados a capacidade do gestor em manter a motivação em suas relações com o cotidiano em prol dos objetivos de curto, médio e longo prazos, relacionados ao seu trabalho. Palavras com o tom positivo, autoimagem positiva, otimismo, prazer e satisfação com as atividades desenvolvidas são termos que expressão o envolvimento motivacional do gestor. O gráfico 07 apresenta a percepção sobre a autogestão/motivação da gestora da escola com maior variação positiva em relação às tarefas desempenhadas na escola:

Gráfico 07 – Aspectos relacionados a Autogestão do gestor da escola com maior variação positiva no Ideb entre 2011 e 2015.



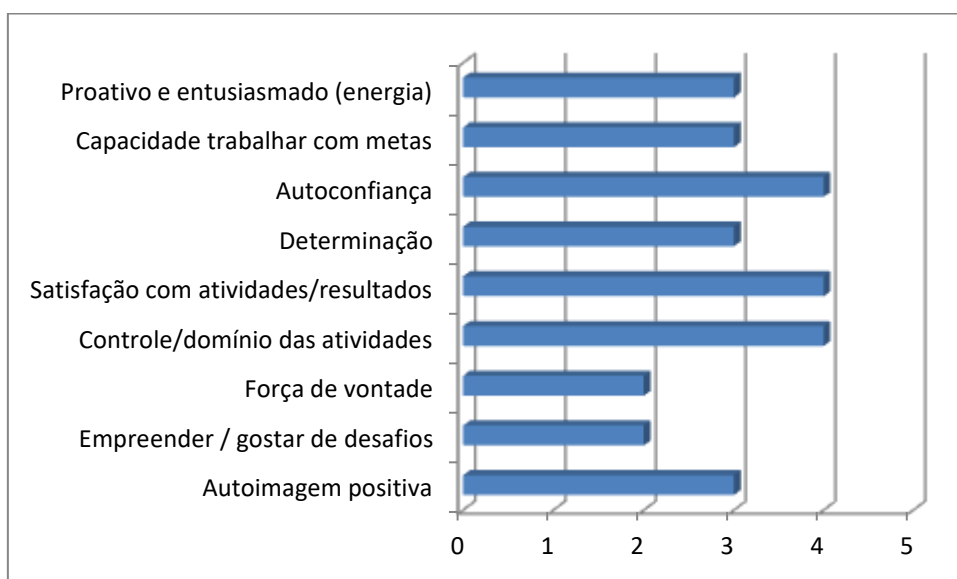
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

De forma bastante perceptível, a gestora da escola V+[1] demonstrou alto nível motivacional com as tarefas que executa frente à escola. Ao empreender uma parceria com

uma Igreja Evangélica da região para preparar os alunos para o Enem, demonstrou capacidade de empreender além dos limites da escola, bem como vontade e capacidade de superar desafios. Demonstrou proatividade na apresentação de soluções para os problemas existentes na escola, determinação e capacidade de definir e trabalhar em função de alcançar metas, força de vontade, autoconfiança e autoimagem positiva, amplo controle e domínio das atividades cotidianas da escola e também ampla satisfação com os resultados que a escola tem alcançado.

O gráfico 08 apresentado a seguir apresenta a percepção sobre a autogestão/motivação da gestora da escola com maior variação negativa em relação às tarefas desempenhadas na escola:

Gráfico 08 – Aspectos relacionados a Autogestão do gestor da escola com maior variação negativa no Ideb entre 2011 e 2015.



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

A gestora da escola V-[1] demonstrou moderado nível motivacional com as tarefas que executa frente à escola, porém, certa desmotivação gerada pelas dificuldades relacionadas ao contexto que permeia a escola. Demonstrou proatividade na apresentação de soluções para os problemas existentes na escola, porém tem sua determinação, força de vontade e capacidade de definir e trabalhar em função de alcançar metas limitadas por restrições atribuídas por ela à falta de interesse de parte da equipe.

De acordo com Lück (2009), na escola, o diretor é o profissional a quem compete à liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no

desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. Neste sentido, caberia à gestora atuar de forma que prevalecesse a responsabilidade de todos os profissionais envolvidos com a formação dos alunos, mesmo que significasse lançar mão de normas e regulamentos que resultassem na efetividade da aprendizagem adequada dos alunos. Tal comportamento foi claramente percebido na gestora da escola V+[1] na condução da equipe escolar.

Os resultados desfavoráveis do Ideb da escola e o baixo envolvimento da comunidade nas atividades da escola influenciaram negativamente na autoimagem da gestora da escola V-[1], porém, ela demonstra bom grau de autoconfiança por entender que os problemas existentes não tem sua gestão como causa principal. Também demonstrou insatisfação com os resultados obtidos pela escola e tem atuado para recuperação dos resultados.

Finalizada a etapa de análise dos dados obtidos na pesquisa, na sequência, estão apresentadas as considerações finais acerca da pesquisa desenvolvida.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos. (LÜCK, 2009, p.23).

A hipótese estabelecida para esta tese considera que a eficácia da gestão escolar no contexto da escola democrática e participativa, no que se refere à efetividade na oferta de ensino de qualidade e aprendizagem significativa, tem associação direta tanto com a formação profissional de seu gestor e o perfil de gestão estabelecido pelo mesmo, quanto com suas habilidades e competências para aplicar técnicas de gestão e para liderar e influenciar favoravelmente o desempenho de seus colaboradores.

Através de um estudo qualitativo exploratório, buscou-se compreender e identificar a associação entre aspectos relacionados ao perfil e a formação do gestor escolar e a efetiva oferta de ensino com qualidade, considerando a evolução das escolas no Ideb entre 2011 e 2015 como referência para mensuração da influência da atuação do gestor escolar nos resultados educacionais obtidos pelas escolas.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), avaliação censitária pertencente ao Saeb, foi escolhido devido à sua abrangência, como indicador a ser utilizado como referência em relação à mensuração dos resultados educacionais. Calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar e das médias de desempenho na Prova Brasil, o Ideb reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. (INEP/MEC, 2015).

Considerando o objetivo proposto para o trabalho e a hipótese estabelecida, a análise do trabalho do gestor foi realizada considerando a influência da formação e atuação do gestor em relação à efetiva oferta de ensino de qualidade e aprendizagem significativa. Foram selecionadas como amostra para a pesquisa, as escolas que apresentaram maiores variações (positivas e negativas) no Ideb entre 2011 e 2015, sendo que, no intuito de se obter maior validade interna da pesquisa, foram escolhidas escolas da mesma rede (Estadual) e com contextos socioeconômicos similares.

No desenvolvimento da pesquisa, quando da análise da evolução do Ideb com a utilização de gráficos, as observações realizadas denotam que, o crescimento do Ideb das escolas do grupo V[+] ocorreu após uma queda no índice, o que pode ser um indicativo de que a escola pode ter reagido em suas ações pedagógicas após o resultado de queda. Por outro lado, o histórico de evolução das escolas do grupo V[-] demonstra que a redução do Ideb ocorre após uma fase de crescimento do indicador, o que pode ser um indício de falta de continuidade por parte da escola em relação às práticas educativas de promoção de reforço à aprendizagem após o resultado de aumento do índice. De forma geral, os gestores de todas as escolas analisadas reagem aos resultados do Ideb, sendo que as ações são mais enfáticas no grupo de escolas V[-]. Neste sentido, a realização do Saeb cumpre um papel secundário, porém importante, que é o de impulsionar ações efetivas de ajustes nos procedimentos educacionais por parte dos gestores escolares, a partir do momento em que compreendem que os resultados de suas respectivas atuações estão sendo observados e monitorados por órgãos oficiais e também pela sociedade, pois o Ideb é divulgado nacionalmente.

Outra perspectiva observada no desenvolvimento da pesquisa se refere aos indicadores educacionais das escolas obtidos a partir do censo escolar, cuja finalidade está relacionada ao monitoramento dos sistemas educacionais, considerando o acesso, a permanência e a aprendizagem dos alunos. Foram analisados indicadores associados ao contexto que envolve os alunos como Média de Alunos por Turma, Média de Horas-aula Diária, Taxa de Distorção série-idade e Nível Socioeconômico. Os resultados indicaram que os dois grupos de escolas observados apresentam contextos similares em relação às condições de aprendizagem dos alunos, não permitindo uma análise definitiva que justifique a influência significativa nas diferenças de variações positivas e negativas do Ideb no período analisado.

Também foram analisados indicadores associados ao contexto do docente como Percentual de Docentes com Ensino-Superior, Média do Indicador de Regularidade Docente e Nível de Complexidade de Gestão da Escola. A análise comparativa das informações dos dois grupos indica melhores condições de atuação nas escolas do grupo V[-], como o maior percentual de professores com curso superior e a maior adequação dos docentes à disciplina que leciona no grupo de escolas com variação negativa. Os resultados observados nesta perspectiva, quando comparados com as respectivas variações do Ideb, apresentam distanciamento de uma possível associação entre os indicadores os resultados do Ideb, não

permitindo uma análise definitiva que justifique uma influencia significativa nos resultados obtidos pelos dois grupos.

Em sequência, a pesquisa passou a considerar aspectos relacionados a formação e ao perfil de atuação do gestores escolar, analisando, inclusive, a atuação dos professores das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática (avaliadas no Saeb) que integram as equipes pedagógicas comandadas pelos respectivos gestores escolares.

Em relação à formação dos gestores escolares, os resultados apontaram que, na comparação entre os perfis dos gestores das escolas dos grupos V[+] (maiores variações positivas) e V[-] (maiores variações negativas) não foram observadas diferenças significativas que pudessem justificar o melhor desempenho do grupo V[+] no Ideb em relação ao grupo V[-]. Os gestores dos dois grupos pertencem à mesma faixa etária e atuam de forma similar, sendo que, os gestores do grupo V[-] têm maior experiência na área da educação e tem salário em torno de 53,23% maior. A maior experiência e o salario médio superior do grupo V[-] poderiam sugerir que haveriam melhores condições de trabalho que favoreceriam a obtenção de resultados superiores, porém, os resultados da pesquisa indicaram que este possível favorecimento não se efetivou em termos de maior aprendizagem dos alunos.

Outro aspecto evidenciado nesta comparação, é o fato dos gestores do grupo V[-] indicarem que os cursos de aperfeiçoamento, em termos gerais, apresentaram maior impacto em suas respectivas atuações como diretor do que o grupo V[+]. Seria esperado que este maior impacto ocorresse no grupo V[+], porém, diante desta observação, no caso destes grupos de escolas analisados, não é possível afirmar que a participação em cursos de aperfeiçoamento nos últimos dois anos implicou em melhoria na gestão de forma a influenciar no resultado do Ideb. Esta mesma percepção pode ser atribuída à participação dos professores em Atividades de Formação Continuada, uma vez que houve maior participação dos professores do grupo V[-].

Para Luck (2009), a capacidade conceitual, que envolve o pensamento abstrato, é necessária de modo a tornar o diretor capaz de lidar com a complexidade das dinâmicas humanas, sociais e institucionais que o trabalho escolar envolve. Tal capacidade é desenvolvida a partir de ideias emergentes tanto de leituras teóricas como de interpretação de

significados, resultante da reflexão suscitada pela prática. Essas ideias se constituem no repertório sobre o qual se assenta a possibilidade de melhoria da educação.

A formação dos gestores escolares deve ser baseada na dialética entre a teoria e a prática, valorizando também a prática profissional como momento de ampliação do conhecimento, por meio da reflexão, análise e problematização dessa, e o reconhecimento do conhecimento tácito, presente nas soluções que os profissionais encontram no ato. Esse conhecimento na ação é o conhecimento implícito, interiorizado, que está na ação e que, portanto não a precede. É mobilizado pelos profissionais no seu dia a dia, configurando um hábito. No entanto esse conhecimento não é suficiente, devendo ser embasado e complementado por uma formação acadêmica que propicie aos gestores o desenvolvimento da capacidade de refletir, oferecendo perspectivas de análise, para que os gestores escolares compreendam os contextos históricos, sociais, culturais, organizacionais e de si próprios como profissionais. (INEP/MEC, 2009).

