

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

**JOSÉ ANTÔNIO DA SILVEIRA**

**ANÁLISE DOS FATORES RELACIONADOS AO BAIXO DESEMPENHO DOS  
ESTUDANTES DA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO PROFESSORA MARIETA  
SANTOS NO ESTADO DO CEARÁ**

JUIZ DE FORA

2019

**JOSÉ ANTÔNIO DA SILVEIRA**

**ANÁLISE DOS FATORES RELACIONADOS AO BAIXO DESEMPENHO DOS  
ESTUDANTES DA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO PROFESSORA MARIETA  
SANTOS NO ESTADO DO CEARÁ**

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

Orientador: Prof. Dr. Antonio Ferreira Colchete Filho

JUIZ DE FORA

2019

A minha esposa, Regina Glaucia, pelo amor recíproco que temos, por me apoiar e por tentar entender-me.

A minhas filhas, Sarah Evellyn e Marina Claudia, pelo afeto, carinho e amor incondicional, também recíprocos.

A meu filho, Antônio Arthur, que, em 05 de abril de 2018, nasceu e respirou por apenas uma hora e meia, proporcionando-me o momento mais triste que já vivi até hoje.

A todos os meus parceiros de trabalho, pela amizade, pela parceria e pelo empenho na condução da Escola Marieta Santos.

A todos os meus professores, por terem contribuído com minha formação.

Aos caras do Mustangs Futsal, pela convivência, pelo desporto e pelos momentos alegres compartilhados, importantes para descontração e relaxamento nesta jornada.

Às pessoas que se fizeram presentes, de alguma forma, durante esta produção, quer ajudando, quer me distraíndo.

E a Deus, simplesmente por ser Deus.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida e pela inteligência que a mim concedeu.

A minha família, por me permitir viver este momento importante em minha vida acadêmica e me entender nos momentos em que tive que ficar ausente durante essa empreitada, em especial a minha esposa Regina Gláucia que acredito ter sido quem mais sentiu minha ausência.

A meus colegas da turma de 2017, pela parceria e apoio.

A todos os meus professores, desde a infância, porque me proporcionaram a formação acadêmica necessária a meu desenvolvimento pessoal e profissional.

A um antigo trabalhador rural, a quem chamava de Chico do Zé Alves, que na minha infância me chamava de Mestre Antônio e que me perguntava a tabuada, enquanto assava a farinha no forno, sem saber sequer se eu respondia certo, mas que aguçava meu raciocínio matemático.

A meus pais, pela vida, criação e ensinamentos.

A meus irmãos, por contribuírem também com minha criação.

A meus amigos, pela diversão e cumplicidade, importantíssimas para o equilíbrio durante o mestrado.

À equipe de suporte acadêmico, nas pessoas de Leonardo Villardi e Antonio Colchete, por me entenderem, me apoiarem, me orientarem e não me permitir desanimar.

As ideias que defendo não são minhas.  
Eu as tomei emprestadas de Sócrates,  
roubei-as de Chesterfield, furtei-as de  
Jesus. E se você não gostar das ideias  
deles, quais seriam as ideias que você  
usaria?

(DALE CARNEGIE)

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Este estudo de caso apresenta como tema uma análise dos fatores relacionados ao baixo desempenho acadêmico dos estudantes da Escola de Ensino Médio Professora Marieta Santos (EEMPMS), no estado do Ceará, sob a percepção dos professores, gestores e estudantes. Para tal, consideraram-se os resultados das avaliações externas e os indicadores de aprovação, reprovação e abandono. Nessa percepção, tais resultados são considerados baixos, se comparados aos da cidade de Bela Cruz e do estado do Ceará. Assim, este trabalho busca responder à seguinte questão: quais são os principais fatores que estão associados aos baixos resultados acadêmicos dos estudantes nas avaliações externas e nos resultados internos e de que forma a equipe gestora pode agir para proporcionar uma melhora nesses resultados? A metodologia utilizada nesta pesquisa foi estudo de caso, de base qualitativa, com observação em campo, análise documental, grupo focal com cinco estudantes e entrevistas com cinco professores, com a diretora e com uma coordenadora pedagógica. Pela análise dos dados coletados, identificaram-se a infrequência estudantil, a baixa perspectiva dos estudantes, algumas práticas docentes menos eficientes, a falta de acompanhamento da família e o desempenho dos estudantes no ensino fundamental como os principais fatores associados ao baixo desempenho estudantil. No Plano de Ação Educacional (PAE), são apresentadas ações que buscam combater ou amenizar os efeitos desses fatores, promovendo a intensificação de ações já existentes na escola bem como a implementação de novas ações, primando por uma gestão com princípios democráticos e que priorize a aprendizagem dos estudantes.

**Palavras chave:** Desempenho escolar; Escola eficaz; Ensino Médio; Gestão; Aprendizagem.

## ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policy and Evaluation of Education of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). This case study presents as its theme an analysis of the factors related to the low academic performance of the students of the Professora Marieta Santos High School (EEMPMS), in the state of Ceará, under the perception of the teachers, managers and students. To this end, the results of the external evaluations and the indicators of pass, fail and abandonment were considered. In this perception, such results are considered low compared to the city of Bela Cruz and the state of Ceará. Thus, this paper seeks to answer the following question: what are the main factors that are associated with students' poor academic outcomes in external evaluations and internal outcomes, and how can the management team act to improve those outcomes? The methodology used in this research was a qualitative case study with field observation, document analysis, focus group with five students and interviews with five teachers, with the principal and a pedagogical coordinator. The analysis of the collected data identified student infrequency, low student perspective, teaching practices, lack of family monitoring and student performance in elementary school as the main factors associated with poor student performance. In the Educational Action Plan (PAE), actions are presented that seek to combat or mitigate the effects of these factors, promoting the intensification of existing actions in the school as well as the implementation of new actions, striving for a management with democratic principles and prioritizing student learning.

**Keywords:** School performance; Effective school; High school; Management; Learning.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: SPAECE: padrões de desempenho .....	21
Quadro 2: Distribuição dos professores da EEMPMS por disciplina e suas respectivas formações .....	62
Quadro 3: Principais problemas apontados pelos atores escolares como associados ao baixo desempenho acadêmico estudantil.....	64
Quadro 4: Problemas apontados pelos atores escolares e associação aos eixos de análise da pesquisa.....	65
Quadro 5: Principais problemas apontados pelos atores escolares, sua associação aos eixos de análise da pesquisa e respectivas ações propositivas.	87
Quadro 6: “Dia de quem cuida de mim” .....	90
Quadro 7: “Café com os gestores” .....	92
Quadro 8: Ampliação das perspectivas estudantis sobre o seu futuro ao concluir o ensino médio.....	94
Quadro 9: Fortalecimento e intensificação das ações já existentes na escola que estão relacionadas ao monitoramento e combate à infrequência. ....	96
Quadro 10: Formação docente compartilhada entre pares .....	97
Quadro 11: Plano de formação docente dentro da jornada escolar .....	99
Quadro 12: Acompanhamento das práticas docentes, pessoalmente, pelos coordenadores pedagógicos. ....	100
Quadro 13: Ampliação da jornada escolar dos estudantes com oferta optativa de Clubes de aprendizagem .....	102



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: IDEB do ensino médio nacional - Metas e Resultados .....	17
Gráfico 2: IDEB do ensino médio cearense – Metas de Resultados .....	20
Gráfico 3: SPAECE Ensino Médio – Resultados Língua Portuguesa 2013-2017. 22	
Gráfico 4: SPAECE Ensino Médio –Resultados Matemática 2013-2017 .....	22

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados SPAECE 3ª série: distribuição por padrões de desempenho no Estado do Ceará. ....	23
Tabela 2: Resultados de desempenho da EEMPMS no triênio 2015-2016-2017	27
Tabela 3: Resultados da EEMPMS no ENEM (2014-2017) .....	29
Tabela 4: Resultados da EEMPMS no SPAECE 2014-2017 .....	30
Tabela 5: Comparativo dos resultados SPAECE 2015-2017 Estado/CREDE/Escola.....	31
Tabela 6: Resultados SPAECE 3ª série: percentuais por níveis de proficiência estado do Ceará e EEMPMS .....	31
Tabela 7: Infrequência nas escolas públicas de ensino médio de Bela Cruz e da CREDE 3 (2017) .....	34
Tabela 8: Síntese do registro de (in)frequência estudantil na Escola de EEMPMS (2016).....	35
Tabela 9: Síntese do registro de (in)frequência estudantil na EEMPMS (2017) ..	36
Tabela 10: Apresentação dos padrões na Avaliação Diagnóstica da Superintendência Escolar CREDE 3 .....	45
Tabela 11: Comparativo dos resultados da Avaliação Diagnóstica Projeto Superintendência Escolar CREDE 3 (2016-2018).....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CREDE	Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
DPS/P	Desenvolvimento Pessoal e Social/Pesquisa
EEMPMS	Escola de Ensino Médio Professora Marieta Santos
EEEP	Escola Estadual de Educação Profissional
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação
FUNDEB	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização do Magistério
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDM	Índice de Desenvolvimento Municipal
INEP	Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa Educacional Anísio Teixeira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LEI	Laboratório Educacional de Informática
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
MEC	Ministério da Educação
NTPPS	Núcleo de Trabalho, Pesquisa e Práticas Sociais
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAECE	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
SEDUC	Secretaria de Educação do Estado do Ceará
SIGE	Sistema Integrado de Gestão Escolar
SSPDS	Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social

PAE	Plano de Ação Educacional
PPP	Projeto Político Pedagógico
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1 UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS DE DESEMPENHO NA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO PROFESSORA MARIETA SANTOS</b> .....	<b>12</b>
1.1 O ENSINO MÉDIO EM UM CONTEXTO NACIONAL .....	14
1.2 O ESTADO DO CEARÁ E O ENSINO MÉDIO.....	17
1.3 A ESCOLA DE ENSINO MÉDIO PROFESSORA MARIETA SANTOS.....	24
1.3.1 Os resultados de desempenho acadêmico da EEMPMS .....	27
1.3.2 A infrequência estudantil.....	34
1.3.3 O quadro docente.....	40
1.3.4 As ações e projetos implementados pela escola .....	41
1.3.5 O baixo desempenho dos estudantes no ensino fundamental .....	43
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, ABORDAGEM METODOLÓGICA E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>47</b>
2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	49
2.1.1 Gestão escolar e efeito escola .....	49
2.1.1.1 <i>Clima Escolar</i> .....	54
2.1.2 Formação e Práticas Docentes .....	58
2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	61
2.3 ANÁLISE SOBRE OS FATORES ASSOCIADOS AO BAIXO DESEMPENHO ACADÊMICO ESTUDANTIL .....	64
2.3.1 Análise sobre os fatores relacionados ao eixo gestão escolar e efeito escola .....	66
2.3.2 Análise sobre os fatores relacionados ao eixo formação e práticas docentes.....	78
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE: PROPONDO NOVAS AÇÕES E INTENSIFICANDO AS AÇÕES E PROJETOS EXISTENTES NA ESCOLA COM VISTAS À MELHORIA NOS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES DA E.E.M. PROFESSORA MARIETA SANTOS</b> .....	<b>86</b>

3.1 AS AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS NA E.E.M. PROFESSORA MARIETA SANTOS COM FINS À MELHORA DOS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES.....	90
3.1.1 “Dia de quem cuida de mim”.....	90
3.1.2 “Café com os gestores”.....	92
3.1.3 Ampliação das perspectivas dos estudantes sobre seu futuro ao concluir o ensino médio.....	94
3.1.4 Fortalecimento e intensificação das ações já existentes na escola que estão relacionadas ao monitoramento e combate à infrequência.....	96
3.1.5 Formação docente compartilhada entre pares.....	97
3.1.6 Plano de formação docente dentro da jornada escolar.....	99
3.1.7 Acompanhamento das práticas docentes, pessoalmente, pelos coordenadores pedagógicos.....	100
3.1.8 Ampliação da jornada escolar dos estudantes com oferta optativa de Clubes de aprendizagem.....	102
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa de campo: roteiro de perguntas para a primeira roda de conversa com os estudantes.....	111
APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa de campo: roteiro de perguntas para a entrevista com os professores. .....	112
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista – Gestor Escolar.....	114
APÊNDICE D – Vista da EEMPMS no <i>Google Maps</i> . ....	116
APÊNDICE E – Vista da fachada da EEMPMS.....	116



## INTRODUÇÃO

O ensino médio, etapa final da educação básica, tem como objetivos a preparação dos jovens para o exercício da cidadania, para o prosseguimento dos estudos e para o mercado de trabalho (BRASIL,1996). Com três finalidades tão desafiadoras, as escolas de ensino médio precisam de uma equipe de profissionais bem preparada para assegurar aos estudantes o alcance desses objetivos. Só assim, elas garantirão um bom desempenho acadêmico estudantil nessa etapa da educação basilar, atendendo os interesses da sociedade na qual se insere.

O desempenho acadêmico discente precisa ser um dos principais elementos que norteiam as ações de toda a equipe escolar. Na rede estadual de ensino do Ceará, percebe-se essa preocupação entre os gestores de escolas e de entidades de todos os níveis da administração pública.

O ensino médio no Brasil se apresenta como um extenso gargalo na educação básica, por onde muitos dos estudantes que concluem o ensino fundamental não conseguem passar e outros tantos só o fazem com muitas dificuldades, não alcançando as competências mínimas desejáveis para essa etapa da educação, de acordo com os resultados publicados nas avaliações externas, conforme aponta Schwartzman (2016).

No estado do Ceará não é muito diferente. Embora haja uma política pública voltada para a oferta de ensino médio concomitante à educação técnica profissionalizante e outra para escolas com oferta de ensino médio em tempo integral, a meta do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) ainda não foi alcançada e os resultados de aprovação e abandono estão longe do ideal. Diante do cenário acima apresentado, o presente estudo tem como campo de pesquisa a EEMPMS, localizada no município de Bela Cruz, Ceará, escola onde o pesquisador atua como coordenador pedagógico, função de cunho essencialmente didático-pedagógico, desde o ano de 2014. A escola oferta o ensino médio na modalidade regular e atende nos turnos manhã e tarde em prédio próprio e no turno noturno em uma extensão de matrícula, localizada no distrito de Prata, que fica a 25 quilômetros da sede. Os resultados de



desempenho dos estudantes tanto internamente quanto nas avaliações externas são relativamente baixos se comparados aos resultados obtidos no município, na regional e no estado, conforme será demonstrado no decorrer do trabalho.

Este trabalho procura, especificamente, fazer uma análise dos fatores associados ao baixo desempenho acadêmico dos estudantes da EEMPMS na percepção dos professores, gestores e estudantes, bem como apresentar as ações e projetos que a escola desenvolve na tentativa de combater os efeitos negativos desses fatores sobre desempenho acadêmico estudantil. Por este motivo, apresenta-se como pergunta norteadora: quais são os principais fatores que estão associados ao baixo desempenho acadêmico estudantil na EEMPMS e como a equipe gestora pode atuar para superá-los?

O objetivo geral desta pesquisa é fazer uma análise dos fatores relacionados ao baixo desempenho dos estudantes da EEMPMS, tanto internamente quanto nas avaliações externas propondo um plano intervenção para a superação desses problemas. Apresenta-se no trabalho, como objetivo descritivo, descrever como a escola enfrenta a situação do baixo desempenho acadêmico dos estudantes da EEMPMS, considerando-se seu contexto, sua localização, a modalidade de ensino que oferta bem como as ações e projetos desenvolvidos pela escola. O objetivo analítico deste estudo é analisar os fatores associados ao baixo desempenho acadêmico dos estudantes da EEMPMS, por meio de entrevistas, pesquisa documental e entrevistas e grupo focal. Finalmente, o objetivo propositivo desse estudo é elaborar um plano de ação combatente ao baixo desempenho acadêmico, elevando os índices de aprovação intervindo positivamente nos resultados internos e das avaliações externas, utilizando-se, para tal, de ações colaborativas entre todos os que fazem a escola e as instituições legais responsáveis pelos adolescentes.

A escolha deste tema para a pesquisa surgiu pela relação profissional existente entre o pesquisador e a citada escola campo de estudo, local onde desempenha sua função de coordenador pedagógico desde o ano de 2014, juntamente com dois outros profissionais de mesma função e com a direção escolar. O pesquisador, não satisfeito com os resultados alcançados nos últimos anos pela instituição, apesar do esforço despendido por todos que a compõem, justifica a escolha deste caso de gestão.

A metodologia que foi empregada nesta dissertação é de base qualitativa, e fez uso de diversos instrumentos para o levantamento de informações, tais como: análise documental, observação em campo, grupo focal com estudantes e entrevistas com gestores e professores. Os integrantes da escola que participaram da pesquisa compõem os segmentos do núcleo gestor, do corpo docente e do corpo discente. A diretora e uma coordenadora pedagógica concederam entrevistas, assim como quatro professores representantes de cada área do ensino, sendo um de Língua Portuguesa, um de Matemática, um de Física e um de Filosofia. Além desses, cinco estudantes participaram de um grupo focal, sendo um estudante de cada turma de 3ª série.

A escolha dos estudantes participantes se deve ao fato de estudarem na escola há mais tempo e de terem participado de um ou mais projetos que são implementados na escola, demonstrando mais conhecimento acerca do funcionamento da instituição e dos problemas nela existentes. A escolha dos professores deveu-se a critérios de antiguidade e à intencionalidade de envolver docentes de todas as áreas de ensino na pesquisa.

Para desenvolver este estudo, foram feitas análises a partir de dois eixos principais, os quais estão associados ao cotidiano escolar e às ações que são desenvolvidas dentro da escola por gestores e professores com foco na aprendizagem dos estudantes: gestão escolar e efeito escola e formação e práticas docentes.

Este estudo está organizado em três capítulos. No capítulo 1 é feita uma apresentação da EEMPMS e seu contexto situacional e dos resultados alcançados internamente e nas avaliações externas, partindo-se de uma análise do ensino médio no cenário nacional, perpassando por um nível estadual no Ceará até chegar à escola campo deste estudo. No capítulo 2 é feita uma análise da escola sob a luz da fundamentação teórica apresentada, destacando os conceitos de escola eficaz, efeito escola e gestão estratégica. No último capítulo é desenvolvido um plano de ação educacional que objetiva intensificar as ações e projetos desenvolvidos na escola, bem como implementar novas ações e estratégias que visam à melhoria gradativa do desempenho escolar dos estudantes.

## **1 UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS DE DESEMPENHO NA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO PROFESSORA MARIETA SANTOS**

A EEMPMS, pertencente à rede estadual de ensino do Ceará, vem apresentando resultados de desempenho estudantil abaixo dos resultados alcançados no município, na regional e no Estado, tanto nas avaliações externas quanto nos indicadores de aprovação e abandono. Desde o ano de 2014, ano em que o pesquisador iniciou suas atividades como coordenador pedagógico nessa escola, os resultados têm avançado, embora timidamente, segundo apreciação da equipe gestora.

Essa situação tem inquietado a equipe de gestores da escola e a tem instigado a desenvolver ações, estratégias e projetos na tentativa de propiciar aos estudantes um ensino de melhor qualidade e, conseqüentemente, que eles apresentem um desempenho acadêmico satisfatório. Assim, são constantes a reflexão e a ação pela equipe escolar sobre os fatores que podem estar associados ao baixo desempenho dos estudantes.

A escola oferta, em seus três turnos de funcionamento, o ensino médio na modalidade regular presencial. No turno da manhã, frequentam a escola, em sua maioria, estudantes que residem na sede do município e podem se deslocar mais facilmente para a escola sem auxílio de transporte escolar. No turno da tarde, a maioria dos estudantes são provenientes da zona rural, que abrange as localidades mais próximas da escola, em um raio de até dez quilômetros, e são dependentes de transporte escolar para o traslado até a escola. Já no turno noturno, na sede da escola não há atendimento, funcionando apenas uma extensão de matrícula em um prédio escolar, a vinte e cinco quilômetros da sede, pertencente à rede municipal de ensino, onde são atendidas três turmas, uma turma de cada uma das três séries que compõem o ensino médio.

Essa instituição pública de ensino tem prestado serviços educacionais à comunidade bela cruzense há pelo menos quarenta e três anos. Até o ano de 2008, foi a única escola pública de ensino médio da cidade e, só a partir de então, quando foi inaugurada a Escola Estadual de Educação Profissional (EEEP) Júlio França, é que surgiu outra alternativa para os cursistas do ensino médio público,

dividindo-se o público estudantil do ensino médio de Bela Cruz entre duas as instituições.

Uma terceira escola pública de ensino médio da cidade foi inaugurada em abril de 2011, a EEM Professora Theolina de Muryllo Zacas, mas, por estar localizada na zona rural, apenas atende aos estudantes das localidades distantes da sede que anteriormente estudavam nas duas extensões de matrículas da EEMPMS, o que, de certa forma apenas descentralizou a oferta, não interferindo diretamente na seleção do público estudantil que chega a esta escola no ensino médio.

No que se refere à escola de educação profissional, como há uma seleção dos estudantes com melhor desempenho no ensino fundamental para cursar o ensino médio profissionalizante, os demais estudantes, com desempenho acadêmico inferior, passaram a compor o corpo discente da EEMPMS na última década, o que torna mais desafiador o trabalho desenvolvido na escola.

O histórico acadêmico que acompanha os estudantes ao ingressar no ensino médio é um fator que pode influenciar bastante o desempenho escolar para essa etapa final da educação básica. Assim, mesmo não sendo esse o único fator a se considerar, uma escola que recebe estudantes com nível de proficiência adequado para sua idade/série apresenta mais chances de sucesso do que uma outra escola que receba, em sua maioria, estudantes com defasagem de aprendizagem.

Os estudantes da EEMPMS vêm apresentando resultados de desempenho acadêmico considerados baixos, se comparados aos resultados do município, da CREDE e do estado nos últimos anos. Tais resultados se manifestam, principalmente, nas taxas de aprovação, reprovação e abandono, internamente, e nos resultados das avaliações e exames em larga escala, como o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE), o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

Neste primeiro capítulo, que é dividido em três seções, trataremos de uma análise dos resultados de desempenho estudantes do ensino médio. Na seção 1, apresenta-se um panorama do ensino médio sob uma perspectiva nacional, que

apesar de ter alcançado a universalidade na oferta, ainda deseja muito no quesito qualidade. Na seção 2, procura-se fazer uma apreciação sobre o ensino médio no estado do Ceará, o qual vem apresentando evolução e cujo diferencial em relação ao contexto nacional é a implantação de escolas de tempo integral e de educação profissionalizante. Na seção 3, apresenta-se a EEMPMS e seus resultados nos últimos anos, bem como as ações e projetos que vem desenvolvendo no período em questão.

Os fatores associados ao desempenho acadêmico apresentados neste capítulo, como as práticas e formação docentes e a gestão escolar para resultados associadas ao clima escolar, serão analisados com base no referencial teórico que será apresentado no capítulo 2.

### 1.1 O ENSINO MÉDIO EM UM CONTEXTO NACIONAL

Para Schwartzman (2016), cada etapa de escolarização se apresenta com características, metodologias e finalidades distintas, dependendo do país em que é desenvolvida. O ensino médio não pode ser diferente e segue as mesmas regras. No Brasil, essa etapa da educação básica se apresenta com finalidades que vão desde a preparação do jovem para atuar no mercado de trabalho até o aprofundamento dos estudos conferidos na etapa anterior de ensino. Essa fase da educação, que atende em sua maioria jovens entre 15 e 17 anos, apresenta bastantes dificuldades no percurso, tanto pela diversidade do público adolescente a que atende, perpassando pela idade desse alunado, até as exigências de uma sociedade que se transforma cada vez mais rapidamente. No Brasil, essa etapa da educação básica apresenta pelo menos quatro finalidades e, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica,

O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

- I – a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;
- II - a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;

**III** - o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;

**IV** - a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina. (BRASIL, 2017, art. 35)

Percebe-se que há uma multiplicidade de finalidades atribuídas ao ensino médio brasileiro, o que pode interferir na atuação das equipes de gestores escolares menos centrados e conscientes sobre a missão da escola. Além disso, muitas escolas evidenciam dificuldades ao ofertar um ensino capaz de atender a todas essas necessidades em um período de tempo de apenas três anos ou, mais precisamente, entre 2.400 e 3.000 horas aula. A tendência natural no trabalho realizado dentro das escolas é que haja uma ênfase em cada situação ou em cada disciplina do currículo para uma ou outra das finalidades acima mencionadas.

Há um tempo relativamente curto, só nos últimos trinta anos, o acesso ao ensino médio no nosso país tornou-se um direito quase que satisfatoriamente atendido pelo poder público. Somente nas últimas três décadas é que essa garantia se tornou possível, restando, entretanto, o alcance da qualidade prevista na Constituição Federal. A partir da década de 1990, houve a massificação do ensino médio e a sua inclusão dentro das prioridades nas agendas políticas educacionais, advindas de políticas públicas como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica (LDB), o Plano Nacional de Educação (PNE) em suas duas edições – 2001-2010 e 2014-2024, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que:

A taxa bruta de matrículas – o total de matriculados comparado com o total da população entre 15 e 17 anos – passou de 41,9% em 1992 para 88,7% em 2014. A taxa líquida – a parcela de jovens de 15 a 17 anos matriculados no ensino médio – tem aumentado: era de apenas 18,3% em 1992 e chegou a 56,5% em 2014. A porcentagem de estudantes com mais de dois anos de atraso escolar nessa etapa, que era de 40,3% em 1992, caiu para 19,1% em 2014. (SCHWARTZMAN, 2016, p. 63)

Percebe-se pelo exposto que passaram a frequentar as escolas públicas em todo o país, estudantes com perfis os mais diversos, tanto social quanto economicamente, o que pode ter repercutido na qualidade da educação ofertada, já que há, para além da quantidade, uma diversidade de estudantes com interesses, origens sociais, classes econômicas e formação acadêmica anterior completamente diferentes. Assim, “o acesso à educação se expandiu para todos os setores da sociedade, em todos os níveis e em todas as regiões, e já quase não existem pessoas, na população mais jovem, incapazes de ler ou assinar o nome.” (SCHWARTZMAN, 2016, p. 65).