Em relação à formação acadêmica dos gestores dos dois grupos de escolas analisados, há bastante similaridade nos perfis observados, sendo todos graduados na área da educação, com diferentes ênfases e com tempo de formação médio superior a 8 anos. Porém, em relação à pós-graduação, enquanto todos os gestores do grupo V[+] possuem especialização, apenas 3 dos 5 gestores do grupo V[-] possuem pós-graduação, sendo que os demais possuem apenas graduação.

Se, por um lado a formação dos gestores apresenta características similares, por outro, a experiência dos gestores não apresenta o mesmo padrão. Os gestores do grupo V[-] atuam como gestores, em média, há 10,2 anos, enquanto os gestores do grupo V[+] tem experiência como gestores há 6,1 anos. Haveria certa razoabilidade em considerar que a maior experiência profissional contribuísse de forma importante para a obtenção de melhores resultados educacionais, porém, essa diferença em favor primeiro grupo, não reflete esta linha de raciocínio, impossibilitando estabelecer associações entre a experiência profissional do gestor escolar e os resultados obtidos por suas respectivas escolas.

De acordo com Lück (2009), conscientes dos complexos desafios da gestão escolar, os diretores reconhecem a necessidade contínua de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes as mais diversas nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar, de modo a se tornarem capazes de exercer de forma efetiva esta função. Porém, este reconhecimento por

parte dos gestores apontando pela autora, não tem resultado na reconhecida necessidade de formação continuada dos educadores, uma vez que 8 dos 10 gestores são formados há mais de 15 anos. Ressalta-se que nenhum dos 10 gestores possui Mestrado ou Doutorado, refletindo o efeito das políticas públicas direcionadas à formação dos gestores de escolas públicas.

De forma geral, considerando todo o escopo observado na pesquisa em relação à formação do gestor escolar, tanto em relação à formação acadêmica quanto em relação a experiência profissional e as condições de trabalho, no âmbito do contexto analisado, não foram identificados diferenças significativas entre os dois grupos analisados que pudesse justificar desempenho superior no Ideb do grupo V[+] em relação ao grupo V[-].

Em relação à atuação dos gestores na condução da escola, observou-se certa regularidade em relação aos procedimentos cotidianos da escola, porém, havendo diferenciação em relação à intensidade e a frequência com as quais as ações educativas são efetivadas. Seja em relação ao planejamento, execução e acompanhamento do desenvolvimento das atividades em sala de aula, de projetos temáticos, de atividades extracurriculares e de ações para reforço escolar e redução de faltas/abandono, a atuação dos gestores reflete uma forma até certo ponto padronizada em relação a estes procedimentos.

No início de cada ano, os gestores realizam reuniões de planejamento do ano letivo, definem parâmetros para execução dos projetos a serem desenvolvidos, bem como das ações pedagógicas que serão realizadas dentro e fora da sala de aula. Periodicamente, são agendadas reuniões de acompanhamento dos trabalhos pedagógicos e desenvolvimento dos alunos, durante as quais as distorções de aprendizado são registradas, sendo que os alunos que apresentam algum déficit de aprendizado são conduzidos e direcionados ao programa de reforço escolar, que normalmente é de responsabilidade do professor responsável pela biblioteca da escola. Em relação a casos de excessos de faltas dos alunos e/ou indícios de evasão escolar, todos os gestores demonstraram reconhecer a gravidade do problema, atuando de forma conjunta com os professores e pais e/ou responsáveis para minimizar e, quando possível, eliminar os riscos de evasão na escola.

Em relação às questões administrativas e financeiras, os gestores também atuam com certa conformidade, mantendo registros e documentos escolares atualizados e ao alcance de todos interessados e de forma organizada. As rotinas de manutenção também foram conduzidas de forma adequada e de acordo com as necessidades operacionais das escolas.

Não se observou, nestes aspectos, a ocorrência de nenhum problema que afetasse significativamente a rotina pedagógica da escola com conseqüente influência nos resultados obtidos pelas escolas no Ideb.

Em relação à gestão democrática e participativa, a indicação da utilização de modelos prontos de Projetos Políticos Pedagógicos por professores dos dois grupos, mesmo com a discussão no âmbito escolar, desfavorece a adequação do PPP as necessidades da escola, refletindo nas ações escolares e, por conseqüência, no alcance de seus objetivos. Outro fator a ser observado foi a não participação de todos os professores conselhos escolares e de classe e até a indicação de parte dos professores dos dois grupos de que o conselho de classe não existe, prejudicando a integração da equipe escolar e a formação de um ambiente educativo e de aprendizagem. No que se refere ao relacionamento com a comunidade, os gestores de ambos os grupos promoveram ações de aproximação da comunidade, sendo que as ações do grupo V[-] resultaram em maior participação da comunidade no ambiente escolar.

Como destacado e, talvez a principal constatação deste trabalho sobre o efeito Gestor Escolar na gestão das escolas públicas, seria a associação entre a intensidade, influenciada pela motivação profissional, com a qual os gestores escolares conduzem as ações escolares e os resultados educacionais obtidos da escola, não somente em relação ao Ideb, mas, principalmente, em relação à formação dos alunos.

Quando da análise individualizada das escolas que apresentaram a maior variação positiva e negativa, observou-se que ambas as gestoras demonstraram alto nível de profissionalismo em relação às ações a frente da gestão das escolas, porém, foi bastante perceptível a diferença entre os níveis motivacionais das duas diretoras. Enquanto a gestora da Escola V+[1] demonstrava alto nível de comprometimento com as metas da escola, assumindo o sucesso da escola como fator de satisfação pessoal com conseqüente elevação da auto estima, o que a impulsionava a superar todos os obstáculos que surgiam, inclusive os relacionados a postura da equipe escolar; a gestora da Escola V-[1] se demonstrou influenciada pela resistência encontrada em parte da equipe, atribuindo a redução no Ideb à falta de comprometimento a este posicionamento de seus comandados e, em nível moderado, se conformando com o contexto desfavorável.

Segundo Bergamini (1980), a condição ideal para haver forte motivação é quando as habilidades e energias pessoais são suficientes para anteder às expectativas organizacionais, e

os recursos da organização são também adequados para atender às necessidades e objetivos individuais. De acordo Schein (1982), para os seres humanos adultos o motivador fundamental é a necessidade de manter e desenvolver autoconceito e autoestima, agindo de forma coerente como modo como se percebem, evitando coisas que não coadunam com o modo como se veem e procurando se sentirem bem consigo mesmos, evitando situações que fazem com que se sintam mal em relação a seus valores.

Constatou-se que, atuando com responsabilidade e dedicação em contextos similares, a proatividade e energia desprendida emergiu como fator determinante para o sucesso da gestão escolar em termos de relevância educacional. Tal constatação corrobora com a proposição de Sander (1995), de que no nível intrínseco, os valores e aspirações fundamentais do ser humano, historicamente engajado em seu meio cultural, exercem influência no âmbito de forma determinante e decisiva. Obviamente não se trata de estabelecer este fator como único ou principal causa do sucesso ou insucesso escolar e sim de se defini-lo como determinante na atuação do gestor escolar.

Ainda segundo o autor, o desempenho da administração da educação pode ser definido a partir de distintas perspectivas conceituais e dimensões analíticas, que refletem aspectos analiticamente diferentes de um conceito totalizador e compreensivo de qualidade da administração da educação, sendo possível avaliar essa administração em termos substantivos, instrumentais, coletivos ou individuais.

A compreensão sobre o alcance, limites e possibilidades da prática de gestão de escolas públicas, como instituições que compõem a prática social com conseqüente desenvolvimento para a cidadania, requer do gestor a apropriação de mecanismos, instrumentos e procedimentos que permitam intervenções objetivas e satisfatórias, considerando os aspectos formativos que devem ser conduzidos em favor da formação dos alunos. Tal compreensão demanda, por parte do gestor escolar, entendimento sobre os condicionantes políticos, sociais e econômicos que envolvem a comunidade atendida pela escola, bem como da importância de sua atuação para superação dos obstáculos que se opõem a formação dos estudantes.

Para Cury (2005), a qualidade do ensino supõe, então, a busca do melhor, de um padrão científico e fundamentado dos conteúdos acumulados e transmitidos. Mas ela é também uma forma de responsividade face aos desafios da sociedade contemporânea. Essa

exige um conjunto de conhecimentos e habilidades capazes de possibilitar a todos o acesso a formas de ser e de se comunicar como um participante do mundo. Contudo, em qualquer circunstância, a qualidade supõe profissionais do ensino com sólida formação básica, aí compreendidos o domínio dos métodos e técnicas de ensino e o acesso à educação continuada, presencial ou à distância. Os profissionais da educação, dada a disponibilidade de informações cada vez mais rápidas e disponíveis que, de certo modo, deixam de ser propriedade exclusiva de especialistas, deverão, não só estar a par dos instrumentos e conteúdos que as disponibilizam, como exercer sua autoridade em bases críticas e reflexivas.

Os resultados apontados refletem a dinamicidade que envolve a gestão escolar e, conseqüentemente a condução do trabalho do gestor, estando delimitados pelo âmbito no qual a pesquisa foi desenvolvida. No entanto, espera-se que tenham sido estabelecidas reflexões a partir das quais outras contribuições possam ser somadas, no intuito de se alcançar maior qualidade na educação, com efetiva participação dos gestores escolares, que contribuam para a formação de sujeitos autônomos de conhecimento e cidadãos conscientes, participativos e comprometidos com a construção da democracia e de uma sociedade mais justa e equilibrada.



## REFERÊNCIAS

AGUILAR, Maria José; ANDER-EGG, Ezequiel. Avaliação de serviços e programas sociais. Petrópolis: Vozes, 1994.

ALONSO, Myrtes. O Papel do Diretor na Administração Escolar. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1988.

ALVES, Maria Teresa Gonzaga; SOARES, José Francisco. XAVIER, Flávia Pereira. Desigualdades educacionais no ensino fundamental de 2005 a 2013: hiato entre grupos sociais. Revista Brasileira de Sociologia, vol. 07, n. 07, p. 903-923, jan.-jun, 2016.

ANDRADE, Rui O. B. de; AMBONI, Nério. Teoria Geral da Administração. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ALVES, Maria Teresa G.; FRANCO, Creso, A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar, In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Org.), Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias, Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F. O nível socioeconômico das escolas de educação básica brasileiras. Belo Horizonte: Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME); São Paulo: Instituto Unibanco, 2012.

BASTOS, Antônio V. B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. Revista de Administração Científica, Curitiba, v.1, n. 2, p. 23-81, mai. 1997.

BASTOS, Antônio V. B.; SIQUEIRA, Mirlene M. M.; MEDEIROS, Carlos Alberto F.; MENEZES, Igor Gomes; Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org); TAMAYO, A. et. al. Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BRASIL. Constituição (1988) Constituição: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília-DF: 20 de dezembro de 1996. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania. Caderno 1. In: Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília-DF, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor. Caderno 5. In: Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília–DF, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Escola de Gestores da Educação Básica. Diretrizes Nacionais do curso de Pós-graduação em Gestão Escolar. Brasília–DF, 2009.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica. Secretária de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. – Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb). Brasília–DF: Saeb, INEP, MEC. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/saeb>>. Acesso em: dez/2015.

BONAMINO, A ; FRANCO, C. Avaliação e Política Educacional: o processo de institucionalização do SAEB. Cadernos de Pesquisa, n. 108, p. 101-132, 1999.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: Entre a gestão democrática e a gerencial. Educação & Sociedade, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul./set. 2011.

CAMPOS, Roselane Fátima; SCHEIBE, Leda. Projeto Vivencial. Brasília: Escola de gestores, 2015.

CANÁRIO, Rui. A escola tem futuro? Das promessas às incertezas. Porto Alegre, Artmed, 2006.

CANDAU, V. M., Didática: Enfoque, Objetivo e Conteúdo. In: Rumo a uma nova Didática. Petrópolis, Vozes, 1988, p. 13-19.

CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação. Gestão em Rede. Revista do Conselho Nacional de Secretários de Educação. Brasília: CONSED. nº 55. Agosto 2004.

CRIFE, Edward J.; MANSFIELD, Richard. Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas. Rio de Janeiro: Campus: 2003.

CURY, Carlos R. Jamil. Educação e Contradição: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo. 6ª edição. São Paulo: Cortez - Autores Associados, 1987.

CURY, Carlos R. J. A educação básica no Brasil. Revista Educação & Sociedade, Campinas, vol. 23, n. 80, p. 168-200, set. 2002.

CURY, Carlos R. J. O direito à educação: Um campo de atuação do gestor educacional na escola. Brasília – DF: Escola de gestores, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001.

DOURADO, Luiz Fernandes; Moraes, Karine Nunes; Oliveira, João Ferreira de. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. Brasília: Escola de gestores, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes. Conselho escolar e o financiamento da educação no Brasil. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas, Revista Educação & Sociedade, Campinas, vol, 28, n. 100, p. 168-200, outubro/2007.

GIL, Antonio Carlos. Teoria geral da administração: dos clássicos à pós-modernidade. São Paulo : Atlas, 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (INEP/MEC). Informações e Microdados do Censo Escolar 2015: estabelecimentos de ensino da educação básica – cadastro, valores absolutos e indicadores. Brasília-DF, 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (INEP/MEC). Informações e Microdados do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) 2015. Brasília-DF, 2015.

LARANJO, Jacqueline de Castro. Efetividade da formação a distância para gestores da educação básica: a experiência da escola de gestores na UFMG. Tese de doutorado. Belo Horizonte-MG: UFMG, 2015.

LEWIS, Gareth; CROZIER, Gene. Teste suas competências pessoais: um guia para o desenvolvimento pessoal e profissional. São Paulo: Publifolha, 2002.

LÜCK, Heloísa, Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional, 9 ed, Rio de Janeiro, DP&A, 1990.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLINK, Robert; KEITH, Sherry, A escola participativa: o trabalho do gestor escolar, 5 ed, Rio de Janeiro, DP&A, 2001,

LÜCK, Heloísa, Dimensões de gestão escolar e suas competências, – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MATTAR, F. Pesquisa de marketing. Ed. Atlas. 1996.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Fundamentos de Administração: Manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2011.

NÓVOA, Antônio. Para uma análise das instituições escolares. In: As organizações escolares em análise. 2ª ed. Lisboa: Editora Publicações Dom Quixote. 1995.

OLIVEIRA, Dalila Andrade, A Reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização, Revista Educação & Sociedade, Campinas, vol, 25, n. 89, p. 1127-1144, Set.-Dez./2004.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Teoria geral da administração: uma abordagem prática / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer pesquisa qualitativa. 3 ed. revista e ampliada – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- OLIVEIRA, Maria Rita Neto Sales. A reconstrução da didática: elementos teórico-metodológicos. Campinas, Papirus, 1992.
- PARO, Vitor Henrique, Gestão Democrática da Escola Pública, 3 ed, São Paulo, Ática, 2001.
- PENIN, Sônia et. al. Progestão: Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Módulo I. Brasília: Consed. 2001.
- PERRENOUD, Philippe. 10 novas competências para ensinar. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.
- RIGOTTI, J. I. R. & CERQUEIRA, C. A. As bases de dados do INEP e os indicadores educacionais: conceitos e aplicações. Campinas: ABEP. 2004.
- RODRIGUES, N. Da mistificação da escola a escola necessária. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- SANDER, Benno. Administração da Educação no Brasil. São Paulo: Liber Livro. 2007.
- SANDER, B. Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: Autores Associados, 1995.
- SCHEIN, Edgar H. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SOARES, José Francisco. XAVIER, Flávia Pereira. Pressupostos educacionais e estatísticos do Ideb. Revista Educação & Sociedade, Campinas, vol. 34, n. 124, p. 903-923, jul.-set, 2013.
- TARDIF, Maurice. Saberes docentes e formação profissional. 9 ed. Petrópolis, Vozes, 2008.
- VEIGA, Ilma. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO (TCLE)

O Prof. Dr. Fernando Selmar Rocha Fidalgo e demais pesquisadores do Observatório da Educação (OBEDUC/CAPES), da Universidade Federal de Minas Gerais, convidam-no(a) a participar, voluntariamente, da pesquisa intitulada **“O EFEITO GESTOR ESCOLAR: a relação entre a atuação e a formação do gestor escolar e os resultados educacionais em escolas públicas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte”**. O objetivo desta pesquisa é Analisar o trabalho do gestor escolar, na perspectiva da gestão democrática e participativa e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social, em relação aos processos relacionados à gestão administrativa, pedagógica, de pessoas, do clima e cultura escolar, e do cotidiano operacional escolar.

O projeto propõe apenas a coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada, cumprindo os requisitos da Resolução nº 510 de 7 de abril de 2016 que trata das especificidades éticas das pesquisas nas ciências humanas e sociais e de outras que utilizam metodologias próprias dessas áreas.

A sua participação consistirá em responder a uma *entrevista* com questões relativas à sua atuação e experiência em atividades na escola onde trabalha. As respostas do questionário serão gravadas em áudio pelo entrevistador para posterior análise e classificação, sem dados de identificação do entrevistado. Os locais e horários da aplicação da entrevista serão combinados com você, respeitando sua disponibilidade e preferência, sem nenhum custo, sendo que o local a ser definido para entrevista deve atender a todas as condições necessárias para se garantir o sigilo e a não identificação dos participantes da pesquisa.

Gostaríamos de esclarecer que o uso das informações obtidas por meio das entrevistas será destinado, exclusivamente, para a realização desta pesquisa e que sua identidade ficará assegurada por meio do uso de um nome fictício. Você poderá se recusar, a qualquer momento, não havendo nenhum prejuízo pessoal, caso sua decisão seja não participar.

Os riscos decorrentes da participação na pesquisa são mínimos, restringindo-se ao possível cansaço durante a realização da entrevista. Nesse caso a entrevista poderá ser interrompida e remarcada para outra ocasião, de acordo com a sua preferência.

Informamos ainda que o benefício em participar desta pesquisa é muito abrangente, visto que os resultados poderão contribuir para a ampliação do debate sobre a importância do trabalho do gestor escolar para a melhoria da qualidade do ensino público. Os resultados finais da pesquisa constarão em um relatório final. A partir deste relatório serão publicados artigos e capítulos de livros.

O material gravado ficará armazenado no gabinete do prof. Dr. Fernando Selmar Rocha Fidalgo, localizado na FAE-UFMG, pelo período de 05 anos, contados a partir da data final da pesquisa.

Em caso de dúvida, a equipe que atua na pesquisa sob a responsabilidade do Prof. Dr. Fernando Selmar Rocha Fidalgo, coloca-se à disposição através do seguinte contato: (31) 3409-6160. Dúvidas referentes a questões éticas poderão ser esclarecidas diretamente com o Comitê de Ética de Pesquisa (CEP-UFMG) da Universidade Federal de Minas Gerais, situado à av. Antônio Carlos 6.627, Unidade Administrativa II, 2º andar, Sala: 2005; telefone: (31) 3409-4592, e-mail: [coep@prpq.ufmg.br](mailto:coep@prpq.ufmg.br).

Este documento será assinado em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do entrevistado.

## AUTORIZAÇÃO

Reafirmamos que o projeto propõe apenas a coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada, cumprindo os requisitos da Resolução nº 510 de 7 de abril de 2016 que trata das especificidades éticas das pesquisas nas ciências humanas e sociais e de outras que utilizam metodologias próprias dessas área, que você tem total autonomia em relação à sua participação na pesquisa, podendo, a qualquer momento, se recusar a participar ou continuar participando da pesquisa, sem nenhum prejuízo pessoal.

Eu,

\_\_\_\_\_, portador da Carteira de Identidade nº \_\_\_\_\_, telefone (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_, informo que li e entendi as informações prestadas neste termo de consentimento e que concordo em participar da pesquisa **“O EFEITO GESTOR ESCOLAR: a relação entre a atuação e a formação do gestor escolar e os resultados educacionais em escolas públicas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte”**, como entrevistado(a) da pesquisa a ser realizada.

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

\_\_\_\_\_  
(Assinatura)

Obrigado por sua colaboração e confiança.

Prof. Dr. Fernando Selmar Rocha Fidalgo  
**Coordenador da Pesquisa**

## APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Ilmo Sr. Gestor \_\_\_\_\_ (Nome do diretor escolar)

Solicitamos autorização institucional para realização da pesquisa intitulada “**O EFEITO GESTOR ESCOLAR: a relação entre a atuação e a formação do gestor escolar e os resultados educacionais em escolas públicas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte**” a ser realizada no *nome da escola estadual a ser pesquisada*, pelo *aluno(a.) de doutorado Sérgio Rafacho*, sob orientação do *Prof(a). Dr(a) Fernando Selmar Rocha Fidalgo* com o(s) seguinte(s) objetivo(s): *identificar práticas de gestão educacional direcionadas para os resultados da escola no Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Inep-MEC)* necessitando portanto, de realizar entrevista com o gestor escolar e com os professores *de Matemática e Língua Portuguesa* da instituição. Informamos que o nome da instituição não será divulgado no relatório final, bem como em nenhuma das futuras publicações em eventos e periódicos científicos.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS/MS), que trata da pesquisa envolvendo Seres Humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados serão mantidos permanentemente em um banco de dados de pesquisa, com acesso restrito, para utilização em pesquisas futuras.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho desta *Diretoria*, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que se fizerem necessários.

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Fernando Selmar Rocha Fidalgo**  
**Coordenador da Pesquisa**

**Concordamos com a solicitação**

**Não concordamos com a solicitação**

\_\_\_\_\_  
**Nome completo do Gestor**  
**Gestor da Instituição onde será realizada a pesquisa**

(CARIMBO)

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### **O EFEITO GESTOR ESCOLAR: a relação entre a atuação e a formação do gestor escolar e os resultados educacionais em escolas públicas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte”**

**Coordenador:** Prof. Dr. Fernando Selmar Rocha Fidalgo

**Instituição:** Universidade Federal de Minas Gerais

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

**Público:** Gestores escolares do Ensino Fundamental de Escolas Estaduais de MG.

Entrevistador(a): \_\_\_\_\_

Instituição do(a) entrevistado: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

#### **(1) A - Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar**

1. Como a escola identifica as demandas de aprendizagem e formação dos alunos? Como atua para correção de distorções?
2. Quais ações têm sido estabelecidas no sentido de melhoria da qualidade do ensino e da formação dos alunos (planos de melhoria ou ... )? (abordar como ação programada e como ação corretiva).

#### **(2) B – Competências de planejamento e organização do trabalho escolar**

3. Como são estabelecidas as metas de curto, médio e longo prazos para a escola? Como as metas são monitoradas? (Há acompanhamento visual e/ou registrados?)
4. Como a escola (gestão e demais envolvidos) reage quando metas não são alcançadas?

#### **(3) C - Competências de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional**

5. Como (quem e em que frequência) a escola monitora seus processos educacionais, de avaliação de resultados e de ações promovidas para melhorar a aprendizagem e formação dos alunos?
6. Como a escola envolve a comunidade escolar nos processos de avaliação de resultados?