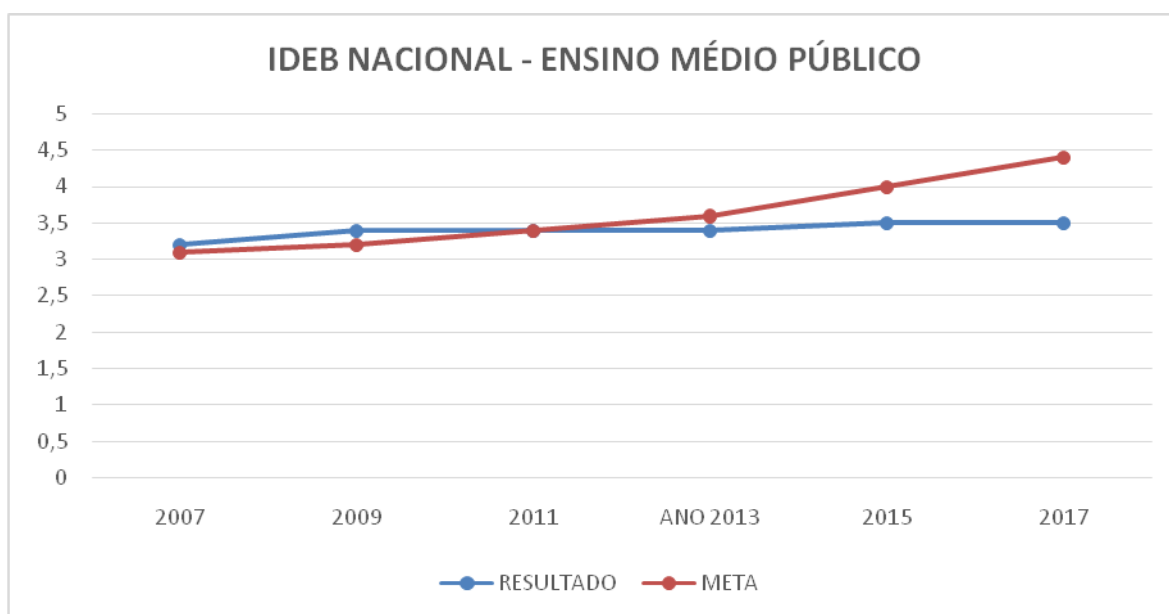
No que se refere à qualidade da educação básica brasileira, ela pode ser verificada por meio da análise de vários indicadores, tais como a taxa de aprovação, reprovação e abandono, o ingresso dos egressos no ensino superior e os resultados das avaliações externas. O principal medidor dessa qualidade é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é calculado a partir dos resultados em Língua Portuguesa e em Matemática aferidos pela Prova Brasil e dos resultados de aprovação escolar informados no Censo Escolar realizado todos os anos. Assim, o IDEB

[...] funciona como um indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, com o qual a sociedade pode se mobilizar em busca de melhorias. Para tanto, o Ideb é calculado a partir de dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo Inep. Os índices de aprovação são obtidos a partir do Censo Escolar, realizado anualmente. (BRASIL, 2018, s/p)

Desde sua primeira edição, no ano de 2007, o IDEB do ensino médio brasileiro apresenta resultados muito aquém do desejável e praticamente não apresenta avanços em um período de dez anos. Conforme pode ser verificado no gráfico 1, em uma escala que pode chegar a 10 pontos, na primeira edição do IDEB apresentou-se um resultado de 3,2, ainda superando a meta nacional que era de 3,1. Em 2009, o índice brasileiro avançou para 3,4 e se manteve acima da meta estabelecida para essa etapa, que era de apenas 3,2. Em sua terceira edição, no ano de 2011, o resultado brasileiro para o ensino médio apenas

conseguiu igualar-se à meta, que era de 3,4 e não avançou nem regrediu em relação à edição anterior. Nas duas últimas edições, o resultado obtido ficou abaixo da meta, que é mais ousada a cada edição. Em 2013, o resultado 3,4 foi o mesmo de 2011, dois décimos abaixo da meta, que era 3,6. Já em 2015, a meta era 4,0 enquanto o resultado obtido foi 3,5.

**Gráfico 1: IDEB do ensino médio nacional - Metas e Resultados**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações disponibilizadas no Portal Qedu. Fundação Lemann e Meritt (2018).

É nesse contexto que se apresenta o desempenho do ensino médio no Brasil, com um resultado que, além de muito baixo, não alcança as metas estabelecidas no IDEB para esta etapa da educação básica. Pelos resultados obtidos no IDEB, é possível afirmar o ensino médio brasileiro está em um padrão bem abaixo do desejável.

## 1.2 O ESTADO DO CEARÁ E O ENSINO MÉDIO

No estado do Ceará o ensino médio público é ofertado à população em pelo menos três modalidades distintas, a saber: o ensino médio regular, com cinco aulas diárias em um turno de atendimento; o ensino médio integrado ao ensino técnico profissionalizante, com nove aulas diárias em dois turnos de



atendimento; e o ensino médio em tempo integral com nove aulas diárias, com uma parte diversificada não-profissionalizante, funcionando também em dois turnos de atendimento. Há ainda uma quarta forma de oferta, que é a educação para jovens e adultos que não concluíram essa etapa na idade adequada e o desejam fazer a qualquer tempo, nos Centros de Educação de Jovens e Adultos, na modalidade presencial e semipresencial, respeitando-se os níveis e tempos dos estudantes, para aqueles que não concluíram a educação básica.

Não há, entretanto, oferta das quatro formas de ensino médio em todos 184 os municípios do estado, e em alguns deles existe apenas o ensino médio regular. Ao todo, o Ceará conta com 756 escolas de ensino médio, sendo que 119 são escolas de educação técnica profissionalizante e 111 escolas de ensino médio em tempo integral. Mas o que predomina são as escolas de ensino médio regular, com 526 escolas no total.

As EEEPs foram implantadas no ano de 2008 e se destacam no atual cenário educacional do Ceará, com uma proposta de formar profissionais técnicos de nível médio e

[...] trouxeram para o Ceará a experiência de escola pública em tempo integral, cuja proposta é desenvolver um novo conceito de educação. O currículo integrado, que alia a educação profissional ao ensino médio, possibilita que o aluno agregue à sua formação regular a qualificação profissional e a inserção no mercado de trabalho.

Em 2008, ano de criação das EEEPs, foram implantadas 25 escolas profissionais. Em 2018 já estavam em funcionamento 119 escolas. Essa evolução, além de quantitativa, pode ser percebida pela qualidade do espaço físico, mudança no modelo de gerenciamento, investimento na ampliação da força de trabalho e adaptação da estrutura curricular dos cursos ofertados. (CEARÁ, 2015, s/p)

Nos municípios onde há escolas de educação profissional, para que os estudantes ingressem nelas, há um processo seletivo com esse propósito, a ser realizada pela escola, a partir da análise do histórico escolar do ensino fundamental dos candidatos, considerando-se frequência e desempenho acadêmico obtido. O edital de seleção para ingresso nas Escolas Estaduais de Educação Profissional destina 20% das vagas para estudantes provindos de escolas particulares e 30% para estudantes que residam nas proximidades da

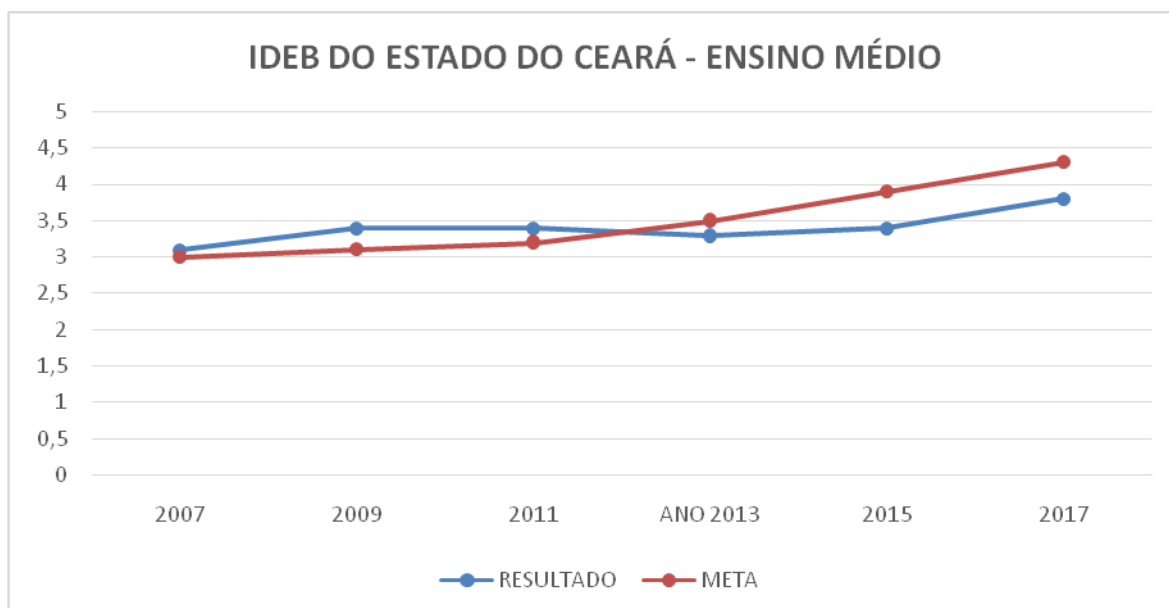
escola. As demais vagas são de ampla concorrência. Após essa seleção, os estudantes não aprovados procuram as escolas de ensino regular ou as escolas de tempo integral para procederem à matrícula na escola de sua preferência para cursar o ensino médio.

Além dessas formas, há ainda Centros de Educação de Jovens e Adultos, para atender a estudantes que não concluíram o ensino médio na idade adequada e há Escolas Indígenas e Quilombolas e Escolas do Campo, cada uma para atender à diversidade de estudantes existentes e que têm direito à educação básica.

Essas diferentes formas de oferta do ensino médio no estado do Ceará contribuem para que haja uma maior satisfação das diferentes demandas da sociedade, que dispõe de diversas formas de ensino médio, embora não se configure de fato como uma escolha para os estudantes, que possam escolher aquela modalidade com a qual melhor se identificam. É provável que haja uma frustração para alguns estudantes que não conseguem obter aprovação nas seleções para as EEEPs e terminam por cursar um ensino médio que não é, a princípio, sua vontade.

Com relação aos resultados dos estudantes no ensino médio da rede estadual de ensino do Ceará, far-se-á a apresentação do desempenho dos estudantes nas avaliações externas, quais sejam: Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE e do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB; este em âmbito nacional e aquele apenas no território cearense.

No que se refere ao SAEB, a apresentação do desempenho estudantil do ensino médio cearense será feita considerando-se o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, nos mesmos moldes em que se apresentaram os resultados nacionais para essa etapa da educação básica no tópico anterior. Dessa forma, apresentar-se-á, a seguir, o gráfico 2 onde se podem verificar os resultados e as metas do IDEB para o estado do Ceará, desde sua primeira edição, no ano de 2007, até sua última edição, dez anos depois, em 2017.

**Gráfico 2: IDEB do ensino médio cearense – Metas de Resultados**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados disponíveis no Portal Qedu. Fundação Lemann e Meritt (2018).

Pelos dados apresentados no gráfico, nas três primeiras edições do IDEB, o estado do Ceará conseguiu superar a meta estabelecida. Na primeira edição do IDEB, no ano de 2007, cuja meta estadual era 3,0, o estado do Ceará conseguiu 3,1. Em 2009, a meta era 3,1 e o resultado obtido pelo estado foi 3,4, o melhor resultado alcançado, se considerarmos que superou a meta em 0,3 ponto. No ano de 2011, o Ceará manteve o mesmo resultado da edição imediatamente anterior enquanto a meta passou a ser 3,2, sendo, ainda assim, ultrapassada.

Nas edições seguintes do IDEB, o estado do Ceará não conseguiu alcançar as metas propostas pelo INEP. Em 2013, o único ano em que o resultado decresceu em relação ao ano anterior e primeiro ano em que a meta não foi alcançada, o resultado obtido colocou a educação média cearense a 0,2 ponto da meta estipulada, que era 3,5. Em 2015, apesar de ter mantido o mesmo resultado da última edição, o Ceará distanciou-se um pouco mais do objetivo, ficando a 0,5 ponto do que se esperava como meta.

Em 2017, última edição do IDEB, o ensino médio público cearense obteve seu maior crescimento, com um acréscimo de 0,4 ponto em relação ao resultado obtido na edição de 2015, embora tenha se mantido à mesma distância da meta

do INEP. Com um resultado de 3,8, o ensino médio público cearense manteve-se a 0,5 ponto do estabelecido pelo INEP, que é de 4,3.

Diferentemente do SAEB, o outro sistema de avaliação que se apresenta, o SPAECE, utiliza uma escala de proficiência diferente, com intervalos de classificação, para cada uma das duas disciplinas avaliadas, conforme o quadro 1 que se apresenta a seguir.

**Quadro 1: SPAECE: padrões de desempenho**

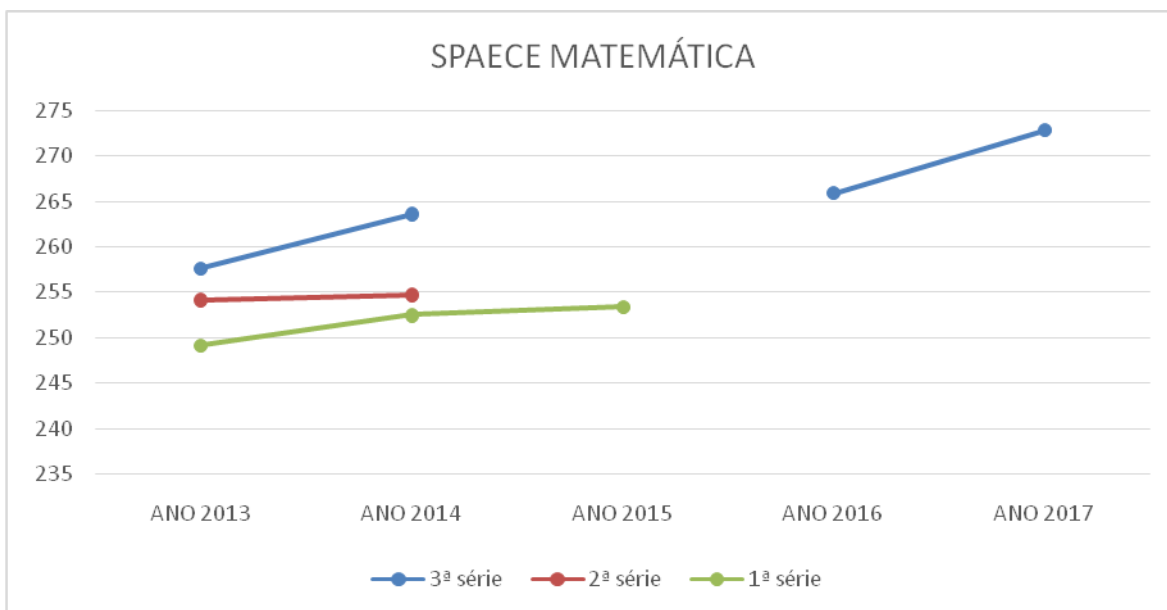
<b>PADRÃO</b>	<b>LÍNGUA PORTUGUESA</b>	<b>MATEMÁTICA</b>
<b>MUITO CRÍTICO</b>	Até 225 pontos	Até 250 pontos
<b>CRÍTICO</b>	Maior que 225 até 275 pontos	Maior que 250 até 300 pontos
<b>INTERMEDIÁRIO</b>	Maior que 275 até 325 pontos	Maior que 300 até 350 pontos
<b>ADEQUADO</b>	Maior que 325 pontos	Maior que 350 pontos

Fonte: Elaborado pelo autor com informações da SEDUC-CE, (2018).

Nos gráficos 3 e 4, são apresentados, utilizando-se os dados do SPAECE, os resultados obtidos no ensino médio numa série histórica de cinco anos – 2013 a 2017 em Língua Portuguesa e em Matemática, respectivamente. Os gráficos são apresentados em sequência e juntos para facilitar, a priori, a comparação visual entre eles, que demonstra uma similaridade muito forte.

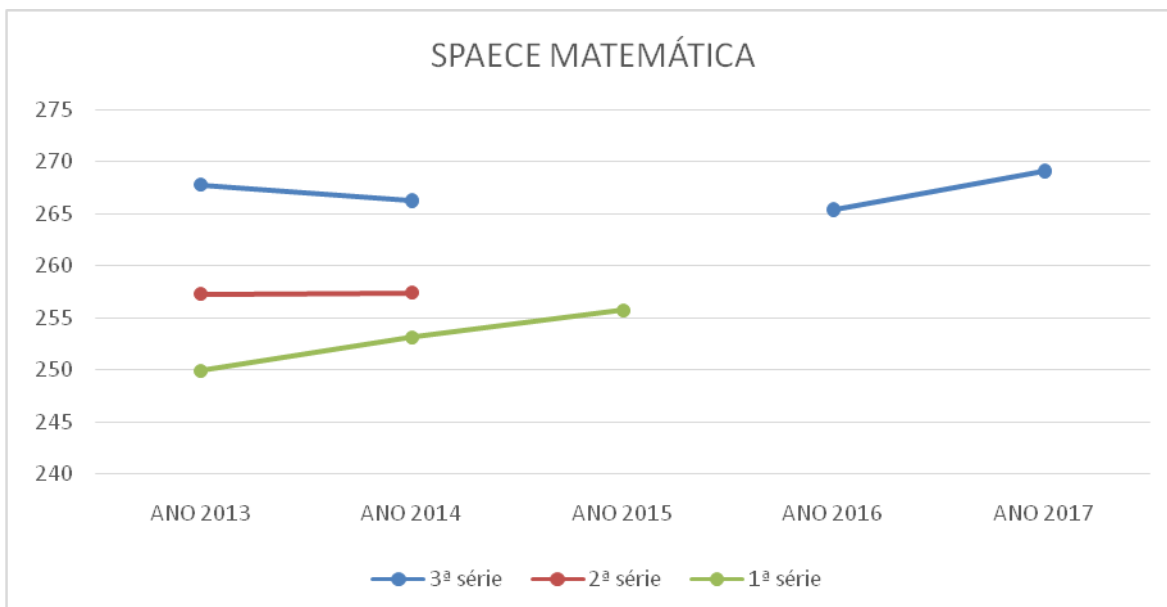
Do período apresentado, na edição de 2015 a prova não foi aplicada para as terceiras séries, e em dois anos há resultado para as três séries do ensino médio, enquanto nas duas últimas edições, apenas fizeram as provas os estudantes das terceiras séries, o que pode comprometer uma análise mais detalhada dos dados, devido às lacunas existentes ou à falta de continuidade. Ainda assim, serão apresentados, além dos dados de desempenho, as respectivas séries avaliadas, possibilitando a apreciação mais detalhada dos resultados obtidos em cada edição da avaliação e do respectivo público participante das provas.

**Gráfico 3: SPAECE Ensino Médio – Resultados Língua Portuguesa 2013-2017**



Fonte: Elaborado pelo autor com informações da SEDUC-CE, (2018).

**Gráfico 4: SPAECE Ensino Médio – Resultados Matemática 2013-2017**



Fonte: Elaborado pelo autor com informações da SEDUC-CE, (2018).

Pela análise dos gráficos, os quais apresentam os resultados em Língua Portuguesa e em Matemática no ensino médio cearense, há uma semelhança visual entre eles, facilmente perceptível. Outro fator de semelhança é quanto à

padrões de desempenho em que se encontram os resultados que, à exceção da 1ª série em 2013, que se encontra no padrão de desempenho “muito crítico”, todas as demais pontuações se encontram no padrão “crítico”, apenas. Apesar de estarem no mesmo intervalo da escala, os resultados de Língua Portuguesa estão mais próximos do padrão de desempenho “intermediário”, enquanto os de matemática apenas conseguiram superar a classificação “muito crítico”, mas ainda estão em posicionamento muito distante do intermediário.

Apresenta-se a seguir, na tabela 1, o a distribuição dos percentuais de estudantes por escala de proficiência, em ambas as disciplinas que compõem a avaliação, apenas nas turmas de 3ª série, conclusão da educação básica, nos anos 2014, 2016 e 2017, as últimas edições em que essa série participou do sistema de avaliação.

**Tabela 1: Resultados SPAECE 3ª série: distribuição por padrões de desempenho no Estado do Ceará.**

<b>LÍNGUA PORTUGUESA – 3ª série</b>			
<b>PADRÃO</b>	<b>ANO 2014</b>	<b>ANO 2016</b>	<b>ANO 2017</b>
MUITO CRÍTICO	21,6	19,8	16
CRÍTICO	35,6	35,7	33,6
INTERMEDIÁRIO	33,4	34,3	37,5
ADEQUADO	9,4	10,1	12,9
<b>MATEMÁTICA – 3ª série</b>			
<b>PADRÃO</b>	<b>ANO 2014</b>	<b>ANO 2016</b>	<b>ANO 2017</b>
MUITO CRÍTICO	42,2	48,4	45
CRÍTICO	33,6	29,6	31,2
INTERMEDIÁRIO	16	14,3	14,9
ADEQUADO	8,1	7,7	8,9

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados do SPAECE.

Observando os resultados apresentados, na disciplina de Língua Portuguesa, praticamente 70% dos estudantes avaliados enquadram-se nos padrões “crítico” e “intermediário” da escala de proficiência. Esse resultado se repete nos três anos apresentados, com leves variações.

Em Matemática, em torno de 75% dos estudantes avaliados estão na última série da educação básica com um desempenho bem abaixo do desejado, alcançando na escala de proficiência, apenas os padrões de desempenho “muito crítico” e “crítico”.

### 1.3 A ESCOLA DE ENSINO MÉDIO PROFESSORA MARIETA SANTOS

O ensino médio, etapa final da educação básica, no município de Bela Cruz – CE, é ofertado por quatro instituições de ensino distintas, quais sejam: uma escola particular, e três escolas públicas, sendo uma delas de educação profissional, e as outras duas escolas regulares, das quais uma localizada na sede e outra na zona rural. A escola que será o campo deste estudo é a EEMPMS, a qual oferta ensino médio regular e está localizada na zona urbana do município, mais especificamente no centro da cidade.

Os estudantes que residem na sede do município ou nas localidades próximas dispõem de duas escolas públicas para cursar o ensino médio: EEEP Júlio França e a EEMPMS. Para ingressar no ensino profissionalizante, é necessário passar por uma seleção que se dá por meio da análise do histórico escolar do ensino fundamental, que considera nota e frequência. Os não aprovados na seleção para a educação profissionalizante procuram a EEMPMS para cursar o ensino médio. Muitos estudantes, entretanto, já optam pelo ensino médio regular e não concorrem às vagas destinadas ao ensino médio profissionalizante.

No ano letivo de 2018, dos 174 estudantes que se matricularam na 1ª série da EEMPMS, 92 deles, o correspondente a 53% do total, só procuram a escola para efetivar a matrícula após serem “reprovados” na seleção da EEEP Júlio França. Essas informações são provenientes de relatos dos professores de Desenvolvimento Pessoal e Social/Pesquisa (DPS/P) e dos professores conselheiros das turmas de 1ª série da EEMPMS, que têm uma aproximação maior com os estudantes e captam tais informações, que são compartilhadas com a Gestão.

Tal situação implica para muitos estudantes cursar um ensino médio que não se conjuga com suas aspirações pessoais, acadêmicas e talvez profissionais, pelo menos inicialmente; e para a escola de ensino médio regular, implica a constituição de um público estudantil com uma formação acadêmica do ensino fundamental mais fragilizada – os históricos com melhores notas são selecionados pela EEEP – fator que pode ser associado aos baixos resultados de desempenho acadêmico, à infrequência discente e ao abandono escolar. Esses

fatores fazem parte dos desafios diários de todos os educadores que compõem a EEMPMS.

Partindo para uma descrição socioeconômica da escola, o contexto social e familiar no qual estes estudantes estão inseridos é o município de Bela Cruz, que apresenta uma população de aproximadamente 32 mil habitantes e está localizada a 230 quilômetros da capital, Fortaleza. O município apresenta uma economia predominantemente voltada para a agricultura, com pequenos produtores rurais e com uma agricultura de subsistência. Praticamente não há indústrias na cidade, à exceção de duas fábricas de móveis, as quais empregam, juntas, cerca de 100 pessoas. A maioria dos empregos da cidade está concentrada no setor público e no comércio. Apresentam-se os dados do IBGE:

Em 2016, o salário médio mensal era de 1.7 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 5.5%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 38 de 184 e 157 de 184, respectivamente. Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 3453 de 5570 e 4817 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 57.4% da população nessas condições, o que o colocava na posição 26 de 184 dentre as cidades do estado e na posição 179 de 5570 dentre as cidades do Brasil. (IBGE, 2016)

Soma-se a esse contexto, a violência e a criminalidade que se apresentam de forma cada vez mais intensa na cidade, com tiroteios em alguns bairros, assaltos constantes e até homicídios relacionados ao tráfico de drogas o qual tem se ampliado bastante nos últimos anos nas cidades interioranas do Ceará, das quais Bela Cruz não é exceção. Essas informações são facilmente percebidas quando se verificam dados de violência nas estatísticas nacionais e regionais. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em estudo realizado em 2015, no Estado do Ceará, de 2005 a 2015 houve um acréscimo de 145% no número de homicídios. No ano de 2018, de acordo com a Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social do Ceará (SSPDS), em boletim mensal divulgado no mês de setembro, foram registrados 166 crimes violentos letais e intencionais no estado do Ceará (IPEA, 2015, p. 13).

Faltam aos estudantes belacruzenses perspectivas empregatícias no município e/ou na região e a expectativa de que possam ingressar no ensino



superior. Como estudantes, muitos ainda necessitam atuar em subempregos no contraturno de estudo para auxiliar no sustento da família ou para garantir a aquisição de utensílios de que necessitam e que não são providos por seus pais. Complementa-se, dessa forma, o quadro situacional em que os estudantes da EEMPMS estão inseridos.

Segundo dados do ano de 2016, do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), Bela Cruz apresenta-se na posição 139 do ranking cearense no Índice de Desenvolvimento Municipal (IDM), considerando a totalidade dos 184 municípios cearenses. Seus indicadores educacionais mostram uma taxa de aprovação do ensino fundamental de 98,9% e do ensino médio de apenas 53,1% (dados de 2015). Na estrutura física das escolas, 84% delas têm bibliotecas, salas de leitura e laboratórios de informática, uma média de 8,79 equipamentos de informática por escola. Na formação docente, 62% dos professores do ensino fundamental têm formação em ensino superior. No atendimento de saúde, há 1 médico para cada 2 mil habitantes, 0,93 leito por 1000 habitantes, 1,499% como taxa de mortalidade infantil. Há 99,8% da população com cobertura de abastecimento de água (IPECE, 2016, p. 97).

Encerradas as considerações sobre o contexto situacional da escola, partir-se-á, agora, para uma apresentação dos resultados de desempenho acadêmico alcançados pelos estudantes da EEMPMS, internamente e nos resultados das avaliações externas, SPAECE e ENEM, no período que compreende o triênio 2015-2016-2017. Nesse sentido, considerar-se-ão para análise dos resultados internos, todos os estudantes das três séries do ensino médio, enquanto, para os resultados externos, apenas as últimas séries do ensino médio para o ENEM, e as séries que participaram do SPAECE em cada ano, e cujos resultados obtidos pelos estudantes estão disponíveis para análise.

### **1.3.1 Os resultados de desempenho acadêmico da EEMPMS**

Para que se avaliem os resultados de uma instituição de ensino, existem formas e instrumentos variados. Uma dessas formas é a utilização dos sistemas de avaliação de desempenho (SAD). Conforme Arellano et al (2012, p. 5):

O sistema de avaliação de desempenho (SAD) pode ser um instrumento útil para que uma organização e seus dirigentes possam alinhar as ações e estratégias organizacionais. Ele permite à organização gerar um mecanismo de aprendizagem interna e de prestação de contas mais transparente, visível e legítimo onde atua. Seu objetivo é servir de instrumento para auxiliar a gestão na tomada de decisão e na prestação de contas com relação ao uso dos recursos em termos de resultados e impactos alcançados. Dessa forma ele pode contribuir para transformar a realidade e gerar impacto efetivo e real.

A partir dos resultados alcançados em determinado período letivo, que pode ser um bimestre, um semestre ou um ano letivo, todos os que compõem a escola se planejam e se organizam para corrigir as possíveis falhas encontradas e traçar novas metas para o período vindouro.

No que se refere aos resultados internos, apresenta-se a seguir a Tabela 2, elaborada a partir dos dados informados no Sistema Integrado de Gestão Escolar (SIGE) nos anos de 2015, 2016 e 2017, período considerado para análise neste estudo. Primeiro, é importante considerar que há uma redução da matrícula a cada ano considerado, chegando a 15,5% a redução em apenas dois anos. Esse fato se deve, principalmente, à redução da matrícula no ensino fundamental na rede municipal nos anos anteriores, o que ocasionou um “efeito dominó”, já que é necessário concluir o ensino fundamental para iniciar o ensino médio.