7. Como (quem e em que frequência) a utiliza os resultados das avaliações em ações de planejamento?

**(4) D - Gestão de resultados educacionais**

8. Como (quem e em que frequência) a escola estabelece ações de preparação para os alunos para o SAEB, IDEB Prova Brasil, Provinha, ENEM?
9. Como a divulgação do resultado do IDEB influencia no planejamento das ações pedagógicas e administrativas da escola?

**(5) E - Competências de gestão democrática e participativa**

10. Identificar o organograma da escola, processo de tomada de decisão, relações informais.

Confirmar a forma de elaboração do PPP indicada no questionário.

Identificar os grupos participantes da gestão da escola:

1. Conselho Escolar ou órgão colegiado similar
2. Conselho de Classe
3. Grêmios Estudantil
4. Outros colegiados escolares ...

11. Como são planejadas estabelecidas ações de integração com a comunidade escolar? (Projetos, ...).

**(6) E – Gestão de Pessoas**

12. Como a escola disponibiliza canais de comunicação entre colaboradores x gestão x órgãos colegiados x comunidade escolar.
13. Como a escola estimula e promove ações que contribuam e incentivem o desenvolvimento profissional dos professores e demais colaboradores?
14. Como a escola promove a troca de experiências entre professores (interação, estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência e melhoria de suas práticas)?
15. Como a escola atua em casos que necessitem de moderação em conflitos e divergências?

**(7) E – Gestão Pedagógica**

16. Como a escola direciona os colaboradores em relação a superação de desafios (observar sobre perspectiva construtivista) relacionados a aprendizagem e formação dos alunos?

17. Como (e em que frequência) a escola promove a atualização do currículo escolar (verificar como e se utiliza parâmetros do Referencial Curricular da Secretaria de Educação, Diretrizes Curriculares Nacionais, e referências/perspectivas na sociedade).

**(8) E – Gestão Administrativa**

18. Como (verificar processos) a escola gerencia os recursos físicos, materiais, financeiros e os espaços compartilhados.

19. Como (verificar processos) a escola administra a documentação, escrituração, registros de alunos, diários, estatísticas... e utiliza na gestão?

20. Como a escola define (e divulga) diretrizes e normas de funcionamento da escola e sua aplicação? (ações preventivas, corretivas, ...)

**(9) E – Gestão do clima e cultura escolar**

21. Como a escola busca convergir os valores educacionais e as práticas cotidianas da escola de forma a favorecer a formação e aprendizagem dos alunos?

22. Como a escola busca a articulação e integração com a comunidade escolar (atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo)?

**(10) E – Gestão do cotidiano escolar**

23. Como a escola observa, registra e influencia as regularidades do cotidiano escolar como a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a desafios, como interagem entre si, a ocorrência de conflitos e sua natureza, etc.?

24. Como a escola busca incorporar no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC), como apoio à gestão escolar e favorecimento da aprendizagem significativa de alunos?

25. Como a escola busca contribuir para transformar os horários destinados ao professor para preparação de aulas (horário de permanência, tempo de planejamento) em momentos de efetiva preparação de melhoria das práticas educacionais dos professores?

## ANEXO A – Questionário do Diretor aplicado no Saeb 2015



Senhor(a) Diretor(a),

O Sistema de Avaliação da Educação Básica, SAEB, é composto por dois tipos de instrumentos de avaliação: as provas aplicadas aos estudantes e os questionários socioeconômicos, que devem ser respondidos pelos estudantes, professores e diretores das escolas avaliadas.

O presente questionário tem como objetivo coletar dados acerca da formação profissional, práticas gerenciais e do perfil socioeconômico e cultural dos diretores das escolas em que a avaliação está sendo aplicada. Para responder a cada questão deste questionário, preencha, no **CARTÃO-RESPOSTA**, o campo correspondente à alternativa de sua escolha. Utilize caneta esferográfica de tinta azul ou preta.

A sua colaboração ao preencher este questionário será de grande valia para o êxito da avaliação e para o aprimoramento da educação brasileira.

**INFORMAÇÕES BÁSICAS** - Estas questões são sobre sua formação, experiência profissional e conhecimentos básicos.

**1. QUAL É O SEU SEXO?**

- Masculino
- Feminino

**2. VOCÊ FOI BOM BEM OU BOM A SUA MÃE, O PAI?**

- Até 24 anos
- De 25 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 54 anos
- De 55 anos ou mais

**3. COMO VOCÊ SE CONSIDERA?**

- Francês
- Português
- Inglês
- Alemão
- Espanhol
- Não quem declara
- Não sei

**4. QUAL É O MAIS ALTO NÍVEL DE EDUCAÇÃO QUE VOCÊ CONCLUÍU (SE A GRADUAÇÃO)?**

- Menos que o Ensino Médio (até 2ª série)
- Ensino Médio - Magistério (até 2ª série)
- Ensino Médio - Outros (até 2ª série)
- Ensino Superior - Pedagogia
- Ensino Superior - Curso Normal Superior
- Ensino Superior - Licenciatura em Matemática
- Ensino Superior - Licenciatura em Letras
- Ensino Superior - Outras Licenciaturas
- Ensino Superior - Outras áreas

**5. HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ OBTÉVE O NÍVEL DE DEGRADAÇÃO ASSINALADO ANTERIORMENTE (ATÉ A DATA DA OBTENÇÃO)?**

- Há menos de 2 anos
- De 2 a 7 anos
- De 8 a 14 anos
- De 15 a 20 anos
- Há mais de 20 anos

**6. INDIQUE DE QUE TIPO DE INSTITUIÇÃO VOCÊ OBTÉVE SEU DIPLOMA DE ENSINO SUPERIOR.**

- Não concluiu Ensino Superior
- Privada
- Pública Federal
- Pública Estadual
- Pública Municipal

**7. DE QUE FORMA VOCÊ REALIZOU O CURSO DE ENSINO SUPERIOR?**

- Não concluiu o Ensino Superior
- Presencial
- Semipresencial
- A distância

**8. INDIQUE O CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MAIS ALTA TITULAÇÃO QUE VOCÊ POSSUI.**

- Não possui nenhuma pós-graduação
- Avaliação de Aperfeiçoamento (máximo de 100 horas)
- Especialização (máximo de 300 horas)
- Mestrado
- Doutorado

**9. INDIQUE A ÁREA TEMÁTICA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MAIS ALTA TITULAÇÃO QUE VOCÊ POSSUI.**

- Não possui nenhuma pós-graduação
- Educação, incluindo educação básica
- Educação, incluindo educação básica e educação superior
- Educação, incluindo educação superior
- Educação - outras áreas
- Outras áreas que não a Educação

**10. COMO O SEU SALÁRIO É, APROXIMADAMENTE, O SEU SALÁRIO BRUTO? (SEM ANEXOS, SE HOUVER)**

- Até R\$ 700,00
- De R\$ 700,01 até R\$ 1.100,00
- De R\$ 1.100,01 até R\$ 1.500,00
- De R\$ 1.500,01 até R\$ 1.900,00
- De R\$ 1.900,01 até R\$ 2.300,00
- De R\$ 2.300,01 até R\$ 2.700,00
- De R\$ 2.700,01 até R\$ 3.100,00
- De R\$ 3.100,01 até R\$ 3.500,00
- De R\$ 3.500,01 até R\$ 3.900,00
- De R\$ 3.900,01 até R\$ 4.300,00
- R\$ 4.300,01 ou mais

**11. ALÉM DA OBTENÇÃO DESTA ESCOLA, VOCÊ EXERCITA OUTRA ATIVIDADE QUE CONTRIBUA PARA SUA RENDA PESSOAL?**

- Sim, trabalho de educação
- Sim, fora de área de educação
- Não

**12. SE HOUVER TODAS AS ATIVIDADES QUE VOCÊ EXERCITA (DENTRO E FORA DA ÁREA DE EDUCAÇÃO, QUAL É, APROXIMADAMENTE, O SEU SALÁRIO BRUTO? (SEM ANEXOS, SE HOUVER)**

- Até R\$ 700,00
- De R\$ 700,01 até R\$ 1.100,00
- De R\$ 1.100,01 até R\$ 1.500,00
- De R\$ 1.500,01 até R\$ 1.900,00
- De R\$ 1.900,01 até R\$ 2.300,00
- De R\$ 2.300,01 até R\$ 2.700,00
- De R\$ 2.700,01 até R\$ 3.100,00
- De R\$ 3.100,01 até R\$ 3.500,00
- De R\$ 3.500,01 até R\$ 3.900,00
- De R\$ 3.900,01 até R\$ 4.300,00
- R\$ 4.300,01 ou mais

**13. QUAL É A SUA ÚLTIMA FORMA DE TITULAÇÃO EM PL, COMO OBTIVER, QUANTO TEMPO?**

- Menos de 40 horas
- 40 horas
- De 20 a 39 horas
- Mais de 20 horas

**H. VECÊ ASSUMIU A DIREÇÃO DESTA ESCOLA POR MEIO DE:**

Concurso público externo.  
 Eleição interna.  
 Indicação externa.  
 Promoção interna externa.  
 Promoção interna afiliação.  
 Promoção interna reatilação.  
 Outra forma.

---

**I. POR QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHOU COMO PROFESSOR(A) ANTES DE SE TORNAR DIRETOR(A)?**

Nunca.  
 Menos de um ano.  
 1-2 anos.  
 3-5 anos.  
 6-10 anos.  
 11-15 anos.  
 16-20 anos.  
 Mais de 21 anos.

---

**J. HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ EXERCITA FUNÇÃO DE DIRETOR?**

Menos de um ano.  
 1-2 anos.  
 3-5 anos.  
 6-10 anos.  
 11-15 anos.  
 16-20 anos.  
 Mais de 21 anos.

---

**K. EM QUANTOS ANOS VOCÊ EXERCITA A FUNÇÃO DE DIRETOR DESTA ESCOLA?**

Menos de um ano.  
 1-2 anos.  
 3-5 anos.  
 6-10 anos.  
 11-15 anos.  
 16-20 anos.  
 Mais de 21 anos.

---

**L. QUANTOS ANOS VOCÊ TRABALHA NA ÁREA DE EDUCAÇÃO?**

Menos de um ano.  
 1-2 anos.  
 3-5 anos.  
 6-10 anos.  
 11-15 anos.  
 16-20 anos.  
 Mais de 21 anos.

---

**M. DURANTES ÚLTIMOS DOIS ANOS, VOCÊ PARTICIPOU DE ALGUMA ATIVIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL?**

Não.  
 Sim.

---

**N. SE VOCÊ PARTICIPOU DE ALGUMA ATIVIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS, COMO VOCÊ AVALIA O IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO EM SUA ATIVIDADE COMO DIRETOR(A)?**

Não participou.  
 Sim, e não teve impacto.  
 Sim, e houve um pequeno impacto.  
 Sim, e houve um impacto moderado.  
 Sim, e houve um grande impacto.

---

**O. NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS, VOCÊ ORGANIZOU OU PARTICIPOU DE MAIS ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL QUE VOCÊ PODE CITAR?**

Não.  
 Sim.

---

**Quando das questões 22 a 25** SE VOCÊ ORGANIZOU DE TER PARTICIPADO DE MAIS ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, DE SEGUINTE MODO O SEU RESPONSA PRECISAR RESPONDER:

|                                                                     | Não participou ou participou pouco | Não                      | Sim                      |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 22. O desenvolvimento profissional em nível estadual não pode pagar | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Há conflito com o meu horário de trabalho                       | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Não há disponibilidade de tempo                                 | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Não houve oferta adequada de cursos                             | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

---

**P. NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS, VOCÊ ORGANIZOU ALGUMA ATIVIDADE DE FORMAÇÃO CONTÍNUA (ATALEIAÇÃO, TREINAMENTO, CAPACITAÇÃO ETC.) NESTA ESCOLA?**

Não.  
 Sim.