**Tabela 2: Resultados de desempenho da EEMPMS no triênio 2015-2016-2017**

Ano	Matrícula	Reprovação		Abandono		Desempenho Taxa aprovação
		Nº	%	Nº	%	
2015	613	30	5%	82	13%	82%
2016	539	33	6%	63	12%	82%
2017	518	21	4%	43	8%	88%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados informados no SIGE Escola.

Fazendo uma análise dos dados da Tabela 2, de modo geral, é perceptível que o que mais interfere negativamente nos indicadores é o abandono, o qual, em todos os anos do período analisado, é maior que o da reprovação. Por outro lado, o abandono é também o indicador que mais apresentou melhoras, passando de 13 pontos percentuais para apenas 8 em apenas dois anos. Em

todos os três indicadores, se considerados apenas os anos 2015 e 2017, houve um avanço considerável, já que a escola avançou 6% na aprovação, recuou 1% na reprovação e 5% no abandono. Ainda assim, é necessário que a escola se organize e implemente ações na tentativa de melhorar tais indicadores, ampliando a aprovação e amenizando os demais indicadores negativos para a escola.

Nesse sentido, as ações desenvolvidas pela escola não têm se revelado suficientes para que os resultados internos apresentem avanços mais vultuosos e significativos. Dentre as ações implementadas pela escola no combate à infrequência e no fortalecimento dos processos de ensino-aprendizagem, merecem destaque as seguintes:

- Acompanhamento e monitoramento dos resultados de aprovação a cada bimestre letivo, com conversas personalizadas com os estudantes com notas insuficientes para a provação;
- Monitoramento e acompanhamento diário da infrequência escolar, com intervenções junto aos estudantes faltosos e aos respectivos responsáveis, encaminhando os casos mais críticos ao Conselho Tutelar, Secretaria de Ação Social e à Promotoria da Infância e da Juventude;
- Sorteios de brindes entre os estudantes que apresentam 100% de frequência a cada mês;
- Premiação diária com troféu-frequência simbólicos de primeiro e segundo lugar no *ranking* de frequência por sala/turno – troféus ficam expostos em uma prateleira fora da sala.
- Oferecimento de atividades esportivas (futsal e handebol) no contraturno, para os estudantes que apresentam menos de 15% de infrequência e resultados desempenho compatíveis com aprovação;
- Atividades de reforço escolar em Língua Portuguesa e em Matemática no contraturno de atendimento àqueles estudantes que apresentam maiores dificuldades de aprendizagem.
- Ações de incentivo à leitura pelos professores da Sala de Leitura da Escola, com um grupo de leitores que se encontram mensalmente para debater sobre a obra lida por todos do grupo.

Com relação aos resultados das avaliações externas, apresenta-se a seguir, na Tabela 3, os resultados obtidos pelos estudantes das turmas de 3ª série do ensino médio nos anos de 2014 a 2017 no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), desconsiderando para a média de redação aqueles que tiraram nota zero ou deixaram o texto em branco. O que se percebe, de modo geral, é que o melhor desempenho dos estudantes no ENEM foi no ano de 2017, à exceção da área de Ciências Humanas, cuja melhor pontuação média foi no ano de 2015 e única área que apresenta queda no desempenho, passando de 461 em 2014 para 455 em 2017.

**Tabela 3: Resultados da EEMPMS no ENEM (2014-2017)**

<b>ANO</b>	<b><i>Ciências Humanas</i></b>	<b>Ciências da Natureza</b>	<b>Linguagens e Códigos</b>	<b>Matemática</b>	<b>Redação</b>	<b>MÉDIA</b>
2014	461	429	426	400	305	<b>404</b>
2015	491	420	449	415	423	<b>435</b>
2016	462	432	446	412	391	<b>428</b>
2017	455	454	455	468	453	<b>457</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do PPP da EEMPMS.

Pela observação atenta dos dados da Tabela 3, percebe-se um ligeiro crescimento no desempenho dos estudantes no ENEM no período analisado, apesar de a média de desempenho não ser alta, ficando abaixo de 50% da pontuação máxima possível no exame. Tal crescimento se verifica em maior proporção no desempenho em redação, que, em 2014, era de apenas 305 pontos, chegando a 453 em 2017, representando um crescimento de 148 pontos dos 1.000 possíveis. Nos quatro anos analisados, o que apresenta menor desempenho é o ano de 2016, com a área de Ciências da Natureza como sendo a única que cresceu em relação ao ano anterior.

Ainda sobre os indicadores externos, apresentam-se na Tabela 4 os resultados do quadriênio 2014-2015-2016-2017 no Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE), o qual avalia a proficiência dos estudantes em Língua Portuguesa e em Matemática, atualmente só para os estudantes da 3ª série, etapa final do ensino médio. Os resultados dessa

avaliação são disponibilizados para a equipe escolar, por aluno e por instituição de ensino, no ano posterior ao da aplicação dos testes.

**Tabela 4: Resultados da EEMPMS no SPAECE 2014-2017**

Ano	Língua Portuguesa				Matemática			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Série								
1ª série	238	242,3	-	-	243	269	-	-
2ª série	246,4	-	-	-	249,1	-	-	-
3ª série	248,9	-	258	262	253,3	-	260	288

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de SPAECE 2014-2017.

Na Tabela 4, os resultados de desempenho dos estudantes da EEMPMS no SPAECE no período dos anos de 2014 a 2017, estão apresentados por série. Os quadros que não contêm resultados justificam-se pelo fato de que as respectivas séries não participaram da avaliação no ano correspondente. Percebe-se que, em ambas as disciplinas avaliadas, os resultados de desempenho dos estudantes sempre se superam a cada ano, mesmo que de forma discreta. Outra análise possível está relacionada ao avanço dos estudantes ao longo das três séries do ensino médio. Por exemplo, se considerarmos Língua Portuguesa na 1ª série do ano de 2014, o desempenho foi 238. Destes estudantes, os que seguiram o fluxo normal foram avaliados em 2016 quando cursavam a 3ª série e o resultado foi 258, em uma prova com um nível de complexidade maior. Isso demonstra que a escola está conseguindo atingir seus objetivos de proporcionar aprendizagens e está agregando alguma aprendizagem aos estudantes.

Em síntese, considerando os resultados das avaliações internas, do ENEM e do SPACE para o período analisado, que compreende os anos de 2014 a 2017, a EEMPMS apresenta resultados que demonstram algum crescimento, mesmo não apresentando padrões de desempenho desejável. Uma taxa de aprovação de 88%, um desempenho de 457 pontos no ENEM, numa escala que varia de 0 a 1.000 e um resultado no SPAECE de 262 em Língua Portuguesa e 288 em Matemática, que classificam a escola num padrão CRÍTICO em ambas as disciplinas, não se podem considerar como desejáveis.

Analisando os resultados da EEMPMS e comparando à média da CREDE 3 Acaraú e do Estado do Ceará, temos a seguir a tabela 5 com a comparação dos resultados de 2015, 2016 e 2017 no SPAECE.

**Tabela 5: Comparativo dos resultados SPAECE 2015-2017 Estado/CREDE/Escola**

Proficiência em Língua Portuguesa				Proficiência Matemática		
Abrangência	2015	2016	2017	2015	2016	2017
CEARÁ	253,4	265,9	272,8	255,7	265,4	269,1
CREDE 3	257,4	262,6	272,6	269,5	268,3	278,1
ESCOLA	235,4	258,2	261,8	263,8	260,1	289,7

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados do SPAECE 2014-2017.

Pela análise dos dados da Tabela 5, percebe-se que a média da escola no SPAECE mostra-se inferior à média da CREDE e à média estadual em todos os anos e em ambas as disciplinas, à exceção da disciplina de Matemática no ano 2017. Apesar disso, vem crescendo a cada ano que passa no período analisado, embora o crescimento seja pequeno, correspondente a um acréscimo de menos de 10% no ano em que houve mais acréscimo, que foi 2016, com 22,8 pontos de proficiência a mais em relação a 2015, na disciplina de Língua Portuguesa. Em Matemática, o maior crescimento foi em 2017, quando a escola obteve um acréscimo de 29,6 pontos na proficiência em relação a 2016, o que representa uma evolução de 11,38%, melhor crescimento percentual registrado pela escola.

Além da média da proficiência acima apresentada, outro dado relevante para compreendermos a situação da escola é a subdivisão dos percentuais de estudantes por cada nível de proficiência alcançado. Para essa análise, apresenta-se a seguir a tabela 6, com os resultados nas três últimas edições em que foram avaliados estudantes de todas as turmas de 3ª série: 2014, 2016 e 2017.

**Tabela 6: Resultados SPAECE 3ª série: percentuais por níveis de proficiência estado do Ceará e EEMPMS**

LÍNGUA PORTUGUESA – 3ª série			
PADRÃO	ANO 2014	ANO 2016	ANO 2017

	Estado %	Escola %	Estado %	Escola %	Estado %	Escola %
MUITO CRÍTICO	21,6	26,3	19,8	21,7	16	21,1
CRÍTICO	35,6	43,7	35,7	39,8	33,6	38,9
INTERMEDIÁRIO	33,4	26,3	34,3	33,5	37,5	33,3
ADEQUADO	9,4	3,7	10,1	5	12,9	6,7

### MATEMÁTICA – 3ª série

PADRÃO	ANO 2014		ANO 2016		ANO 2017	
	Estado %	Escola %	Estado %	Escola %	Estado %	Escola %
MUITO CRÍTICO	42,2	42,5	48,4	44,7	45	26,7
CRÍTICO	33,6	46,3	29,6	39,1	31,2	34,4
INTERMEDIÁRIO	16	8,8	14,3	12,4	14,9	22,2
ADEQUADO	8,1	2,5	7,7	3,7	8,9	16,7

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados do SPAECE 2014-2017.

Pela análise dos dados da parte superior da Tabela 6, que apresenta os dados de Língua Portuguesa, em todos os três anos, os percentuais de estudantes com padrão “muito crítico” e “crítico” da EEMPMS são superiores aos resultados do estado do Ceará. Já com os padrões mais altos “intermediário” e “adequado” ocorre o inverso. Ainda assim, percebe-se um avanço nos resultados da escola a cada edição da avaliação, amenizando-se os percentuais de estudantes nos dois primeiros padrões de desempenho citados e elevando-se os percentuais nos dois padrões mais desejáveis. O mesmo ocorre em âmbito estadual nessa disciplina.

Na parte inferior da tabela, que trata dos resultados em Matemática, nos anos de 2014 e 2016, os resultados da escola são inferiores aos do estado, entretanto, em 2017 há uma superação, com um aumento de 7,8% de estudantes no nível adequado e uma diminuição de 18,3% de alunos no nível muito crítico.

De posse desses resultados, assim que são divulgados pelo CAEd, a equipe gestora da escola promove sua divulgação entre os professores, os estudantes e a comunidade escolar, tornando públicos os resultados alcançados pelos estudantes para aqueles que de fato fazem a escola. Com o corpo docente são realizados estudos de apropriação dos resultados obtidos, os quais servem de insumos para o desenvolvimento de um plano de ação que objetiva melhorar os resultados de desempenho dos estudantes na edição subsequente dessa avaliação externa.

Além desse resultado geral da escola que é divulgado, são disponibilizados no site, os resultados de cada estudante, o que serve de

diagnóstico e auxilia na identificação das dificuldades dos discentes, facilitando e orientando o trabalho desenvolvido com eles pelos docentes, especialmente pelos que lecionam as disciplinas de Língua Portuguesa e de Matemática.

Nessa empreitada, e servindo de estímulos para os estudantes alcançarem melhores desempenhos no ENEM e no SPACE, merece destaque o Prêmio Aprender pra Valer, da Secretaria da Educação do Ceará, que, dentre as ações, premia com um notebook os estudantes que conseguem alcançar o nível “adequado” em Língua Portuguesa e em Matemática no SPAECE e aqueles que obtiverem uma média de 560 pontos no ENEM, considerando as notas das quatro provas que o compõem, Linguagens e Códigos e suas Tecnologias, Ciências da Natureza e suas Tecnologias, Ciências Humanas e Suas Tecnologias, Matemática e suas Tecnologias, além da nota em Redação. Assim,

Criado pela Lei nº 14.483/2009, o programa estabelece que a cada ano o Poder Executivo estabelecerá, em ato próprio, as metas estaduais, que servirão de parâmetro para concessão do Prêmio Aprender pra Valer.

A premiação possui como pré-requisitos o alcance da meta de evolução de 7% (sete por cento) a 10% (dez por cento) sobre sua média de proficiência dos alunos no SPAECE, tanto em língua portuguesa quanto em matemática, em cada uma das séries do ensino médio ofertadas pela escola, com a condição de que estas médias não fiquem situadas no padrão muito crítico. Além desta meta de evolução da proficiência, a escola terá que ter uma média mínima de participação de 80% (oitenta por cento) dos alunos nas avaliações do SPAECE, tendo por referência a matrícula inicial informada no Educacenso e SIGE/Escola.

Além disso, a escola deve obter soma das médias de proficiência de língua portuguesa e matemática, nas três séries do ensino médio, igual ou superior a 1.500 (um mil e quinhentos) pontos, com a condição de terem participado da avaliação do SPAECE, no mínimo, 80% (oitenta por cento) dos alunos das três séries do ensino médio. (CEARÁ, 2017, s/p)

Pelos resultados alcançados no ENEM e no SPAECE combinados com os resultados de desempenho anual nas avaliações internas, ainda como ação do “Prêmio Aprender pra Valer”, alguns estudantes de cada escola da rede estadual são premiados com isenção em todas as taxas para aquisição de Carteira Nacional de Habilitação Popular, nas categorias A ou B. Na EEMPMS, nos anos de 2016 e 2017, foram premiados quatro estudantes nessa categoria, em cada ano.



Como ação desenvolvida pela EEMPMS, o núcleo gestor buscam juntos às escolas municipais que trabalham com o 9º ano do ensino fundamental, os resultados individuais obtidos no SPAECE pelos estudantes que chegam à escola na 1ª série, e que participaram da avaliação no ano anterior. Os resultados são analisados e utilizados como diagnóstico dos estudantes recém-chegados ao ensino médio, o que ajuda os professores a identificar os níveis nos quais se encontram os estudantes e melhor planejar estratégias e ações adequadas a cada estudante ou a cada grupo e promover um ensino de acordo com suas necessidades.

### 1.3.2 A infrequência estudantil

Na EEMPMS o problema da infrequência estudantil manifesta-se de forma intensa. Enquanto na EEM Theolina de Muryllo Zacas, localizada na mesma cidade, porém na zona rural, a infrequência anual de 2017 foi de apenas 5,39%, segundo dados da Sala de Situação da Secretaria da Educação e na E.E.E.P Júlio França o sistema registra uma infrequência anual de apenas 1,3%, na EEMPMS a infrequência obtida foi de 9,63%, ficando a 0,27 pontos percentuais abaixo da média da CREDE. Observem-se os dados apresentados na tabela 7, que apresentam a situação descrita.

Os motivos das faltas, segundo os próprios estudantes, perpassam pela necessidade de trabalhar para ajudar no sustento da família, pelo fato de acordarem tarde, até o simples fato de estarem com preguiça. Os dados de infrequência que são informados no Sistema de Gestão Integrada da Escola (SIGE Escola) não consideram as faltas justificadas ou abonadas com atestado médico.

**Tabela 7: Infrequência nas escolas públicas de ensino médio de Bela Cruz e da CREDE 3 (2017)**

Instituição	Infrequência	Dados informados
EEMPMS	9,63%	95,98%
E.E.M. Theolina de Muryllo Zacas	5,39%	100%

E.E.E.P. Júlio França	1,3%	100%
CREDE 3	9,9%	97%

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da Sala de Situação SEDUC – CE. Ano 2017.

Considerando-se que as EEEP são compostas por um público estudantil selecionado cuja infrequência diária é bem próxima a zero e bem inferior às das escolas de ensino médio regular, resta uma análise comparativa entre as duas escolas de ensino médio regular do município. Enquanto a infrequência da EEM Theolina de Muryllo Zacas é de 5,39% do total da matrícula, a infrequência dos estudantes da EEMPMS quase duplica, chegando a 9,63% do total de alunos. Vale ressaltar que nem todos os dados da segunda escola foram informados no sistema informatizado da Sala de Situação, apenas 95.98%.

A seguir são apresentadas as Tabelas 8 e 9 que sintetizam os registros de (in) frequência, por turma, nos anos letivos de 2016 e 2017, respectivamente. Estes novos dados, todavia, são retirados de uma planilha eletrônica compartilhada no *Google Drive* com todos os professores, gestores e funcionários da secretaria da escola, e consideram todas as ausências dos estudantes como infrequência, ainda que seja justificada ou com atestado médico. Mesmo não sendo um registro oficial, essa planilha é útil para a gestão escolar e para o corpo docente na tentativa de acompanhar e monitorar diariamente a infrequência dos estudantes, além de facilitar o acesso em tempo real e a qualquer hora e local, necessitando apenas de acesso à internet, facilita a pesquisa e a análise por permitir uma visualização mais dinâmica e permitir fazer cálculos, bastando alguns cliques.

**Tabela 8: Síntese do registro de (in)frequência estudantil na Escola de EEMPMS (2016)**

Turma	Estudantes	Frequência	Infrequência	Frequência %	Infrequência %
1ª série A M	35	6.115	885	87,4	12,6
1ª série B M	35	6.171	829	88,2	11,8
2ª série A M	28	4.589	1.011	81,9	18,1
2ª série B M	31	5.410	790	87,3	12,7
3ª série A M	40	6.995	1.005	87,4	12,6

3ª série B M	45	7.976	1.024	88,6	11,4
1ª série A T	33	5.512	1.088	83,5	16,5
1ª série B T	35	6.014	986	85,9	14,1
1ª série C T	26	3.803	1.397	73,1	26,9
2ª série A T	30	5.008	992	83,5	16,5
2ª série B T	35	5.596	1.404	79,9	20,1
3ª série A T	42	7.017	1.383	83,5	16,5
3ª série B T	42	7.121	1.279	84,8	15,2
<b>Total</b>	<b>457</b>	<b>77.327</b>	<b>14.073</b>	<b>84,6</b>	<b>15,4</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir Registros da Escola em planilha do Google Drive.

Nesse cenário que ora se apresenta, no ano letivo de 2016, considerando os 457 estudantes matriculados nos turnos manhã e tarde na EEMPMS multiplicados pelos 200 dias letivos, houve uma média de infrequência estudantil de 15,4%. A turma que mais faltou foi a 1ª série C do turno tarde e chegou a um índice de infrequência de 26,9%, enquanto a de menor índice, a 3ª série B do turno manhã, apresentou apenas 11,4. Esses resultados incluem qualquer tipo de ausência dos estudantes, independentemente dos motivos que os levaram a faltar às aulas.

**Tabela 9: Síntese do registro de (in)frequência estudantil na EEMPMS (2017)**

<b>Turma</b>	<b>Estudantes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Infrequência</b>	<b>Frequência %</b>	<b>Infrequência %</b>
1ª série A M	42	7.556	844	90,0	10,0
1ª série B M	41	7.088	1.112	86,4	13,6
1ª série C M	42	7.059	1.341	84,0	16,0
2ª série A M	38	6.584	1.016	86,6	13,4
2ª série B M	38	6.570	1.030	86,4	13,6
3ª série A M	47	8.087	1.313	86,0	14,0

1ª série C T	55	9.406	1.594	85,5	14,5
1ª série D T	48	8.145	1.455	84,8	15,2
2ª série C T	49	8.391	1.409	85,6	14,4
2ª série D T	49	8.323	1.477	84,9	15,1
3ª série B T	36	5.827	1.373	80,9	19,1
3ª série C T	36	5.951	1.249	82,7	17,3
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>88.987</b>	<b>15.213</b>	<b>85,4</b>	<b>14,6</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir Registros da Escola em planilha do Google Drive.

Em 2017, dos 521 estudantes matriculados nos mesmos turnos que da tabela anterior, fazendo-se o mesmo cálculo, a infrequência estudantil foi um pouco menor, correspondendo a 14,6%. A turma que apresentou um maior índice de infrequência foi a 3ª série B do turno tarde, com 19,1%; e a que apresentou menor índice foi a 1ª série A do turno manhã, com 10%. Calcula-se uma redução da infrequência de um ano para o outro de 1,2%. Este fato se deve, principalmente, à intensificação das ações da equipe gestora da escola no combate à infrequência. Deve-se ainda ao apoio da Secretaria Municipal de Ação Social, que passou a enviar cartas aos pais informando sobre a possível suspensão do benefício assistencial Bolsa Família. Esses dados foram gerados a partir de uma planilha no *Google Drive*, criada pelo professor do Laboratório Educacional de Informática e alimentada diariamente pela secretaria da escola.

No ano de 2017, foram reprovados por falta apenas oito estudantes, se desconsiderarmos os que abandonaram a escola assim que ultrapassaram os 25% de infrequência permitidos por lei. Fora isso, os estudantes que se ausentam da escola se intercalam, como se percebe, na média de infrequência anual que é de 14,6. Caso fossem sempre os mesmos a faltar, a reprovação por falta seria bem mais alta.

A equipe gestora da EEMPMS tem acompanhado bem de perto a (in) frequência dos estudantes, utilizando-se de vários instrumentais para acompanhamento e controle, quais sejam: diário de classe; quadro resumo de infrequência diária por turma; livro de registro de infrequência diária e planilha do *Google Drive* compartilhada com todos os docentes e com todos os gestores, onde é possível visualizar a frequência em tempo real a partir do *smartphone* ou do computador.

De posse das informações desses instrumentos de monitoramento, os gestores fazem as seguintes intervenções junto aos estudantes mais infrequentes, ou sempre que consideram necessário:

- Chamada e advertência verbal e/ou por escrito ao estudante;
- Chamada e advertência verbal e/ou por escrito ao pai ou responsável pelo estudante;
- Visita ao estudante em domicílio pelo gestor acompanhado do professor padrinho da turma, quando o aluno passa mais de uma semana sem frequentar e não comunica à escola;
- Solicitação de apoio do Conselho Tutelar para visita à família;
- Encaminhamento do relatório mensal de infrequência para a Secretaria de Ação Social informar no Sistema Presença do Ministério da Educação.
- Oferta de atividades desportivas no contra turno para os estudantes, condicionada à frequência igual ou superior a 85%.

A Equipe Gestora da Escola busca, ainda, apoio do Conselho Tutelar, que faz visitas domiciliares aos estudantes e conversa com seus responsáveis; da Secretaria de Assistência Social, cuja responsabilidade é informar a infrequência no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal, e, em casos mais graves, encaminha para a Promotoria da Infância e da Juventude, para que sejam tomadas as providências legais cabíveis.

Algumas dessas ações desenvolvidas pela escola têm surtido efeito, embora não consigam atingir positivamente a totalidade dos estudantes. Mesmo com todas essas formas de acompanhamento e intervenção desenvolvidas pela equipe gestora da EEMPMS, a infrequência diária se mantém em torno de 15%. O abandono já chegou a 13% em 2015 e a menor taxa de aprovação, também em 2015 foi de 81%. Em 2016, último ano cujos dados já podem ser consolidados, o abandono foi de 12% e a aprovação de 86%. O melhor índice alcançado pela escola foi em 2014, quando aprovou 90%, reprovou 4,5% e 5,5% abandonaram a escola.

Apresentado o cenário em que se encontra a instituição e o perfil geral do público atendido pela EEMPMS, torna-se mais fácil a compreensão do

fenômeno da infrequência estudantil. Percebe-se uma desmotivação discente e uma falta de perspectivas em relação ao futuro e de motivos para prosseguimento dos estudos; além de um baixo domínio da leitura, da escrita e das operações fundamentais da matemática, considerados pelos professores um fator *sine qua non* para que os estudantes aprendam o que é ensinado na escola. Essa situação, por si só, já é motivo suficiente para tornar a aula desinteressante para muitos estudantes, o que repercute na sua vontade de ir para a escola.

Assim, cabe aos gestores da escola, na perspectiva de uma gestão democrática, propor e liderar a implementação de um plano de combate à infrequência escolar, de cujas ações dependam a participação efetiva de todos os segmentos da instituição, de forma colaborativa e complementativa: professores, gestores, estudantes, pais, Conselho Escolar e Grêmio Estudantil. Não se desprezem, ainda, as ações que já existem dentro da escola, nem o apoio das instituições que podem auxiliar a instituição nessa perspectiva, a exemplo da Secretaria Municipal de Ação Social e do Conselho Tutelar.

Sabe-se que a presença do estudante na escola, sozinha, não garante a aprendizagem. Sem ela, entretanto, é impossível que a aprendizagem aconteça. A garantia da exposição dos estudantes às situações de aprendizagem na sala de aula e, conseqüentemente, as chances de que aprendam passem a existir e se multipliquem a cada aula dependem de sua presença na escola. Nessa perspectiva, o combate à infrequência torna-se essencial para a garantia do direito à aprendizagem dos estudantes.

### **1.3.3 O quadro docente**

A EEMPMS contava, em 2018, com um quadro de professores regentes de sala de aula composto por 24 professores, sendo: sete da área de linguagens e códigos, quatro da área de ciências humanas, quatro de matemática, oito com a parte diversificada do currículo e sete da área de ciências da natureza. Os que atuam na parte diversificada também são professores que lecionam na base

comum do currículo. Apenas sete trabalham uma jornada de 40 horas semanais na própria escola e 13 trabalham em outra escola ou empresa para complementar a renda. Quanto à formação acadêmica, dois deles ainda não concluíram o ensino superior e outros dois são bacharéis e não possuem curso de licenciatura. Somente 11 dos professores trabalham apenas na escola, com jornada semanal igual ou inferior a 40 horas. Fazem parte do quadro efetivo apenas quatro docentes.

Além dos professores regentes de sala de aula, a escola dispõe de dois professores com readaptação de função lotados na Sala de Leitura, um professor lotado no Laboratório Educacional de Matemática, dois professores no Laboratório Educacional de Informática e um no Laboratório Educacional de Ciências. Há, ainda, dois que trabalham exclusivamente na Sala de Recursos Multifuncionais, com uma jornada de 20 horas semanais cada, para atender a estudantes com deficiências, os quais podem ser estudantes da EEMPMS ou de outras escolas da cidade, com matrículas no contraturno. Estes ambientes e profissionais dão apoio e suporte aos demais professores, à gestão e aos estudantes no cotidiano escolar e no processo de ensino-aprendizagem. Como a escola atende a quatro estudantes surdos em séries diferentes, ela conta também com duas intérpretes de Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) para estabelecer a comunicação entre estes alunos e os profissionais da escola.

Para o trabalho administrativo e pedagógico, a escola conta uma diretora, três coordenadores pedagógicos, um assessor financeiro, uma secretária escolar e um agente administrativo. Dos coordenadores pedagógicos, um fica responsável mais diretamente pelas áreas de ciências da natureza e matemática, outro pela área de linguagens e códigos e ciências humanas e o terceiro pela parte diversificada do currículo e seus projetos. Essa divisão funciona mais por uma questão organizacional, mas as áreas dialogam e se complementam, assim como os coordenadores.

Semanalmente, sob a supervisão e a gestão de um coordenador pedagógico, há planejamentos coletivos por área, de acordo com calendário determinado pela Secretaria Estadual de Educação. Às terças-feiras, há o planejamento com os professores da área de linguagens e códigos; às quartas-feiras com os professores da área de Ciências Humanas e às quintas-feiras, com

os professores das áreas de ciências da natureza e da matemática. Às sextas-feiras, por iniciativa da escola, há o planejamento com os professores que atuam nos componentes da parte diversificada do currículo, Desenvolvimento Pessoal e Profissional/Pesquisa (DPS/P) e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Uma vez por mês, com agendamento previsto no calendário escolar anual para o dia 28, há uma reunião de alinhamento, com todos os professores e funcionários para conversar sobre o mês que finda corrigindo possíveis falhas e traçar planos gerais para o mês vindouro. Os combinados durante a reunião de alinhamento são registrados em uma espécie de ata que é lida ao final do encontro e todos assinam, validando as decisões democráticas.

#### **1.3.4 Ações e projetos implementados pela EEMPMS**

Como instituição educacional pertencente à rede estadual de ensino do Ceará, a EEMPMS adota e implementa vários de seus projetos e programas. Dentre os projetos que a escola adota, merecem destaque o Núcleo de Trabalho Pesquisa e práticas Sociais (NTPPS), que é uma iniciativa do Instituto Aliança em convênio com a Secretaria de Educação do Estado; e Circuito de Gestão do Projeto Jovem de Futuro, que é um projeto de gestão escolar para resultados em parceria com o Instituto Unibanco.

O NTPPS tem como objetivo promover uma reorganização do currículo do Ensino Médio, na tentativa de proporcionar aos estudantes acesso de forma equitativa e qualificada à aquisição de conhecimentos cognitivos e competências necessárias à vida em sociedade, além da integração entre a educação para a vida, a educação básica para o trabalho e a educação profissional, juntos no ensino médio. O NTPPS promove a integração do currículo, se configurando como o centro ou o “núcleo” e, em torno dele, circundam os demais componentes do currículo. Segundo o Projeto Político Pedagógico da Escola, o NTPPS

É um componente curricular integrador e indutor de novas práticas que tem como finalidade o desenvolvimento de competências socioemocionais por meio da pesquisa, da interdisciplinaridade, do protagonismo estudantil, contribuindo fortemente para um ambiente escolar mais integrado, motivador e favorável à produção de conhecimentos. (CEARÁ, 2018, p.47)



Com a adesão ao NTPPS, a escola passa a receber um material estruturado para ser aplicado nas aulas de DPS/P e uma formação para os professores, durante os três anos iniciais de implementação do Núcleo, além do acompanhamento de um profissional do Instituto Aliança que faz visitas e monitoramento constantes na escola. Na parte diversificada do currículo, há a inserção de um componente chamado Desenvolvimento Pessoal e Profissional/Pesquisa – DPS/P, com carga horária semanal de quatro aulas e que substitui parte da carga horária das disciplinas da base comum. Nas primeiras séries, o núcleo apresenta como centro de investigação a escola e a família, na 2ª série o centro de investigação é a comunidade, enquanto na 3ª série, é o mundo do trabalho.

Os estudantes, em equipes, orientados por um professor, gestor ou funcionário, investigam seus campos de atuação, de acordo com a série que cursam, identificando um problema existente para desenvolver um projeto científico que culmina com a elaboração e execução de um plano de ação para que o problema seja combatido ou resolvido.

Juntamente com o NTPPS, a escola adota o Circuito de Gestão do Projeto Jovem de Futuro, que é um projeto de gestão escolar para o alcance de resultados, da Secretaria de Educação do Ceará (SEDUC), em parceria com o Instituto Unibanco. O Projeto oferece apoio técnico e financeiro, durante três anos, para que a escola desenvolva e implemente um plano de gestão que melhore consideravelmente seus resultados de desempenho.

As escolas que aderem ao projeto recebem formação e assessoria técnica durante os três anos iniciais de implementação dessa política e o valor de 100,00 Reais por aluno por ano, para financiar o projeto e as ações e estratégias previstas nele. A ideia é mobilizar toda a comunidade escolar, alunos, professores, gestores e famílias em torno de metas que são pactuadas coletivamente, relativas ao ingresso, à permanência e conclusão do ensino médio com desempenho satisfatório pelos estudantes.

A partir da aprovação do plano de ação do circuito de gestão, todos os membros da escola são corresponsáveis por sua execução e monitoramento das ações dentro dos prazos estabelecidos no plano. Durante a implementação do

plano, são monitorados constantemente e informados em um sistema informatizado, dois eixos: execução do plano e resultados alcançados. É importante que a escola se mantenha com uma avaliação positiva em ambos os eixos e que as informações sejam lançadas no sistema em tempo real para acompanhamento e para a correção de rotas, caso seja necessário. Assim, de acordo com o Instituto Unibanco,

O Circuito de Gestão é o método que concretiza a Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem. Ele permite orientar e organizar os processos, responsabilidades e atividades da gestão escolar em todas as instâncias (escolas, regionais e Secretarias), bem como cria procedimentos para a conexão entre essas instâncias. Esse método foi inspirado no PDCA (*plan, do, check, act*), que em português significa planejar, executar, checar e atuar/ajustar. Criado na década de 1920 por Walter A. Shewhart, o PDCA é atualmente aplicado na melhoria contínua de processos de gestão. (UNIBANCO, 2018)

O Circuito de Gestão é acompanhado e monitorado constantemente pela equipe gestora da escola, composta por dois gestores, representação de professores, de pais e de estudantes. Além destes, há uma superintendente da CREDE 3 que faz visitas mensais à escola para, também, fazer o acompanhamento das ações e da execução do plano.

### **1.3.5 O baixo desempenho acadêmico dos estudantes no ensino fundamental**

Os estudantes que compõem o público de atendimento da EEMPMS são provenientes, em sua quase totalidade, das escolas públicas municipais. Uma das prováveis causas do baixo desempenho acadêmico na escola deve estar associada, por continuidade, ao baixo nível de desempenho que estes estudantes demonstram em suas escolas de origem, no ensino fundamental.

Os professores que ministram aula para as turmas de 1ª série na EEMPMS, ao fazer um diagnóstico inicial com os estudantes, percebem que eles apresentam bastantes dificuldades na leitura, na escrita e na compreensão dos conceitos apresentados nas aulas. Acredita-se que estes estudantes que chegam

à 1ª série do ensino médio apresentam uma defasagem muito grande na aprendizagem, o que corrobora para que tenham problemas no ensino médio e não consigam acompanhar o currículo escolar que é apresentado.

No ano letivo de 2018, dos 174 estudantes que se matricularam na 1ª série da EEMPMS, 92 deles, o que corresponde a 53% do total, só efetivaram a matrícula após serem “reprovados” na seleção da EEEP da cidade. Dos discentes restantes, ainda há aqueles que não concorreram por não terem expectativa de serem selecionados, já que o histórico acadêmico não seria suficiente, segundo relatos dos professores de Desenvolvimento Pessoal e Social/Pesquisa (DPS/P) e dos professores conselheiros das turmas de 1ª série, que têm uma aproximação maior com os estudantes e sondam tais informações a respeito. Ainda assim, há muitos estudantes com um desempenho acadêmico razoável e que se matricularam no ensino médio regular por vontade e interesse próprios.

Nas escolas de ensino médio regular o público estudantil apresenta um perfil diversificado e com média de desempenho escolar abaixo da média do município, fato comprovado observando-se, por exemplo, os resultados da Avaliação Diagnóstica da Superintendência Escolar, realizada pela CREDE 3. A diferença no desempenho acadêmico entre os estudantes que ingressam na escola de educação profissional e os que ingressam na escola regular em Bela Cruz é facilmente identificável em uma avaliação diagnóstica promovida pela CREDE 3 – Acaraú, denominada de Avaliação Diagnóstica da Superintendência Escolar, a qual é realizada ainda em fevereiro, apenas com os estudantes das turmas de 1ª série.

Esse projeto de intervenção é composto por três avaliações com duas provas, uma de Língua Portuguesa e uma de Matemática, de 24 questões cada, que contemplam os descritores que compõem as matrizes de referência do SPAECE, todas elaboradas por professores de Língua Portuguesa e de Matemática de todas as escolas da CREDE 3. As três avaliações acontecem no início, no meio e no final do ano letivo, sendo a primeira, diagnóstica; a segunda, mediadora e a última, a avaliação final. A equipe de superintendentes da CREDE seleciona as questões e monta as provas que são impressas e aplicadas na escola sob o acompanhamento dos gestores.

Esse projeto permite à equipe escolar, um acompanhamento mais próximo da realidade a cada estudante da 1ª série, além de intervenções específicas a cada um deles. A partir dos resultados obtidos pelos estudantes em cada avaliação, são realizados trabalhos específicos por aluno ou por agrupamento de alunos considerando-se suas fragilidades em Língua Portuguesa e/ou em Matemática. O trabalho é feito pelos professores da disciplina com o apoio dos ambientes de apoio pedagógico e sob a supervisão e acompanhamento dos coordenadores pedagógicos.

Os cartões com as respostas dadas pelos estudantes são tabulados pelos professores do Laboratório Educacional de Informática (LEI) em uma planilha eletrônica disponibilizada pela CREDE, e compartilhada com os gestores, a qual resume e apresenta os acertos e erros de cada estudante em ambas as provas e mostra ainda seu padrão de desempenho na avaliação por cores, de acordo com a tabela 10. Além desses dados, são disponibilizados gráficos por sala e por descritor, tornando possível a visualização dos resultados de casa estudante, de cada sala e de cada descritor, configurando-se como um instrumento bastante útil para uso dos professores, especialmente aqueles de Língua Portuguesa e de Matemática.

**Tabela 10: Apresentação dos padrões na Avaliação Diagnóstica da Superintendência Escolar CREDE 3**

<b>Cor</b>	<b>Acertos</b>	<b>Padrão</b>
Vermelha	0 a 6	Muito Crítico
Amarela	7 a 12	Crítico
Verde Claro	13 a 18	Intermediário
Verde Escuro	19 a 24	Adequado

Fonte: CEARÁ, CREDE 3, Resultados das avaliações do Projeto de Intervenção da Superintendência Escolar.

Em 2017, nessa avaliação diagnóstica, os resultados de Língua Portuguesa e de Matemática na escola de educação profissional da cidade de Bela Cruz foram 73,3 e 67,5, respectivamente, numa escala de que varia de 0 a 100. Na EEMPMS, localizada no mesmo bairro, na mesma rua a apenas três quadras, os resultados da mesma avaliação foram 49,6 em Língua Portuguesa e 46,0 em Matemática. Veja a seguir, na Tabela 11, os resultados no último triênio.

**Tabela 11: Comparativo dos resultados da Avaliação Diagnóstica Projeto Superintendência Escolar CREDE 3 (2016-2018)**

Segmento	EEMPMS		E.E.E.P. Júlio França	
	Língua Portuguesa	Matemática	Língua Portuguesa	Matemática
Ano				
2016	43,2	38,3	72,1	64,5
2017	42,5	46,0	73,3	64,1
2018	49,9	33,5	64,9	50,5

Fonte: CEARÁ, CREDE 3, Resultados das avaliações do Projeto de Intervenção da Superintendência Escolar. Edições 2016-2018.

Pela análise dos resultados apresentados na tabela, percebe-se facilmente que os estudantes que chegam à 1ª série na EEMPMS apresentam um desempenho acadêmico. A diferença no perfil chega a 30 pontos em Língua Portuguesa em 2017. Em todas as avaliações no período avaliado, a EEMPMS fica no perfil crítico e a EEEP Júlio França atinge o perfil intermediário.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, ABORDAGEM METODOLÓGICA E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

No capítulo 1, foi apresentado um breve histórico do ensino médio brasileiro, seus objetivos principais e os resultados alcançados no IDEB em todas as suas edições, bem como as respectivas metas. Em seguida, foi feita apresentação similar do ensino médio no território cearense, considerando-se além do IDEB, o sistema de avaliação estadual, o SPAECE.

Na sequência, foi apresentada a EEMPMS, sua localização e contexto social em que está inserida, a rede a que pertence e os resultados alcançados por seus estudantes nos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017, tanto nas avaliações externas quanto nos resultados de aprovação, internamente. Em seguida, foram apresentados, em linha geral, os componentes da comunidade escolar, gestores, corpo docente e discente e os principais projetos e ações que são desenvolvidos pela instituição, alguns de autoria das instâncias superiores à qual está vinculada, como CREDE e SEDUC; e outros que foram desenvolvidos dentro da própria escola.

Nesse contexto, no que se refere às avaliações externas, foram considerados os resultados no SPAECE, no SAEB e no ENEM, no período de 2014 a 2017. Já para os resultados de desempenho interno, foram apresentados os indicadores de aprovação, reprovação e abandono no mesmo período.

Neste segundo capítulo, é feita a apresentação da fundamentação teórica, da abordagem metodológica da pesquisa e uma análise dos dados coletados, considerando-se o desempenho acadêmico dos estudantes da escola de EEMPMS, o qual está abaixo dos índices dos estudantes da cidade de Bela Cruz, da CREDE 3 e do estado do Ceará. São, também, analisadas as ações e os projetos desenvolvidos pela escola, na tentativa de oferecer um ensino de qualidade.

Para os estudos sobre a análise do desempenho acadêmico dos estudantes, são utilizados os resultados de aprovação e reprovação alcançados pelos estudantes na escola e os resultados que se apresentam nas avaliações externas – SPAECE, ENEM e SAEB. No que se refere às ações desenvolvidas pela escola, são considerados todos os mecanismos e as estratégias que são utilizados dentro da escola por todos os professores, gestores e demais funcionários que estão centrados nos processos pedagógicos, na tentativa de oferecer à comunidade escolar um ensino de melhor qualidade.

A EEMPMS não apresentou queda nos indicadores de desempenho nos últimos quatro anos e até demonstrou avanços. Embora os percentuais de estudantes no nível adequado em matemática no SPAECE tenham saído de 3,7% em 2016 e alcançado 16,7 em 2017, os demais crescimentos são pequenos e, no consolidado geral, ainda deixam a escola em um padrão de desempenho

considerado não desejado, localizado na parte inferior da escola de proficiência, os percentuais de aprovação se localizarem sempre abaixo de 90%, o que tem provocado inquietação e desejo por avanços maiores e/ou mais significativos para a escola. Nesse sentido, percebe-se na escola uma concentração de esforços, por toda a equipe gestora e docente, na tentativa de proporcionar à instituição resultados de maior volume e crescimento mais significativo.

Assim, a equipe gestora e o corpo docente promovem constantemente na escola ações pedagógicas com foco na aprendizagem dos estudantes, mas sem perder de vista as avaliações externas. Ações tais como o reforço escolar para estudantes com baixo rendimento, no contraturno de atendimento, coordenado pelos profissionais dos ambientes de apoio; abordagem do currículo escolar contemplando as matrizes de referências das avaliações externas; a elaboração das provas das avaliações internas com itens no mesmo estilo dos itens das avaliações externas, aplicação de simulados a cada bimestre e oferta, para os estudantes interessados, de aulões aos sábados e nas férias, ministrados por professores da própria escola ou não, voluntariamente são exemplos de ações que já se incorporaram à rotina da escola.

Além das ações de cunho pedagógico, há na escola ações de caráter mais administrativo, como as de combate à infrequência, que, por consequência, provoca o abandono, evasão, reprovação e baixo desempenho. Nesse problema se concentram muitos esforços da equipe escolar, especialmente por parte do núcleo gestor.

## 2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A abordagem do tema efeito escola no desempenho acadêmico dos estudantes tem sido feita por muitos pesquisadores no mundo acadêmico, dentre eles Mari et al. (2002). Este tema apresenta uma estreita relação com outro tema bastante relevante, que é o insucesso da escola na tentativa de promover um ensino de qualidade, assunto que foi abordado por autores como Lucchesi (2014), Pedraça (2015) e Oliveira (2015) em pesquisas recentes. No mesmo campo

semântico, Silva (2012) traz um caso de sucesso educacional em uma escola com destaque para as ações da gestão nesse processo.

Apresentam-se, neste referencial bibliográfico, algumas das principais abordagens feitas pelos autores elencados acima acerca das referidas temáticas, destacando-se os principais pontos de suas produções, bem como as características comuns às pesquisas feitas, com atenção especial para a ação dos gestores escolares e dos professores como protagonistas no processo educacional e que buscam promover uma escola de qualidade, missão principal de qualquer instituição educacional.

Para esta pesquisa, consideram-se dois eixos de análise, quais sejam: eixo 1: gestão escolar e efeito escola, que é composto pela conceituação de gestão escolar e pelas principais ações e estratégias que são desenvolvidas pela equipe gestora da escola e dos fatores intraescolares que conseguem efetivamente agregar aprendizagem aos estudantes; eixo 2: formação e práticas docentes, que abrangem as ações docentes na escola e a formação inicial e continuada dos professores e seus impactos na aprendizagem estudantil;

### **2.1.1 Gestão Escolar e Efeito Escola**

Segundo Oliveira (2015, p.20) os “autores que buscaram mensurar o efeito dos fatores intraescolares indicam que entre 10 e 20% da variância nos resultados dos alunos poderia ser explicada por aspectos escolares”. Dessa forma, os outros 80% são determinados por outras variáveis como família, questões sociais, nível socioeconômico, dentre outros aspectos. Assim, Brooke e Soares (2008 apud OLIVEIRA 2015, p. 20-21) colocam que “se o *background* familiar tem um peso importante na definição do desempenho acadêmico do aluno, alguns fatores intraescolares poderiam minimizar o efeito da origem social, promovendo a eficácia e a equidade na oferta educacional. ” Apesar de parecer pouco relevante, infere-se das colocações acima que os 20% em que a escola pode interferir, são muito importantes para a formação integral dos estudantes.

Para Soares et al. (2001 apud MARI et al., 2002, p. 30), uma “escola eficaz é aquela que consegue agregar valores ao desempenho do aluno”. Assim, o que caracteriza uma escola de sucesso é o que ela consegue adicionar ao que os



estudantes já trazem como bagagem de conhecimentos. Para uma escola eficaz, não apresenta relevância apenas se o nível de conhecimento dos estudantes é elevado, mas sim o que se agrega aos conhecimentos trazidos pelos alunos com esse nível que já apresentam, ao ser submetidos ao trabalho desenvolvido pela escola. Dessa forma, uma escola que recebe um estudante com nota 5 e o entrega ao final de seu trabalho com nota 7 é mais eficaz que uma outra que o receba com nota 7 e o entrega com nota 8, a título de exemplificação.

Nesse cenário, os gestores, especialmente na figura do diretor, se constituem como peças fundamentais no que se refere à eficácia escolar. O trabalho do diretor, juntamente com a equipe gestora, pode determinar o sucesso ou o insucesso da equipe escolar na promoção de uma educação de qualidade. Sua atuação como líder da instituição, influencia todos os que fazem a escola: professores, funcionários, estudantes e comunidade escolar, especialmente exerce influência em relação ao trabalho docente e pode contribuir para a manutenção de um clima escolar propício ao ensino-aprendizagem (OLIVEIRA, 2015, p. 17).

Na tentativa de se alcançar bons resultados acadêmicos, muitos gestores escolares deveriam implementar conscientemente as políticas públicas das redes às quais pertencem e buscam o apoio e a colaboração de todos os que fazem a escola. Lucchesi (2014, p. 17) afirma que “o acesso ao ensino fundamental já foi quase universalizado [...] o desafio que se apresenta agora é a qualidade da educação. Dessa forma, a luta maior dos gestores é na tentativa de alcançar a qualidade.”

Essa qualidade na educação, para os gestores, pode ser mensurada por meio dos indicadores que são gerados a partir dos resultados internos e das avaliações externas, por exemplo. A partir dos dados gerados por essas avaliações, somados a outros indicadores e da observação feita pelos gestores e pelos demais componentes da escola, é feito o planejamento de ações estratégicas e são tomadas as decisões que visam a uma melhoria constante da instituição. Para que se tomem as decisões acertadas, além do conhecimento desses indicadores, é necessário também que se analisem outros aspectos relacionados ao contexto escolar, identificando-se as causas dos problemas para que seja feito um trabalho efetivo no combate às causas dos problemas

identificados. Silva (2012, p. 24) aponta que “muito mais do que a solução em si, este planejamento confere à escola a capacidade de gerar soluções factíveis e eficientes que podem ser alcançadas através da Gestão Estratégica.”

A análise e a apropriação desses dados, pode oportunizar ao gestor uma visão estratégica da escola que administra e de sua situação, o que auxilia bastante na tomada de decisões e no planejamento das ações e das estratégias para melhorar os resultados da escola, especialmente no que se refere ao desempenho acadêmico dos estudantes. Pedraça, (2015) diz que “a gestão estratégica seria um processo global de mudança, pautado na busca da eficiência e eficácia nas ações, através da integração de todos os setores da escola objetivando sempre a qualidade”. Acrescenta também que, para que isso se torne possível a gestão deve ser democrática e as responsabilidades divididas.

Se a intenção é de alcançar uma educação de qualidade, necessário se faz que a gestão escolar seja organizada, coordenada e articulada no sentido de alcançar resultados positivos como: alta taxa de aprovação, baixa taxa de desistência e principalmente avanços no processo socioeducacional da comunidade.

Entretanto, é imprescindível que a gestão participativa seja alvo de discussão, visto que este é um dos desafios que precisam ser ampliados no país, uma vez que a simples existência na lei, apesar de ter sido um avanço, não garante as práticas democráticas nas escolas. (PEDRAÇA, 2015, p. 49-50)

A ação dos gestores em uma escola pode definir o seu sucesso ou o seu fracasso. É evidente que o gestor não é o único responsável pela escola e por seus resultados, porém, como líder da equipe, ele precisa ser exemplo e presença, e apresentar conhecimentos técnicos específicos de administração, além de uma visão ampliada da instituição em todos os seus aspectos administrativos e gerenciais, os quais incluem sua missão, seus valores e sua visão de futuro. A visão que o gestor apresenta da instituição e da gestão estratégica são fundamentais nesse sentido. Corroborando essa argumentação, Silva (2012, p.24) nos afirma que

a gestão estratégica permite analisar a missão da instituição escolar para mantê-la relevante e adequada à escola, estabelecendo objetivos em função de sua atividade fim, determinando estratégias para alcançar os objetivos, mudando o

perfil da gestão escolar e buscando uma visão sistêmica, não apenas com o foco nos problemas rotineiros.

Para que isso ocorra de fato, o gestor não pode perder de vista a missão da escola, sua visão de futuro, seus valores e seus objetivos estratégicos. Fazendo isso, o gestor demonstra consciência na sua jornada acerca da direção em que caminha a instituição e não desperdiça força e recursos em ações pontuais que não contribuam para a essência da escola: oferecer um ensino de qualidade.

Sendo o gestor escolar um agente que permeia relações sociais, escolares e de processos educacionais amplos no interior da escola, seu trabalho denota de uma natureza peculiar e que perpassa por outros sujeitos. Suas relações com pais, estudantes, docentes e comunitários são pautadas pela fala e pela escuta; pela conduta e por modos de agir; pelo que faz e pelo que diz. Essa relação dialógica pautada nesse tripé mantém firme uma práxis gestora sustentável e que estabelece rede de comunicação efetiva e eficaz com seus pares.

Trata-se de um gestor como, também, sujeito de comunicação, ponto de partida e de chegada dos movimentos escolares que envolvem sujeitos múltiplos e multifacetados. Não se pode imaginar um gestor com quem os pais não demonstram uma aproximação de empatia. Então a coexistência relacional, mútua e de múltiplos significados, culturais, de valores e de ética, é que determinam o efeito positivo do gestor escolar na escola. É na boa relação, consciente, técnica e humanizada que o gestor se encontra com a escola. A direção dos processos que constituem a organização escolar, portanto, demanda da gestão escolar em interação como todos os sujeitos que integram a escola.

Assim, cabe a toda a comunidade escolar sob a liderança do gestor, analisar a situação em que se encontra a escola, descobrindo suas fragilidades e fortalezas, para traçar um planejamento estratégico e desenvolver ações que primem pela melhora gradativa de seus resultados internos e no desempenho dos estudantes nas avaliações externas. Isso repercute positivamente na qualidade da formação cidadã das pessoas que compõem a sociedade, afinal essa é a missão da escola.

O pensamento da organização escolar é o que envolve entre todos os movimentos e agentes escolares mencionados até aqui. Considerando-se que “o objetivo da escola é o ensino e a aprendizagem dos alunos; a organização, a gestão, as condições físicas e materiais, são meios para se atingir este objetivo” (LIBÂNEO, 2004, p. 11).

Libâneo complementa, ainda sobre a questão em tese, quando coloca que

A cultura organizacional é um conjunto de fenômenos decorrentes da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos. A escola vai adquirindo, na vivência do dia-a-dia, traços culturais, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas. É, portanto, um fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade. [...] A cultura organizacional permite entender o que acontece na escola e “pode ser modificado pelas próprias pessoas [...], num rumo que responda aos propósitos da direção, da coordenação pedagógica, do corpo docente”. Trata-se de um conceito que engloba tanto os fatos materiais quanto os abstratos, decorrentes da convivência humana institucional. A cultura organizacional é elemento condicionante do projeto pedagógico-curricular; mas não se pode esquecer que o projeto pode definir uma nova orientação para a cultura organizacional (LIBÂNEO, 2004, p. 109)

Conclui-se como determinante que a escola seja um espaço organizado, de bom clima entre seus pares, de boas relações a fim de que tudo isso cooperativamente garanta os direitos de todos: o gestor, de conduzir processos maiores de gestão; o docente, de desenvolver saberes historicamente acumulados e ter promovido seu desenvolvimento profissional; o discente, de se enxergar como um ser em processo contínuo de aprendizado; e assim, de tal modo que a congruência de como acontecem os encontros e desencontros destes agentes educacionais seja constituída de forma colaborativa por todos os membros que compõem o processos de ensino aprendizagem.

#### *2.1.1.1 Clima Escolar*

O Clima Escolar não só influencia todas as dimensões da dinâmica de uma instituição educacional, mas também é influenciado por todas elas. O relacionamento entre os profissionais que ali trabalham, e deles com os

estudantes, a valorização que todos atribuem ou deixam de atribuir à escola, o sentimento de confiança que se oferecem às potencialidades da escola, o senso de pertencimento à escola e o equilíbrio entre os direitos e deveres dos membros da instituição são algumas das dimensões em que o clima escolar pode se manifestar dentro de uma instituição educativa.

Para Vinha *et al.* (2016, p.109), o clima escolar é concebido como

[...] o conjunto de percepções em relação à instituição de ensino que, em geral, descortina os fatores relacionados à organização, às estruturas pedagógica e administrativa, além das relações humanas que ocorrem no espaço escolar. O clima corresponde às percepções individuais elaboradas a partir de um contexto real comum, portanto, constitui-se de avaliações subjetivas.

No que se refere ao clima escolar, a equipe gestora da escola surge com grande potencial de fazer da instituição um espaço onde as pessoas se entendam, nas suas emoções e nas suas relações uns com os outros. Tudo isso vale para fazer da escola um lugar organizado e de entendimento mútuo entre pares. Merece atenção especial nesse contexto, a relação autônoma da docência com a gestão escolar, e agindo de modo interdependente, mas não em ordem de hierarquia porque a escola deverá ser horizontal, num predomínio de equidade, já que são os professores que atual mais tempo e mais diretamente com os estudantes.

Assim como a gestão escolar, o docente também assume um papel fundamental de apresentar uma liderança pautada em contribuir para a excelência de um ensino de qualidade e que zele por um tratamento digno a todos os seus liderados, neste caso, seus docentes e discentes. Aqui começa o engajamento entre gestor escolar, professor e estudante, cujas relações serão notadas ao longo desta seção.