---

**Q. SE A FO A QUANTIDADE DE DOCENTES DESTA ESCOLA QUE PARTICIPOU DAS ATIVIDADES DE FORMAÇÃO CONTÍNUA QUE VOCÊ ORGANIZOU NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS?**

Não houve a quantidade adequada de formação contínua.  
 Poucos professores.  
 Um pouco mais de metade dos professores.  
 Um pouco mais de metade dos professores.  
 Quase todos os professores participaram.

**CARACTERÍSTICAS DA EQUIPE ESCOLAR** - Os itens a seguir são para responder sobre as atividades e composição da equipe escolar

20. QUAL É O PORCENTUAL DE PROFESSORES COM VÍNCULO ESTÁVEL NESTA ESCOLA?

- Menos de 25%
- De 25% a 50%
- De 51% a 75%
- De 76% a 90%
- De 91% a 100%

21. O CONSELHO ESCOLAR É UM COLÉGIO SEMI-ANUAL CONSTITUÍDO POR REPRESENTANTES DA ESCOLA E DA COMUNIDADE QUE TEM COMO OBJETIVO ACOMPANHAR AS ATIVIDADES ESCOLARES, NESTE ANO, QUANTAS VEZES SE REUNIU O CONSELHO ESCOLAR?

- Não existe Conselho Escolar
- Nenhuma vez
- Uma vez
- Duas vezes
- Três vezes ou mais

22. ALÉM DO V.C. QUEM PARTICIPA DO CONSELHO ESCOLAR?

- Não existe Conselho Escolar
- Professores, funcionários, alunos e pais/responsáveis
- Professores, funcionários e pais/responsáveis
- Professores, alunos e pais/responsáveis
- Professores, funcionários e alunos
- Professores e pais/responsáveis
- Outros

23. O CONSELHO DE CLASSE É UM ORGÃO FORMADO POR TODOS OS PROFESSORES QUE LICENCIAM EM CADA TURMA/SEMESTRE, NESTE ANO E NESTA ESCOLA, QUANTAS VEZES SE REUNIU O CONSELHO DE CLASSE?

- Não existe Conselho de Classe
- Nenhuma vez
- Uma vez
- Duas vezes
- Três vezes ou mais

24. NESTE ANO E NESTA ESCOLA, COMO SE DEU A ELABORAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO?

- Não se criou projeto pedagógico
- Não existe Projeto Pedagógico
- Elaborou-se um modelo pronto, sem discussão com a equipe escolar
- Elaborou-se um modelo pronto, mas com discussão com a equipe escolar
- Elaborou-se um modelo pronto, porém com adaptações, sem discussão com a equipe escolar
- Elaborou-se um modelo pronto, porém com adaptações e com discussão com a equipe escolar
- Elaborou-se um modelo próprio, mas não houve discussão com a equipe escolar
- Elaborou-se um modelo próprio e houve discussão com a equipe escolar

**POLÍTICAS, AÇÕES E PROGRAMAS ESCOLARES** - Os itens a seguir são para responder sobre as políticas e atividades para melhorar o ensino de ciências, bem como sobre as atividades desenvolvidas nesta escola.

25. ESTA ESCOLA PARTICIPA DAS PROVAIS SAEB 2015?

- Sim
- Não
- Não sei

**Comentário das Questões 24 e 25**

VO CÊ CONHECE O RESULTADO DO SAEB (PROVA BRASIL) EM SEU ANO DE 2015?

26. DO SEU ESCOLAR

- Sim
- Não
- Não sei se não participou

27. DO SEU MUNICÍPIO

- Sim
- Não
- Não sei se não participou

28. DO SEU ESTADO

- Sim
- Não

29. NESTE ANO, QUAL FOI O CRITÉRIO PARA A ADMISSÃO DE ALUNOS NESTA ESCOLA?

- Prova de seleção
- Sorteio
- Lista de espera
- Prioridade por ordem de chegada
- Outro critério

30. NESTE ANO, COMO FOI A SITUAÇÃO DA OFERTA DE VAGAS NESTA ESCOLA?

- Após o processo de matrícula, a escola ainda tinha vagas disponíveis
- A procura por vaga na escola parou antes de todas as vagas serem dadas
- A procura por vaga na escola foi um pouco maior que as vagas oferecidas
- A procura por vaga na escola superou em muito o número de vagas oferecidas

**3. NESTE ANO, QUAL FOI O PRINCIPAL OBJETIVO UTILIZADO PARA A FORMAÇÃO DAS TURMAS NESTA ESCOLA?**

Homogeneidade quanto à idade (alunos com a mesma idade).

Homogeneidade quanto ao rendimento escolar (alunos com rendimento similar).

Heterogeneidade quanto à idade (alunos com idade diferente).

Heterogeneidade quanto ao rendimento escolar (alunos com rendimento diferente).

Outros critérios.

Não houve critério.

---

**4. NESTE ANO, QUAL FOI O PRINCIPAL OBJETIVO PARA A ATRIBUIÇÃO DAS TURMAS AOS PROFESSORES?**

Proficiência dos professores.

Escala de proficiência, de acordo com a produção por tempo de serviço e formação.

Proficiência atribuída com base no desempenho em sala de aula.

Proficiência atribuída com base no desempenho em sala de aula.

Mistura de professor com o mesmo tema.

Planejamento das aulas com as ações planejadas.

Distribuição de formações dos professores.

Atuação pela criação de aulas.

Outros critérios.

Não houve critério.

---

**5. NESTA ESCOLA, HÁ A CONTAÇÃO PARA REDUÇÃO DAS TAXAS DE ABAIXAMENTO?**

Não há ação, embora exista o problema.

Não há ação, porque não existe não há esse tipo de problema.

Sim, mas com resultados abaixo da realidade.

Sim, com resultados satisfatórios.

Sim, mas atendendo ao plano e resultado.

---

**6. NESTA ESCOLA, HÁ ALGUMA AÇÃO PARA REDUÇÃO DAS TAXAS DE REPROVAÇÃO?**

Não há ação, embora exista o problema.

Não há ação, porque não existe não há esse tipo de problema.

Sim, mas com resultados abaixo da realidade.

Sim, com resultados satisfatórios.

Sim, mas atendendo ao plano e resultado.

---

**7. NESTA ESCOLA, HÁ ALGUMA AÇÃO PARA O RETORNO ESCOLAR A APRENDIZAGEM SOCIALMENTE MÓDULO A, ALA DE RETORNO, RECUPERAÇÃO E J?**

Não.

Sim.

---

**8. NESTA ESCOLA, INDIQUE COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ DEBATE COM OS PROFESSORES SOBRE O DESEJO DE MELHORAR O ENSINO E A APRENDIZAGEM SOCIALMENTE.**

Nunca.

Algumas vezes.

Frequentemente.

Sempre ou quase sempre.

**Comente das Questões 43 e 44** **INDIQUE COM QUAL FREQUÊNCIA SÃO ENVOLVIDAS AS SIGUINTES ATIVIDADES PARA MELHORAR A LUTA DOS ALUNOS NESTE ANO E NESTA ESCOLA:**

|                                                                                                    | Nunca                    | Algumas vezes            | Frequentemente           | Sempre ou quase sempre   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 43. O trabalho com conteúdos é realizado para tentar solucionar problemas.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44. O trabalho com conteúdos é realizado por aprendizagem de aula.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45. O trabalho com conteúdos é realizado em sala de aula por conteúdos e assuntos em sala de aula. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46. O trabalho com conteúdos é realizado em sala de aula por conteúdos e assuntos em sala de aula. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47. A escola não trabalha com conteúdos.                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Comente das Questões 45 e 46** **INDIQUE COM QUAL FREQUÊNCIA VOCÊ DEBATE COM OS PROFESSORES AS SIGUINTES ATIVIDADES NESTE ANO E NESTA ESCOLA:**

|                                                                                                    | Nunca                    | Algumas vezes            | Frequentemente           | Sempre ou quase sempre   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 48. O trabalho com conteúdos é realizado em sala de aula.                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 49. O trabalho com conteúdos é realizado em sala de aula.                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 50. O trabalho com conteúdos é realizado em sala de aula por conteúdos e assuntos em sala de aula. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 51. Neste ano, a escola promove o trabalho com conteúdos.                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52. O trabalho com conteúdos é realizado em sala de aula por conteúdos e assuntos em sala de aula. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 53. Neste ano, a escola promove o trabalho com conteúdos.                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**54. QUANTOS ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIA OU NECESSIDADES ESPECIAIS ESTÃO EM SUA ESCOLA NESTE ANO?**

A. Nenhum  
 B. Entre 1 e 5 alunos.  
 C. Entre 6 e 10 alunos.  
 D. Entre 11 e 20 alunos.  
 E. Mais de 20 alunos.

**Compreenda as Questões 57 a 61** **AVALIE OS SEGUINTES ASPECTOS EM RELAÇÃO À ACESSIBILIDADE NESTA ESCOLA:**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>57. A INFRAESTRUTURA DA ESCOLA É ADEQUADA ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU NECESSIDADES ESPECIAIS?</b></p> <p><input type="checkbox"/> A. Não.<br/> <input type="checkbox"/> B. Sim, mas pouco adequada.<br/> <input type="checkbox"/> C. Sim, suficientemente adequada.</p>                                  | <p><b>60. OS PROFESSORES DESTA ESCOLA POSSUEM FORMAÇÃO ESPECÍFICA PARA TRABALHAR COM ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIA OU NECESSIDADES ESPECIAIS?</b></p> <p><input type="checkbox"/> A. Não.<br/> <input type="checkbox"/> B. Sim, mas em número insuficiente.<br/> <input type="checkbox"/> C. Sim, em número suficiente.</p> |
| <p><b>58. A ESCOLA POSSUI SALA DE RECURSOS MULTIFUNÇÃO PARA ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO (ARTE)?</b></p> <p><input type="checkbox"/> A. Não possui sala de recursos.<br/> <input type="checkbox"/> B. Sim, mas com poucas recursos.<br/> <input type="checkbox"/> C. Sim, com recursos suficientes.</p> | <p><b>61. OS DEMÁS FUNCIONÁRIOS DESTA ESCOLA POSSUEM FORMAÇÃO PARA TRABALHAR COM ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIA OU NECESSIDADES ESPECIAIS?</b></p> <p><input type="checkbox"/> A. Não.<br/> <input type="checkbox"/> B. Sim, mas em número insuficiente.<br/> <input type="checkbox"/> C. Sim, em número suficiente.</p>     |
| <p><b>59. VOCÊ POSSUI FORMAÇÃO ESPECÍFICA PARA TRABALHAR COM ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIA OU NECESSIDADES ESPECIAIS?</b></p> <p><input type="checkbox"/> A. Não.<br/> <input type="checkbox"/> B. Sim, mas apenas em nível de graduação.<br/> <input type="checkbox"/> C. Sim, em nível de pós-graduação.</p>      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

**VISÃO SOBRE A MEMÓRIA ESCOLAR -** Questionário de saber a sua opinião sobre o trabalho realizado nesta escola.

**Compreenda as Questões 62 a 66** **EM RELAÇÃO À MEMÓRIA ESCOLAR, COMO VOCÊ AVALIA OS SEGUINTES ASPECTOS:**

|                                      | Nenhuma | Pouca | Moderada | Muita | Muito |
|--------------------------------------|---------|-------|----------|-------|-------|
| 62. Recursos financeiros.            | A       | B     | C        | D     | E     |
| 63. Quantidade de alimentos.         | A       | B     | C        | D     | E     |
| 64. Qualidade dos alimentos.         | A       | B     | C        | D     | E     |
| 65. Espaço físico para cozinhar.     | A       | B     | C        | D     | E     |
| 66. Disponibilidade de funcionários. | A       | B     | C        | D     | E     |

**VISÃO SOBRE OS PROBLEMAS DA ESCOLA E DIFICULDADE DE GESTÃO -** Sua opinião de saber a sua opinião sobre os principais problemas e dificuldades desta escola e as dificuldades que você encontra no gestão escolar.