Para Janozs (1998 apud VINHA et al 2016 p.102, grifos meus), o clima escolar compreende

o ambiente escolar como sendo composto por cinco dimensões inter-relacionadas: **o clima relacional**, que se refere às relações que são estabelecidas entre os membros da organização e seu entorno; **o clima educativo**, que traduz o valor atribuído à

educação aos que intervêm na ação educativa; **o clima de segurança**, que se refere à ordem, à tranquilidade e à confiança entre os atores educativos no seio da escola; **o clima de justiça**, que se reconhece pela legitimidade, transparência, equidade e possibilidade de diálogo na aplicação das regras e sanções e na atribuição de direitos e deveres; **o clima de pertencimento**, que se constrói a partir de todas as demais características do clima escolar.

Assim, existem diversos fatores que dificultam bastante o estabelecimento de uma atmosfera de ordem, e de harmonia dentro de uma escola. Dentre as quais poderiam ser citados: a forma como os gestores conduzem seus liderados e os envolvem nas atividades escolares, a falta de identidade e de senso de pertencimento à escola pelos professores, pelos estudantes e, até mesmo, por funcionários e a falsa gestão democrática que prevalece no chão de muitas escolas.

Acerca da forma como os gestores conduzem seus liderados e promovem seus respectivos envolvimento nas atividades da escola, há muitos aspectos que devem ser considerados. O bom gestor, além de ser exemplo para seus colaboradores, deve se fazer presente em todos os momentos dentro da instituição. Só assim, por meio da educação pelo exemplo e da pedagogia da presença, ele conseguirá sensibilizar todos os que fazem a escola para o engajamento verdadeiro com a escola e com a sua missão.

No que se refere à falta de identidade e de senso de pertencimento à escola por parte de muitos estudantes e de alguns professores, fica evidente que ela se constitui como um problema considerável que interfere negativamente no clima escolar. Os estudantes que não se identificam com a escola ou que não se sentem como parte dela muito dificilmente envolver-se-ão com as atividades que ela propuser. Nesse caso, faz-se necessária a promoção de atividades que propiciem uma integração entre todos os que fazem parte da escola, na tentativa de despertar naqueles um sentimento de afeto e de valorização da instituição à qual pertencem.

Por último, é indispensável que a gestão da escola seja compartilhada com todos aqueles que dela fazem parte: estudantes, professores, gestores e pais ou responsáveis pelos estudantes. Na maioria das vezes, por imposição dos órgãos superiores, há a criação dos órgãos colegiados como o Grêmios Estudantil

e o Conselho Escolar na tentativa de atender às exigências legais. Entretanto, na prática, suas funções são essencialmente burocráticas, restringindo-se ao cumprimento de protocolos como reuniões e escritura de atas, já que os diretores é quem de fato tomam todas as decisões acerca das atividades que são desenvolvidas na escola no que se refere a sua gestão administrativo-financeiras.

Quando a gestão da escola é democrática e participativa, há uma tendência a se verificar uma maior satisfação dos liderados o que pode contribuir para melhora dos resultados. Pesquisas feitas por Oliveira (2015, p. 29) apontam que

o estabelecimento de uma forma de liderança mais participativa/colaborativa/distribuída, que envolve os profissionais das escolas nas decisões importantes relativas à rotina dos estabelecimentos - principalmente as pedagógicas - aparece como fator que influencia o nível de satisfação e comprometimento do professor com seu trabalho, além de aumentar a percepção sobre o nível de coesão da equipe na escola, uma vez que todos são chamados a participar e decidir.

O relacionamento entre os professores e os estudantes se revela como um aspecto importante a considerar no processo ensino-aprendizagem, uma vez que pode interferir diretamente nos resultados escolares, mais especificamente no desempenho acadêmico dos estudantes, além de ser fator determinante no estabelecimento de um clima escolar harmonioso.

No caso da rede pública estadual do Ceará, a relação entre os professores e os estudantes apresenta um diferencial, que é a implementação do Projeto Professor Diretor de Turma, o qual aproxima mais os estudantes do professor que é responsável mais diretamente com aquela turma e cria um vínculo afetivo muito forte com eles o que favorece o diálogo e a interação professor-aluno.

Existem, entretanto, alguns elementos que dificultam bastante a relação entre os professores e os estudantes, de maneira mais ampla. Dentre tais elementos, destacam-se a grande quantidade de alunos por turma, as falhas no exercício da autoridade docente, estudantes cuja educação familiar e do convívio social é desprovida de civilidade, o despreparo do professor para conduzir as atividades de ensino aprendizagem, dentre outras.

A falsa autoridade do professor na sala de aula, associada ao despreparo dele para conduzir as atividades de ensino, é outro fator que dificulta o relacionamento. Uma autoridade baseada apenas nas relações de poder coloca os estudantes em situação de submissão aos comandos docentes além de afetar os relacionamentos da sala de aula e pode afetar o processo de ensino-aprendizagem. Essa autoridade deveria ser negociada e não imposta, assim o respeito e o diálogo prevaleceriam. Assim, Vinha *et al.* (2016, p. 100) afirmam que

Um ambiente autoritário, inconsistente ou omissivo favorece reações agressivas, desavenças e sentimentos de injustiça e de desrespeito ou, então, pode promover a formação de sujeitos fadados à submissão e ao conformismo. Quando os alunos não podem tomar decisões, nem mesmo discutir problemas e situações nas quais estão envolvidos, torna-se mais difícil desenvolver um sentimento de pertencimento ao grupo, de preocupação com o bem-estar comum e de ter um comportamento responsável.

Por fim, a formação familiar dos estudantes que carece de aspectos afetivos e de civilidade pode ser um problema para a escola, no tocante ao relacionamento professor-aluno, que necessitará proporcionar aos estudantes, oportunidades para desenvolver essas competências socioemocionais. Assim, caberá à escola, além de cumprir o seu papel de ensinar, realizar atividades que, tradicionalmente são incumbências da família.

### **2.1.2 Formação e Práticas Docentes**

Os alicerces nos quais se sustentam “novos modelos” no âmbito educacional fundamentam-se em bases e pressupostos tanto epistemológicos e filosóficos, quanto legais. O Brasil vivenciou esse movimento no final da década de 1990 quando houve uma forte convocação de todos os agentes educacionais ao se firmar que chegara a hora da mudança e que era necessário revisitar o que estava posto. O advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional



instituída pela Lei Federal nº 9.394 de 1996 (BRASIL, 1996) veio para redefinir alguns processos postos aos sistemas educacionais, com foco na escola, onde a educação acontece realmente. Havia chegado, então, uma legislação inovadora e, com ela, alguns pontos inovadores.

A partir dessa década, as políticas de formação continuada de professores no Brasil foram se ampliando, com o desafio de preparar os profissionais da educação para desafios contemporâneos ligados à ampliação do acesso à escola, mas também de preencher as lacunas deixadas por cursos precários de formação docente. Os currículos das universidades que preparam os futuros docentes têm priorizado o conhecimento teórico de cada área/disciplina, em detrimento da formação didático-pedagógica, que envolve desde conhecimentos voltados para metodologias de ensino até as disciplinas de psicologia do desenvolvimento, da sociologia e da história da educação (GATTI, 2008).

Para mudar essa realidade, o Brasil necessita de oportunizar cursos de formação continuada para os professores atuantes na educação básica, mas também, de rever os currículos dos cursos de licenciatura. Para Gatti, o Brasil “precisa de uma política forte de formação de professores, o que depende de uma mudança na política nacional” (PIERRO, 2018, p. 29)

No que tange à formação continuada de professores, há um importante debate em torno do que cabe ao desenvolvimento profissional docente pelos sistemas educacionais. Para tratar deste aspecto da formação continuada, ou para aperfeiçoá-la, alguns autores produzem vasto material para ampliar as discussões. Faz-se necessária uma revisão dos caminhos pelos quais deve trilhar a formação continuada dos professores. Este caminho a ser seguido perpassa um movimento contínuo de ação-reflexão-ação. É sobre esse espectro que se faz abordagem neste tópico.

Ao analisar as semelhanças pedagógicas que permeiam a vida profissional do docente, esse debate constante entre teoria e prática, ação e reflexão, são os elementos-chave para uma discussão séria no âmbito da escola. Pode ser que se fale que é papel do sistema como inicialmente aqui se coloca. Entretanto essa reflexão deve pairar entre os pares nas próprias escolas. Toda formação continuada passa pela teoria e pela prática e, por consequência e competência, pela ação e reflexão.

O trabalho do professor e a transmissão dos conhecimentos são o exercício da prática cotidiana do docente. Todavia, deixam-se de lado pensamentos como o defendido por Schön (1992) quando afirma que a natureza prática da atividade pedagógica inclui um forte componente de reflexões a partir de situações reais. Entre teoria e prática podemos pensar a convergência entre consciência e fazeres pedagógicos.

Ainda sobre essa questão, Pacheco (2003, p.3), coloca que “aprender a ser professor exige uma formação centrada nas dimensões ‘teórica’ da universidade e ‘prática’ da escola, instituições jamais entendidas como sobrepostas, mas articuladas em função de um perfil de formação”. Assim, o autor considera a formação teórica como de responsabilidade maior da Universidade e a formação prática como adquirida nas vivências na escola.

A partir dos autores acima citados, concluímos que a escola é também e principalmente lugar de aprender. Desse modo, enquanto o professor faz planejamentos de aula, também está aprendendo e construindo experiências. O exercício do pensar para fazer, já diminui conceitos arcaicos de que teoria e prática podem estar separadas. Faz-se necessário que o professor se aproprie de universos conceituais mais aprofundados cientificamente para poder ensinar melhor seus alunos aquilo a que estes têm direito legítimo: um bom ensino.

Privilegia-se para a ação-reflexão-ação um ambiente de trabalho qual seja a própria escola, e cria-se nele uma congregação entre os dois termos. Não há ideia sem ação. A formação continuada de professores exige essa compreensão. Em Christov (2005), aponta-se o pensamento de que

a reflexão não é um processo mecânico, nem simplesmente um exercício criativo de construção de novas ideias, antes é uma prática que exprime o nosso poder para reconstruir a vida social, ao participar na comunicação, na tomada de decisões e na ação social. (CHRISTOV, 2005, p. 11).

A partir dessa ideia há que se considerar que todo professor deve buscar a reflexão não como ato mecânico, mas como atos a serem desenvolvidos por práticas criativas, as quais requerem organização de pensamento, do mesmo

modo que deve ser a organização ou a reorganização dos conhecimentos a serem tratados didaticamente em sala de aula. Dessa forma, os espaços sociais e a escola, teriam forças e argumentos para construir melhores tempos de convivência social, com forte indício de potencialização dos resultados escolares que chegam e se desenvolvem na sala de aula.

Nesse sentido, Dewey (1971, apud Gomes et al. 1971) nos coloca à frente de três atitudes necessárias à ação reflexiva, quais sejam:

[...] a abertura de espírito para atender a possíveis alternativas e admitir a existência do erro; a responsabilidade que permite fazer uma ponderação cuidadosa das consequências de determinada ação; e o empenhamento indispensável para mobilizar as atitudes anteriores. (DEWEY, 1971, p.22).

Conclui-se que é preciso atender às necessidades do erro, de tentar de novo no caminho da reflexão para a boa prática. Que é até uma questão de responsabilidade pelo dever da função no momento de ter os cuidados com os alunos a partir de suas aulas. Conclui-se também que é preciso o professor nos seus planejamentos de aula lançar mão dos elementos possíveis para garantir o desenvolvimento de suas habilidades individuais de reflexão.

Para ampliar a linha de argumentação, Aquino (2001 apud Freitas e Carvalho 2002, p.4)

Ao privilegiar os fenômenos da prática imediata e as intenções subjetivas do professor como quadro de referência para o processo reflexivo corre o risco de promover na formação docente um modelo de reflexão que se mostra incompleto e limitado, por não estar articulado a uma análise que englobe o conjunto de significados complexos que atravessam a educação escolarizada e estão situados para além desse quadro de referência imediato.

Trata-se aqui de colocar como central o engajamento dos professores enquanto sujeitos que constroem as próprias experiências e, portanto, se sobressaem e crescem nelas mesmas. Não se desconsidere ainda que há sempre nas escolas, possibilidades de conexão solidária entre os professores para que se construam e se multipliquem as novas práticas. Libâneo (1991) revela pressupostos sobre o fazer da docência em dois pontos centrais que

convergem entre si: teórico-científico e prático-metodológico. Esses pressupostos se apresentam como os pilares que sustentam um pensamento, até então, novo, do desenvolvimento profissional docente, que fundamenta sua formação que busca atualização e melhora constante de seu fazer pedagógico.

## 2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O presente estudo faz uma pesquisa de base qualitativa utilizando como instrumentos pesquisas de campo e análise documental, para realizar as coletas de dados. No que se refere à pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (ver Apêndice C) com um coordenador pedagógico e com a diretora, que são os integrantes do núcleo gestor. Com essas entrevistas será possível compreender melhor a percepção deste segmento da escola acerca de seu funcionamento, suas ações e seus projetos, identificando possíveis falhas, o que auxiliará na elaboração do Plano de Ação Educacional pelo pesquisador.

Com o segmento dos professores, foram feitas entrevistas (ver Apêndice B) com um docente de Língua Portuguesa, um docente de Matemática, um professor da área de Ciências da Natureza (Química) e mais um professor da área de Ciências Humanas (Filosofia), cujo objetivo foi analisar a percepção que esses profissionais têm sobre o funcionamento da escola, seus desafios e suas ações, além da visão que apresentam sobre a equipe gestora. O critério de escolha dos professores, além da área de atuação profissional, deu-se pelo maior tempo de atuação na escola, o que implica conhecer melhor sobre o seu funcionamento.

Já com os alunos, foi realizada uma roda de conversa em forma de grupo focal (ver Apêndice A), com cinco estudantes, sendo um de cada turma de 3ª série, por estarem há mais tempo na escola e, por isso, conhecerem melhor seu funcionamento e as ações e projetos que desenvolve. Outro critério utilizado, cumulativamente, na escolha dos alunos participantes, é ter feito ou fazer parte de um ou mais projetos desenvolvidos pela escola. Com essa ação da pesquisa, se complementa o trabalho de campo, culminando a coleta de informações de professores, gestores e estudantes acerca da escola e de seu cotidiano, na

tentativa de levantar dados importantes que propiciem a compreensão dos fatores que interferem do desempenho estudantil.

No que abrange a pesquisa documental há neste estudo informações contidas em documentos legais, no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Interno da EEMPMS, além de consultas a materiais disponibilizados nos sites da SEDUC, Portal QEdú, INEP, SIGE ESCOLA e Sala de Situação da SEDUC, com o objetivo de coletar os dados relacionados ao desempenho acadêmico dos estudantes e ao funcionamento da instituição pesquisada. Há, ainda, informações provenientes de outros instrumentais de gestão, não oficiais, como em planilhas eletrônicas utilizadas pela escola e em livros de controle interno, utilizados pela equipe gestora e alimentados pelos estudantes e pela secretaria escolar.

Nesse contexto, considerando-se os eixos de análise deste trabalho – gestão escolar e efeito escola e formação e práticas docentes – o direcionamento deste estudo será para os atores que fazem a escola de fato acontecer, a equipe gestora, o corpo docente e os discentes, os quais foram participantes ativos da pesquisa e se apresentam a seguir.

Os docentes da escola estão lotados por disciplina/área do conhecimento. Da área de Linguagens e Códigos, fazem parte oito professores; das Ciências Humanas, quatro docentes; e em Ciências da Natureza e da Matemática são 11 professores. Além desses, há uma professora que leciona somente o componente curricular Desenvolvimento Pessoal e Profissional/Pesquisa – DPS/P. Os demais professores desse componente curricular também lecionam em pelo menos umas das disciplinas das áreas. No Quadro 1, aparecem as formações dos professores e suas respectivas áreas/disciplinas de atuação.

**QUADRO 2: Distribuição dos professores da EEMPMS por disciplina e suas respectivas formações**

<b>Disciplina</b>	<b>Número de Professores</b>	<b>Não habilitados</b>	<b>Habilitados</b>	<b>Especialista</b>	<b>Mestre</b>
Língua Portuguesa	05	-	05	04	-
Educação Física	03	02	01	01	-
Arte	02	02	-	-	-
Redação	05	-	05	03	-

Língua Estrangeira	03	02	01	-	-
Filosofia	02	01	01	-	01
Geografia	02	-	02	-	-
História	02	01	01	01	-
Sociologia	02	02	-	-	-
Matemática	04	01	03	-	-
Biologia	03	-	02	01	-
Física	04	01	03	-	-
Química	03	03	-	-	-
DPS/P	06	06	-	-	-
TIC	01	01	-	-	-
<b>Total de professores</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>07</b>	<b>01</b>

Fonte – Elaborado pelo autor a partir de informações coletadas nos arquivos internos da escola no ano letivo 2018.

Os professores que compõem o quadro docente da EEMPMS, em sua maioria, estão habilitados para lecionar a disciplina que ministram, à exceção dos professores das disciplinas de Arte, Química, Sociologia e da Parte diversificada do Currículo (para este componente curricular não existe habilitação específica, apenas um perfil exigido), que necessitam de uma autorização temporária do Conselho Estadual de Educação, para lecioná-las, por falta de um profissional habilitado. Outro fator importante a se considerar é que quase todos os docentes são habilitados para lecionar uma ou duas disciplinas da mesma área, com dois professores com formação em bacharelado e dois professores que estão cursando, mas não concluíram ainda o ensino superior. Apenas um professor tem mestrado, o único em todo o quadro de profissionais da escola.

No que se refere ao vínculo empregatício, apenas três dos professores pertencem ao quadro efetivo da rede estadual. Os demais são contratados temporariamente, por um ano, podendo ter o contrato renovado no ano seguinte, após avaliação de desempenho feita pelo núcleo gestor e por representação dos estudantes. Entre os professores há uma diversidade de idade que varia de 24 a 50 anos. No quesito tempo de serviço prestado à escola há professores que estão em seu primeiro ano e há os que já contam 15 anos de atuação.

No que se refere ao núcleo gestor, em sua totalidade, faz parte do quadro efetivo da rede estadual e possui nível superior completo e especialização em gestão escolar. A diretora é licenciada em matemática, uma coordenadora

pedagógica tem habilitação em língua portuguesa e língua inglesa e a outra é pedagoga. O outro coordenador, que é o pesquisador deste trabalho, é licenciado em Língua Portuguesa e em Língua Inglesa, com pós-graduação em Língua Portuguesa e Literatura e em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica.

### 2.3 ANÁLISE SOBRE OS FATORES ASSOCIADOS AO BAIXO DESEMPENHO ACADÊMICO ESTUDANTIL.

Para se fazer uma análise acerca da atuação da gestão de uma escola é necessário que se considerem aspectos administrativos, pedagógicos, financeiros e gerenciais, embora seu foco não deva ser desvinculado das ações de cunho intencionalmente pedagógicas, voltadas para a missão maior da escola, que é a aprendizagem dos estudantes. Para que tal análise seja possível, faz-se necessária a escuta atenta dos atores da escola, que podem apresentar visões diversas, porém complementares e necessárias para uma melhor e mais real compreensão acerca da atuação gestora na escola.

Apresenta-se, a seguir, o Quadro 3, que sintetiza os principais problemas apontados pelos atores pesquisados na escola campo deste estudo, bem como os respectivos atores que os apontaram.

#### **Quadro 3: Principais problemas apontados pelos atores escolares como associados ao baixo desempenho acadêmico estudantil.**

<b>Problema</b>	<b>Atores que apontaram</b>
As famílias dos estudantes não participam ativamente da vida escolar deles.	Gestores e professores
O relacionamento entre os gestores e os professores pode melhorar.	Professores
A infrequência estudantil se apresenta como um problema que afeta diretamente os processos de aprendizagem.	Estudantes, professores e gestores
Os estudantes apresentam baixas	Estudantes, professores e gestores

expectativas em relação ao futuro, não tendo, em sua maioria, um projeto de vida.	
Indisciplina dos estudantes atrapalha as aulas e repercute no aproveitamento do tempo pedagógico.	Estudantes, professores e gestores
As práticas docentes não têm sido acompanhadas presencialmente pelos coordenadores pedagógicos, mas apenas por análise dos instrumentais escritos de acompanhamento.	Professores e gestores

Fonte – Elaborado pelo autor a partir de informações coletadas nas entrevistas realizadas com os professores, gestores e estudantes no ano letivo de 2019.

Apresentados os principais problemas da instituição na visão dos atores escolares serão feitas as análises detidamente sobre cada um deles, considerando-se a revisão bibliográfica. Para sistematizar a análise e alinhá-la com os referencias explorados no item 2.1, os fatores apontados serão associados aos eixos de análise, conforme apresentado no quadro 4 a seguir.

**Quadro 4: Problemas apontados pelos atores escolares e associação aos eixos de análise da pesquisa**

<b>Eixo de análise</b>	<b>Problemas apontados</b>
Eixo 1: Gestão escolar e efeito escola	As famílias dos estudantes não participam ativamente da vida escolar deles.
	O relacionamento entre os gestores e os professores pode melhorar.
	A infrequência estudantil se apresenta como um problema que afeta diretamente os processos de aprendizagem.
	Os estudantes apresentam baixas expectativas em relação ao futuro, não tendo, em sua maioria, um projeto de vida.
Eixo 2: Formação e práticas docentes	Indisciplina dos estudantes atrapalha



	as aulas e repercute no aproveitamento do tempo pedagógico.
	As práticas docentes não têm sido acompanhadas presencialmente pelos coordenadores pedagógicos, mas apenas por análise dos instrumentais escritos de acompanhamento.

Fonte – Elaborado pelo autor a partir de informações coletadas nas entrevistas realizadas com os professores, gestores e estudantes no ano letivo de 2019.

### **2.3.1 Análise sobre os fatores relacionados ao eixo gestão escolar e efeito escola**

O primeiro problema de competência gestora que foi identificado nas falas dos atores escolares diz respeito à baixa participação das famílias na vida dos estudantes. Sobre esse tema, Mari *et al.* (2002, p. 21) apontam que

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

Assim, pode-se afirmar que a participação da família na escola é imprescindível para que esta alcance seus objetivos. Entretanto, há uma dificuldade em envolver a família, devido a fatores externos cuja gerência não estão ao alcance da gestão, tais como a distância entre a residência dos estudantes e a escola combinada com a falta de transporte para se deslocar até a instituição, especialmente no turno da tarde; o não atendimento dos pais a convocações da gestão para participar de reuniões de pais e mestres e/ou assembleias de turma; o relacionamento desrespeitoso e de desobediência dos estudantes para com seus pais, no qual os pais não demonstram mais controle sobre as ações dos filhos.

Na escola pesquisada, nas reuniões de pais e mestres, o comparecimento de pais e/ou responsáveis pelos estudantes se manifesta em torno de 40%, conforme pode ser notado ao se realizar consulta aos registros do livro de Atas das Reuniões de Pais e Mestres da EEMPMS, o que é considerado

muito baixo, se considerarmos que mais da metade dos estudantes não tem representação dos pais nesses encontros, cuja finalidade é compartilhar as responsabilidades e celebrar as conquistas pelos bons resultados escolares.

Na reunião do início do ano letivo de 2018, realizada no dia 20 de fevereiro, a presença dos pais foi muito baixa, ficando abaixo da média da própria escola, mesmo com divulgação nas redes sociais feita pela gestão escolar e pelos professores, na rádio comunitária da cidade e ao final das missas na igreja católica, além disso, todos os pais receberam a informação no ato da matrícula.

Do total de 538 pais/responsáveis, há registro de assinaturas de apenas 180 pessoas, correspondendo a 33,45%. Na reunião subsequente realizada no dia 14 de maio de 2019, foi possível contar com apenas 228 responsáveis pelos estudantes, representando 42,38% da totalidade dos pais.

É importante considerar aqui que, para os cálculos, foram contabilizados todos os ou responsáveis, sendo um responsável por cada estudante e, em caso de irmãos ou parentes com mesmo responsável, considerou-se apenas um responsável pelos dois. No livro de presença, é feita essa correspondência no ato da assinatura dos presentes.

Cabe destacar, que a alguns dos pais que não comparecem à reunião, aproximadamente entre 20 e 30 deles, procuram a escola nos dias seguintes para receber o boletim estudantil e justificar o não comparecimento. Não é possível precisar a quantidade exata porque a escola não dispõe de registro para essa finalidade. Nessa oportunidade em que esses pais se dirigem à escola, eles são recepcionados por alguém do núcleo gestor, que aproveitam o ensejo para uma breve conversa sobre a pauta da reunião e firmar o compromisso de não faltar nos próximos eventos. Os pais restantes, sequer aparecem posteriormente ou justificam seu não-comparecimento.

Sobre a participação da família na escola, Costa (2015) coloca que são elencados quatro níveis distintos de envolvimento parental que são relevantes, mas destaca que se utilizará somente de três, por considerar que são os mais importantes para o processo de ensino-aprendizagem.

O primeiro deles é o envolvimento parental em casa, o qual é caracterizado através de uma melhoria no processo de comunicação entre a escola, as famílias e, também, os alunos. O

segundo é o envolvimento parental focado na vida escolar dos filhos, que é caracterizado na melhoria na comunicação com a escola, de preferência, com os professores das turmas, procurando sempre se informar sobre o desenvolvimento escolar do aluno. O terceiro diz respeito ao envolvimento das famílias na escola através das ações de voluntariado nas atividades pedagógicas, nas festas, nas reuniões, nas gincanas, nos passeios culturais e outros. Por fim, as parcerias entre as famílias, a escola e a comunidade como forma de promover a interação entre ambas. (COSTA, 2015, p. 61)

É possível depreender da citação acima, que as três formas de envolvimento dos parentes com a escola são igualmente importantes. Em casa, os pais precisam demonstrar preocupação em fazer o acompanhamento aos estudantes nas atividades escolares, nos deveres de casa, incentivá-los a ir à escola, levar os materiais e conscientizá-los sobre a importância de estudar. Na escola, através de contatos presenciais e/ou por outras formas a distância, eles precisam se manter informados sobre o desempenho acadêmico dos filhos ou do seu comportamento, além de participar ativamente de ações voluntárias e das atividades que são promovidas pela escola, como palestras, reuniões e eventos culturais e artísticos sempre que houver.

Para que isso aconteça, é necessário que os pais confiem no trabalho que é desenvolvido na e pela escola. Assim, Mappa (2014, p.41) coloca que

a família "entrega" seus filhos - crianças e jovens - à escola, e esta recebe os alunos. Pressupõe-se que nessa relação, está implícita uma "confiança" por parte da família, de que a escola se responsabiliza também pelo "cuidado" e educação de seus filhos. Por outro lado, a escola ao "receber" os alunos, espera que as famílias colaborem e participem das ações educacionais, sendo parceiras da escola. Há, portanto, um jogo entre as instituições família e escola, onde cada uma espera e cobra da outra os resultados na formação dos estudantes.

Assim, há necessidade de uma relação de confiança mútua, recíproca entre escola e família. Para além dessa confiança, faz-se necessário que cada uma dessas instituições sociais desempenhe bem o seu papel e que se cobrem uma da outra para que cumpram suas responsabilidades e promovam a formação integral dos jovens, tanto nos aspectos acadêmicos quanto no que se refere aos aspectos de cidadania.

Sobre a primeira dimensão colocada por Costa (2015), qual seja do envolvimento da família no acompanhamento da vida escolar dos estudantes, na conversa com a Coordenadora A, ela expressa que

a família [...] com certeza é um elemento, assim, de grande necessidade na escola, que a gente busca com os nossos parceiros, porém muitas vezes a gente não encontra um apoio e, em especial, esse apoio deveria vir daqueles alunos que mais carecem dessas ajudas e são os que a gente mais tem dificuldade de encontrar. (Entrevista Coordenadora A)

Pode-se destacar na fala da coordenadora que a escola vem trabalhando na tentativa de promover esse envolvimento e participação da família. Destaque-se que, justamente os alunos que mais precisam do acompanhamento familiar são aqueles cujos pais se abstêm de vir até a escola e/ou ajudar os estudantes. Não é possível afirmar se há uma relação de causa e consequência entre esses fatos, contudo com base na autora Holanda (2015) é possível afirmar que há uma influência.

Ainda sobre o acompanhamento discente por parte dos responsáveis a Professora C aponta que

Ainda é ausência dos pais no acompanhamento dos filhos por achar que é ensino médio, não precisa mais estar ali, próximo, né? Acompanhando.

Acredito que a família é um fator muito importante. O caso, hoje, é a falta dela, né? Alguns dos nossos alunos, a gente recebe alunos que estão em uma situação de problemas mesmo com a família, de não ter uma estrutura familiar, de não ter uma boa base, né? Esse seria o primeiro ponto que eu consideraria. (Entrevista com a Professora C)

Conforme se verifica nas colocações da professora, ela considera que a ausência da família não é apenas mais um fator associado ao desempenho acadêmico, mas o principal deles, que pode afetar consideravelmente a aprendizagem, especialmente quando ela considera que, por ser o ensino médio, os pais não acham necessário fazer o acompanhamento. Essa percepção da Professora C é também compartilhada pela gestão escolar, tanto é que a escola já está desenvolvendo estratégias para atrair os responsáveis.

Entre as estratégias acima mencionadas pode-se destacar: o envio de convocatórias individuais por escrito aos pais ou responsáveis dos estudantes infrequentes, chamando-os para que venham à escola conversar com os gestores e assinar um termo de compromisso; a realização de sorteios nas reuniões de pais e mestres de vários brindes, que são doados pela comunidade e pelos funcionários da escola; a realização de reuniões com os professores padrinhos de cada turma, bimestralmente ou quando se fizer necessário, com os estudantes acompanhados de seus pais para tratar de assuntos pertinentes à situação da turma; e o convite para a participação em eventos esportivos científicos e/ou culturais na escola.

Outra forma encontrada pela instituição amenizar a ausência da família na escola é levando os trabalhos desenvolvidos pelos alunos até a comunidade. Assim, as turmas de 2ª série desenvolvem projetos na comunidade escolar, por meio das ações e projetos que são criados e implementados nas aulas de DPS/P. Todos os projetos apresentam ao final um plano de ação, que é executado na comunidade (bairro, localidade, rua ou casa) dos estudantes que os criaram. Essas ações encurtam a distância entre a escola e a comunidade na medida em que os estudantes juntamente com a equipe de orientação do projeto e com o professor de DPS/P e com representação do núcleo gestor vão até a comunidade acompanhar e/ou promover a execução das ações dos projetos desenvolvidos pelos estudantes.

Como exemplos dessas ações podem ser citados eventos esportivos, palestras de conscientização, mutirão de limpeza de um bairro e eventos artístico-culturais. Nesses eventos, a participação da comunidade é bem expressiva por se tratar de ações idealizadas e promovidas pelos estudantes e por serem realizadas nas comunidades/bairros/ruas dos estudantes.

Como segundo problema identificado nas falas dos atores escolares, ainda no eixo da gestão escolar, apresenta-se a infrequência estudantil. Sobre tal problema, configura-se a necessidade de o estudante estar presente às aulas para que, de fato, a aprendizagem possa acontecer.

Sobre isso, Holanda (2015, p.16) coloca que

[...] alunos faltosos, isto é, que apresentam mais de quatro faltas por mês, é (*sic*) geralmente os que apresentam dificuldades na aprendizagem, podendo existir alunos presentes com problemas, mas, vale destacar que não foram encontrados alunos ausentes com progresso nos resultados.

Não se colocam em discussão aqui os motivos que levam os estudantes a se ausentarem da escola, apenas o fato de faltarem e sua relação com o conseqüente déficit de aprendizagem. Na escuta aos alunos da escola pesquisada, apenas o Aluno 3 mencionou a infrequência como um problema, aparentemente sendo superado. Ao ser questionado sobre se há problema de infrequência na sua sala, sua resposta foi: “Lá a infrequência está diminuindo **agora**, porque estão vindo mais” (grifo meu). O que se verifica nos registros internos da escola, entretanto, é que o problema persiste e alcança um percentual médio de 15% de alunos ausentes. Já dos professores, dois deles apontaram a infrequência como problema a ser superado.

Vou citar três. Indisciplina, que já envolve o desestímulo, envolve também a realidade acaba influenciando, é... tem o problema do transporte: o aluno ausente, conseqüentemente ele não acompanha regularmente o conteúdo. (Entrevista com o Professor B)

Eu só queria... como eu faço parte do Conselho Escolar da escola, eu gostaria de acrescentar apenas que, junto das ações que são propostas no Circuito de Gestão, uma coisa muito positiva é a participação do Conselho Escolar nas reuniões e a tentativa de planejar junto a história de infrequência, de combate à infrequência, eu acho que isso é uma coisa muito importante, é um dos caminhos muito possíveis de se trabalhar. (Entrevista com o Professor D)

Atualmente a escola enfrenta dois problemas cruciais para o bom desenvolvimento da mesma: a infrequência e a indisciplina dos alunos. Embora sejam problemas que atingem a maioria das escolas, nos deparamos com esses obstáculos diariamente e nossa infrequência fica em torno de 11% a 13 % de infrequência diária, causando prejuízos irreparáveis na aprendizagem dos nossos alunos. (Entrevista com a Diretora)

Enquanto o Professor B, ao tratar da infrequência, enfatiza que suas causas estão relacionadas mais a questões associadas à falta do transporte escolar, o qual não está sob a gerência da escola, o Professor D reconhece que a

ela é um problema também, entretanto, não apresenta causas mas reconhece que está sendo combatido pela escola, em parceria com o Conselho Escolar. O que há em comum é que ambos consideram a essa questão como um problema que afeta diretamente os resultados de aprendizagem. A Diretora reconhece que o problema da infrequência é geral, atingindo a todas as escolas da rede e também o considera um problema que ocasiona perdas irreparáveis para a aprendizagem dos estudantes.

O Conselho Escolar tem se mostrado um parceiro muito atuante no combate à ausência dos estudantes na escola. Com uma agenda de uma reunião a cada mês, esse órgão, especialmente com sua representação dos professores, tem apoiado a equipe gestora na execução de ações de acompanhamento e monitoramento de infrequência, notificação aos pais dos estudantes mais faltosos e encaminhamento de situações extremas de alunos com muitas faltas ao Conselho Tutelar; além de participar da pauta de reuniões de Pais e Mestres com um fim específico para tratar problema em questão.

Nas reuniões regulares do Circuito de Gestão do Programa Jovem de Futuro, que é realizada a cada mês sob a presidência da superintendente escolar da CREDE, a participação do Conselho Escolar é ativa e demonstra preocupação e empenho na tentativa de solucionar ou amenizar os problemas existentes na escola.

No que se refere aos problemas com o transporte escolar são registradas constantes faltas. Mesmo o problema em questão não estando sob a gerência da escola, todos os dias em que há falta de transporte, a escola informa o ocorrido à CREDE por meio de uma planilha eletrônica, cujo responsável notifica de imediato às autoridades responsáveis pela sua oferta e manutenção, no caso, a Prefeitura de Bela Cruz. Há um termo de cooperação firmado entre o governo estadual e os governos municipais para a oferta do transporte escolar. O estado faz o repasse de um recurso anual e os municípios ficam responsáveis pela oferta e administração do serviço de transporte escolar, com contratação de motoristas e ônibus caso a frota municipal não atenda às necessidades

Muitos ônibus da frota quebram por falta de manutenção e outras vezes atolam nas estradas enlameadas das chuvas nos meses de fevereiro a maio, principalmente. São cinco ônibus que fazem o transporte dos estudantes, no turno

da tarde e, no mês de maio, conforme dados registrados na planilha eletrônica de monitoramento do transporte, apenas três dias não faltou nenhum dos transportes e há dias em que faltou mais de um. É importante considerar aqui que as faltas dos estudantes ocasionadas pela falta do transporte escolar não são consideradas para os cálculos da infrequência apresentada neste trabalho nem para o cálculo de infrequência a que os estudantes têm direito assegurado por lei.

Um terceiro problema apontado pelos atores escolares pesquisados diz respeito ao fato de os estudantes apresentam baixas expectativas em relação ao futuro, não tendo, em sua maioria, um projeto de vida. Essa situação pode estar relacionada a condicionantes socioculturais e econômicos provenientes da realidade em que se encontram os estudantes. Conforme aponta Schwartzman, 2016, p.25)

Um indicador importante da desigualdade, de especial interesse para o Brasil, é a quantidade de jovens que abandonam o sistema escolar antes de seu término (*dropouts*). Comparações internacionais confirmam que o abandono escolar está fortemente relacionado às características socioeconômicas dos estudantes e também à organização dos sistemas escolares. Alunos de famílias mais pobres, menos educadas, vivendo em regiões mais isoladas tendem a abandonar a escola com mais frequência. (Schwartzman, 2016 p.25)

A respeito desse problema presente na instituição os atores escolares consultados colocam que a EEMPMS,

[...] tem um público frágil, alguns deles até fora de faixa nas salas e diante da fragilidade que eles têm emocional e também cognitiva, então a gente precisa de umas demandas muito exigentes para poder atender e fazer o processo de formação de aprendizagem assegurada deles. [...] se a gente for analisar o corpo discente, a gente tem uma clientela frágil em conhecimentos, que vem de uma camada social também fragilizada, muitos deles excluídos. [...] agora, assim, a realidade, os alunos a cada ano, dos alunos que vão chegando, o que a gente sente é que são alunos mais carentes e uma família, muitas vezes, cada vez mais distante. (Entrevista com a Coordenadora A)

E a cultura juvenil da comunidade. [...] essa imaturidade irresponsável de alguns que não veem a real essencialidade que o



estudo traz para a vida deles, a importância. (Entrevista com o Professor B)

Primeiro é um que acho que tem a ver com todas as escolas do ensino médio, que é a identidade do ensino médio. A gente tem um público que, aparentemente a gente os prepara para um vestibular, para o ingresso no ensino acadêmico, mas não seria talvez o objetivo imediato deles. E depois é que realmente, a gente tem um, devido ao filtro que tem entre escolas particulares, escolas de ensino técnico, a gente acaba ficando com aqueles que têm menos assistência dos pais e, naturalmente, se traduz com mais fragilidade. Isso é o nosso maior problema, eu acho. (Entrevista com o Professor D)

Note-se que a menção a esse problema não é feita pelos estudantes, mas por todos os outros atores da escola. Pelas falas dos demais atores, como pode se verificar acima, a questão da baixa perspectiva dos estudantes pode estar associada a outros fatores como distorção idade/série, família, cultura juvenil, classe social e fragilidade emocional e cognitiva. Os professores percebem essa baixa perspectiva dos estudantes no convívio diário com eles, na forma de eles agirem e nas conversas informais, principalmente nas aulas de DPS/P. Todos esses fatores dificultam a ação da escola, que termina por gastar energias demasiadas na tentativa de superar ou amenizar os efeitos deles para, só então, conseguir desempenhar seu trabalho principal que é a promoção de uma aprendizagem efetiva dos estudantes.

Essa visão que os professores e os gestores entrevistados apresentam dos alunos pode estar relacionada a uma comparação implícita e involuntária dos estudantes da EEMPMS com os estudantes das E.E.E.P. Júlio França, os quais apresentam desempenho bem acima da média municipal e estadual. A atuação da equipe escolar se intensifica sobre a tentativa de elevar a autoestima dos estudantes e orientar para as possibilidades que os esperam ao término do ensino médio.

Há um investimento muito grande de energia destes atores na preparação dos jovens para o ingresso no ensino superior através do ENEM e para o mundo do trabalho, especialmente nas aulas de Desenvolvimento Pessoal e Profissional/Pesquisa nas turmas de 3ª série, por exemplo, com a realização da Feira das Profissões.

Nas aulas de DPS/P, um componente curricular da parte diversificada do currículo, há momentos específicos para tratar com os alunos sobre o Sistema de Seleção Unificado – SISU, Programa Universidade Para Todos – PROUNI, do Fundo de Financiamento Estudantil – FIES e da estrutura e funcionamento do Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, fazendo um *link* entre eles. Essas aulas podem ser ministradas pelo próprio professor da disciplina ou, excepcionalmente, por professores convidados para essa finalidade.

Na Feira das Profissões, que ocorre no mês de setembro de cada ano, os estudantes das terceiras séries convidam profissionais da cidade e entorno, para apresentar em uma mesa de conversa, os aspectos mais relevantes das suas profissões. Os profissionais que são convidados para participar são aqueles que desempenham ou são formados em profissões de nível médio ou superior que são de interesse dos estudantes da última série do ensino médio. No ano de 2019, por exemplo, foram convidadas pessoas que exercem das seguintes profissões: advogado, pedagogo, professor, psicólogo, biólogo, administrador, comerciante, nutricionista, engenheiro civil e enfermeiro. A cada ano, as profissões escolhidas pelos estudantes se alteram, mas algumas se repetem, como advogado, engenheiro civil e psicólogo.

Como forma de preparação para o ENEM, principal forma de ingresso no ensino superior, a escola promove diversas ações, como aulas preparatórias em sábados alternados durante o ano inteiro, Clube de Redação com foco na redação do ENEM, simulados a cada semestre e resolução de questões de edições anteriores do exame com devolutiva pelos professores. Para os aulas aos sábados, a frequência dos estudantes fica em torno de 60% do total dos alunos matriculados na 3ª série. Não há uma frequência maior devido não haver oferta de transporte escolar, o que impossibilita aos estudantes, especialmente do turno da tarde, sua participação nos eventos por morarem em localidades distantes na zona rural e não terem como se deslocar em transporte próprio.

Além disso, a escola acompanha o processo de inscrição dos estudantes no ENEM e monitora a aquisição dos documentos pessoais de CPF e identidade, os quais são necessários para participar do certame.

Um outro problema percebido nas conversas promovidas com os atores escolares foi a questão do relacionamento dos professores com os gestores que,

apesar de ser bom, no entendimento daqueles, é necessário e possível melhorar, aperfeiçoar. O relacionamento entre os membros de uma escola é fator determinante para o sucesso de sua missão e para a manutenção de um clima escolar harmonioso. O clima escolar está relacionado diretamente à manutenção de um ambiente próprio para aprendizagem, às relações interpessoais, à coesão do comprometimento do corpo docente com a escola, à comunicação e à satisfação de todos no ambiente de trabalho.

Assim, considerando que, quanto melhor estiver o clima escolar e os relacionamentos fluírem mais harmoniosamente, Vinha *et al.* (2016, p. 104) consideram que

Um clima escolar positivo apresenta bons relacionamentos interpessoais, qualidade no processo de aprendizagem, senso de justiça (há participação na elaboração das regras que estão presentes e são obedecidas, e as sanções são justas), os indivíduos sentem-se seguros e pertencentes à escola (acolhidos e envolvidos).

A reforma do clima escolar concentra-se em quatro objetivos centrais sobrepostos que promovem o respeito na escola: a criação de comunidades democráticas, a promoção de apoio aos alunos e professores, a garantia de uma escola segura e o estímulo à participação estudantil.

Entre os atores escolares ouvidos, apenas o segmento dos professores manifestou a presença dessa situação problemática, a qual parece ser mais perceptível por quem se sente, de fato, afetado ou prejudicado. Nas falas com os gestores, a outra parte da relação, não foram identificadas menções a problemas ou falhas no relacionamento com os professores.

Acredito que sim. Às vezes, a realidade acaba tendo duas visões, duas vertentes. A visão da gestão, que está fora de sala, e a visão do professor, que está ministrando a aula. Claro que tem de haver um feedback dos dois. Existe uma proporção, existe. Mas acredito que a gestão poderia ficar mais presente. (Entrevista com o Professor B)

Como a gente está falando de gente, gente é complicado. Então, eu não posso dizer que o relacionamento aqui dentro é sempre perfeito, é sempre bom, é sempre agradável, não. Tem os problemas [...] (Entrevista com o Professor A)

O Professor B reconhece que há problemas no relacionamento dos professores com os gestores, embora não muito graves, e sugere que a Gestão esteja mais presente, mais próxima dos professores para que se solucionem as divergências. Já a Professora A, parece considerar normal que haja problemas de relacionamento entre as pessoas, ainda que não haja motivos específicos para isso.

A equipe gestora promove reuniões mensais de alinhamento sobre as ações, projetos em andamento e vindouros, e combinados sobre a rotina da escola, com duração média de três horas. Nos encontros, do qual participam gestores, professores e funcionários, além das discussões feitas, há um momento de celebração de resultados individuais e coletivos e comemoração dos aniversariantes do mês. Essas reuniões acontecem no turno noturno e os professores podem contar o tempo como carga horária trabalhada, desde que estejam presentes, podendo ser liberados dos momentos coletivos de planejamento.

Dessa forma, encerram-se as análises sobre os problemas identificados os quais são de competência da Gestão Escolar e estão associados ao efeito escola na vida dos estudantes. A EEMPMS desenvolve constantemente ações que estão direcionadas à amenização de cada um desses fatores mencionados que podem estar associados ao baixo desempenho acadêmico dos estudantes. Entretanto, é possível implementar novas ações e aperfeiçoar as ações já existentes. Trataremos desse assunto no capítulo 3, que trata do Plano de Ação Educacional.

### **2.3.2 Análise sobre os problemas associados ao eixo de formação e práticas docentes**

A dimensão mais importante de uma instituição educacional é, sem dúvida, a esfera pedagógica. Assim sendo, todas as ações e processos que são desenvolvidos dentro da instituição necessitam estar a serviço da aprendizagem dos estudantes. Nesse sentido, a atuação docente se apresenta como a principal responsável pelos resultados de desempenho acadêmico da escola, já que é na sala de aula que a quase totalidade dos processos de ensino acontecem e são os

professores que passam mais tempo com os alunos e conduzem tais processos que são responsáveis por gerar a aprendizagem. Entretanto, para que a escola obtenha sucesso no exercício de sua função, as demais dimensões precisam operar de forma efetiva e harmoniosa entre si e todas as pessoas precisam desempenhar satisfatoriamente seus papéis.

Para que os professores desempenhem sua função com eficácia, sua formação inicial revela-se como de fundamental relevância. Na formação universitária é que os docentes em formação adquirem conhecimentos necessários à sua prática e os habilita a exercer o magistério. Entretanto, além dessa formação inicial, o processo de formação continuada, preferencialmente, em serviço, precisa ser fortalecido pela rede na qual o docente está inserido, mas principalmente pela escola na qual desempenha suas atividades profissionais.

Dentro da escola, cabe à equipe gestora, especialmente à coordenação pedagógica, o acompanhamento sistemático aos processos didáticos que são desenvolvidos na escola, com intervenções e apoios contínuos aos professores no desempenho de suas práticas. Esse acompanhamento, se bem executado, pode melhorar a prática docente e aperfeiçoar os processos de ensino, repercutindo positivamente no desempenho dos estudantes.

Dentro dessa discussão, Holanda (2015, p. 91) afirma que

[...] as escolas que apresentam maior proficiência são aquelas que têm como característica principal a presença de liderança de diretores ou equipe de gestores voltados para o perfil pedagógico e que as escolas que apresentam menor proficiência praticamente não fazem uso desse perfil de gestão e acabam se ocupando com outras práticas também importantes, mas que não entram muito nas discussões pedagógicas.

Há que considerar, entretanto, que as atividades de caráter administrativo e relacional as quais também estão sob a responsabilidade da gestão escolar não podem ser desprezadas, já que são necessárias para o funcionamento da instituição, devendo haver um equilíbrio entre aquela e estas.

Na conversa com os atores, identificou-se muito claramente a necessidade de se fortalecerem as ações de formação continuada dos

professores, especialmente manifestadas na fala da Coordenadora A, que faz a seguinte reflexão:

Se a gente for pensar no lado mesmo docente, nós temos um grupo de professores, alguns que já atuam há algum tempo, mas assim, também que carecem de um constante processo de formação, de atualização, como todo mundo, quanto mais... às vezes o processo que você vai passando durante os anos, se você não estiver constantemente passando por uma formação, por uma atualização, suas práticas elas não vão convergindo para a necessidade da atualidade, né? E a educação tem mudado constantemente, exige novas práticas, novas posturas, novas metodologias para lidar com o público. (Entrevista com a Coordenadora Pedagógica A)

A Coordenadora A considera que há fragilidades na formação inicial dos professores e demonstra uma preocupação acentuada com a necessidade de que sejam promovidas formações continuadas constantes para que se acompanhe a evolução por que passa a sociedade contemporânea. Segundo ela, os professores precisam se atualizar constantemente, independentemente de tempo de experiência no magistério.

Ainda sobre essa problemática, Rangel (2013 p.125) considera que é importante

Assegurar, nos momentos de interação com os colegas, o planejamento e a implementação e incorporação de novas aprendizagens e conhecimentos em novas práticas profissionais é uma das maiores possibilidades de formação para professores com dificuldade ou insegurança para inovar em termos de práticas pedagógicas.

Percebe-se, na citação acima, a importância que representa a formação continuada e em serviço dos professores, feita principalmente por meio da troca de experiências entre os pares, o que pode ampliar o leque de metodologias utilizadas pelos professores, a partir do momento em que se propuserem a compartilhar seus saberes e receber os saberes dos colegas de profissão.

Além dessa multiplicação de ideias proporcionada e coordenada pela gestão escolar, faz-se necessário que os professores, se conscientizem de suas fragilidades e da necessidade de atualização constante de suas práticas

docentes, já que a sociedade está em constante processo de evolução e em uma velocidade cada vez mais rápida.

A maneira mais eficaz de acompanhamento da prática docente é de forma presencial, na sala de aula, pela equipe pedagógica e com posterior conversa entre professor e coordenador pedagógico sobre os aspectos que são mais relevantes e que foram observados na aula, tanto os pontos positivos quanto os pontos a serem melhorados. Em conversa com os professores e gestores da EEMPMS, foi possível constatar que, neste ponto, apesar de ter consciência sobre sua importância e necessidade, a equipe pedagógica precisa melhorar bastante.

Essa observação repetiu-se nas falas da Coordenadora A e foi identificada na fala da Diretora. Nas falas dos professores, faz-se menção ao apoio dispendido pela coordenação. Mas não ao acompanhamento. Vejam-se a seguir:

Esse acompanhamento, ele é feito, hoje em dia, muito assim pelo que a gente vê em um registro de um formulário que a escola disponibiliza, que faz parte até do Circuito de Gestão, o que é que o professor tem desenvolvido em sala de aula a partir de um documento, que são os alunos que evidenciam o que é trabalhado na sala de aula. É um formato que a gente tem hoje. Agora, o formato que nos dá mais propriedade para saber o que acontece na sala de aula são as visitas, né? E tem sido uma prática que a gente tem planejado e tá, como eu já disse anteriormente, sendo sufocada por outras ações e tendo dificuldade de fazer esse acompanhamento. (Entrevista com a Coordenadora Pedagógica A)

As visitas é para serem monitoradas, em especial, pelos coordenadores pedagógicos. Mas a gente passa a visualizar essas práticas de formatos diferentes: esses formulários que chegam dos alunos, avaliações que chegam dos professores, realizada pelos alunos, foi feita até numa plataforma online e eles disseram de como é que são essas práticas do professor, a escuta dos alunos também que a gente faz, em relação à questão as reuniões de conselho, eles fazem avaliação também dos docentes. São somatórios, mas o eixo central, com certeza deve ser o pedagógico, porque à medida que ele faz essas visitas, ele identifica quais são as maiores necessidades específicas de cada docente e pode orientar para a melhoria da prática. (Entrevista com a Coordenadora Pedagógica A)

Falta melhorar o acompanhamento em sala de aula que ainda não acontece com tanta intensidade. No entanto, as tarefas idealizadas pelo corpo docente e núcleo gestor acontecem com

mais entusiasmo, comprometimento e responsabilidade sempre focando a aprendizagem dos alunos. (Entrevista com a Diretora)

É, sempre que a gente precisa de alguma orientação, né? A gente tá sempre vendo com nossos coordenadores e com a diretora. Eles sempre estão ali para orientar. Se precisar de alguma ajuda, eles estão ali pra ajudar. A escola disponibiliza todos os meios se a gente quiser desenvolver uma prática extra sala, então eu acho isso bem interessante. (Entrevista com o Professor C)

Nós temos o planejamento por área e os coordenadores estão sempre próximos, orientando ali, fazendo estudos com a gente, vendo quais são as nossas práticas semanais, e às vezes, em sala de aula... é mais difícil, né? Devido à correria do dia-a-dia. Mas a presença dos coordenadores é muito importante. (Entrevista com a Professora A)

A Coordenadora A deixa clara a necessidade de fortalecer o acompanhamento da sala de aula pela coordenação, e alega que há um planejamento para que esse acompanhamento seja feito, mas a rotina da escola o sufoca, impedindo sua execução. Suaviza-se um pouco a falta de acompanhamento direto por haver um acompanhamento a distância através de análises de formulários específicos, os quais são preenchidos todos os dias pelos estudantes líderes de sala, e pela escuta aos alunos especialmente nas reuniões de conselho de classe. A diretora apresenta uma ideia de que falta apenas melhorar o acompanhamento em sala e que, embora os processos de ensino estejam caminhando muito bem em sua percepção. Os professores se sentem bastante apoiados e auxiliados pelos gestores, embora a Professora A considere que é muito importante a presença dos coordenadores nas salas de aula para fazer um acompanhamento mais específico.

Um outro problema que se verifica na escola e que é apontado por atores do segmento dos gestores, dos professores e dos estudantes diz respeito à indisciplina dos alunos durante as aulas, o que atrapalha bastante o rendimento escolar, tanto dos alunos que praticam a indisciplina quanto dos demais alunos que não conseguem se concentrar nas aulas para estudar, devido ao barulho excessivo e aos demais atos de indisciplinas praticados nas aulas. A indisciplina provoca principalmente o desperdício do tempo pedagógico, pelo fato de os professores gastarem grande parte do tempo com ações de controle da indisciplina, quer chamando atenção dos alunos, quer parando a aula para aguardar que os alunos façam silêncio. Em ambos os casos, além do estresse



provocado nos professores e do gasto de energia para organizar a sala e a turma, há um desgaste nos relacionamentos que também interfere no desempenho estudantil.

Haguette, Pessoa e Vidal (2016, p. 617) consideram que “a motivação dos alunos para a aprendizagem e a internalização da necessidade da disciplina contribuem significativamente para que o tempo letivo seja quase que totalmente cumprido”. Sendo assim, inverso torna-se necessariamente verdadeiro, tornando a indisciplina como um elemento central causador do desperdício do tempo pedagógico.

A indisciplina na escola é certamente um grande problema a ser combatido por todos os que fazem a instituição. Assim, Fagundes (2017, p. 15) considera que

A indisciplina escolar se tornou um dos maiores desafios para os profissionais da educação. O ambiente da sala de aula, em algumas escolas, se tornou um campo hostil para alunos e professores, o que dificulta o trabalho pedagógico e o processo de ensino e aprendizagem.

Não se confunda, entretanto, o desinteresse dos estudantes com os atos indisciplinados. É possível que o desinteresse nada tenha a ver com a indisciplina, mas apenas com a atuação dos professores que não conseguem tornar a aula interessante para os alunos. Ainda de acordo com Fagundes (2017, p. 55), “o desinteresse do aluno pelas aulas pode ser oriundo de uma abordagem pedagógica inadequada dos professores, e não de indisciplina [...]”.