**Compreenda as Questões 67 a 74** **O FUNCIONAMENTO DA ESCOLA FOI DIFICILADO POR ALGUM DOS SEGUINTES PROBLEMAS?**

|                                                                                      | Não. | Sim, pouco. | Sim, moderadamente. | Sim, muito. |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|---------------------|-------------|
| 67. Insuficiência de recursos financeiros.                                           | A    | B           | C                   | D           |
| 68. Insuficiência profissional para alguns disciplinas ou aulas.                     | A    | B           | C                   | D           |
| 69. Falta de pessoal administrativo.                                                 | A    | B           | C                   | D           |
| 70. Falta de pessoal de apoio pedagógico (supervisor, coordenador pedagógico, etc.). | A    | B           | C                   | D           |
| 71. Falta de recursos pedagógicos.                                                   | A    | B           | C                   | D           |
| 72. Interrupção das atividades escolares.                                            | A    | B           | C                   | D           |
| 73. Alto índice de faltas por parte dos professores.                                 | A    | B           | C                   | D           |
| 74. Alto índice de faltas por parte dos alunos.                                      | A    | B           | C                   | D           |
| 75. Alto índice de faltas por parte dos pais.                                        | A    | B           | C                   | D           |
| 76. Interrupção por parte dos alunos.                                                | A    | B           | C                   | D           |



**Comando das Questões 77 a 80** **CONDIÇÕES DAS CONDIÇÕES EXISTENTES PARA O EXERCÍCIO DO CARGO DE DIRETOR NA ESCOLA:**

|                                                        | Sim | Não |
|--------------------------------------------------------|-----|-----|
| 77. Há interdição de algum sistema em sua escola?      | A   | B   |
| 78. Há falta de infraestrutura elétrica?               | A   | B   |
| 79. Há falta de infraestrutura de água de água quente? | A   | B   |
| 80. Há falta de conectividade à internet?              | A   | B   |

**RECURSOS FINANCEIRO E LIVROS DIDÁTICOS** - Destacamos de seguir as fontes de recursos que contribuem para a funcionalidade desta escola e sobre os livros didáticos.

|                                                                                              | Sim | Não |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 81. Esta escola recebe mais ano que ano do governo federal?                                  | A   | B   |
| 82. Esta escola recebe mais ano que ano do governo estadual?                                 | A   | B   |
| 83. Esta escola recebe mais ano que ano do governo municipal?                                | A   | B   |
| 84. Esta escola recebe mais ano que ano do governo de empresas, organizações institucionais? | A   | B   |
| 85. Para a compra de livros didáticos, esta escola utiliza o Guia de Livro Didático do MEC?  | A   | B   |

**SE COMO SE DÁ A ESCOLA DO LIVRO DIDÁTICO NESTE ANO?**

Não sei.

Foi realizado de forma pontual por profissionais.

Foi realizado por somente alguns membros da equipe escolar.

Foi realizado por alguns membros da escola.

Foi realizado de outra maneira.

**Comando das Questões 81 a 84** **NESTA ANO, NESTA ESCOLA, OCORRERAM AS SEGUINTE SITUAÇÕES:**

|                                                            | Sim | Não | Não sei |
|------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|
| 81. Os livros chegaram em tempo hábil para o primeiro mês. | A   | B   | C       |
| 82. Falaram livros para os alunos.                         | A   | B   | C       |
| 83. Os livros foram todos os alunos.                       | A   | B   | C       |

**VIGILÂNCIA NA ESCOLA** - Destacamos de seguir sobre a ocorrência de fatos que afetam a segurança na escola.

**Comando das Questões 85 a 88** **SOME OS FATOS LISTADOS ABAIXO, UMA SE ELIS ACONTECERAM OU NÃO NESTE ANO, NESTA ESCOLA:**

|                                                                                  | Sim | Não |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 85. Agressão verbal ou física de alunos a professores ou funcionários da escola. | A   | B   |
| 86. Agressão verbal ou física de alunos a outros alunos da escola.               | A   | B   |
| 87. Vandalismo de materiais de sala.                                             | A   | B   |
| 88. Vandalismo em qualquer parte da escola.                                      | A   | B   |
| 89. Vandalismo de furto de materiais de sala.                                    | A   | B   |
| 90. Vandalismo de furto de materiais de sala.                                    | A   | B   |
| 91. Vandalismo de furto de materiais de sala.                                    | A   | B   |
| 92. Alunos frequentam a escola com o uso de bebidas alcoólicas.                  | A   | B   |
| 93. Alunos frequentam a escola com o uso de drogas ilícitas.                     | A   | B   |
| 94. Alunos frequentam a escola portando armas (faca, canivete etc.).             | A   | B   |
| 95. Alunos frequentam a escola portando armas de fogo.                           | A   | B   |

**Comando das Questões 100 a 108** NESTA ESCOLA, HÁ PROJETOS NAS SEGUINTES TEMÁTICAS:

|                                              | Sim. | Não. |
|----------------------------------------------|------|------|
| 100. Violência.                              | A    | B    |
| 101. Os direitos dos não católicos.          | A    | B    |
| 102. Racismo.                                | A    | B    |
| 103. Mutilação e ferozidade.                 | A    | B    |
| 104. Bullying.                               | A    | B    |
| 105. Sexualidade e gravidez na adolescência. | A    | B    |
| 106. Desigualdade social.                    | A    | B    |
| 107. Diversidade religiosa.                  | A    | B    |
| 108. Meio ambiente.                          | A    | B    |

**ENSINO RELIGIOSO** - Gostariamos de saber sobre as atividades de ensino religioso que ocorrem em nossa escola.

**Comando das Questões 109 a 111** NESTA ESCOLA, O ENSINO RELIGIOSO:

|                                                                                                                        | Não há aula de ensino religioso. | Sim. | Não. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------|------|
| 109. É de presença obrigatória.                                                                                        | A                                | B    | C    |
| 110. Segue uma religião específica.                                                                                    | A                                | B    | C    |
| 111. Nesta escola há atividades alternativas para os estudantes quando querem participar de aulas de ensino religioso. | A                                | B    | C    |

## ANEXO B – Questionário do Professor aplicado no Saeb 2015



**Senhor(a) Professor(a),**

O Sistema de Avaliação da Educação Básica, SAEB, é composto por dois tipos de instrumentos de avaliação: as provas aplicadas aos estudantes e os questionários socioeconômicos, que devem ser respondidos pelos estudantes, professores e diretores das escolas avaliadas.

O presente questionário tem como objetivo coletar dados acerca da formação profissional, das práticas pedagógicas e do perfil socioeconômico e cultural dos professores das turmas em que a avaliação está sendo aplicada. Para responder a cada questão deste questionário, preencha, no **CARTÃO-RESPOSTA**, o campo correspondente à alternativa de sua escolha. Utilize caneta esferográfica de tinta azul ou preta.

**Atenção:** Antes de preencher o questionário, verifique no cabeçalho do Cartão-Resposta a turma, ano/série e disciplina que você deverá utilizar como referência. Caso você tenha recebido mais de um Cartão-Resposta, atente-se que os dados do cabeçalho são diferentes e por isso você deverá preenchê-los por completo.

A sua colaboração ao preencher este questionário será de grande valia para o êxito da avaliação e para o aprimoramento da educação brasileira.

**INFORMAÇÕES BÁSICAS - Estas questões são sobre sua formação, experiência profissional e características pessoais.**

**1. QUAL É O SEU SEXO?**

A Masculino  
 B Feminino

---

**2. QUANTOS ANOS DE IDADE TEM NA SUA ÚLTIMA CIÊNCIA?**

A Até 24 anos  
 B De 25 a 29 anos  
 C De 30 a 39 anos  
 D De 40 a 49 anos  
 E De 50 a 54 anos  
 F 55 anos ou mais

---

**3. COMO VOCÊ SE CONSIDERA?**

A Divorcado(a)  
 B Casado(a)  
 C Solteiro(a)  
 D Separado(a)  
 E Viúvo(a)  
 F Não quero declarar  
 G Não sei

---

**4. QUAL É O MAIOR NÍVEL DE ESCOLARIDADE QUE VOCÊ CONSEGUEU ATÉ A GRADUAÇÃO?**

A Menor que o Ensino Médio (até 2º grau)  
 B Ensino Médio – Regular (até 2º grau)  
 C Ensino Médio – Especial (até 2º grau)  
 D Ensino Superior – Pedagógico  
 E Ensino Superior – Outro Nível Superior  
 F Ensino Superior – Licenciatura em Matemática  
 G Ensino Superior – Licenciatura em Letras  
 H Ensino Superior – Outras Licenciaturas  
 I Ensino Superior – Outras áreas

---

**5. HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ DETEVE O NÍVEL DE ESCOLARIDADE ASSINALADO ANTERIORMENTE (ATÉ A GRADUAÇÃO)?**

A Há menos de 2 anos  
 B De 2 a 7 anos  
 C De 8 a 14 anos  
 D De 15 a 20 anos  
 E Há mais de 20 anos

---

**6. VOUCE TEM QUE TIPO DE FORMAÇÃO VOCÊ RECEBEU SEU DIPLOMA DE GRADUAÇÃO?**

A Licenciatura em nível Superior  
 B Pública  
 C Pública Federal  
 D Pública Estadual  
 E Pública Municipal

---

**7. DE QUE FORMAÇÃO REALIZOU O CURSO DE NÍVEL SUPERIOR?**

A Não conclui o Ensino Superior  
 B Presencial  
 C Semipresencial  
 D A distância

---

**8. VOUCE O NÍVEL DE PÓS-GRADUAÇÃO DESEJA ATRIBUIÇÃO QUE VOCÊ RECEBE?**

A Não tem nenhuma outra pós-graduação  
 B Atualização de Atualização (mínimo de 30 horas)  
 C Especialização (mínimo de 120 horas)  
 D Mestrado  
 E Doutorado

---

**9. BUSQUE A ÁREA TEMÁTICA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE NÍVEL ACIMA TITULAÇÃO QUE VOCÊ RECEBE.**

A Não tem nenhuma outra pós-graduação  
 B Educação, em nível de atualização  
 C Educação, em nível de especialização  
 D Educação, em nível de mestrado  
 E Educação - outras áreas  
 F Outras áreas que não a Educação

---

**10. COMO PROFESSOR, QUAL É, APROXIMADAMENTE, O SEU SALÁRIO BRUTO? (COM DICIONÁRIOS DE HORAS)**

A Até R\$ 700,00  
 B De R\$ 700,01 até R\$ 1.100,00  
 C De R\$ 1.100,01 até R\$ 1.576,00  
 D De R\$ 1.576,01 até R\$ 1.970,00  
 E De R\$ 1.970,01 até R\$ 2.364,00  
 F De R\$ 2.364,01 até R\$ 2.758,00  
 G De R\$ 2.758,01 até R\$ 3.152,00  
 H De R\$ 3.152,01 até R\$ 3.940,00  
 I De R\$ 3.940,01 até R\$ 5.216,00  
 J De R\$ 5.216,01 até R\$ 7.000,00  
 K R\$ 7.000,01 ou mais

---

**11. ALÉM DA ATIVIDADE COMO DOCENTE NESTA ESCOLA, VOCÊ DESEJA OUTRA ATIVIDADE COM O NÍVEL DE FORMAÇÃO ACIMA?**

A Sim, nenhuma de educação  
 B Sim, fora de área de educação  
 C Não

---

**12. SEM CONSIDERAR TODAS AS ATIVIDADES QUE VOCÊ EXERCITA (DENTRO E FORA DA ÁREA DE EDUCAÇÃO), QUAL É, APROXIMADAMENTE, O SEU SALÁRIO BRUTO? (COM DICIONÁRIOS DE HORAS)**