Na escola pesquisada, foi unânime a colocação dos alunos quando questionados sobre os problemas existentes na escola que afetam o desempenho estudantil. Todos apontaram a indisciplina em sala como fator preponderante relacionado aos resultados.

Na escola, não tem. São mais alguns outros que ficam fazendo bagunça na sala. (Conversa com os estudantes: Aluno 1)

Eh...Meio que alunos que não prestam atenção na aula e atrapalham muito quem quer aprender. (Conversa com os estudantes: Aluno 2)

Concordando com os dois, o que mais atrapalha são as conversas paralelas dentro da sala. (Conversa com os estudantes: Aluno 3)

Também concordo com o que os três falaram, porque querendo ou não, isso prejudica a gente. (Conversa com os estudantes: Aluno 4)

Também concordo que são as conversas que atrapalham bastante os alunos dentro da sala. (Conversa com os estudantes: Aluno 5)

Nas falas da Coordenadora A e da Diretora, também foi identificada a indisciplina dos estudantes como um elemento associado ao baixo desempenho estudantil, conforme se verifica nas colocações a seguir:

Porque a dinâmica com alunos que têm, assim, alguns problemas de indisciplina, alguns alunos envolvidos até mesmo com questões de drogas, que a gente tem conhecimento que isso tem gerado alguns desconfortos nas salas de aulas, que eles não estão focados nas salas de aula, que às vezes eles perturbam no andamento da prática e isso compromete o aprendizado dos demais. Isso tem levado muito a gente a estar o tempo todinho fazendo esses acompanhamentos, mapeando, vendo que é, vendo se estão em sala, vendo se estão fazendo essas práticas. Isso tem nos consumido e tem de certa forma nos tirado essa possibilidade de fazer esses apoios. (Entrevista com a Coordenadora A)

A indisciplina também é outro fator que vem colaborar para que a aprendizagem não aconteça de forma eficaz, pois os momentos que se perdem dentro de sala para as correções e as chamadas por conta de atos de indisciplina ocasionam uma perda no tempo destinado ao ensino e aprendizagem. (Entrevista com a Diretora)

Percebe-se nas falas das gestoras uma preocupação constante com o combate à indisciplina dos estudantes, associando-se a indisciplina a um certo desconforto nas salas de aulas e à perturbação das práticas docentes, o que de fato, compromete todos os demais processos escolares, ocasionando, além de perda do tempo pedagógico, o desperdício de energia de professores e gestores com o combate aos atos de indisciplina, tempo que deixa de ser usado eficazmente com os demais processos escolares voltados para a aprendizagem dos estudantes.

Para o combate à indisciplina estudantil, faz-se bastante necessária a boa formação dos profissionais que lidam com o problema, especialmente dos

docentes, que são quem está mais diretamente com os estudantes no cotidiano escolar. Este é um outro problema identificado nas falas dos atores escolares, especialmente da Coordenadora A.

Se a gente for pensar no lado mesmo docente, nós temos um grupo de professores, alguns que já atuam há algum tempo, mas assim, também que carecem de um constante processo de formação, de atualização, como todo mundo, quanto mais... às vezes o processo que você vai passando durante os anos, se você não estiver constantemente passando por uma formação, por uma atualização, suas práticas elas não vão convergindo para a necessidade da atualidade, né? E a educação tem mudado constantemente, exige novas práticas, novas posturas, novas metodologias para lidar com o público. (Entrevista com a Coordenadora A)

Identifica-se, na fala acima, a necessidade de constante aperfeiçoamento, atualização e formação continuada dos professores para o melhor exercício da profissão, independentemente de sua experiência profissional. Nessa percepção, o professor que não se atualiza em sua formação não acompanha a evolução do mundo moderno e pode ter maiores dificuldades no exercício de sua profissão.

Neste capítulo foi feita a apresentação da fundamentação teórica, da abordagem metodológica do estudo, além de uma análise dos dados coletados na pesquisa de campo, a partir dos eixos gestão escolar e efeito escola e formação e práticas docentes, levando-se em consideração os resultados de desempenho acadêmico dos estudantes da EEMPMS. Foram, ainda, analisadas as ações e os projetos desenvolvidos pela escola, na tentativa de oferecer um ensino médio de qualidade à comunidade bela-cruzense.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE: PROPONDO NOVAS AÇÕES E INTENSIFICANDO AS AÇÕES E PROJETOS EXISTENTES NA ESCOLA COM VISTAS À MELHORIA NOS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES DA EEMPMS.**

As inquietações que despertaram o interesse por esta dissertação conduziram-se, durante o processo, à necessidade de elaborar e implementar um plano de ação que vise a propiciar à escola campo da pesquisa uma melhora nos processos educacionais, repercutindo diretamente nos resultados de desempenho acadêmico estudantil, consolidando-se em uma aprendizagem mais eficaz.

No primeiro capítulo foi realizada uma abordagem sobre o ensino médio em um contexto nacional, seus avanços nos últimos trinta anos no que se refere à universalidade da oferta e na dificuldade de avançar no quesito qualidade. Em seguida, a abordagem ficou mais restrita, contemplando apenas o estado do Ceará, sob uma mesma perspectiva daquela feita com o cenário nacional. Mais adiante, o foco da abordagem tornou-se mais específico, contemplando apenas a EEMPMS, considerando o contexto situacional e socioeconômico em que está inserida, além dos resultados de desempenho apresentados por seus estudantes, internamente e nas avaliações externas, SPAECE, SAEB e ENEM, a partir de 2014, além dos principais projetos e ações que são implementados pela equipe escolar. Para tal, foi necessário um olhar atento do pesquisador na perspectiva de identificar fatores que possam estar associados ao baixo desempenho acadêmico dos estudantes.

No segundo capítulo foi apresentada a fundamentação teórica, a abordagem metodológica da pesquisa e uma análise dos dados coletados, considerando-se o desempenho acadêmico dos estudantes da EEMPMS, que se mostra abaixo dos índices dos estudantes da cidade de Bela Cruz, da CREDE 3 e do estado do Ceará. Foram, ainda, apresentadas as ações e os projetos desenvolvidos pela escola, na tentativa de oferecer um ensino de qualidade, principalmente nos aspectos que dizem respeito à atuação da equipe gestora, pedagógica e docente da escola.

Com a realização deste estudo mais aprofundado sobre a realidade da escola e dos fatores intraescolares que estão ou que poderiam estar associados

ao baixo desempenho acadêmico dos estudantes, foi possível compreender melhor sobre o funcionamento da instituição e sobre a atuação de seus membros e tornou-se possível a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE), visando à melhora significativa dos indicadores de desempenho da escola, com foco nos processos de ensino e aprendizagem.

Neste terceiro capítulo apresenta-se este PAE, cuja finalidade é propor ações de combate ao baixo desempenho acadêmico, elevando os índices de aprovação e intervindo positivamente nos resultados internos e das avaliações externas, utilizando-se, para tal, de ações colaborativas entre todos os que fazem a escola e as instituições legais responsáveis pelos adolescentes. Para tal, utilizar-nos-emos da ferramenta gerencial 5W2H, que “é simples e eficiente, podendo servir de base à definição de planos que se revelem de fato compreensíveis por todos e, em decorrência, com maior facilidade para serem bem-sucedidos” (FERREIRA, 2017, p. 4-5). Essa ferramenta consiste na definição de sete perguntas delimitadoras das ações que serão executadas para a solução parcial ou total dos problemas existentes.

O 5W2H é assim denominado por ser composto pelas letras iniciais dos seguintes pronomes interrogativos, da língua inglesa, quais sejam:

- *What* (o quê) – Descreve que ação será executada.
- *Who* (quem) – Indica quem será responsável por executar a ação?
- *Where* (onde) – Indica o local onde a ação será executada?
- *When* (quando) – Em qual período a ação será executada?
- *Why* (por quê) – Explicita as causas pelas quais se devem executar a ação?
- *How* (como) – Descreve a metodologia, o passo-a-passo para a execução da ação.
- *How much* (quanto custa) – Especifica os custos financeiros necessários para que a ação seja executada.

As respostas para tais perguntas do método 5W2H delimitam praticamente todos os elementos, processos, recursos, objetivos e agentes que estão relacionados a cada uma das ações que compõem todo o projeto ou plano de ação, facilitando a visualização e compreensão de cada uma delas para todos os interessados.

Composto pelas respostas apresentadas, este plano objetiva resolver, combater ou amenizar os efeitos dos fatores associados ao baixo desempenho acadêmico estudantil, propiciando melhorias para o processo de ensino-aprendizagem e para a gestão de pessoas, processos e recursos na EEMPMS.

A seguir, apresenta-se o quadro 5 que sintetiza os principais dados coletados na aplicação dos instrumentais com os atores escolares, cujo intuito é o de facilitar a compreensão e a exploração das informações associadas a cada eixo de análise deste estudo.

**Quadro 5: Principais problemas apontados pelos atores escolares, sua associação aos eixos de análise da pesquisa e respectivas ações propositivas.**

Nº	Eixo da pesquisa	Dados da pesquisa	Ações propositivas
01	<b>Gestão escolar e efeito escola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As famílias dos estudantes não participam ativamente da vida escolar deles.</li> <li>- O relacionamento entre os gestores e os professores pode melhorar.</li> <li>- Os estudantes apresentam baixas expectativas em relação ao futuro, não tendo, em sua maioria, um projeto de vida.</li> <li>- A infrequência estudantil se apresenta como um problema que afeta diretamente os processos de aprendizagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Promoção de eventos semestrais com apresentações artísticas dos estudantes para a família</li> <li>* Promover, a cada bimestre, um encontro entre os professores, individualmente ou em pequenos grupos, e os gestores, para uma conversa amistosa.</li> <li>** Realização de uma Feira das profissões e de eventos relacionados ao mundo do trabalho e ao ensino superior, como visitas a IES e parcerias de estágios.</li> <li>** Fortalecimento e intensificação das ações já existentes na escola que estão relacionadas ao monitoramento e combate à infrequência.</li> </ul>
02	<b>Formação e práticas</b>	- Indisciplina dos estudantes atrapalha as aulas e	** Ampliação da jornada escolar com oferta de

	<p><b>docentes</b></p>	<p>repercute no aproveitamento do tempo pedagógico.</p> <p>- As práticas docentes não têm sido acompanhadas presencialmente pelos coordenadores pedagógicos, mas apenas por análise dos instrumentais escritos de acompanhamento.</p> <p>- Muitos dos professores carecem de formações específicas da disciplina e/ou didático-metodológicas, o que impacta negativamente nos resultados acadêmicos dos estudantes.</p> <p>- Os docentes precisam melhorar suas práticas,</p>	<p>atividades em clubes no contraturno de atendimento para os alunos, por adesão e de acordo com seus interesses (Redação, Física, Esportes, Leitura, Redação)</p> <p>* Criar e fazer cumprir um calendário mensal de acompanhamento das práticas docentes, que seja proporcional à carga horária de cada professor, procedendo à devolutiva das observações feitas.</p> <p>* Implementar um plano de formação de professores nos planejamentos coletivos por área, com uma duração de duas horas semanais, com tertúlias pedagógicas e vivências metodológicas.</p> <p>* Promover a formação docente entre pares, com cada professor assistindo à aula de um colega a cada mês, fazendo um rodízio que permita que cada um assista à aula de cinco professores da sua área ou de outra área.</p>
<p>* Ações que serão implementadas desde seu início.</p> <p>** Ações que já existem na escola e serão intensificadas ou alteradas parcial ou totalmente.</p>			

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações coletadas na pesquisa e das propostas de ações do PAE.

Na seção seguinte, são apresentadas as ações que poderão ser desenvolvidas para intensificar o trabalho da escola visando a uma aprendizagem dos estudantes com desempenho mais satisfatório.

### 3.1 AS AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS NA EEMPMS COM FINS À MELHORA DOS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES

As ações que serão apresentadas neste PAE estão organizadas nos dois eixos de análise que fazem parte deste estudo e estão explicitados a seguir: gestão escolar e efeito escola e formação e práticas docentes. Ao todo, serão desenvolvidas oito ações, sendo três delas apenas intensificação e ajustes em ações já existentes na escola, enquanto outras cinco serão implantadas completamente e adicionadas às existentes. Do total das ações, quatro estão associadas ao eixo de gestão escolar e efeito escola e as outras quatro, ao eixo de formação e práticas docentes.

Ressalte-se, entretanto, que, embora esta pesquisa esteja dividida em dois eixos para análise, eles são interdependentes e se confundem. A associação dos problemas aos eixos foi feita para facilitar o estudo e considerou critérios de maior aproximação entre estes e aqueles. Assim, há ações que estão mais relacionadas às ações da gestão escolar e outras que se identificam mais com as práticas dos professores e sua formação.

Concluída a elaboração deste PAE, proceder-se-á sua implementação. Antes, contudo, ele deverá ser apresentado junto a toda a equipe escolar, especialmente para os professores e os gestores, que estão diretamente envolvidos na execução das ações. Durante a apresentação, os atores serão ouvidos e convidados a participar ativamente de sua execução.

#### 3.1.1 “Dia de quem cuida de mim”

É dever da família realizar a matrícula e fazer o acompanhamento educacional dos jovens durante toda a educação básica. Assim, os pais ou responsáveis pelos estudantes necessitam se fazer presentes na escola sempre que for necessário e/ou quando solicitados pela instituição. Na EEMPMS, há um absenteísmo muito alto dos pais nessa tarefa, havendo pais que apenas comparecem à escola no início do ano letivo para proceder à matrícula.

Diante dessa situação, a escola tem buscado promover sua aproximação com a família, utilizando-se das ações dos projetos do NTPPS dos alunos na



comunidade, de contatos por telefone, de atrativos e brindes nas reuniões de pais e mestres. As ações desenvolvidas pela escola não têm, entretanto, proporcionado o retorno esperado pela equipe gestora, já que a presença dos pais na escola não atingiu a dimensão desejada, embora possa ter aumentado um pouco.

Assim, para que a família possa se fazer presente na escola, é necessário que ela se sinta bem acolhida no ambiente e que se sinta parte importante da instituição. A ação que ora se apresenta busca ofertar às famílias dos estudantes, momentos de lazer e descontração, valorizando as habilidades artísticas dos discentes, os quais são os atores principais para a escola e para as famílias. Com isso, três resultados esperados podem se desenhar nessa ação: valorização de talentos artísticos dos estudantes, valorização e acolhimento afetivo aos parentes e maior visibilidade da escola pela comunidade.

#### **Quadro 6: “Dia de quem cuida de mim”**

<b>5W2H</b>	<b>AÇÕES PROPOSITIVAS</b>
<i>What</i> (O quê)	Dia de quem cuida de mim
<i>Who</i> (Quem)	Os gestores e os professores com participação dos alunos e da comunidade escolar.
<i>Why</i> (Por quê)	Porque a família dos alunos precisa se fazer presente e se sentir importante no processo de formação deles.
<i>Where</i> (Onde)	Na escola ou em uma praça da cidade.
<i>When</i> (Quando)	Nos meses de maio e outubro de cada ano.
<i>How</i> (Como)	A equipe gestora organizará, juntamente com os professores e demais funcionários da escola o evento e preparará os estudantes para as apresentações artístico-culturais como forma de homenagem e reconhecimento, que serão feitas para a comunidade escolar, mais especificamente, direcionadas aos pais e/ou responsáveis pelos estudantes. Divulga o evento aos interessados, envia convites ao público alvo e procede à realização do evento no dia combinado.
<i>How much</i>	Sem custos.

(Quanto custa)	
----------------	--

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, 2019.

Serão realizadas duas edições desse evento a cada ano, sendo a primeira no mês de maio, por ocasião do dia das mães e já haver o costume de um evento celebrativo, e a segunda no mês de outubro, por ser o encerramento do 3º período letivo e já haver a possibilidade de aproveitar o momento para divulgação, junto aos responsáveis pelos estudantes, dos resultados acadêmicos obtidos e das conquistas alcançadas pela escola até então.

### **3.1.2 “Café com os gestores”**

O bom relacionamento entre os membros da escola é indispensável para o seu funcionamento e para a manutenção de um clima escolar agradável e harmonioso. Nesse quesito, na EEMPMS, foram identificados problemas, embora de forma não muito intensa, entre os professores e os gestores.

Para aproximar mais esses dois segmentos da escola, propor-se-á esta ação, a qual tem como premissa a manutenção de um bom relacionamento entre todos os que compõem o funcionalismo da instituição. Será possível que os professores e os gestores vivenciem um momento mais amistoso e amigável ao final de cada bimestre, acompanhado de um café. Na ocasião, haverá um instrumental com uma pauta que guiará as conversas.

Este momento não será de cobranças nem de pressão por resultados, mas de celebração e reconhecimento aos professores pelos serviços prestados no período e celebração dos resultados alcançados até então, sendo possível a entrega de alguns brindes e prestação de homenagens individuais e/ou coletivas. As cobranças por resultados e por um bom trabalho já acontecem na rotina da escola, não havendo necessidade de um momento específico para tal prática.

**Quadro 7: “Café com os gestores”**

<b>5W2H</b>	<b>AÇÕES PROPOSITIVAS</b>
<i>What</i> (O quê)	Café com os gestores.
<i>Who</i> (Quem)	Os gestores e os professores.
<i>Why</i> (Por quê)	Porque o relacionamento entre os professores e os gestores precisa ser amigável e transparente, de forma a ascender a corresponsabilização pela escola e o senso de pertencimento à instituição, promovendo o reconhecimento acerca da importância que cada docente representa para o funcionamento da escola.
<i>Where</i> (Onde)	Na Sala da Coordenação
<i>When</i> (Quando)	Ao final de cada período letivo
<i>How</i> (Como)	Ao término de cada período letivo, será promovido um encontro entre os professores, individualmente ou em pequenos grupos, com os gestores, para uma conversa amistosa, sobre a escola, seus avanços desafios, considerando-se o potencial de cada professor e sua atuação no período que antecede o encontro. O encontro será guiado por um instrumental criado para isso.
<i>How much</i> (Quanto custa)	Impressos dos instrumentais que guiam a conversa e lanche (café).

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, 2019.

Participarão dos encontros reservados, a diretora, os três coordenadores pedagógicos e os professores, de preferência, individualmente. O local escolhido para as conversas é a sala da coordenação, por ter espaço amplo, com cadeiras suficientes e climatização.

No que se refere aos instrumentais que orientarão as conversas, eles devem contemplar os resultados positivos alcançados e as ações destaque que foram desenvolvidas pelo professor em cada período além dos depoimentos de alguns estudantes acerca da atuação do professor, colhidos com antecedência pelos gestores.

Além de proporcionar a aproximação entre professores e gestores, a conversa pode servir como motivação para os professores para que renovem suas energias a cada novo período, ao sentirem-se valorizados como profissionais.

### **3.1.3 Ampliação das perspectivas dos estudantes sobre seu futuro ao concluir o ensino médio**

Os professores e os gestores da EEMPMS apontaram como problema que afeta o desempenho acadêmico estudantil a baixa perspectiva dos estudantes em relação ao futuro pós ensino médio. Segundo eles, em sua maioria, os estudantes não apresentam uma visão positiva, uma clareza quanto ao que esperar quando concluírem a educação básica.

O ingresso no ensino superior, um dos objetivos maiores do ensino médio, não está sendo alcançado pela grande maioria dos estudantes que findam a educação básica. No ano de 2018, por exemplo, apenas doze de um total de 150 estudantes, conseguiram aprovação para o ensino superior, representando apenas 8% do total de concluintes.

Assim, esta ação visa ampliar as perspectivas dos estudantes durante o curso da 3ª série, para que adquiram uma visão mais abrangente sobre as possibilidades que os esperam após a conclusão do ensino médio. A forma como será realizada com eventos durante o ano letivo, tais como uma feira das profissões, com estudos sobre as profissões de interesses dos estudantes, apresentados por profissionais dessas áreas, visitas às instituições de ensino superior da região, como o Instituto Federal do Ceará da cidade de Acaraú, a Universidade Estadual de Acaraú e A Universidade Federal do Ceará ambas localizadas no município de Sobral, a 100 km de Bela Cruz.

Conhecendo essas instituições e considerando a possibilidade de ingressar, como estudante, em uma delas no ano seguinte, os alunos ampliam seu campo de visão e podem aumentar suas expectativas e suas perspectivas em relação ao prosseguimento dos estudos. Com a feira das profissões, os estudantes adquirem mais conhecimentos específicos sobre os possíveis

caminhos a seguir no futuro e podem escolher com mais propriedade os cursos que desejam trilhar.

**Quadro 8: Ampliação das perspectivas estudantis sobre o seu futuro ao concluir o ensino médio.**

<b>5W2H</b>	<b>AÇÕES PROPOSITIVAS</b>
<i>What</i> (O quê)	Ampliação das perspectivas estudantis sobre seu futuro ao concluir o ensino médio.
<i>Who</i> (Quem)	Os gestores
<i>Why</i> (Por quê)	Porque os estudantes apresentam baixas expectativas e relação ao seu futuro e demonstram pouco conhecimento em relação às possibilidades depois do ensino médio.
<i>Where</i> (Onde)	Na escola e em Instituições de Ensino Superior
<i>When</i> (Quando)	No segundo semestre de cada ano letivo
<i>How</i> (Como)	Realização de eventos voltados para o mundo do trabalho e para o ensino superior: uma Feira das Profissões, em que profissionais a convite da escola e dos estudantes, mostram as vantagens da sua profissão em uma mesa de conversa é montada para tal fim, busca de parceiros para estágio remunerado e visitas a Instituições de Ensino Superior.
<i>How much</i> (Quanto custa)	Transporte para visitas às Instituições de Ensino Superior

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, 2019.

Essa ação é composta por três atividades, quais sejam: feira das profissões, visitas a IES e busca de parceiros para estágio. Esta última ação, a possibilidade de estabelecer parcerias é mais restrita e exige da equipe gestora ficar atenta às vagas que surgem e os períodos de seleção. No ano de 2018, foram ofertadas vagas na Agência da Previdência Social e em duas empresas do setor privado. Além dessas, há vagas para monitores do Laboratório Educacional de Informática e no Laboratório Educacional de Ciências, na própria escola, que podem ser destinadas, via edital, a estudantes da 3ª série e são remuneradas com uma bolsa no valor de 200 reais mensais.

### **3.1.4 Fortalecimento e intensificação das ações já existentes na escola que estão relacionadas ao monitoramento e combate à infrequência.**

A EEMPMS desenvolve algumas ações de acompanhamento, monitoramento e combate à infrequência estudantil. Todas são importantes e têm se mostrado efetivas como instrumentos de gestão.

Dentre as ações de monitoramento e controle, destacam-se: a chamada nominal logo na primeira aula realizada pelo professor regente em folha que é encaminhada à secretaria da escola; lançamento da frequência em planilha no *google drive*, a qual é compartilhada com os gestores e com os professores para visualização; a exposição do resumo da frequência diária e semanal, em um quadro síntese, que é atualizado diariamente.

Como ações de combate à infrequência, uma das coordenadoras pedagógicas, que acompanha os processos mais de perto, faz a checagem dos alunos faltosos constantemente e convoca os responsáveis para uma conversa e assinatura de um termo de ciência e compromisso; todos os dias, as duas turmas com maior percentual de alunos presentes recebem um troféu simbólico que fica exposto acima da porta da sala pelo lado de fora.

**Quadro 9: Fortalecimento e intensificação das ações já existentes na escola que estão relacionadas ao monitoramento e combate à infrequência.**

<b>5W2H</b>	<b>AÇÕES PROPOSITIVAS</b>
<i>What</i> (O quê)	Fortalecimento e intensificação das ações já existentes na escola que estão relacionadas ao monitoramento e combate à infrequência.
<i>Who</i> (Quem)	Os gestores e a Secretaria Escolar, Conselho Tutelar, Secretaria Municipal de Ação Social.
<i>Why</i> (Por quê)	Porque há um grande índice de infrequência estudantil o que repercute diretamente no desempenho acadêmico dos estudantes.
<i>Where</i> (Onde)	Na escola
<i>When</i> (Quando)	Durante todo o ano letivo
<i>How</i> (Como)	Fortalecendo e intensificando das ações já existentes na escola que estão relacionadas ao monitoramento e combate à infrequência.
<i>How much</i> (Quanto custa)	Brindes ao final de cada bimestre

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, 2019.

Com esta ação, que visa mais o fortalecimento das ações já existentes do que a inclusão de novas ações, acrescentar-se-á à rotina da escola que a sala que tiver a melhor frequência diária herdará o direito de sair cinco minutos antes do intervalo, sendo a primeira a lanchar; haverá sorteios de brindes ao final de cada bimestre para os estudantes que apresentem 100% de frequência; as ações existentes ganharão mais robustez porque os outros dois coordenadores pedagógicos auxiliarão na execução.

### **3.1.5 Formação docente compartilhada entre pares**

Esta ação visa promover a formação dos professores por meio do compartilhamento de experiências exitosas entre eles. A proposta é que cada professor assista à aula de um colega e possa, no processo, aproveitar aspectos

positivos identificados por ele no processo de observação, os quais possa aplicar em suas aulas, posteriormente.

Essa atividade de troca de experiências entre os pares funciona como um multiplicador de boas práticas, já que cada um dos professores pode assimilar boas práticas dos demais e replicá-las em sala. Um outro aspecto importante dessa ação é que se foge um pouco da teoria e adentra-se à prática.

Para essa ação, pode-se acrescentar que o professor observado planeje junto com o professor observador a aula a ser assistida, para só então, acompanhar a execução da aula e/ou, até mesmo, auxiliar o colega durante a aula, configurando-se aprendizado mútuo e simultâneo.

#### **Quadro 10: Formação docente compartilhada entre pares**

<b>5W2H</b>	<b>AÇÕES PROPOSITIVAS</b>
<i>What</i> (O quê)	Formação docente compartilhada entre pares
<i>Who</i> (Quem)	Professores e Coordenadores Pedagógicos
<i>Why</i> (Por quê)	Porque os professores podem aprender e enriquecer suas práticas a partir do compartilhamento de experiências entre eles.
<i>Where</i> (Onde)	Na escola
<i>When</i> (Quando)	Durante todo o ano letivo
<i>How</i> (Como)	Promovendo a formação docente entre pares, com cada professor assistindo à aula de um colega a cada mês, fazendo um rodízio que permita que cada um assista à aula de pelo menos cinco professores da sua área ou de outra área.
<i>How much</i> (Quanto custa)	Sem custos

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, 2019.

Um ponto muito forte dessa ação é que ela se estende por todo o ano letivo, se transformando em bastantes experiências compartilhadas. Todos os meses, cada um dos professores deve agendar com um colega e proceder à visita de sua aula, com duração de 50 minutos. Após assistir à aula, o professor



observador deve procurar o colega para conversar sobre os pontos observados na aula, podendo, inclusive, sugerir melhoras em alguns pontos, caso se sinta à vontade para isso.

A contribuição do coordenador pedagógico para essa tarefa se restringe a fazer o monitoramento e o acompanhamento das visitas, organizando juntamente com os professores, nos planejamentos coletivos por áreas, um calendário de visitas para a execução das visitas pelos professores. Assim, há uma garantia de que de fato elas acontecerão.

### **3.1.6 Plano de formação docente dentro da jornada escolar**

Para promover a formação continuada dos professores, faz-se necessário organizar um calendário e fazer um planejamento mais elaborado. Assim, esta ação se propõe a organizar um plano de formação docente dentro da jornada de trabalho. Os professores dispõem de um terço de sua carga horária de trabalho que é destinada para atividades de planejamento, correção de avaliações, estudos e formação.

Na rede estadual de ensino do Ceará, há um dia da semana destinado ao planejamento de cada área do conhecimento. Às terças-feiras quem planeja são os professores de Linguagens e Códigos, às quartas-feiras, de Ciências Humanas e às quintas-feiras de Ciências da Natureza e Matemática. Desse modo, facilita-se a organização de um plano de formação dos professores da escola, por haver um tempo destinado para isso.

Assim, os coordenadores pedagógicos dedicar-se-ão, durante a primeira e a terceira semanas de cada mês, nas três primeiras horas do planejamento coletivo, a momentos de formação com os docentes, quando haverá estudos, vivências, tertúlias pedagógicas, partilhas de experiências, dentre outras atividades. Para que os momentos formativos ocorram, os coordenadores pedagógicos reúnem-se às segundas-feiras para planejar os encontros que acontecerão na semana.

**Quadro 11: Plano de formação docente dentro da jornada escolar**

<b>5W2H</b>	<b>AÇÕES PROPOSITIVAS</b>
<i>What</i> (O quê)	Plano de formação docente dentro da jornada escolar
<i>Who</i> (Quem)	Coordenadores pedagógicos e professores
<i>Why</i> (Por quê)	Porque é importante que os professores se mantenham atualizados sobre os temas educacionais atuais e sobre as novas tendências educacionais.
<i>Where</i> (Onde)	Na escola
<i>When</i> (Quando)	Durante todo o ano letivo
<i>How</i> (Como)	Implementar um plano de formação de professores nos planejamentos coletivos por área, com uma duração de três horas semanais, com tertúlias pedagógicas e vivências metodológicas.
<i>How much</i> (Quanto custa)	Impressão de materiais

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, 2019.

As atividades de formação dos professores que se apresentam nesta ação podem e devem estar atreladas às atividades da ação anterior que trata da troca de experiências entre pares. Assim, podem ser aproveitadas as partilhas entre os professores como conteúdo de estudo nos encontros semanais, conduzidos pela coordenação pedagógica.

### **3.1.7 Acompanhamento das práticas docentes, pessoalmente, pelos coordenadores pedagógicos.**

A melhor forma de se acompanhar a prática docentes e de saber o que se passa dentro da sala de aula é indo assistir às aulas. Embora haja outras formas de acompanhamento da prática docente, a distância com instrumentais de acompanhamento e controle, eles não substituem o olhar do coordenador pedagógico presencialmente.

Na EEMPMS, o acompanhamento à prática docente em sala tem sido suprimido pela rotina da escola e não tem acontecido como deveria. Assim, esta

ação se propõe a fortalecer o acompanhamento da prática docente pelos coordenadores docentes, com a elaboração e implementação de um calendário de visitação às salas mensalmente pelos coordenadores pedagógicos, garantindo que cada professor tenha uma quantidade semanal de aulas acompanhadas pela coordenação, que seja proporcional a sua jornada de trabalho.

Nessa proposta de ação, que se configura como de acompanhamento e de avaliação da prática docente, os coordenadores pedagógicos combinam previamente com os professores a serem observados em ação e até planejam as aulas com eles, para só então proceder à visita de acompanhamento da aula. No momento, os coordenadores estarão de posse de um instrumental de avaliação da aula, podendo destacar mais de um tópico, para proceder a devolutivas ao professor o mais brevemente possível.

**Quadro 12: Acompanhamento das práticas docentes, pessoalmente, pelos coordenadores pedagógicos.**

<b>5W2H</b>	<b>AÇÕES PROPOSITIVAS</b>
<i>What</i> (O quê)	Acompanhamento das práticas docentes, pessoalmente, pelos coordenadores pedagógicos.
<i>Who</i> (Quem)	Coordenadores pedagógicos e professores
<i>Why</i> (Por quê)	Porque, além de fazer parte das atribuições dos coordenadores pedagógicos, configura-se como uma necessidade o acompanhamento das práticas docentes no sentido de identificar falhas e corrigi-las.
<i>Where</i> (Onde)	Na escola
<i>When</i> (Quando)	Durante todo o ano letivo, seguindo um cronograma.
<i>How</i> (Como)	Criar e fazer cumprir um calendário mensal de acompanhamento das práticas docentes pelos coordenadores pedagógicos, que seja proporcional à carga horária de cada professor, procedendo à devolutiva das observações feitas.
<i>How much</i> (Quanto custa)	Impressão das fichas de acompanhamento e encadernação delas para cada coordenador pedagógico.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, 2019.

Com essa ação, espera-se melhorar as práticas docentes, já que os professores precisarão se preparar melhor para as aulas, ao saber que serão assistidas pela coordenação. É necessário ter cautela no acompanhamento para que o docente não se sinta invadido em sua privacidade e compreenda que o papel do coordenador pedagógico naquele momento é ajudar na melhor dos processos de ensino-aprendizagem e, não, alguém que está ali apenas para vigiar, monitorar, cobrar. Uma boa conversa de conscientização com os professores antes de iniciar a visitação faz-se necessária

Um ponto de destaque nessa prática é o olhar de quem está fora. O coordenador, por não participar do processo de ensino, pode ter um olhar diferente do professor, que está completamente envolvido na prática e, por isso, pode não perceber aspectos importantes que só podem ser verificados por alguém neutro no processo, no caso, o coordenador pedagógico.

### **3.1.8 Ampliação da jornada escolar dos estudantes com oferta optativa de Clubes de aprendizagem**

No último ano, a EEMPMS vem implementando práticas que visam a uma ampliação da jornada escolar dos estudantes, com ofertas de atividades extras no contraturno de atendimento. Uma dessas atividades tem mostrado uma boa participação dos estudantes envolvidos: os clubes, coordenados por professores ou por estudantes monitores.

Nos clubes, os estudantes fazem sua matrícula por vontade e interesse próprios em atividades extracurriculares, tais como física, matemática, futsal e redação. Os professores que acompanham um clube o fazem em uma hora de planejamento individual, com exceção do Clube de Redação cujo professor tem horário incluso na sua jornada regular semanal de trabalho.

Percebe-se que há uma frequência muito satisfatória dos participantes. No Clube de Física, por exemplo, que acontece às sextas-feiras, há uma participação de todos os dez integrantes em praticamente todos os encontros. Até o momento, apenas um dos integrantes precisou sair do clube e foi substituído pelo primeiro da fila de espera. A duração do atendimento nos clubes atualmente,

é de uma ou duas horas, dependendo da atividade e da disponibilidade dos estudantes envolvidos e dos tutores.

**Quadro 13: Ampliação da jornada escolar dos estudantes com oferta optativa de Clubes de aprendizagem**

<b>5W2H</b>	<b>AÇÕES PROPOSITIVAS</b>
<i>What</i> (O quê)	Ampliação da jornada escolar dos estudantes com oferta optativa de Clubes de aprendizagem
<i>Who</i> (Quem)	Gestores, professores e estudantes
<i>Why</i> (Por quê)	Porque os alunos aprendem mais quando o atendimento é mais personalizado e eles estudam aquilo com mais se identificam.
<i>Where</i> (Onde)	Nos ambientes de apoio da escola: Laboratório Educacional de Ciências, Laboratório Educacional de Matemática, Sala de Leitura, Quadra Esportiva.
<i>When</i> (Quando)	De março a novembro
<i>How</i> (Como)	Ampliação da jornada escolar com oferta de atividades em Clubes de Aprendizagem, no contraturno de atendimento para os alunos, por adesão e de acordo com seus interesses (Redação, Física, Esportes, Leitura, Redação e Matemática)
<i>How much</i> (Quanto custa)	Impressão de apostilas, aquisição de bolas e de instrumentos musicais.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, 2019.

A ideia desta ação é intensificar o trabalho com os clubes existentes e ampliar a oferta de atividades extracurriculares para os estudantes, com a inclusão de novo clubes. Assim, propõe-se a criação do Clube de Handebol Feminino, do Clube de Ciências, do Clube de Xadrez, do Clube de Leitura, e do Clube de Música, coordenados respectivamente pelo professor de educação física, pelo professor coordenador do Laboratório Educacional de Ciências, pela Sala de Leitura, por um coordenador pedagógico e pela diretora.

Quanto ao local de atendimento, os clubes da área esportivas serão desenvolvidos na quadra poliesportiva da escola e os demais serão distribuídos

entre o Laboratório Educacional de Ciências, o Laboratório Educacional de Informática e a Sala de Leitura

Com isso, mais estudantes serão atendidos no contraturno, ampliando sua jornada escolar e sua participação em processos de aprendizagem. Além de aprenderem mais sobre a atividade escolhida, o fato de passarem mais tempo na escola praticando uma atividade extra, que seja de seu interesse, pode desenvolver neles o gosto pela escola e o senso de pertencimento a ela.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento deste estudo, procurou-se proceder uma análise sobre os fatores internos que podem estar associados ao baixo desempenho acadêmico dos estudantes da EEMPMS tanto nas avaliações externas quanto nos resultados internos de aprovação, reprovação e abandono. Para isso, primeiramente, foi apresentado todo o contexto situacional da escola, seus resultados nos últimos anos desde 2014, além dos principais programas, projetos e ações que ali são desenvolvidos e seus respectivos impactos para a aprendizagem dos estudantes.

Durante a pesquisa, foi necessário ir a campo observar a escola e conhecer, através de entrevistas com professores e com gestores e de um grupo focal com estudantes, as percepções dos principais atores que a compõem, acerca da instituição e dos principais problemas que são percebidos por eles na instituição que comprometem a aprendizagem dos estudantes. Em seguida, procurou-se fazer uma análise dos dados coletados em campo, à luz do referencial teórico que dá suporte à pesquisa ora desenvolvida, na tentativa de compreender melhor a situação que se apresenta, considerando a literatura acadêmica utilizada.

Por último, utilizando-se da ferramenta 5W2H, foi traçado um PAE a ser apresentado à equipe escolar e executado na sequência, cuja finalidade será resolver ou amenizar os efeitos dos problemas existentes na EEMPMS, fortalecendo algumas ações de impacto que já são implementadas na escola e estão alcançando bons resultados e propondo a criação e implementação de novas ações com vistas a melhora nos resultados de desempenho escolar.

Na pesquisa, foi possível verificar, tanto pela observação da rotina da escola, e de consultas a documentos oficiais e instrumentais de gestão, como pelos dados coletados nas conversas com os atores da instituição, que a equipe escolar tem implementado diversas ações e projetos que vêm gerando resultados positivos, embora não sejam o padrão desejável.

Identificaram-se, na pesquisa, como fatores associados ao desempenho, a infrequência estudantil, o baixo desempenho dos estudantes no ensino fundamental, a necessidade de melhorar as práticas docentes, falhas nos

relacionamentos entre professores e gestores, a baixa perspectiva dos estudantes e a baixa participação da família na vida estudantil dos jovens.

Para amenizar os efeitos de alguns desses fatores sobre o baixo desempenho estudantil, sugeriram-se, no PAE, ações com foco no acompanhamento, controle e combate à infrequência, na formação continuada dos professores em serviço, na promoção de um clima escolar mais ameno entre os gestores e os professores e na criação de altas expectativas entre os estudantes, além da ampliação da jornada escolar com atividades de interesse dos estudantes.

Assim, acredita-se que, para que a instituição pesquisada alavanque seus resultados acadêmicos, faz-se necessário que esses fatores sejam combatidos por todos os seus membros, que, cientes dos problemas existentes, somem suas forças na execução deste PAE. Só assim, será possível proporcionar à EEMPMS o alcance da sua missão, apresentada no seu PPP: “Prover situações cotidianas de ensino capazes de desenvolver no estudante competências na área das linguagens, ciências e matemática, sintonizadas com o desenvolvimento pessoal, emocional e social.”



## REFERÊNCIAS

ARELLANO, David et al. As Bases de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) para Organizações Públicas: um exemplo. In: ARELLANO, David et al. **Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas - ¿Como construirlos efectivamente?** México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2012. Disponível em: <<http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=1723>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. Portal MEC. **IDEB apresentação**. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Programa Interministerial Bolsa Família**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pet/194-secretarias-112877938/secad-educacao-continuada-223369541/17451-acompanhamento-da-frequencia-escolar-de-criancas-e-jovens-em-vulnerabilidade-condicionalidade-em-educacao-do-programa-bolsa-familia-pbf-novo>. Acesso em: 16 abr. 2018.

CEARÁ, Governo do Estado. Secretaria da Educação. 3ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE 3. EEM Professora Marieta Santos. **Projeto Político Pedagógico**, 2017.

\_\_\_\_\_. **Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará**. Disponível em <[http://www.ipece.ce.gov.br/estudos\\_sociais/idm/IDM\\_2016.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/estudos_sociais/idm/IDM_2016.pdf)>. Acesso em 15 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Estadual Nº 14.484, de 08 de outubro de 2009. Institui o Prêmio Aprender pra valer. **Diário Oficial do Estado do Ceará**, Fortaleza, CE, 20 out. 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Educação. **Educação Profissional**. Disponível em [https://educacaoprofissional.seduc.ce.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=103](https://educacaoprofissional.seduc.ce.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=103). Acesso em: 12 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Educação. **Núcleo de Trabalho, Pesquisas e Práticas Sociais**. Disponível em <<http://www.seduc.ce.gov.br/index.php/ouvidoria/87-pagina-inicial-servicos/desenvolvimento-da-escola/8887-nucleo-trabalho-pesquisa-e-demais-praticas-sociais-ntpps>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

----- . Secretaria da Educação. **Projeto Jovem de Futuro**. Disponível em <<http://www.seduc.ce.gov.br/index.php/ouvidoria/87-pagina-inicial-servicos/desenvolvimento-da-escola/3176-projeto-jovem-de-futuro>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

----- . **Sistema Integrado de Gestão Escolar**. Disponível em <<http://sige.seduc.ce.gov.br/>>, acesso restrito mediante login e senha, em: 20 abr. 2018.

CHRISTOV, L. H. S. Teoria e prática: o enriquecimento da própria experiência. In: GUIMARÃES, Ana Archangelo et al. (Org.). **O coordenador pedagógico e a educação continuada**. 6ª ed. São Paulo. Loyola, 2003.

COSTA, Ericson Araújo da. **A gestão escolar e a responsabilização: o papel da participação familiar para melhoria da aprendizagem dos alunos em uma escola do estado do Acre**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P.135. 2015.

DEWEY, John. **Vida e educação**. São Paulo: Edições Melhoramentos. 1971.

FERREIRA. V. C. P. **Liderança Educacional e Gestão Escolar**: a escola como uma organização - desafios para os gestores. 2016. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4213>>. Acesso em: 20 mai. 2017. (Acesso restrito).

FAGUNDES, Deiwson Silveira. **Indisciplina na escola**: uma análise do projeto boa conduta. Juiz de Fora, MG, 2017, 109p.

FREITAS, Marta Lúcia de Mendonça e CARVALHO, Marlene Araújo de. **A construção da identidade do Professor como Profissional Reflexivo**. Universidade Federal de Piauí. Piauí, 2002. 9p.

GATTI, Bernadete A. **Análise das políticas públicas para a formação continuada no Brasil, na última década**. Revista Brasileira de Educação, Campinas, v. 13, n. 37, p. 57-186, jan./abr. 2008.

HAGUETTE, André; PESSOA, Márcio Kleber Moraes e VIDAL, Eloísa Maia. **Dez escolas, dois padrões de qualidade**: uma pesquisa em dez escolas públicas de Ensino Médio do Estado do Ceará. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.24, n. 92, p. 609-636, jul./set. 2016.

HOLANDA, Maria Eliane Linhares de. **Infrequência discente**: um estudo de caso na rede estadual do Ceará. Juiz de Fora, MG, 128 p. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Cidades. Bela Cruz - CE. 2016. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/bela-cruz/panorama>> Acesso em: 16 mai. 2018.

LIBÂNEO, J.C. **A Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 5ª edição.

Goiânia: Editora Alternativa, 2004. 319p.

LUCCHESI, Maria Eliéte Lacerda. **Melhoria do desempenho discente**: análise de uma unidade com desempenho insatisfatório. Minas Gerais, 2014.

MAPPA, Magi Cristina. **A comunicação no programa família escola de Belo Horizonte**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2014. 122 p.

MARI, Flávia Alexandra de Oliveira Torres et al. **Escola Eficaz**: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais. Minas Gerais, 2002.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. **As relações entre Direção, Liderança e Clima Escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2015.

PACHECO, José Augusto. **Formação de Professores**. Universidade do Minho, 2003. Disponível em <<http://webs.ie.uminho.pt/jpacheco/files/formacaoProfessores.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

PEDRAÇA, Joelse Rodrigues. PDE-Escola: **Análise da implementação e dos resultados em uma unidade escolar de ensino fundamental no município de Manicoré/AM**. Amazonas, 2015.

PIERRO, Bruno de. Entrevista com Bernardete Angelina Gatti: por uma política de formação de professores. **Revista Pesquisa FAPESP**, São Paulo, edição 267, p. 24-29. mai. 2018.

RANGEL, Jaqueline Vieira. **Efeito escola e efeito professor**: um estudo dos fatores ligados à eficácia escolar. Juiz de Fora, MG, 2013.

SCHÖN, Donald A. **Formar professores como profissionais reflexivos**. In: NÓVOA, António (Coord.). Os professores e sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

SCHWARTZMAN, Simon. **Educação média profissional no Brasil**: situação e caminhos. São Paulo: Fundação Santillana Moderna, 2016.

SILVA, Tânia Regina Borges e. **Colégio Barão de Aiuruoca: um caso de sucesso na Gestão da educação pública**. Juiz de Fora, 2012.

SPAECE. **Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Estado do Ceará**. Resultados por escola. Disponível em <<http://www.spaece.caedufjf.net/resultados/resultados-anteriores/resultados-por-escola/>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

UNIBANCO, Instituto. **Circuito de Gestão**. Disponível em <<https://www.institutounibanco.org.br/metodo/>>. Acesso em: 17 dez. 2018.

VINHA, Telma Pileggi et al. O clima escolar e a convivência respeitosa nas instituições educativas. **Estudo em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 27, n. 64, p. 96-127, jan./abr. 2016

## APÊNDICES

### **APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa de campo: roteiro de perguntas para a roda de conversa com os estudantes**

Primeira roda de conversa realizada com 05 estudantes da escola EEMPMS, que cursam a 3ª série, por conhecerem melhor o funcionamento da instituição, e que participaram de algum projeto desenvolvido na instituição.

Este roteiro compõe a pesquisa “ANÁLISE DOS FATORES RELACIONADOS AO BAIXO DESEMPENHO DOS ESTUDANTES DA EEMPMS NO ESTADO DO CEARÁ”, elaborada como dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela UFJF.

As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa e a confidencialidade dos respondentes será mantida.

1. Qual é a sua idade?
2. Há quantos anos você estuda nesta escola?
3. Você se considera um bom estudante?
4. Na sua percepção, quais são os principais problemas dessa escola que prejudicam a aprendizagem dos estudantes?
5. Você tem conhecimento sobre ou já participou de algum projeto desenvolvido pela escola, tais como NTPPS, o Circuito de Gestão, os clubes, os alunos leitores, os agentes jovens?
6. Como avalia esses projetos? Acredita que tais projetos ajudaram a superar alguma dificuldade?
7. Você acredita que os projetos desenvolvidos pela escola (mencionados na pergunta anterior) auxiliam na resolução dos principais problemas da escola?
8. Você indicaria alguma outra ação ou projeto que poderia ser desenvolvido pela escola?
9. Há algo que gostaria de falar e que não foi abordado sobre a escola, a atuação dos professores ou dos gestores?

## **APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa de campo: roteiro de perguntas para a entrevista com os professores.**

Entrevista a ser realizada com 04 professores da EEMPMS: um de Matemática, um de Língua Portuguesa, um de História e um de Química. A escolha dos professores deveu-se ao critério de maior tempo de serviço na escola.

Este roteiro compõe a pesquisa “ANÁLISE DOS FATORES RELACIONADOS AO BAIXO DESEMPENHO DOS ESTUDANTES DA EEMPMS NO ESTADO DO CEARÁ”, elaborada como Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela UFJF.

As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa e a confidencialidade dos respondentes será mantida.

Perguntas para compreender, junto aos professores, como eles percebem a escola bem como seus projetos e ações, que estão relacionados à aprendizagem dos estudantes.

### **PERFIL DO ENTREVISTADO (A)**

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo atua no magistério?
3. Como se deu seu vínculo contratual com esta escola?
4. Há quanto tempo trabalha nesta escola como professor?

### **EIXO 1 – PRÁTICA DOCENTE**

1. Fale um pouco sobre a sua experiência nessa escola?
2. Na sua percepção, quais são os principais problemas dessa escola, que afetam o desempenho acadêmico dos estudantes?
3. Em que medida você considera que os projetos e as ações que são desenvolvidos pela escola, tais como o NTPPS, o Circuito de Gestão, os clubes,

os alunos leitores, os agentes jovens e outros contribuem para a melhora dos resultados de aprendizagem dos estudantes? Quais os mais importantes?

4. Como é feito o acompanhamento das práticas pedagógicas? Quem faz?

## **EIXO 2 – GESTÃO ESCOLAR**

1. Você acredita que a gestão poderia propor outros projetos/ações que seriam importantes para a aprendizagem dos alunos? Quais?

2. A gestão tem apoiado as ações didáticas planejadas pelos docentes na rotina diária de sala de aula? De que forma?

3. A equipe gestora fomenta a construção de planejamento pedagógico das aulas dos professores com atividades diferenciadas? De que forma?

4. É feita por parte da gestão algum trabalho de apropriação dos resultados das avaliações externas?

5. Como você avalia os relacionamentos existentes na escola entre os estudantes, os professores e os gestores entre pares e uns com os outros?

6. Há algo que você gostaria de acrescentar e que não foi abordado sobre a escola, a atuação dos professores ou dos gestores?

## **APÊNDICE C – Roteiro de entrevista – gestor escolar**

Prezado gestor, sou mestrando do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública e preciso de sua colaboração para minha pesquisa da dissertação, que tem como campo de estudo a EEMPMS. Esta entrevista com os gestores visa à coleta de informações importantes sobre o funcionamento da escola e sobre a atuação de seus membros e que serão utilizadas na análise da escola e de suas ações na dissertação que se encaminha ao final.

### **PERFIL DO ENTREVISTADO (A)**

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo atua no magistério?
3. Há quanto tempo trabalha nesta escola como gestor?
4. Como se deu seu processo de nomeação para o cargo que ocupa atualmente?
5. Qual a sua experiência na área de gestão escolar antes de assumir o cargo de gestão que ocupa atualmente nesta escola?

### **EIXO 1– GESTÃO DA ESCOLA**

1. Na sua concepção, quais são os maiores problemas que a escola enfrenta?
2. Quais ações têm sido adotadas pela gestão para garantir o direito de aprendizagem dos estudantes?
  - 2.1. Existem hoje alguns projetos que são desenvolvidos pela escola, tais como NTPPS, o Circuito de Gestão, os clubes, os alunos leitores, os agentes jovens. Tais projetos são importantes na resolução dos problemas mencionados por você?
  - 2.2. Como é feita a escolha dos projetos que serão mantidos ou de novos projetos?
  - 2.3. Existe algum tipo de monitoramento desses projetos por parte da gestão?
3. Na sua percepção, quais tem sido os resultados obtidos com essas as ações?
4. Na sua percepção, a gestão tem apoiado as ações didáticas planejadas pelos docentes na rotina diária de sala de aula? De que forma?
  - 4.1. A equipe gestora fomenta a construção de planejamento pedagógico das aulas dos professores com atividades diferenciadas? De que forma?
5. Há alguma iniciativa para apropriação dos resultados das avaliações externas?



5.1 De que forma você idealiza uma formação que tivesse como foco a melhoria da aprendizagem dos alunos nas avaliações externas?

5.2 Como é feito o acompanhamento das práticas pedagógicas? Quem faz?

6. Como você avalia que são as relações existentes entre os diferentes atores que compõem a escola:

6.1. Entre a gestão e os alunos?

6.2. Entre a gestão e os professores?

6.3. Entre os professores e os alunos?

6.4. Os alunos entre si?

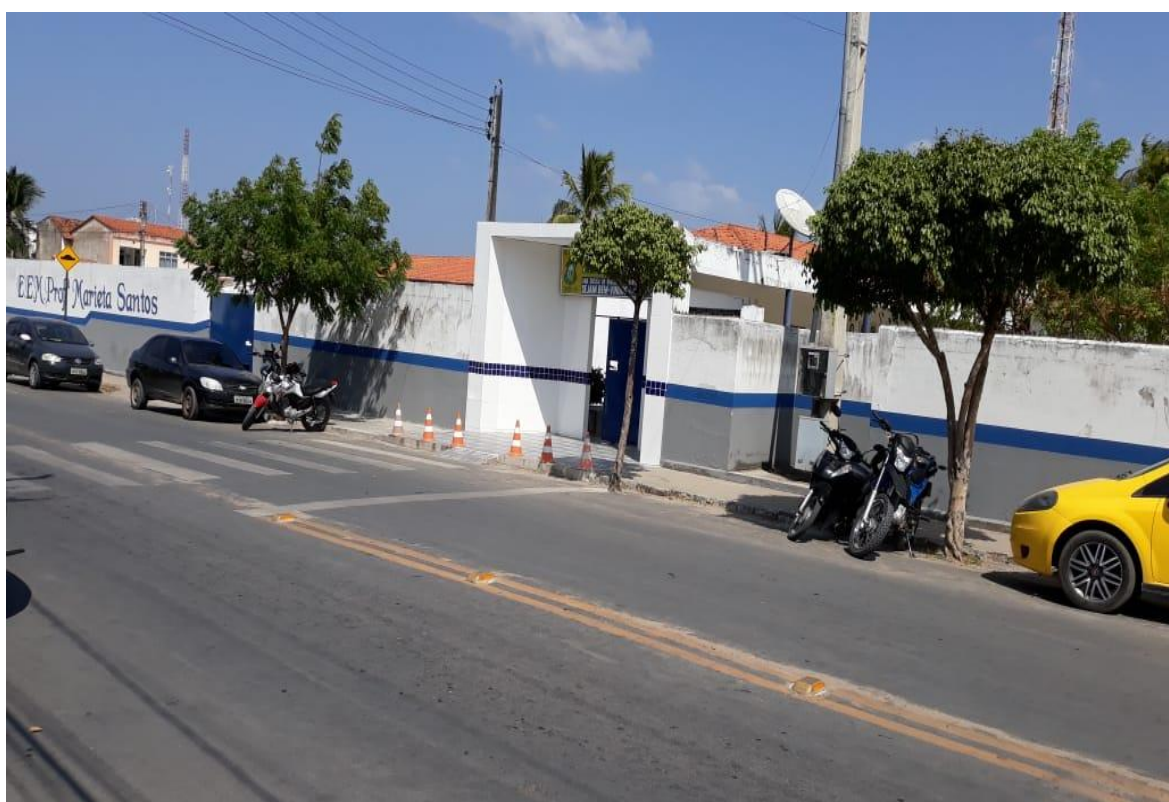
7. Essas relações contribuem para construção de um clima escolar harmonioso e favorável à aprendizagem dos alunos? De que forma?

8. Há algo que você gostaria de acrescentar e que não foi abordado sobre a escola, a atuação dos professores ou dos gestores?

Muito obrigado por sua colaboração!

**APÊNDICE D: Vista da EEMPMS no Google Maps**

Fonte: Google Maps

**APÊNDICE E – Vista da fachada da EEMPMS**

Fonte: Imagem fotografada pelo autor