A Até R\$ 700,00  
 B De R\$ 700,01 até R\$ 1.100,00  
 C De R\$ 1.100,01 até R\$ 1.576,00  
 D De R\$ 1.576,01 até R\$ 1.970,00  
 E De R\$ 1.970,01 até R\$ 2.364,00  
 F De R\$ 2.364,01 até R\$ 2.758,00  
 G De R\$ 2.758,01 até R\$ 3.152,00  
 H De R\$ 3.152,01 até R\$ 3.940,00  
 I De R\$ 3.940,01 até R\$ 5.216,00  
 J De R\$ 5.216,01 até R\$ 7.000,00  
 K R\$ 7.000,01 ou mais

---

**13. HÁ QUANTOS ANOS VOCÊ TRABALHA COMO PROFESSOR(A)?**

A Menos que 1 ano  
 B 1-2 anos  
 C 3-5 anos  
 D 6-10 anos  
 E 11-15 anos  
 F 16-20 anos  
 G Mais de 20 anos

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>14. Há quantos anos você trabalha na como professor(a) na escola?</b></p> <p><input type="radio"/> A Menos de um ano</p> <p><input type="radio"/> B 1-2 anos</p> <p><input type="radio"/> C 3-5 anos</p> <p><input type="radio"/> D 6-10 anos</p> <p><input type="radio"/> E 11-15 anos</p> <p><input type="radio"/> F 16-20 anos</p> <p><input type="radio"/> G Mais de 20 anos</p>                                                  | <p><b>18. Em quantas escolas você trabalhou?</b></p> <p><input type="radio"/> A Apenas na atual</p> <p><input type="radio"/> B De 2 escolas</p> <p><input type="radio"/> C De 3 escolas</p> <p><input type="radio"/> D De 4 ou mais escolas</p>                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>15. Há quantos anos você tem em média aulas para algum dos seguintes turnos em que você se encontra neste momento?</b></p> <p><input type="radio"/> A Menos de um ano</p> <p><input type="radio"/> B 1-2 anos</p> <p><input type="radio"/> C 3-5 anos</p> <p><input type="radio"/> D 6-10 anos</p> <p><input type="radio"/> E 11-15 anos</p> <p><input type="radio"/> F 16-20 anos</p> <p><input type="radio"/> G Mais de 20 anos</p> | <p><b>19. Considerando o total de aulas que você trabalha atualmente como professor(a), qual a sua carga horária semanal (considerando a carga no turno contratual - horas-aula mais horas para atividades, se houver, não considerando aulas particulares)?</b></p> <p><input type="radio"/> A Menos de 40 horas</p> <p><input type="radio"/> B 40 horas</p> <p><input type="radio"/> C De 20 a 30 horas</p> <p><input type="radio"/> D Mais de 30 horas</p>    |
| <p><b>16. Qual é a sua situação trabalhista na escola?</b></p> <p><input type="radio"/> A Estatutário</p> <p><input type="radio"/> B CLT</p> <p><input type="radio"/> C Prestador de serviço por contrato temporário</p> <p><input type="radio"/> D Prestador de serviço sem contrato</p> <p><input type="radio"/> E Outra</p>                                                                                                              | <p><b>20. Considerando o total de horas em que você trabalha atualmente como professor(a), quantas horas semanais são dedicadas às atividades relativas a formação e estudo, planejamento, produção de recursos didáticos etc.?</b></p> <p><input type="radio"/> A Nenhuma</p> <p><input type="radio"/> B Menos de 10 (dez) horas</p> <p><input type="radio"/> C 1/3 (um terço) da carga horária</p> <p><input type="radio"/> D Mais de 1/3 de carga horária</p> |
| <p><b>17. Nesta escola, qual é a sua carga horária semanal (considerando a carga horária contratual - horas-aula mais horas para atividades, se houver, não considerando as aulas particulares)?</b></p> <p><input type="radio"/> A Menos de 40 horas</p> <p><input type="radio"/> B 40 horas</p> <p><input type="radio"/> C De 20 a 30 horas</p> <p><input type="radio"/> D Mais de 30 horas</p>                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL - Nesta parte, "Desenvolvimento Profissional" é definido como atividades que têm por objetivo desenvolver habilidades, e conhecimentos, em particular as outras características do professor.</b></p>                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Comando das Questões 21 a 24</b> DURANTE O ÚLTIMO 6 (SEIS) ANOS, VOCÊ PARTICIPOU DE OU ALGO DE UM DOS SEGUINTES TIPOS DE ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, EXEMPLO INCLUSIVE DE SUA ATIVIDADE COMO PRÁTICA COMO PROFESSOR(A)?</p>                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>21. CURSOS/OFICINAS SOBRE METODOLOGIAS DE ENSINO NA SUA ÁREA DE ATUAÇÃO.</b></p> <p><input type="radio"/> A Não participei</p> <p><input type="radio"/> B Sim, e não houve impacto</p> <p><input type="radio"/> C Sim, e houve um pequeno impacto</p> <p><input type="radio"/> D Sim, e houve um impacto moderado</p> <p><input type="radio"/> E Sim, e houve um grande impacto</p>                                                   | <p><b>23. CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO (MÍNIMO DE 300 HORAS) OU APERFEIÇOAMENTO (MÍNIMO DE 60 HORAS) SOBRE METODOLOGIAS DE ENSINO NA SUA ÁREA DE ATUAÇÃO.</b></p> <p><input type="radio"/> A Não participei</p> <p><input type="radio"/> B Sim, não houve impacto</p> <p><input type="radio"/> C Sim, houve um pequeno impacto</p> <p><input type="radio"/> D Sim, houve um impacto moderado</p> <p><input type="radio"/> E Sim, houve um grande impacto</p>          |
| <p><b>22. CURSOS/OFICINAS SOBRE OUTROS TÓPICOS DE EDUCAÇÃO.</b></p> <p><input type="radio"/> A Não participei</p> <p><input type="radio"/> B Sim, e não houve impacto</p> <p><input type="radio"/> C Sim, e houve um pequeno impacto</p> <p><input type="radio"/> D Sim, e houve um impacto moderado</p> <p><input type="radio"/> E Sim, e houve um grande impacto</p>                                                                      | <p><b>24. CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO (MÍNIMO DE 300 HORAS) OU APERFEIÇOAMENTO (MÍNIMO DE 60 HORAS) SOBRE OUTROS TÓPICOS DE EDUCAÇÃO.</b></p> <p><input type="radio"/> A Não participei</p> <p><input type="radio"/> B Sim, não houve impacto</p> <p><input type="radio"/> C Sim, houve um pequeno impacto</p> <p><input type="radio"/> D Sim, houve um impacto moderado</p> <p><input type="radio"/> E Sim, houve um grande impacto</p>                             |
| <p><b>25. DAS ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, DE QUE TIPO PARTICIPOU MAIS FREQUENTEMENTE, QUANTO A VOCÊ, PESSOALMENTE, TEM SE PENSADO PARA PARTICIPAR?</b></p> <p><input type="radio"/> A Nenhuma</p> <p><input type="radio"/> B Algumas</p> <p><input type="radio"/> C Todas</p>                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Comando das Questões 26 a 32** CONDIÇÕES DO DESEMPENHO SEU LEM, MAS QUE SUA NECESSIDADE DE APREÇO QUANDO DO PROFISSIONAL.

|                                                                                                 | Não há necessidade    | Deve haver de necessidade | Não há necessidade de necessidade | Alto nível de necessidade |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| 26. Parâmetros/Critérios curriculares em âmbito de atuação                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>             | <input type="radio"/>     |
| 27. Conteúdo específico da matéria de ensino principal de atuação                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>             | <input type="radio"/>     |
| 28. Política/Estratégia de implementação principal de atuação                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>             | <input type="radio"/>     |
| 29. Gestão e organização de atividades em sala de aula                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>             | <input type="radio"/>     |
| 30. Metodologia de avaliação de alunos                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>             | <input type="radio"/>     |
| 31. Metodologia de Tecnologia de Informação/Orientação                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>             | <input type="radio"/>     |
| 32. Formação específica para trabalhar com estudantes com deficiência ou necessidades especiais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>             | <input type="radio"/>     |

SE NÃO ENTENDIDO SINAL, VÓZ DESEJA DETER PARTICIPADO DE MAIS ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO QUE VÓZ PARTICIPAR?

- Não
- Sim

**Comando das Questões 34 a 37** SE VÓZ DESEJA DE TER PARTICIPADO DE MAIS ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, DE QUE MODO MELHOR INFORMAR SUA PARTICIPAÇÃO?

|                                                                      | Não gostaria de ter participado | Não                   | Sim                   |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 34. O desenvolvimento profissional em múltiplos contextos pode pagar | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Não se confunde com o resultado de trabalho                      | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. Não tem disponibilidade de tempo                                 | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 37. Não há interesse em atividades de formação                       | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**HÁBITOS DE LECTURA/CULTURAS** - Conteúdo nos de saber qual são as atividades que você costuma realizar em seu tempo livre.

**Comando das Questões 38 a 43** EM SEU TEMPO LIVRE, VÓZ COSTUMA:

|                                                                                 | Nunca ou quase nunca  | De vez em quando      | Sempre ou quase sempre |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| 38. Ler jornais e revistas em geral                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 39. Ler livros                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 40. Ler obras literárias                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 41. Frequente bibliotecas                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 42. Ir ao cinema                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 43. Ir a algum tipo de espetáculo ou exposição (teatro, música, dança, pintura) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

**UTILIZAÇÃO DE RECURSOS AUDIOVISUAIS E DIGITAIS** - Neste tópico, objetivo-se averiguar o uso de recursos para FINS PEDAGÓGICOS pelo professor.

**Comando das Questões 44 a 50** QUAANTO MAIS DE SAIBO QUANTO DE ACORDO O QUE VÓZ UTILIZA PARA FINS PEDAGÓGICOS, NESTA TURMA:

|                                                       | Nunca ou quase nunca  | Nunca                 | De vez em quando      | Sempre ou quase sempre |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| 44. Livros e revistas informativas                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 45. Livros de literatura em geral                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 46. Projetos (Áudiovisual, projeto de aprendizagem)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 47. Filmes, documentários, animações ou documentários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 48. Mídia social (Facebook)                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 49. Programas aplicativos pedagógicos em computadores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 50. Internet                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

**INTEGRAÇÃO DA EQUIPE ESCOLAR - Guia rápido de like perguntar sobre a integração da equipe escolar NESTA ESCOLA.**

**21. NESTE ANO NESTA ESCOLA, COMO DEU A AVALIAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO?**

- A Não se realizou a avaliação.
- B Não se fez Projeto Pedagógico.
- C Utilizou-se um modelo pronto, sem discussão com a equipe escolar.
- D Utilizou-se um modelo pronto, mas com discussão com a equipe escolar.
- E Utilizou-se um modelo pronto, porém com adaptações, sem discussão com a equipe escolar.
- F Utilizou-se um modelo pronto, porém com adaptações e com discussão com a equipe escolar.
- G Utilizou-se um modelo próprio, mas não houve discussão com a equipe escolar.
- H Utilizou-se um modelo próprio e houve discussão com a equipe escolar.

**22. O IDÉALIUM DE CLASSE É UM GRUPO FORMADO POR TODOS OS PROFESSORES QUE LIDAM COM CADA TURMA/SETEC NESTE ANO E NESTA ESCOLA, QUANTAS VEZES SE REUNIU O IDÉALIUM DE CLASSE?**

- A Não se fez Conselho de Classe nesta escola.
- B Menos de uma vez.
- C Uma vez.
- D Duas vezes.
- E Três vezes ou mais.

**Comente das Questões 53 a 57 NESTA ESCOLA, COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ FEZ O SEGUINTE:**

|                                                                                                             | Nunca                      | Uma vez por ano            | De 3 a 4 vezes ao ano      | Mais de uma vez            | Diariamente                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 53. Participo do planejamento do currículo escolar de período.                                              | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 54. Troco materiais didáticos com meus colegas.                                                             | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 55. Participo de reuniões com colegas que trabalham com o mesmo nível (ensino médio) das escolas.           | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 56. Participo em discussões sobre o desenvolvimento das práticas pedagógicas da administração da escola.    | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| 57. Encontros com atividades conjuntas com diversos professores (por exemplo, projetos interdisciplinares). | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |

**Comente das Questões 58 a 68 NESTA ESCOLA E NESTE ANO, INDIQUE A FREQUÊNCIA COM QUE:**

|                                                                                                                                   | Nunca                      | Algumas vezes              | Frequentemente             | Sempre ou quase sempre     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 58. (O)A) diretor(a) discute em tais situações com organizações parceiras.                                                        | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| 59. (O)A) diretor(a) e os professores procuram assegurar que se mantém de qualidade de ensino sob as responsabilidades do ensino. | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| 60. (O)A) diretor(a) informa os professores sobre as possibilidades de desenvolvimento profissional.                              | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| 61. (O)A) diretor(a) discute a atuação específica do docente relacionado com a aprendizagem dos alunos.                           | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| 62. (O)A) diretor(a) discute a atuação específica do docente relacionado com as normas administrativas.                           | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| 63. (O)A) diretor(a) discute a atuação específica do docente relacionado com a administração da escola.                           | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| 64. (O)A) diretor(a) me ajuda a encontrar um novo trabalho.                                                                       | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| 65. (O)A) diretor(a) oferece atividades inovadoras.                                                                               | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| 66. Sinto-me orgulhoso(a) pelo(a) diretor(a).                                                                                     | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| 67. Tento convencer meu(a) diretor(a) quanto ao meu trabalho.                                                                     | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| 68. Participo do trabalho de relacionamento com os pais/alunos.                                                                   | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |
| 69. A equipe de professores atua em colaboração mútua entre si.                                                                   | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D |

**PROBLEMAS DE APRENDIZAGEM** - Gostaria de saber se a percepção sobre os aspectos dos seguintes problemas de aprendizagem nas turmas em que você leciona NESTA ESCOLA.

**Condição de Questões 70 a 82** NA DIMENSIONALIZAÇÃO, RESPONDA OS PROBLEMAS DE APRENDIZAGEM DOS ALUNO(S) EM RELAÇÃO ÀS ÁREAS(AVALIADAS) OCORREM, NESTA ESCOLA, DEVIDO À(S):

|                                                                                        | Sim                      | Não                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 01. Condição de infraestrutura física                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 02. Condição de infraestrutura pedagógica, metodologia e estratégia pedagógica         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 03. Condição curricular inadequada às necessidades dos alunos                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 04. Não cumprimento das condições previstas no plano pedagógico escolar                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 05. Substituição inadequada de professores, dificuldades planejamento e espaço docente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 06. Instabilidade e ausência de políticas com o ensino técnico                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 07. Não realização de curso além do curso                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 08. Nível cultural dos pais dos alunos                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 09. Falta de assistência e acompanhamento para os pais dos alunos                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Desmotivação dos alunos                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Distância e falta de contato dos alunos                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Indisposição dos pais em colaborar                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Alto índice de faltas por parte dos alunos                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**VIOLENCIA NA ESCOLA** - Gostaria de saber se você já presenciou algum caso de violência nesta escola.

**Condição de Questões 83 a 92** SOBRE OS FATOS LISTADOS ABAIXO, SE BASEIANDO EM UM DIA NÃO DESTACADO, NESTA ESCOLA:

|                                                                        | Sim                      | Não                      |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 01. Aluno violento fisicamente professores ou a infraestrutura escolar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 02. Aluno violento fisicamente outros alunos                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 03. Você foi vítima de assédio à vida                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 04. Você foi assediado por outro aluno                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 05. Você foi vítima de furto (roubo de objetos)                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 06. Você foi vítima de roubo (com ou sem violência)                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 07. Aluno/funcionário se recusou a obedecer regras da escola           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 08. Aluno/funcionário se recusou a obedecer regras de sala             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 09. Aluno/funcionário se recusou portando arma (faca, revólver etc.)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Aluno/funcionário se recusou portando arma de fogo                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**EXPECTATIVAS** - Nesta seção gostaríamos de saber suas expectativas quanto à trajetória educacional futura de seus alunos.

|                                                                                                                                                           | Parceiro<br>aluno        | Um pouco menos<br>de estudos<br>que aluno | Um pouco mais<br>de estudos<br>que aluno | Qualitativo<br>de aluno  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|
| 01. (COMENTE PARA PROFESSORES DA 4ª série/5ª ano) Na sua opinião, quanto dos alunos desta turmatinha que concluiu a 4ª série/5º ano neste ano?            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/> |
| 02. (COMENTE PARA PROFESSORES DA 4ª série/5ª ano e 8ª série/9ª ano) Na sua opinião, quanto dos alunos desta turmatinha que concluiu o ensino fundamental? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/> |
| 03. (PARA TODOS OS PROFESSORES) Quanto dos alunos desta turma você acha que concluiu o ensino médio?                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/> |
| 04. (PARA TODOS OS PROFESSORES) Quanto dos alunos desta turma você acha que está no universidade?                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/> |



**LIVRO DIDÁTICO** - Nesta seção questionamos de lhe perguntar sobre o uso do livro didático.

81. PARA A DISCIPLINA QUE VOCÊ MINISTRA NESTE ANO, VOCÊ PARTICIPA DA ESCOLHA DOS LIVROS DIDÁTICOS PARA UTILIZAÇÃO NESTA TURMA?

- A Sim.  
 B Não.

82. O LIVRO DIDÁTICO ESCOLHIDO FOI O MELHOR?

- A Sim.  
 B Não.  
 C Não sei.

83. OS ALUNOS DESTA TURMA TÊM LIVRO DIDÁTICO?

- A Não, não foram recebidos e não usamos.  
 B Sim, mas não de todos os alunos.  
 C Sim, mas não de todos os alunos.  
 D Sim, em alguns casos.  
 E Sim, todos eles.

190. OS ALUNOS DESTA TURMA RECEBERAM O LIVRO DIDÁTICO NO MÊS DO ANO LETIVO?

- A Sim.  
 B Não.  
 C Não sei.

91. COMO VOCÊ AVLIA A QUALIDADE DO LIVRO DIDÁTICO QUE VOCÊ UTILIZA NESTA TURMA, NESTE ANO?

- A Não sei nem o quê dizer.  
 B Muito ruim.  
 C Ruim.  
 D Boa.  
 E Ótima.

**USO DO TEMPO** - Nesta seção, questionamos de lhe perguntar sobre a forma como utiliza o tempo em sala de aula.

**Comando das Questões 192 a 198**

PARA ESTA TURMA, QUAL O PORCENTUAL DO TEMPO DE AULA QUE VOCÊ USUARIAMENTE GASTOU REALIZANDO O CADA UMA DAS SEGUINTE ATIVIDADES:

192. REALIZANDO TAREFAS ADMINISTRATIVAS (EX.: FALTAS OU A QUANTIA, PRESENCIA OU FÓRMULAS, ETC.).

- A Menos de 10%.  
 B De 10% a menos de 20%.  
 C De 20% a menos de 40%.  
 D De 40% a menos de 60%.  
 E De 60% a menos de 80%.  
 F 80% ou mais.

193. MANTENDO A ORDEM NA SALA DE AULA.

- A Menos de 10%.  
 B De 10% a menos de 20%.  
 C De 20% a menos de 40%.  
 D De 40% a menos de 60%.  
 E De 60% a menos de 80%.  
 F 80% ou mais.

194. REALIZANDO ATIVIDADES DE CRIATIVIDADE E APRENDIZAGEM.

- A Menos de 10%.  
 B De 10% a menos de 20%.  
 C De 20% a menos de 40%.  
 D De 40% a menos de 60%.  
 E De 60% a menos de 80%.  
 F 80% ou mais.

**PRÁTICAS PEDAGÓGICAS** - Nesta seção questionamos de lhe perguntar sobre as estratégias pedagógicas que você utiliza com os alunos DESTA TURMA.

95. NESTA TURMA, QUAL DISCIPLINA MERECEU?

- A Língua Portuguesa.  
 B Matemática.  
 C Nenhuma das anteriores.

195. QUANTO DO CONTEÚDO PREVISTO NO SEUS CONTEÚDOS OBSERVAMOS COM OS ALUNOS DESTA TURMA NESTE ANO?

- A Menos de 20%.  
 B De 20% a menos de 40%.  
 C De 40% a menos de 60%.  
 D De 60% a menos de 80%.  
 E 80% ou mais.

**BLOCO GERAL - Práticas pedagógicas dos Professores.**

| Código das Questões<br>107 a 110                                                                             |                          | Indique em qual(ue) item(s) você costuma fazer as práticas pedagógicas mencionadas nesta turma: |                          |                          |                          |                          |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
|                                                                                                              | Nunca                    | Uma vez por ano                                                                                 | De 2 a 4 vezes por ano   | Muitas vezes             | Semelhante               | Diatemático              |  |
| 107. Preparar o plano de aula.                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 108. Dialogar com os alunos e ouvir de casa.                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 109. Desenvolver trabalhos em grupo, em sala de aula, para que os alunos possam resolver os problemas.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 110. Desenvolver projetos semelhantes com o objetivo de aprimorar as habilidades e conhecimentos dos alunos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 111. Solicitar que os alunos complementem o conteúdo de forma independente, após o ensino.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 112. Definir os critérios de avaliação em sala de aula e aplicar os critérios em sala de aula.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 113. Preparar atividades pedagógicas que sejam feitas em sala de aula.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |

SE VOCÊ É PROFESSOR DE LÍNGUA PORTUGUESA NESTA TURMA, RESPONDA SOMENTE ÀS QUESTÕES DE 114 A 119.  
SE VOCÊ É PROFESSOR DE MATEMÁTICA NESTA TURMA, RESPONDA SOMENTE ÀS QUESTÕES DE 120 A 125.

**BLOCO ESPECÍFICO - PRÁTICAS PEDAGÓGICAS DOS PROFESSORES DE LÍNGUA PORTUGUESA.**

| Código das Questões<br>114 a 119                                                 |                          | Indique em qual(ue) item(s) você costuma fazer as práticas mencionadas nesta turma: |                          |                          |                          |                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
|                                                                                  | Nunca                    | Uma vez por ano                                                                     | De 2 a 4 vezes por ano   | Muitas vezes             | Semelhante               | Diatemático              |  |
| 114. Promover discussões e debates sobre os textos.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 115. Preparar atividades pedagógicas semelhantes aos textos de leitura.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 116. Promover leituras de textos de caráter crítico, pedagógico e literário.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 117. Utilizar contos, críticas, poemas e outros textos para ensinar a gramática. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 118. Utilizar textos em quadrinhos como instrumento de aprendizagem.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 119. Promover a escrita de textos semelhantes aos textos.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |

**BLOCO ESPECÍFICO - PRÁTICAS PEDAGÓGICAS DOS PROFESSORES DE MATEMÁTICA.**

| Código das Questões<br>120 a 125                                                                             |                          | Indique em qual(ue) item(s) você costuma fazer as práticas mencionadas nesta turma: |                          |                          |                          |                          |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
|                                                                                                              | Nunca                    | Uma vez por ano                                                                     | De 2 a 4 vezes por ano   | Muitas vezes             | Semelhante               | Diatemático              |  |
| 120. Fazer exercícios para fixar procedimentos regras.                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 121. Discutir os resultados numéricos obtidos na resolução de um problema de aplicação da regra apresentada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 122. Utilizar diferentes modos para resolver problemas e cálculos.                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 123. Utilizar conteúdos que apareçam no mundo real, como situações de aplicação da regra com a matemática.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 124. Promover situações que permitam desenvolver cálculos e problemas.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 125. Desenvolver diferentes ações (colaboração, troca de ideias, monitorar etc.) para resolver problemas.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |