

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

ANDRÉA SEBASTIANA DO ROSÁRIO CAVALCANTE MACHADO

**O GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS DA APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS  
DAS AVALIAÇÕES EM LARGA ESCALA: IMPACTOS DE INTERVENÇÕES  
PEDAGÓGICAS EM QUATRO ESCOLAS AMAZONENSES**

Juiz de Fora

2016

ANDRÉA SEBASTIANA DO ROSÁRIO CAVALCANTE MACHADO

**O GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS DA APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS  
DAS AVALIAÇÕES EM LARGA ESCALA: IMPACTOS DE INTERVENÇÕES  
PEDAGÓGICAS EM QUATRO ESCOLAS AMAZONENSES**

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.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosângela Veiga Júlio Ferreira

Juiz de Fora

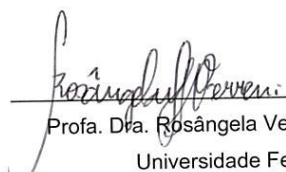
2016

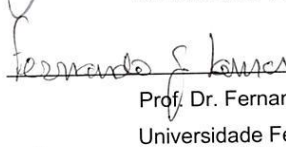
ANDREA SEBASTIANA DO ROSARIO CAVALCANTE MACHADO

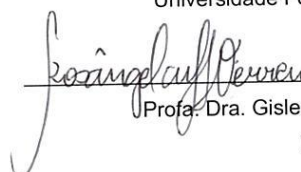
O GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS DA APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DAS  
AVALIAÇÕES EM LARGA ESCALA: IMPACTOS DE INTERVENÇÕES PEDAGÓGICAS  
EM QUATRO ESCOLAS AMAZONENSES

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

Aprovada em 31/08/2016.

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Rosângela Veiga Júlio Ferreira (Orientadora)  
Universidade Federal de Juiz de Fora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Fernando Gaudereto Lamas  
Universidade Federal de Juiz de Fora

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Gislene Edwiges de Lacerda  
Ininove

Dedico este trabalho a Deus, por iluminar meu caminho; ao meu pai, Anthenor Holanda (*in memoriam*), meu maior incentivador; à minha mãe, Fátima, e meus irmãos, Adriana e Antenor Júnior, que sempre estiveram ao meu lado e me incentivaram neste projeto. Ao meu esposo, Neto Machado, e aos meus filhos, André e Adrian, motivos de tantas alegrias em minha vida e fontes de força e perseverança.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que me permitiu mais esta conquista.

À SEDUC pela oportunidade oferecida aos professores da rede, ao abrir esta porta para que eu realizasse este sonho.

Ao meu querido pai, Anthenor Holanda (*in memoriam*), por todo incentivo, apoio incondicional, compreensão, ensinamento e eterno amor.

À minha querida mãe, por seu amor, incentivo, apoio, compreensão e suas incansáveis orações em prol do sucesso desta empreitada.

Ao meu irmão Anthenor Júnior pelo total apoio nessa jornada.

À minha irmã Adriana pelo incentivo e força nas horas mais difíceis, se mostrando orgulhosa de meu crescimento pessoal e profissional.

Ao meu esposo Neto Machado por ter segurado sozinho a responsabilidade de ficar com nossos filhos nas semanas presenciais, pela compreensão diante de minha ausência em momentos importantes, para viabilizar a conclusão deste sonho e pelo companheirismo em todas as horas.

Aos meus amados filhos, André e Adrian, pela compreensão de minha ausência e horas dedicadas aos estudos, pelo amor, cumplicidade e apoio incondicional.

À Jucélia, minha grande amiga, pelo incentivo e compreensão, ajudando a cuidar afetosamente de meus filhos, com sua singela humildade sempre me incentivou com palavras de carinho e apoio.

Aos colegas de trabalho e à minha chefe, a coordenadora regional Maria Blaudinaia, pela torcida, amizade e carinho, por me apoiarem nos períodos de afastamento, compreendendo que estava em meu momento de crescimento profissional e intelectual.

Aos gestores e professores das escolas, pela acolhida e contribuição nas entrevistas.

À minha orientadora, Professora Doutora Rosângela, pela competência, precisão e compreensão, que me direcionaram nas orientações realizadas, sempre me incentivando e acreditando que tudo daria certo. Pela confiança no sucesso deste trabalho.

À minha assistente de suporte acadêmico, Amélia; suas observações pontuais e precisas foram imprescindíveis e mostraram o caminho para a realização deste estudo. Obrigada pela amizade, paciência e compreensão.

Ao meu assistente de orientação, Daniel Eveling, pelas orientações sempre muito esclarecedoras, enriquecendo a produção da minha dissertação.

Agradeço a todos que de alguma forma participaram desta conquista.

*Precisamos contribuir para criar a escola que é aventura, que marcha, que não tem medo do risco, por isso que recusa o imobilismo. A escola em que se pensa, em que se cria, em que se fala, em que se adivinha, a escola que apaixonadamente diz sim à vida.*

(Paulo Freire)

## RESUMO

Esta dissertação, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, discute a gestão de resultados em quatro escolas da rede estadual de ensino do município de Borba, no estado do Amazonas. A partir da possibilidade de entender o papel dos gestores escolares na relação com a avaliação em larga escala, assumimos como hipóteses que: se as escolas promovem momentos de estudo e análise dos resultados fornecidos pelas avaliações externas, tais ações deveriam repercutir em melhoria dos índices em médio prazo; se os professores se envolvem no processo de discussão e vêm modificando suas práticas, há variáveis externas e/ ou internas que influenciam nas diferenças de relação com a apropriação das informações oriundas das avaliações em larga escala. O que se busca neste estudo é pesquisar como ocorre a intervenção gestora em quatro escolas de Borba-AM no que se refere ao processo de apropriação dos resultados, quais desafios enfrentam e quais estratégias mobilizam para promover reflexões sobre como os resultados podem ser compreendidos pelo coletivo. Entender o movimento de implementação da avaliação em larga escala a nível estadual e de que forma o que ocorreu nacionalmente influencia nas tomadas de decisão, colocando-se como uma frente estratégica para responder essa questão de investigação. Por meio de uma pesquisa qualitativa, verifica-se a atuação dos gestores no processo de apropriação dos resultados da Prova Brasil nas escolas. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizadas a análise documental e as entrevistas semiestruturadas com a coordenadora regional, pedagoga, assessoras pedagógicas, gestores e professores de Língua Portuguesa e Matemática dos alunos do 5º ano do Ensino Fundamental das quatro escolas envolvidas. A análise, sustentada em autores que discutem a ação gestora no contexto da avaliação em larga escala, aponta para o fato de que é necessário aperfeiçoar o processo de apropriação dos resultados das avaliações externas para toda a comunidade escolar, a fim de que essas informações possam ser utilizadas no planejamento pedagógico dos professores, visando avanços na aprendizagem dos estudantes. A partir destas constatações, apresenta-se um Plano de Ação Educacional com intuito de aprimorar a gestão de resultados, com vistas a contribuir para a melhoria da qualidade do ensino ofertado nas escolas amazonenses.

**Palavras-chave:** Avaliação externa. Gestão escolar. Apropriação dos resultados.

## ABSTRACT

This work, carried out under the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education, the Center for Public Policy and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora, discusses the results of management in four schools in the state schools of Borba municipality in state of Amazonas. From the possibility of understanding the role of school management in relation to large scale evaluation, we assume as assumptions that, if schools promote moments of study and analysis of the results provided by external evaluations, such actions should be reflected in improved figures in mid-term; if teachers are involved in the discussion process and have been modifying their practices, there are external and / or internal variables that influence the differences in relation to the ownership of the information from the large-scale assessments. What is sought in this study is to investigate how does the management intervention in four Borba-AM schools with regard to the appropriation of the results process, what challenges are facing and what strategies mobilize to promote reflections on how the results can be understood by the collective. Understanding the evaluation of the implementation of large-scale movement at the state level and how what happened nationally influence in decision-making positions itself as a strategic front to answer this research question. Through a qualitative research there is the role of managers in the process of appropriation of the results of the trial Brazil in schools. As research tools have been used to document analysis and semi-structured interviews with the regional coordinator, educator, educational advisors, managers and Portuguese Language and Mathematics teachers of students in the 5th grade of elementary school of the four schools involved. The analysis, based on authors who discuss the management action in the context of evaluation on a large scale, points to the fact that it is necessary to improve the process of appropriation of the results of external assessments to the entire school community, so that the information can be used in educational planning teachers seeking advances in student learning. From these findings, we present an Educational Plan of Action in order to improve the results of management, in order to contribute to improving the quality of education offered in schools Amazonians.

**Keywords:** External evaluation. School management. Appropriation of the results.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Evolução do IDEB da Educação Básica no Brasil.....	30
<b>Figura 2</b> – Padrões de Desempenho do SADEAM.....	49

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – IDEB/ IDEAM – 5º Ano do Ensino Fundamental.....	48
<b>Tabela 2</b> – Distribuição de alunos por Ano/ Série das Escolas A, B, C, e D – 2013.....	50
<b>Tabela 3</b> – Docentes e funcionários da Escola A – 2013.....	53
<b>Tabela 4</b> – Média de Proficiência dos alunos do 5º Ano da Escola A – Prova Brasil....	54
<b>Tabela 5</b> – Percentual de alunos por padrão de desempenho da Escola A – 5º Ano.....	54
<b>Tabela 6</b> – Professores e funcionários da Escola B – 2013.....	55
<b>Tabela 7</b> – Média de Proficiência dos alunos do 5º Ano da Escola B – Prova Brasil....	56
<b>Tabela 8</b> – Percentual de alunos por padrão de desempenho da Escola B – 5º Ano.....	56
<b>Tabela 9</b> – Docentes e funcionários da Escola C – 2013.....	57
<b>Tabela 10</b> – Média de Proficiência dos alunos do 5º Ano da Escola C – Prova Brasil..	58
<b>Tabela 11</b> – Percentual de alunos por padrão de desempenho da Escola C – 5º Ano....	59
<b>Tabela 12</b> – Docente e funcionários da Escola D – 2013.....	60
<b>Tabela 13</b> – Média de Proficiência dos alunos do 5º Ano da Escola D – Prova Brasil..	61
<b>Tabela 14</b> – Percentual de alunos por padrão de desempenho da Escola D – 5º Ano....	61

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Sistema de Avaliação Estadual.....	31
<b>Quadro 2</b> – Avaliações que compõem o SAEB.....	38
<b>Quadro 3</b> – Características dos modelos de gestão.....	70
<b>Quadro 4</b> – Competências de gestão de resultados educacionais.....	81
<b>Quadro 5</b> – Entrevistas com os profissionais da coordenação e escolas particulares.	85
<b>Quadro 6</b> – Identificação dos entrevistados.....	88
<b>Quadro 7</b> – Plano de ação para a formação continuada dos gestores escolares.....	130
<b>Quadro 8</b> – Conteúdos da formação dos gestores.....	131
<b>Quadro 9</b> – Plano de Ação para a formação docente.....	133
<b>Quadro 10</b> – Conteúdos da formação docente.....	134
<b>Quadro 11</b> – Plano de ação para compartilhar informações das avaliações externas com a comunidade escolar.....	136

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANA	Avaliação Nacional da Alfabetização
ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANRESC	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
APMC	Associação de Pais, Mestres e Comunitários
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CF	Constituição Federal
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
EJA	Educação de Jovens e Adultos
HTP	Hora de Trabalho Pedagógico
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDEAM	Índice de Desenvolvimento Educacional do Amazonas
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Base da Educação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PAE	Plano de Ação Educacional
PCE	Programa Ciência na Escola
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PIB	Produto Interno Bruto
PNAIC	Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROGESTÃO	Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SADEAM	Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas
SAEPE	Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco
SAERJ	Sistema de Avaliação Educacional do Rio de Janeiro
SARESP	Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar de São Paulo
SEDUC	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação Educacional do Ceará
SIGIAM	Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública

TRI

Teoria de Resposta ao Item

UFJF

Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1 A AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA E A EDUCAÇÃO DE QUALIDADE: DESAFIOS DA CONTEMPORANEIDADE</b> .....	24
<b>1.1 A melhoria da qualidade da educação no Brasil: aspectos legais</b> .....	24
1.1.1 Os desafios da Meta 7 .....	29
<b>1.2 Trajetória da avaliação externa no Brasil e sua iniciativa no estado do Amazonas</b> .....	32
1.2.1 Abordagem histórica da avaliação externa no Brasil a partir da década de 1990....	34
1.2.2 Criação do Sistema de Avaliação do Amazonas .....	39
<b>1.3 Panorama da rede estadual de ensino do Amazonas</b> .....	41
<b>1.4 A Coordenadoria Regional de Educação de Borba-AM</b> .....	45
1.4.1 As escolas .....	50
1.4.2 A escola A .....	53
1.4.3 A escola B .....	55
1.4.4 A escola C .....	57
1.4.5 A escola D .....	60
<b>2 AS AÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PROVA BRASIL: UM DIÁLOGO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA</b> .....	64
<b>2.1 A Gestão Escolar e os desafios no contexto da avaliação em larga escala</b> .....	66
2.1.1 Um olhar histórico sobre a gestão escolar.....	68
2.1.2 Dimensões do trabalho de gestão .....	71
2.1.3 A gestão democrática no contexto escolar .....	74
2.1.4 Gestão dos resultados educacionais .....	77
<b>2.2 Metodologia da pesquisa</b> .....	82
<b>2.3 Reflexões teóricas sobre o processo de apropriação dos resultados nas escolas pesquisadas</b> .....	87
2.3.1 Perfil dos atores educacionais .....	87
2.3.2 Percepção dos profissionais sobre as avaliações em larga escala .....	95
2.3.3 A apropriação dos resultados das avaliações externas nas escolas .....	101
2.3.4 Intervenções pedagógicas realizadas nas escolas a partir dos resultados da Prova Brasil .....	108

2.3.5 Conhecimentos sobre as avaliações externas, caminhos para a elaboração do Plano de Ação Educacional.....	116
<b>2.4 Considerações sobre a apropriação dos resultados da Prova Brasil nas Escolas de Borba-AM.....</b>	<b>125</b>
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A GESTÃO DE RESULTADOS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE BORBA.....</b>	<b>127</b>
<b>3.1 O PAE no contexto da Coordenadoria Regional de Educação de Borba .....</b>	<b>129</b>
3.1.1 Formação continuada para os gestores escolares .....	130
3.1.2 Formação continuada para os professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental .....	132
<b>3.2 O PAE no contexto das Unidades de Ensino .....</b>	<b>135</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>143</b>
<b>APENDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – COORDENADOR REGIONAL DE EDUCAÇÃO .....</b>	<b>150</b>
<b>APENDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – ASSESSOR PEDAGÓGICO .....</b>	<b>152</b>
<b>APENDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GESTOR ..</b>	<b>154</b>
<b>APENDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – PEDAGOGO .....</b>	<b>156</b>
<b>APENDICE E: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – PROFESSOR .....</b>	<b>158</b>
<b>APENDICE F: FICHA DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO DOS GESTORES.....</b>	<b>160</b>

## INTRODUÇÃO

As reformas educacionais efetuadas na década de 1990 foram palco de mudanças legais e decisivas para o fortalecimento do sistema de avaliação em larga escala. Em tal contexto, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), implantou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), cujo principal objetivo é fornecer subsídios para a formulação de políticas públicas governamentais voltadas para a melhoria da qualidade do ensino. Nesse sentido, a Constituição Federal (CF) de 1988 estabelece, em seu artigo 206, inciso VII, que a educação deverá ser ministrada com “garantia de qualidade”, cabendo ao poder público verificar se esse direito está sendo garantido à população (BRASIL, 1988).

Com base nesse princípio legal, o artigo 9º, inciso VI, da Lei 9.394/96, reitera o que dispõe a Carta Magna sobre a necessidade de “assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino” (BRASIL, 1996, s/p). Seguindo essa linha, a Lei 13.005/ 2014, que estabelece o Plano Nacional de Educação (PNE), em seu artigo 11, reforça o embasamento legal da avaliação em larga escala como uma ação que “se constituirá fonte de informação para a avaliação da qualidade da educação básica e para a orientação das políticas públicas desse nível de ensino” (BRASIL, 2014, s/p).

Nesse contexto, no qual as políticas públicas caminham no sentido de atender demandas em prol da qualidade em educação, o compromisso daqueles que pensam e fazem educação se delinea entre múltiplas frentes que operam simultaneamente em nosso país. É preciso diagnosticar problemas e criar estratégias que sejam capazes de minimizar mazelas da formação de professores e gestores e, na mesma medida, operar com déficits de aprendizagem em anos/ séries fundamentais para a formação de leitores que sejam capazes de agir autonomamente na busca pelo conhecimento, além de identificar condições estruturais e sociais que interfiram diretamente nas relações de aprendizagem. Mesmo cientes dos limites de atuação advindos dos dados obtidos pelas avaliações em larga escala, entendemos que tais desafios impostos, desde as últimas décadas do século passado, tiveram nessas avaliações uma das ações estratégicas capaz de fornecer informações preciosas sobre o processo de aprendizagem e as condições reais das escolas públicas brasileiras.

Constatamos, nos estudos que realizamos para fins desta dissertação, que as avaliações em larga escala vêm ganhando destaque no cenário da educação brasileira, sustentadas no



argumento de que permitem tanto aferir os conhecimentos e as habilidades dos estudantes, como também os fatores que influenciam no desempenho escolar, sendo possível diagnosticar processos pedagógicos da escola que estão dentro dos parâmetros esperados e aqueles que precisam ser aprimorados. Nesse sentido, as avaliações tornaram-se um importante instrumento de gestão, capazes, possivelmente, de mensurar a qualidade do ensino oferecido nas escolas, além de fornecer um amplo contingente de informações, que permitem conhecer a realidade escolar e atuar sobre ela.

Os dados fornecidos pelas avaliações externas são fundamentais para o direcionamento de políticas públicas. Todavia, verificamos que se coloca como relevante a necessidade de acompanhar como as instituições de ensino vêm se apropriando das informações que advêm dessas avaliações, atentando para os sentidos que gestores, professores e demais atores educacionais instituem a essa política pública. Para tanto, trazemos ao diálogo Vianna (2005) por afirmar que a avaliação deve sair da instância burocrática e ser pensada de forma articulada, contribuindo, dessa forma, para que ocorra um “processo de transformação do ensino/ aprendizagem e contribuir, desse modo, ativamente, para o processo de transformação dos educandos” (VIANNA, 2005, p. 16).

Nessa perspectiva, acreditamos ser importante que os resultados das avaliações sirvam como um dos instrumentos possíveis ao redirecionamento de estratégias pedagógicas que visem à melhoria da aprendizagem. É relevante ressaltar que é consensual entre profissionais que atuam em diferentes instâncias educativas que toda avaliação pressupõe uma ação com base nos resultados obtidos. Nessa linha, Machado (2012) destaca que os dados fornecidos pelas avaliações são instrumentos importantes para o encaminhamento de escolhas pedagógicas que “podem revigorar os contornos da escola pública que realiza a sua função social na sociedade democrática de garantir o ensino-aprendizagem para todos os alunos” (MACHADO, 2012, p. 79).

Ao refletir sobre o que nos diz Vianna (2005) e Machado (2012), trabalhamos com a ideia de que, caso as escolas se apropriarem de forma mais detalhada dos resultados das avaliações em larga escala, com intuito de compreender, analisar e traçar ações estratégicas em torno da perspectiva de garantir que o ensino ganhe contornos cada vez mais consistentes, poderemos a médio e longo prazos ter outro retrato da educação nacional. Por outro lado, cabe mencionar que as avaliações em larga escala têm proporcionado um profícuo debate entre os estudiosos da educação. De um lado estão os defensores, considerando sua importância para análise na busca da qualidade educacional; de outro, aqueles que se posicionam criticamente, fundamentando que tais avaliações são compostas por testes padronizados, que ao aferir a

proficiência do aluno, não levam em consideração aspectos relevantes, como o nível socioeconômico do aluno, a estrutura física da escola e a formação de professores. Segundo Casassus (2009, p. 75), “a importância que se tem dado a esta forma de avaliação faz com que a qualidade da educação se tenha transformado em sinônimo de pontuações em provas”.

Além disso, deve-se atentar para o fato de que, o sistema de avaliação promove o ranqueamento das escolas de acordo com a média obtida que, conseqüentemente, fomenta a competitividade. Isto acarreta no aprisionamento das escolas em uma dinâmica perniciosa na busca por melhores resultados. Sousa (2003) argumenta que o delineamento do SAEB tem o propósito de “difundir nos sistemas escolares uma dada concepção de avaliação, que tem como finalidade a instalação de mecanismos que estimulem a competição entre as escolas, responsabilizando-as, em última instância, pelo sucesso ou fracasso escolar” (SOUSA, 2003, p. 180).

Não pretendemos aqui, esgotar o debate sobre as implicações das avaliações em larga escala para a melhoria da qualidade do ensino, mas apontar algumas contribuições importantes para a reflexão sobre a promoção da aprendizagem. Destarte, Pimenta (2012) pondera que “as avaliações podem ser úteis para um maior aprimoramento do trabalho escolar, desde que entendidas como consultivas da prática pedagógica e não como único instrumento para garantir a qualidade do processo educacional” (PIMENTA, 2012, p. 52).

Vale lembrar que, não estamos afirmando que as avaliações em larga escala representam uma curvatura de 180° na educação brasileira. No entanto, acreditamos na discussão coletiva dos dados estatísticos advindos da aplicação de itens que foram elaborados, considerando percursos cognitivos instaurados em concepções pedagógicas consistentes, referendados por pesquisadores comprometidos com o ato de educar. Isso poderá contribuir de forma substantiva na melhoria da educação, a depender da maneira como se olha para as informações advindas dessas avaliações.

Defendemos nesta dissertação que o gestor escolar é o agente articulador que proporciona, junto com o professor, o acompanhamento pedagógico e individualizado do estudante, pois seu trabalho se assenta sobre sua capacidade de liderança e de exercer influência na atuação de pessoas para a efetivação dos objetivos educacionais. Trata-se de um profissional que precisa ter visão sistêmica, entender a escola como um todo, buscando compreender as relações de interdependência presentes dentro e fora da instituição, atento aos explícitos e implícitos que nela se estabelecem para que possa operar no sentido de auxiliar nas demandas internas. Todavia, esse papel pode se efetivar de forma mais substantiva se nesse processo de apropriação de resultados de avaliações em larga escala conseguir atuar em

prol do coletivo, criando espaços de escuta no cotidiano escolar que reverberem em estratégias de ensino que pensem em formas de promover o desenvolvimento cognitivo de estudantes. A matriz de referência, tomada por base para a elaboração dos itens que compõem uma avaliação em larga escala, representa um recorte do currículo, fato que não pode ser perdido de vista por professores que atuam na Educação Básica, nem por gestores. Nesse contexto, nos perguntamos se e como a gestão escolar vem sendo motivada a subsidiar decisões que podem proporcionar ao ambiente escolar novas diretrizes de ação no processo de busca pela melhoria da aprendizagem, o que se constitui como base para a questão de investigação desta dissertação.

Podemos observar que, nas últimas décadas, as escolas vêm se reestruturando na busca por melhores resultados. Apropriar-se dos dados fornecidos pelas avaliações externas pode ser o ponto de partida para o direcionamento de ações educacionais que visem à melhoria da aprendizagem. Assim, esta pesquisa propõe-se a investigar de que forma os gestores de quatro escolas de Borba-AM, os sujeitos deste trabalho, estão conduzindo o processo de apropriação dos resultados, quais desafios enfrentam e quais estratégias mobilizam para promover reflexões sobre como os resultados podem ser compreendidos pelo coletivo.

O *locus* de pesquisa foi definido pelo fato das escolas atenderem aos anos iniciais do Ensino Fundamental, pois consideramos basilar esta fase no processo de ensino e aprendizagem. Além disso, ponderamos a semelhança entre as escolas, pois pertencem à mesma coordenadoria e recebem as mesmas orientações da Secretaria do Estado do Amazonas para o trabalho pedagógico com os resultados. A escolha por analisar os resultados dos anos de 2009, 2011 e 2013 decorre do fato de ser um período em que ocorreram avaliações externas nacionais. As escolas que compõem o recorte para este estudo, são representadas por nomes fictícios, denominadas de Escola A, Escola B, Escola C e Escola D, localizadas no município de Borba, no estado do Amazonas. As instituições estão sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação (CRE), na qual desempenha a função de assessora pedagógica, acompanhando as ações pedagógicas desenvolvidas pelas escolas da rede estadual do município<sup>1</sup>.

Partindo dessa premissa de inserção profissional, o interesse por esta pesquisa surgiu a partir da necessidade de compreender como as escolas estão se apropriando dos resultados das

---

<sup>1</sup> Informo ao leitor desta dissertação que se optou por escrever o texto na primeira pessoa do plural. No entanto, ao referir-me à minha atuação em especial trago a primeira pessoa do singular com o objetivo de marcar esse lugar como aquele no qual procuro, com esta formação, contribuir com a política pública de apropriação e resultados do estado do Amazonas.

avaliações externas e como esses dados são trabalhados, uma vez que, fornecem informações importantes capazes de contribuir para mudança positiva no processo de ensino e aprendizagem.

Outra razão que me levou a este objeto de estudo está relacionada à minha trajetória profissional, que passa pela atuação como professora e gestora. Sou professora da rede pública há vinte e dois anos, com experiência docente nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental. Trabalhei sete meses como apoio pedagógico em uma escola de Ensinos Fundamental e Médio, na qual passei a desempenhar a função de gestora, no período de 2009 a 2013. Essa experiência levou-me a entender que o trabalho colaborativo fortalece a gestão por proporcionar a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão, além de se constituir como um fator preponderante para que todos se sintam responsáveis pelos resultados e pela tomada de decisão. Nesse sentido, ao vivenciar os desafios que se colocam diante do trabalho de gestão, percebi o quanto as ações de apropriação dos resultados de uma avaliação em larga escala podem colaborar para entender problemas que nem sempre estão explicitamente marcados para o coletivo. Tal constatação foi o que motivou a realizar esta pesquisa, sustentada na premissa de que o gestor escolar pode contribuir para a articulação e orientação de ações voltadas para a melhoria educacional.

Atualmente, acompanho o trabalho pedagógico desenvolvido pelas escolas da rede estadual do município de Borba, no estado do Amazonas, com o intuito de identificar como acontece o processo de apropriação dos resultados nas escolas e a forma como estão sendo tratados os dados fornecidos pelas avaliações externas. Assim, este estudo sobre as possibilidades de apropriação e, simultaneamente, dificuldades na forma como gestores vêm lidando com as informações pode auxiliar nas reflexões em torno de problemas advindos do processo de escolarização, garantindo, como versa a Meta 2 do PNE (BRASIL, 2014), uma universalização de qualidade garantida pela instituição de um currículo consistente e com um acompanhamento do processo de aprendizagem.

O intuito da investigação sobre o que ocorre nas escolas não se sustenta pela possibilidade de comparação com vistas a apontar o certo e/ ou o errado, mas na compreensão dos movimentos que nelas se operam para identificar possibilidades e limites de suas atuações em torno do processo de apropriação dos resultados. Propomos que, com base nos resultados de desempenho dos alunos, fornecidos pelas avaliações externas<sup>2</sup>, possamos discutir

---

<sup>2</sup> A avaliação faz parte do cotidiano da escola, no entanto, cabe destacar que a avaliação interna se difere da externa, embora possa haver reflexo de uma sobre a outra. Dessa forma, a avaliação interna é uma prática pedagógica voltada para a verificação das competências e habilidades adquiridas pelos alunos no decorrer

coletivamente sobre o desenvolvimento de estratégia de ação capaz de melhorar o processo de ensino e aprendizagem. Isso poderá impactar a médio e longo prazos nos índices do estado e, dessa forma, atendendo o que é apontado na Meta 7 do PNE:

Fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir, progressivamente, até 2021 [...] a média nacional 6,0 para os anos iniciais do ensino fundamental (BRASIL, 2014, s/p).

A relevância deste estudo está relacionada à apropriação dos resultados das avaliações em larga escala como forma de atender a demanda do panorama educacional contemporâneo, bem como utilizar os resultados como ponto de partida para a reflexão, de forma que possa reverberar em ações pedagógicas que impliquem na melhoria da qualidade do ensino oferecido nas escolas. Ademais, a avaliação externa é uma estratégia utilizada pelo poder público para verificar a qualidade do ensino nas unidades escolares, além de subsidiar políticas públicas que venham contribuir para a melhoria do sistema educacional. Horta Neto (2006) destaca que a avaliação do sistema educacional não deve se limitar a apresentação de resultados, mas para o direcionamento de políticas educacionais que sejam capazes de aprimorar o “processo de ensino-aprendizagem em seus diferentes níveis” (HORTA NETO, 2006, p. 22).

Nesse sentido, os resultados das avaliações podem se constituir como um instrumento capaz de subsidiar ações de gestão que visem promover a organização, a mobilização, a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantir o alcance do principal objetivo da escola, que é a aprendizagem dos alunos. Para isso, entendemos que o gestor pode colaborar na promoção de discussões sobre desafios que se colocam diante da prática educativa do coletivo de professores, sendo ele, em um número significativo de instituições amazonenses, quem responde legalmente pela escola e pedagogicamente por seus resultados.

No que se refere à forma como acontece à apropriação de resultados nas escolas, foi feita uma visita às instituições em foco da presente pesquisa, para coletar informações preliminares, na qual os gestores relataram que, a partir da divulgação do MEC, se reúnem com os professores e analisam os resultados. A partir daí, elaboram um plano de intervenção pedagógica, objetivando trabalhar as dificuldades e melhorar a aprendizagem do aluno. Nessa

---

processo de ensino e aprendizagem realizado na escola. Essa modalidade possibilita ao professor o direcionamento de estratégias capazes de proporcionar uma aprendizagem significativa. Já a avaliação externa visa mensurar a qualidade do ensino oferecido na escola, além disso, produz informações significativas sobre a realidade educacional, contribuindo para o direcionamento de políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino no país.

análise preliminar, verificaram-se discrepâncias na média de proficiência, no período de 2009 a 2011. Diante de tal constatação, entendemos ser importante identificar especificidades do processo de apropriação nas quatro escolas, procurando apreender de que maneira os gestores lidam com as avaliações. Para tanto, este estudo se propôs a investigar o movimento de gestão de resultados, atentando para a identificação de variáveis desse percurso que possam colaborar com a compreensão de dificuldades vivenciadas pelos gestores e, na mesma medida, possibilidades que se colocam no processo de reflexão pedagógica em torno dos resultados. Dessa forma, a pergunta que impulsiona a investigação no campo seria: quais ações são realizadas pelos gestores dessas quatro escolas, diante dos resultados das avaliações, a fim de que estas proporcionem melhor entendimento dos problemas pedagógicos da escola para a melhoria da qualidade do ensino?

Com base nas colocações anteriores, definimos como objetivo geral analisar as ações gestoras para compreender os problemas pedagógicos da escola e atuar na promoção da melhoria do ensino. Os objetivos específicos que concorrem para responder a questão de investigação e que sustenta o alcance do objetivo geral pautam-se nas seguintes ações: i) descrever a atuação dos gestores na apropriação dos resultados fornecidos pelas avaliações em larga escala em quatro escolas estaduais do município de Borba (AM); ii) analisar de que forma as informações estatísticas e pedagógicas estão sendo trabalhadas nas escolas; iii) identificar se e como esses resultados vem subsidiando o trabalho pedagógico em sala de aula, traduzindo-os em intervenções adequadas para cada aluno; iv) apresentar um Plano de Ação Educacional (PAE) voltado para a elaboração de estratégias de gestão pedagógica que viabilizem a otimização dos resultados educacionais e melhorias na qualidade do ensino das escolas em foco.

Em outras palavras, para realizar o referido estudo dissertativo, entendemos ser importante apresentar os espaços investigados atentos aos movimentos lá ocorridos que possam auxiliar na compreensão das ações gestoras; investigar as práticas gestoras das quatro escolas, tendo em vista a possibilidade de identificar como está ocorrendo o processo de apropriação dos resultados; e analisar os dados advindos das entrevistas a partir da perspectiva metodológica da análise de conteúdo, identificando elementos centrais que possibilitem reconhecer aproximações e afastamentos com o que vem sendo definido nos espaços acadêmicos sobre a relevância da apropriação dos resultados para contribuir com a melhoria da qualidade da educação.

Quanto ao procedimento metodológico para a análise de conteúdo, foram elencados como instrumentos para levantamento de dados a entrevista semiestruturada com profissionais

que atuam nas quatro escolas e os que cuidam do acompanhamento do processo de apropriação de resultados e análise do Projeto Político Pedagógico (PPP), do plano de intervenção e das atas de reunião pedagógica para a pesquisa referente ao uso que essas instituições fazem dos resultados das avaliações externas<sup>3</sup>.

No sentido de atender as prerrogativas apresentadas neste estudo, esta dissertação estruturou-se em três capítulos. O primeiro deles delineou alguns aspectos do Plano Nacional de Educação (PNE) e o desafio da melhoria educacional. Em seguida, apresentou um breve histórico das avaliações em larga escala no contexto brasileiro, desde a década de 1990 até os dias atuais. Também nesse capítulo, foi apresentado o Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM), criado para aferir a qualidade do ensino oferecido nas escolas, bem como, para melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala em nível nacional. Ainda discorreu-se sobre avaliação externa no contexto amazonense, a gestão escolar e os desafios no contexto da avaliação em larga escala. Por fim, apresentou o contexto educacional, no qual o caso está inserido, e, a partir desse ponto, as unidades de ensino selecionadas como objeto de pesquisa.

No segundo capítulo, apresentamos os resultados das entrevistas com a coordenadora regional, assessoras pedagógicas, pedagoga, gestores e professores de Língua Portuguesa e Matemática do 5º ano do Ensino Fundamental das escolas pesquisadas. Nossa finalidade foi compreender a visão que esses possuem sobre as avaliações externas e como se dá o processo de apropriação dos resultados em quatro escolas da coordenadoria regional do município de Borba-AM. Neste capítulo, expusemos as escolhas metodológicas que permitiram identificar se e como os sujeitos de pesquisa vinham se apropriando e utilizando os resultados das avaliações em larga escala. Nele, nos dedicamos à análise sobre a forma como as escolas selecionadas se apropriam dos resultados da Prova Brasil.

Com objetivo de compreender como a gestão escolar conduz o processo de apropriação e a utilização dos resultados das avaliações externas, fundamentamos a análise desta pesquisa à luz das contribuições teóricas de Lück (1998, 2000, 2005, 2009), a fim de entendermos o processo de mudança nos modelos de gestão escolar, que devem vir vinculados à busca de resultados eficazes, bem como a efetivação da aprendizagem. Em Sousa e Bonamino (2012), Machado (2012), Machado e Alavarse (2014), buscou-se o aporte para a necessidade da apropriação dos resultados das avaliações externas pela gestão escolar e professores, como instrumento fundamental na busca da melhoria educacional.

---

<sup>3</sup> Para o levantamento de dados sobre as escolas analisadas buscou-se informação no site do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP), bem como em outros portais educacionais.

No terceiro capítulo, apresentamos um Plano de Ação Educacional (PAE), estruturado em proposituras, visando à melhoria do trabalho das escolas a partir dos resultados da Prova Brasil. Propõe-se uma formação continuada para que a gestão possa conduzir o processo de apropriação dos resultados na escola, de forma que as informações produzidas pelas avaliações externas possam ser utilizadas em favor de melhorias na aprendizagem dos estudantes. A formação docente objetiva aprimorar os conhecimentos sobre o processo avaliativo e apresentar novas metodologias para tornar as aulas mais dinâmicas e significativas, capazes de garantir a concretização da aprendizagem de todos os estudantes. Espera-se com a formação continuada que os gestores sejam capazes de melhorar a apropriação dos resultados, colaborando para reflexões sobre práticas pedagógicas que talvez possam promover melhorias, mesmo que ainda iniciantes, na qualidade do ensino das quatro escolas estaduais de Borba. Além da proposição de formação continuada para gestores e professores, propomos reuniões com os pais para a divulgação e análise dos resultados da Prova Brasil, a fim de que haja o envolvimento de toda a comunidade escolar na sistematização de ações estratégicas que primem pela melhoria da aprendizagem e, conseqüentemente, otimização dos resultados educacionais das unidades de ensino.

Discorreremos, na sequência desta dissertação, sobre desafios para a gestão de resultados de avaliações em larga escala, buscando problematizar dificuldades colocadas aos gestores na contemporaneidade.



## **1 A AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA E A EDUCAÇÃO DE QUALIDADE: DESAFIOS DA CONTEMPORANEIDADE**

Nas últimas décadas, mudanças significativas vêm ocorrendo no cenário educacional, levando a escola a se reestruturar para atender as demandas da nova realidade. Para tanto, o gestor educacional coloca-se como um agente estratégico para responder aos desafios que se colocam diante de sua prática educativa, tendo em vista que ele é um dos responsáveis pela dinâmica da escola. Com objetivo de refletir sobre alguns dos desafios que competem ao gestor educacional no cenário da avaliação em larga escala trazemos a este capítulo discussões organizadas em cinco seções.

Na primeira, são apresentados alguns aspectos do Plano Nacional de Educação (PNE) com ênfase na Meta 7, que trata dos desafios da qualidade da Educação Básica, conforme já dito na Introdução desta dissertação. As avaliações em larga escala constituem-se como uma das ações que podem contribuir com a qualidade do ensino oferecido, por produzirem informações que podem subsidiar políticas públicas educacionais. A segunda seção apresenta uma abordagem histórica das avaliações externas no Brasil, a partir da década de 1990, descrevendo o processo evolutivo, passando pela institucionalização e as modificações que permearam o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e os contornos atuais. Também nesta seção, discorreremos sobre o Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM), criado com objetivo de prover um diagnóstico da qualidade do ensino no estado.

Já a terceira seção expõe as características da rede estadual do ensino do Amazonas para que o leitor tenha uma visão da rede de ensino, que abriga as escolas que se constituem como objeto de estudo desta pesquisa. Esta seção apresenta, além da estrutura organizacional da SEDUC, alguns programas e ações estratégicas relacionadas com a política de avaliação. A quarta e última seção apresenta o contexto no qual o caso de gestão está inserido, descrevendo a Coordenadoria Regional de Educação do município de Borba (AM), bem como as escolas pesquisadas. Buscamos refletir sobre como os gestores estão se apropriando dos resultados das avaliações externas e de que forma esses dados estão sendo trabalhados na escola.

### **1.1 A melhoria da qualidade da educação no Brasil: aspectos legais**

O Plano Nacional de Educação (PNE), instituído através da Lei 13.005/ 2014 (BRASIL, 2014), visa articular o sistema nacional de educação, através do regime de

colaboração entre os entes federados, definindo as diretrizes, metas e estratégias para a educação nacional para os próximos dez anos. O PNE estabeleceu 20 metas com 253 estratégias, visando garantir a todos o direito a educação de qualidade. Cabe destacar que esse Plano foi fruto de um processo transparente e democrático, o qual contou com a participação do Poder Executivo, Congresso Nacional, movimentos sociais, Conselhos e Fóruns educacionais, sociedade civil organizada, gestores educacionais. Após passar por um longo processo de tramitação, bem como de intensos debates e audiências públicas realizadas tanto na Câmara dos Deputados quanto no Senado Federal, foi aprovado por unanimidade, sancionado e publicado no dia 25 de junho de 2014<sup>4</sup>.

O Plano referenda que os entes federativos compartilhem compromissos comuns e, assim, dá a oportunidade de alcançar resultados mais eficazes e aperfeiçoar os recursos, por meio de planejamentos integrados e colaborativos. A elaboração do Plano de Educação pautou-se em 20 metas – as quais serão tratadas com maior detalhamento a seguir, para atender ao desafio de eliminar as desigualdades históricas enraizadas no país. O próprio Plano, em seu artigo 7º, descreve sobre o regime de colaboração entre os entes federados para que as metas sejam cumpridas, levando em consideração as diversidades sociais, econômicas, culturais e geográficas do país (BRASIL, 2014). Dessa forma, guarda a perspectiva de um pacto formal e democrático, que aponta caminhos para os impasses existentes.

Concomitantemente a iniciativas estaduais, na perspectiva de atender aquilo que é preconizado na Carta Magna (BRASIL, 1988), o PNE estabeleceu diretrizes para a elaboração dos planos estaduais e municipais, de forma que se apresentem de maneira articulada, objetivando contemplar a melhoria da educação. Ao considerarmos o compromisso dos entes federados com o cumprimento do que preceitua o artigo 214 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), buscamos no PNE as metas que compactuam com as normas constitucionais, seis importantes eixos que se tornaram o pilar para a promoção da melhoria educacional do país. Parte-se do pressuposto que tais eixos estão inseridos no delineamento das metas do PNE. Nosso esforço, então, na sequência deste texto, é identificar a relação entre o que preconiza a CF e o referido Plano.

Com a Constituição Federal de 1988, ocorreram mudanças no cenário educacional, implicando em uma alteração na forma como os entes federados entendiam seu papel na educação, passando a coadunar esforços para proporcionar uma educação pautada nos pilares da qualidade e da equidade. A elaboração de um Plano Nacional de Educação (PNE) coloca-

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2014-05/camara-aprova-texto-base-do-pne-destaques-serao-votados-na-proxima-semana>>. Acesso em: 19 dez. 2015.

se de forma expressa, objetivando atuar em seis pontos considerados como fundamentais para reverter o quadro de educação do país. Em seu artigo 214, a Carta Magna institui que:

A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a:

I – erradicação do analfabetismo;

II – universalização do atendimento escolar;

III – melhoria da qualidade do ensino;

IV – formação para o trabalho;

V – promoção humanística, científica e tecnológica do País;

VI – estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto (BRASIL, 1988).

No que se refere à erradicação do analfabetismo e à universalização do ensino, deve-se considerar que as quatro primeiras metas, ao lado da Meta 8<sup>5</sup>, definem estratégias para a universalização, desdobradas em ações voltadas para o ingresso, permanência, desenvolvimento intelectual, afetivo e social, além da garantia do atendimento às especificidades do processo de inclusão, desde a Educação Infantil até o Ensino Médio. Nesse processo de universalização, há níveis que variam de 50% para a Educação Infantil, 95% para o Ensino Fundamental e 85% para o Ensino Médio. A Meta 5 pauta-se na orientação de que todas as crianças devem estar alfabetizadas até o 3º ano do Ensino Fundamental. A ideia é de que até o final da vigência do PNE (2014-2024), de acordo com a Meta 9, o analfabetismo seja erradicado e o funcional atinja o índice de 50% da população com 15 anos ou mais e, de acordo com a Meta 4, sejam garantidas condições para atendimentos especializados.

Sobre a melhoria da qualidade do ensino, preconizada nas metas citadas no parágrafo anterior, que versam, em linhas gerais, em torno da possibilidade de formar leitores autônomos, cabe relacionar também as metas 6, 7, 10 e 11. A Meta 6 é voltada para a ampliação do número de escolas em tempo integral. A Meta 7 visa fomentar a qualidade da educação em todas as etapas da Educação Básica, como também melhorar o fluxo escolar, de forma que venha coadunar com a otimização da média do IDEB a nível nacional. Já as Metas 10 e 11 se voltam para educação profissional no segmento do Ensino Médio, seja na

---

<sup>5</sup> A Meta 1, contempla a Educação Infantil; a Meta 2, o Ensino Fundamental de nove anos para a população de 6 a 14 anos; enquanto a Meta 3 refere-se ao Ensino Médio, atendendo à população de 15 a 17 anos. A Meta 4 ressalta o atendimento aos portadores de necessidades especiais que necessitam de atendimento educacional especializado e possuam entre 4 e 17 anos. A Meta 8 trata da garantia de igualdade de condições de acesso a educação para as populações do campo, da região de menor escolaridade no país e dos 25% mais pobres e a negros e não negros.

Educação de Jovens e Adultos (EJA) ou no regular técnico. Nesse caso, vinculam-se ao inciso IV da Constituição Federal que versa sobre a formação para o trabalho (BRASIL, 1988). O desafio em proporcionar a toda população estudantil uma educação de qualidade reitera a necessidade do regime de colaboração entre os entes federados.

Em confluência com o que propõe o inciso V, do artigo 214, da CF (BRASIL, 1988), a promoção humanística, científica e tecnológica encontra nas metas 12, 13 e 14 a possibilidade de se efetivar em nosso país ações de formação em nível de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*<sup>6</sup>, que possam contribuir para o processo de apropriação de conhecimentos fundamentais para a atuação nos diversos setores sociais. Nessa perspectiva, os avanços tecnológicos vêm adquirindo espaço, ao mesmo tempo em que as pessoas são motivadas a acompanhar a transformação que permeia a sociedade contemporânea. Corroboram com esse artigo as metas 15, 16, 17 e 18 que versam sobre a responsabilidade do poder público com a formação inicial e continuada de professores. A ampliação do investimento na educação pública, definida por lei em, no mínimo, 10% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil até o final do decênio do PNE em vigência, atende ao preconizado no inciso VI da CF.

Deve-se destacar, no diálogo entre o artigo 214 da Constituição Federal que aponta para a necessidade de um Plano Nacional de Educação e as 20 metas do PNE (decênio 2014-2024), a Meta 19, que visa assegurar uma gestão democrática no âmbito das escolas públicas, com uma ação transversal às metas relacionadas à erradicação, universalização, formação para o trabalho. Nesse contexto, percebe-se que a discussão posta naquele documento é a de consolidar um sistema de ensino em torno da possibilidade de contribuir com a melhoria da qualidade da educação pensada desde o ingresso, passando pela permanência na Educação Básica e crescendo em número e qualidade no Ensino Superior.

Para pensar nessa qualidade, é preciso trazer possibilidades de efetivação. No caso do presente estudo desta dissertação, é com a Meta 7 do PNE que dialogamos de forma mais efetiva, uma vez que buscamos compreender como quatro escolas amazonenses estão se apropriando dos resultados advindos das avaliações em larga escala, discutindo possibilidades e limites desse processo. Além das escolas, buscaremos analisar como a coordenadoria de Borba conduz o processo de apropriação e uso dos resultados das avaliações, visando contribuir de forma positiva para a melhoria da aprendizagem.

---

<sup>6</sup> Expressões latinas introduzidas no sistema de ensino para balizar os cursos de pós-graduação. Pós-graduação *lato sensu* compreende programas de especialização com duração mínima de 360 horas, em que, ao final do curso, o aluno receberá um certificado de conclusão. Pós-graduação *stricto sensu* compreende programas de mestrado e doutorado, em que ao final do curso o aluno obterá o diploma.

A prática da avaliação externa – realizada inicialmente por amostragem e, com o passar do tempo, de forma censitária –, tornou-se um instrumento de gerenciamento das redes de ensino em todo território brasileiro. Com a criação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), foi possível identificar problemas de diferentes naturezas que impactam direta ou indiretamente no processo de ensino e aprendizagem. Vale ressaltar que foi a primeira iniciativa brasileira no sentido de mapear de forma mais objetiva as lacunas do sistema educacional, visando orientar com maior precisão as políticas governamentais voltadas para a melhoria da qualidade do ensino (BRASIL, 2015b). Atualmente, com a divulgação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), é possível ter um panorama da realidade no país, constituindo-se em um indicador de qualidade que precisa ser pensado a partir de suas potencialidades e limites. Trata-se de uma medida que combina duas informações – o fluxo escolar e o desempenho dos alunos nas avaliações externas.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é o responsável pela organização e aplicação das avaliações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), o qual é composto por três processos avaliativos, quais sejam: i) Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEBC), que abrange, de maneira amostral, alunos das redes públicas e privadas do país, em áreas urbanas e rurais, matriculados na 4ª série/5º ano e 8ª série/9º ano do Ensino Fundamental e no 3º ano do Ensino Médio, com o principal objetivo de avaliar, a cada dois anos, a qualidade, a equidade e eficiência da educação brasileira; ii) Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC) – também denominada “Prova Brasil” –, que avalia, de forma censitária, escolas públicas com no mínimo 20 alunos matriculados na 4ª série/5º ano e 8ª série/9º ano do Ensino Fundamental das redes municipais, estaduais e federal, com objetivo de avaliar, a cada dois anos, a qualidade do ensino ministrado nas escolas públicas; e iii) Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), aplicada, anual e de maneira censitária os alunos do 3º ano do Ensino Fundamental, a fim de aferir os níveis de alfabetização e letramento em Língua Portuguesa, Matemática e as condições de oferta do Ciclo de Alfabetização nas redes públicas de ensino municipais e estaduais. A prova ANA foi incorporada ao SAEB pela Portaria n. 482, de 7 de junho de 2013, prevista no Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) (BRASIL, 2013).

Nessa conjuntura educacional, as redes estaduais e municipais, preocupadas em como poderiam melhorar os índices, criaram seus próprios sistemas de avaliação em larga escala seguindo o modelo adotado pelo SAEB, visando diagnosticar, o quanto antes, problemas de diferentes naturezas. No entanto, devemos mencionar que, atrelada à política de avaliação em larga escala, vinculam-se mecanismos de responsabilização pelos resultados obtidos, no qual,

o professor é considerado o principal responsável pelo desempenho dos alunos. Convém destacar que a cobrança por melhores desempenhos educacionais é resultante de políticas públicas neoliberais, cujos reflexos, converteram as avaliações externas num termômetro da qualidade do ensino oferecido nas escolas, capaz de mensurar o nível de conhecimento do aluno, bem como contribuir para o direcionamento de políticas públicas em prol da melhoria educacional. Com isso, “os professores se veem forçados não a educar, mas sim a treinar os alunos nas respostas de provas de escolha múltipla” (CASASSUS, 2009, p. 75).

Brooke (2006) ressalta que um dos propósitos da política de responsabilização é fazer com que a unidade de ensino assuma o desempenho dos alunos nos testes padronizados “mediante as quais se tornam públicas as informações sobre o trabalho das escolas e consideram-se os gestores e outros membros da equipe escolar como corresponsáveis pelo nível de desempenho alcançado pela instituição” (BROOKE, 2006, p. 378). Sendo assim, as avaliações em larga escala vêm mobilizando as escolas na busca por melhores resultados. Estas vêm se consolidando, conforme já dito anteriormente, como um instrumento que oferece uma gama de informações do ambiente escolar, podendo ser considerados como um referente para ações pedagógicas com vistas à melhoria do processo ensino-aprendizagem. Noutras palavras, as avaliações externas fornecem um amplo contingente de informações, que podem auxiliar a escola a se reestruturar na busca da redefinição de estratégias pedagógicas que podem impactar no processo de desenvolvimento cognitivo de estudantes. Entretanto, faz-se necessário que a comunidade escolar reflita sobre dados estatísticos em comparação a fatores que podem influenciar nos resultados. Para tanto, o papel do gestor coloca-se como estratégico na condução desse processo reflexivo.

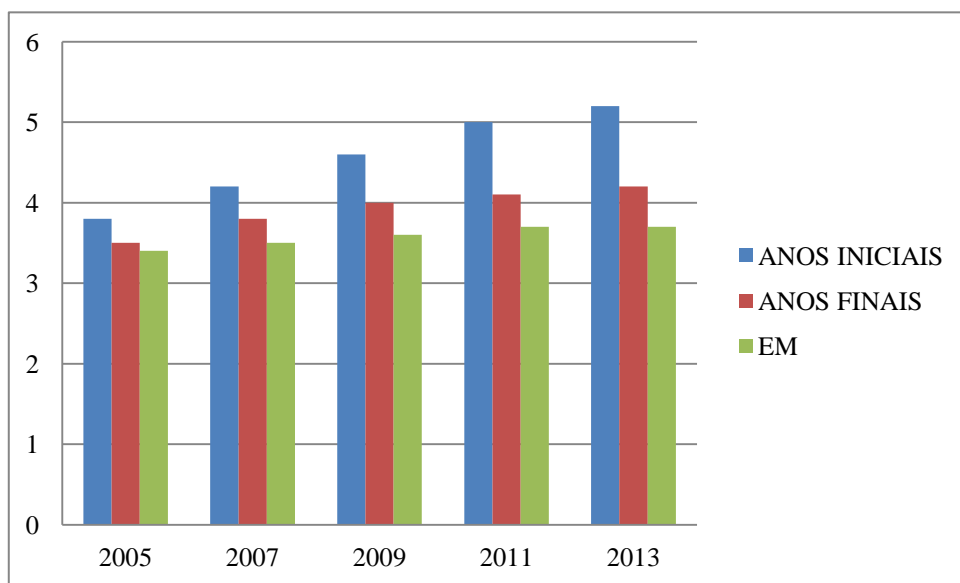
A subseção seguinte, discorrerá sobre a Meta 7 do PNE, colocando em diálogo o desafio da qualidade educacional. Tal meta traz um conjunto de estratégias que visa proporcionar condições para que os alunos adquiram a aprendizagem adequada ao nível de ensino que estão cursando. Além de propor que as redes de ensino ofereçam condições necessárias para que seja garantida a equidade e qualidade do ensino.

### 1.1.1 Os desafios da Meta 7

O Plano Nacional de Educação (do decênio 2014-2024) apresenta como pano de fundo em suas diretrizes a melhoria da qualidade da educação, que, indubitavelmente, é um dos maiores desafios para o poder público, dada a enorme dimensão do país e suas diversidades regionais. Nessa perspectiva, a Meta 7 do respectivo Plano vem fomentar a busca da

qualidade na Educação Básica em todas as etapas e modalidades, melhorando o fluxo escolar e a aprendizagem. Cabe destacar que o discurso da educação se sustenta, pois já é possível constatar que uma questão abordada desde a Constituição Federal de 1988 foi atingida em níveis substantivos: a universalização do ensino. A análise histórica e comparativa das metas do PNE revela mudanças no acesso e melhoria de aprendizagem na Educação Básica do país, como revela o IDEB, visando fazer o acompanhamento da evolução da educação e estabelecer o padrão de qualidade que o Ministério da Educação definiu como meta a ser atingida.

**Figura 1** – Evolução do IDEB da Educação Básica no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora, com base em informações disponibilizadas em BRASIL, 2015c.

Pela análise da Figura 1, o IDEB tanto do Ensino Fundamental quanto do Ensino Médio vem apresentando crescimento gradativo no período de 2005 a 2013. Não obstante, constata-se que os anos iniciais do Ensino Fundamental vêm demonstrando avanços mais significativos, o que pode a médio e longo prazo impactar positivamente nos índices dos anos subsequentes. Para consecução do que propõe a Meta 7 é fundamental a regularização do fluxo escolar e a observância da média de desempenho dos alunos, pois estes se constituem em importantes indicadores que compõem o IDEB. Apesar das mudanças no cenário educacional, temos um percurso longo em direção à qualidade da educação, conforme pode ser observado pelo que discorreremos na seção 1.1 deste capítulo, que coloca o papel das 20 metas na busca por essa qualidade. Segundo Alves (apud PIMENTA, 2012), o movimento na atualidade “é particularmente propício para se discutir a qualidade da educação na perspectiva

de integrar desempenho e fluxo escolar, seja para compreender como a qualidade da educação evolui até hoje, seja para estabelecer onde queremos chegar” (PIMENTA, 2012, p. 40).

Nesse sentido, os resultados das avaliações externas podem se constituir em um fator a ser considerado para contribuir com a busca dessa qualidade, por proporcionar informações que são mensuradas através da identificação do nível de proficiência dos estudantes de uma dada rede de ensino diante de tarefas específicas. Para tanto, a escola pode se apropriar dos dados fornecidos por essas avaliações, fazer uma análise minuciosa, considerando o nível de desempenho dos alunos, e, a partir disso, delinear estratégias pedagógicas capazes de contribuir para a melhoria da aprendizagem, ou seja, para que o aluno possa avançar de um nível para outro na escala de desempenho.

As avaliações externas são ações governamentais criadas para mensurar a qualidade do ensino e proporcionar uma ampla visão do cenário educacional. Vários estados, conforme apontado antes, instituíram seu próprio sistema de avaliação, como exemplo podemos citar: Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE), Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar de São Paulo (SARESP), Sistema Permanente de Avaliação Educacional do Ceará (SPAECE), Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco (SAEPE), Sistema de Avaliação Educacional do Rio de Janeiro (SAERJ), Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM), entre outros. O Quadro 1 a seguir apresenta características dos sistemas de avaliação de alguns estados brasileiros.

**Quadro 1 – Sistema de Avaliação Estadual**

<b>Sistema de Avaliação</b>	<b>Estado</b>	<b>Disciplinas avaliadas</b>	<b>Período</b>	<b>Séries avaliadas</b>	<b>Rede de Ensino Avaliada</b>
SIMAVE	Minas Gerais	Líng. Port./Mat.	Anual	5º e 9º Ano – EF 3ª Série EM	Estadual Municipal
SARESP	São Paulo	Líng. Port./Mat./ Ciênc. Hum./ Ciênc. Nat.	Anual	2º, 3º, 5º, 7º e 9º Ano – EF. 3ª Série EM	Estadual Municipal Particular
SPAECE	Ceará	Líng. Port./Mat.	Anual	2º 5º e 9º Ano – EF 1ª 2ª 3ª Série – EM EJA – 2º Seg. EF. 1º e 2º Período – EM	Estadual Municipal
SAEPE	Pernambuco	Líng. Port./Mat.	Anual	3º, 5º e 9º Ano – EF 3ª Série EM	Estadual Municipal
SAERJ	Rio de Janeiro	Líng. Port./Mat.	Anual	5º e 9º Ano – EF 3ª Série EM	Estadual Municipal
SADEAM	Amazonas	Líng. Port./Mat./ Ciênc. Hum./ Ciênc. Nat.	Anual	5º e 9º Ano – EF 3ª Série – EM EJA – EM	Estadual Municipal

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do CAEd e Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.



A evolução do SAEB serviu como referência para que estados e municípios criassem seu próprio sistema e, por meio deste, realizar a avaliação de desempenho dos estudantes com objetivo de obter resultados de forma mais rápida e sistemática. Podemos observar no Quadro 1 a semelhança dos sistemas de avaliação em alguns estados brasileiros que propõem provas anuais e estratégias para a apropriação de resultados com vistas a intervenções imediatas aos problemas detectados. Consta-se que, nos estados apresentados no quadro acima, as disciplinas avaliadas estão focadas em Língua Portuguesa e Matemática. No entanto, há sistemas que englobam também outras áreas de conhecimento, no caso do SARESP e do SADEAM, com Ciências Humanas e Naturais. Quanto ao SADEAM, convém esclarecer que em 2015 todos os estudantes da rede estadual e municipal foram submetidos aos testes, constituindo-se assim, em uma avaliação censitária<sup>7</sup> das escolas do estado.

Com base no exposto até o momento, nosso argumento reitera a importância das políticas públicas de avaliação em larga escala, tendo em vista o caráter diagnóstico dos problemas advindos do processo de escolarização desde os anos iniciais do Ensino Fundamental. Em concordância com os autores que chamamos ao diálogo no texto desta dissertação, entendemos que os resultados das avaliações em larga escala se constituem em um instrumento a ser considerado pelo coletivo das instituições públicas.

Como o foco da pesquisa é o processo de apropriação de resultados em quatro escolas da Coordenadoria Regional de Educação de Borba, no estado do Amazonas, que será apresentada na seção 1.4 deste capítulo, consideramos relevante trazer um maior detalhamento de como a avaliação externa vem ocorrendo no contexto amazonense, articulada ao contexto nacional.

## **1.2 Trajetória da avaliação externa no Brasil e sua iniciativa no estado do Amazonas**

O estado do Amazonas, como visto, foi um dos que investiu na criação de sistema próprio de avaliação em larga escala, com vistas a “aferir o desempenho educacional dos alunos da rede pública estadual de ensino”<sup>8</sup>. Esta iniciativa configura-se pela necessidade do estado em cumprir o que determina o artigo 208 da Constituição Federal de 1988, que versa sobre o dever do Estado com a educação em todos os segmentos de ensino (BRASIL, 1988). Corroborando com a Carta Magna, o artigo 9º, inciso VI, da Lei n. 9.394/ 1996 (Lei de

---

<sup>7</sup> Avaliação censitária avalia todos os alunos da rede pública e privada, permite gerar os resultados por escola, proporcionando melhor acompanhamento da qualidade do ensino oferecido.

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://www.sadeam.caedufjf.net/o-sadeam/>>. Acesso em: 19 dez. 2015.

Diretrizes e Base da Educação – LDB), dispõe que para aferir a qualidade é preciso “assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino” (BRASIL, 1996, s/p).

Nesse contexto, os resultados das avaliações em larga escala, dependendo de como são apropriados, podem contribuir com gestores do sistema educacional, proporcionando um acompanhamento do desempenho acadêmico dos alunos. Ao produzir informações acerca do desempenho educacional dos estudantes, os resultados podem auxiliar na implementação de estratégias voltadas para a promoção da equidade, ou seja, aumento das oportunidades educacionais com intuito de proporcionar aprendizagem significativa a todos os estudantes, repercutindo ainda na formação continuada de professores. Dessa forma, ao realizar determinado processo avaliativo, espera-se verificar quão distante se está da situação desejável e, a partir daí, definir elementos para modificar a situação em direção ao padrão desejado (SOUSA; OLIVEIRA, 2010).

Sabemos que a avaliação em larga escala não é uma panaceia que irá apresentar uma solução aos problemas educacionais. Todavia, o que aqui se busca discutir é a contribuição que dela poderá advir se o processo de apropriação de resultados ocorre com a participação da comunidade escolar, ou seja, se a escola proporciona momentos de reflexão e análise desses resultados com vistas à melhoria do processo educativo. De acordo com Machado e Alavarse (2014, p. 420), a apropriação dos dados fornecidos pelas avaliações em larga escala “desatrelada de outras análises, é equivocada, pois impele as escolas e as redes à competição e não ao estudo minucioso da realidade educacional e suas dificuldades”. Para tanto, entendemos ser papel dos gestores oportunizar espaços de discussão coletivos, com vistas a problematizar as questões advindas dos usos e apropriações dessa política pública.

A concepção da inserção de informações advindas do contexto da avaliação em larga escala vem ganhando espaço no cenário educacional brasileiro desde a década de 1990, tendo no SAEB uma referência. Esse sistema fornece às unidades de ensino informações sob a forma de média, além do percentual de estudantes por nível da escala de proficiência e habilidades do SAEB (HORTA NETO, 2006). Tais avaliações estimularam a escola a se reorganizar em busca de melhores resultados, trazendo à baila a atuação do gestor que passa a ser fundamental para a melhoria de seu desempenho (NEUBAUER; SILVEIRA, 2009).

Nesse percurso reflexivo, defendemos na presente dissertação que o gestor pode se colocar como protagonista de ações gestoras que concebem esses resultados como parte do processo reflexivo em torno da promoção da equidade por ocasião da tomada de consciência

de que são pautados em um recorte do currículo. Entendemos que se trata de uma mudança aparentemente sutil da forma como geralmente instituições públicas de ensino fazem uso dos resultados da avaliação em larga escala, o que pode gerar mudanças na definição de estratégias pedagógicas de intervenção.

Coloca-se como necessário, a nosso ver, para responder a questão de investigação desta pesquisa, compreender influências das avaliações em larga escala no contexto nacional brasileiro. Para tanto, trazemos uma abordagem histórica dessa política pública a partir da reforma educacional, na década de 1990. Na sequência, discorreremos sobre a criação do sistema de avaliação do estado do Amazonas, o SADEAM.

### 1.2.1 Abordagem histórica da avaliação externa no Brasil a partir da década de 1990

As reformas educacionais ocorridas na década de 1990, influenciadas pelo contexto neoliberal que se instalou no país, tinham como principal objetivo preparar profissionais para o mercado de trabalho, visando atender às demandas de uma sociedade em constante mutação. Isso produziu mudanças significativas nos sistemas educacionais, viabilizando a todos, igualdade de oportunidade e acesso à educação de qualidade. Nesse sentido, as avaliações externas tornaram-se um possível instrumento de monitoramento da qualidade do ensino oferecido, pois permitem aferir os conhecimentos e as habilidades adquiridas pelos alunos no final de cada ciclo de aprendizagem que compõem a Educação Básica no país. No Brasil, estas avaliações passaram por um longo período de implementação. Inicialmente, eram realizadas apenas por amostragem, tornando-se censitárias e funcionando como ferramentas de gerenciamento da rede de ensino. Essas avaliações são vistas de forma positiva por Pontes (2012), que afirma:

Um ponto que mereceu – e continua merecendo – nessa agenda de reforma educacional no país é a questão da avaliação externa da aprendizagem, como um mecanismo de, ao mesmo tempo, fornecer um diagnóstico do nível de conhecimento atingido pelos alunos após cumprirem determinadas etapas da escolarização e de também permitir aos gestores planejar e implementar ações com vistas a aperfeiçoar os sistemas de educação no país. Nesse sentido, particularmente a partir da década de 1990, surgiu e floresceu no Brasil uma cultura de avaliação educacional externa e em grande escala, da qual inicialmente participou o governo federal, no que foi, entretanto, seguido por diversos estados da federação (PONTES, 2012, p. 3).

Observa-se, nas considerações do autor, que as avaliações externas se tornaram um importante instrumento para identificar avanços e problemas nos sistemas educacionais. Além de proporcionarem a possibilidade de traçar um panorama político do desenvolvimento social, também possibilitaram a elaboração de metas a partir de seus resultados, considerada assim, como uma forma de aferir a qualidade do ensino nas escolas.

A avaliação externa ganhou densidade com a criação do SAEB, no início dos anos 1990, fruto de algumas iniciativas de avaliação proporcionadas pelo MEC. Foi a primeira medida brasileira no sentido de conhecer os problemas e deficiências do sistema educacional, visando orientar com maior precisão as políticas governamentais voltadas para a melhoria da qualidade nas escolas. Através do SAEB, foi possível identificar os problemas do ensino e suas diferenças regionais por meio de dados e indicadores que possibilitariam ampla compreensão dos fatores que influenciam no desempenho dos alunos e ainda proporcionariam, aos agentes educacionais e à sociedade, uma visão concreta dos resultados dos processos de ensino e das condições em que os mesmos são desenvolvidos. Assim, foram identificados os fatores que poderiam afetar o desempenho escolar, permitindo o direcionamento de políticas públicas capazes de contribuir para a promoção de uma educação pautada na qualidade, equidade e eficiência.

O SAEB passou por vários processos de mudança e aprimoramento. Em 1990, ocorreu sua primeira aplicação em nível nacional, com testes padronizados e levantamento de dados, configurando-se, naquele momento, como a principal política pública para a melhoria educacional do país. Em 1993, houve uma inovação de seus instrumentos na qual foi realizada uma pesquisa objetivando a coleta de informações sobre as propostas curriculares, sendo analisadas por especialistas e professores. A partir dessa análise foram elaboradas questões que fariam parte da prova, que seria estruturada em três eixos: (i) rendimento do aluno; (ii) perfil e prática docente; (iii) perfil da gestão escolar.

Em 1995, o SAEB passou por modificações, dentre elas, a coleta de amostras de desempenho dos alunos do Ensino Médio da rede particular de ensino e a inovação de técnicas de medição do desempenho que permitiram ampliar o conteúdo avaliado, sem a necessidade de aumentar o número de questões das provas. Foi construída uma escala de proficiência<sup>9</sup> que permitiu a comparabilidade entre os exames realizados e as séries avaliadas. Além de redefinir as séries avaliadas, englobando o final do ciclo de toda a educação básica das escolas públicas e particulares. Com estas mudanças, o SAEB passou a ter como objetivos

---

<sup>9</sup> Unidade de medida que representa a habilidade do aluno em uma determinada área de conhecimento aferido pelos testes padronizados.

[...] gerar informações sobre a qualidade da educação; a equidade (como a qualidade está sendo alcançada no espaço brasileiro) e a eficiência (há ou não maneira melhores de se obter qualidade na educação) da educação nacional, de forma a permitir monitoramento das políticas educacionais brasileiras (PESTANA apud HORTA NETO, 2006, p. 41).

Em 1997, foram introduzidas as Matrizes de Referência<sup>10</sup>, com intuito de aprimorar o processo de monitoramento da qualidade educacional. Para a elaboração dessas Matrizes, foi realizado um amplo processo de consulta nacional sobre os conteúdos trabalhados nas escolas de Ensinos Fundamental e Médio, incluindo a análise de professores e especialistas. Esses resultados serviram de base para a elaboração dos itens<sup>11</sup> das provas, além de marcar um importante passo para sua institucionalização.

No ano de 2001, em decorrência da disseminação dos Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN, as Matrizes de Referência utilizadas pelo SAEB passaram por um processo de atualização, através de uma ampla consulta a escolas e gestores de todas as regiões do Brasil. Outro fato importante ocorrido naquele ano foi a introdução de instrumento de levantamento de dados sobre características socioeconômicas e culturais e hábitos de estudo dos alunos através dos questionários individualizados. Vale ressaltar que esses questionários também eram respondidos pelos gestores e professores, objetivando identificar fatores que interferem no desempenho dos alunos.

O ano de 2005 foi marcado por importantes modificações nessa política educacional. Podemos destacar o desmembramento do SAEB em duas avaliações complementares: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), que mantinha as principais características já reconhecidas, e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), conhecida como Prova Brasil, de caráter censitário. As duas novas provas avaliariam os alunos em Língua Portuguesa e Matemática, através de provas com itens de múltipla escolha aplicadas a cada dois anos aos alunos do 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> É composta por um conjunto de descritores que apresentam as competências e habilidades que se espera do aluno ao final de cada período escolar; aferidas nas avaliações em larga escala.

<sup>11</sup> Denomina-se item a questão que compõe a avaliação em larga escala, construído a partir da Matriz de Referência; avalia uma única habilidade.

<sup>12</sup> A ANEB continua sendo realizada por amostragem nas redes públicas e particulares. A análise de seus dados pretende subsidiar a formulação de políticas educacionais que primem pela melhoria da qualidade, bem como aferir a equidade e a eficiência da educação brasileira. A ANRESC tem como proposta avaliar a qualidade do ensino nas escolas, orientar para que as unidades de ensino se utilizem desses resultados para melhorar o trabalho pedagógico, promover a equidade e melhorar os padrões de qualidade.

Neste cenário, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado por meio do Decreto 6.074, de 24 de abril de 2007. Conforme determina o capítulo II, artigo 3 desse decreto, o IDEB teria como função avaliar a qualidade da educação básica a partir de dados sobre o rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, sendo calculado e divulgado periodicamente pelo INEP (BRASIL, 2007). O IDEB tem se tornado fator preponderante para mensurar o trabalho desenvolvido nas escolas, possibilitando o monitoramento do desempenho dos alunos, traçando o percurso histórico das unidades escolares e facilitando a comparabilidade dos resultados obtidos nos anos distintos. Sua criação possibilitou ao Ministério da Educação traçar metas de desempenho para cada unidade escolar, bem como as redes de ensino, para que, até 2022, o Brasil atinja o padrão de qualidade dos países desenvolvidos.

O ano de 2007 marcou a expansão dos sistemas estaduais e/ ou municipais de avaliação, com o objetivo de agilizar o processo de análise dos dados, possibilitando também o direcionamento de políticas públicas para solucionar as dificuldades detectadas. Enquanto as avaliações nacionais eram realizadas a cada dois anos, as avaliações estaduais e/ ou municipais acontecem anualmente. Essas avaliações permitiam aferir a aprendizagem dos alunos, através de testes padronizados seguindo as mesmas características do SAEB, para que pudessem acompanhar a evolução histórica dos seus alunos e escolas. Na edição de 2009, a avaliação tendeu mensurar as competências e habilidades dos alunos concludentes dos anos finais do Ensino Fundamental das escolas públicas rurais, visando prover um diagnóstico da qualidade da educação oferecida aos alunos das mais longínquas localidades e, a partir desses dados, delinear ações que venham suprir suas necessidades educacionais.

No ano de 2013, o SAEB incorporou mais uma avaliação – a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), prevista no Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC), instituída através da Portaria nº 482/2013, a fim de mensurar o nível de alfabetização dos alunos. Cabe destacar que são avaliados anualmente os alunos do 3º ano do Ensino Fundamental, matriculados nas escolas públicas, com intuito de verificar os níveis de alfabetização e letramento em Língua Portuguesa, bem como os níveis de alfabetização em Matemática. Outra mudança foi a inclusão da avaliação de Ciências para os alunos que estão concluindo os anos finais do Ensino Fundamental e os concludentes do Ensino Médio.

O Quadro 2 a seguir apresenta um comparativo das avaliações absorvidas pelo SAEB ao longo dos anos, explicitando o público alvo e o principal objetivo de cada avaliação.

**Quadro 2 – Avaliações que compõem o SAEB**

<b>ANEB</b> <b>Avaliação Nacional da</b> <b>Educação Básica.</b>	<b>ANRESC/PROVA BRASIL</b> <b>Avaliação Nacional do</b> <b>Rendimento Escolar</b>	<b>ANA</b> <b>Avaliação Nacional da</b> <b>Alfabetização</b>
Avalia alunos do 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio.	Avalia alunos do 5º e 9º ano do Ensino Fundamental.	Avalia alunos do 3º ano do Ensino Fundamental.
Avaliação é amostral.	Avaliação é censitária.	Avaliação é censitária.
Participam da avaliação alunos das redes pública e privada.	Participam da avaliação alunos da rede pública das escolas estaduais, municipais e federal.	Participam da avaliação alunos das escolas públicas
Objetiva avaliar a qualidade, equidade e eficiência da educação brasileira.	Visa avaliar a qualidade do ensino ministrado nas escolas públicas.	Tem como principal objetivo avaliar a qualidade, equidade e a eficiência do ciclo de alfabetização das redes públicas.
Realizada a cada dois anos.	Realizada a cada dois anos.	Acontece anualmente.

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações disponibilizadas em BRASIL, 2015b.

Assim, através dos indicadores produzidos pelo SAEB, tem sido possível diagnosticar problemas que permeiam as escolas e dificultam o processo de ensino e aprendizagem. Em função disso, podemos observar que nos últimos anos houve no Brasil um crescimento dos sistemas estaduais e municipais de avaliação do desempenho do aluno. Esses sistemas se alinham à política pública nacional, buscando meios para a melhoria da qualidade do ensino nas escolas, objetivando diagnosticar o mais rápido possível dificuldades de aprendizagem dos alunos, funcionando como subsidio para ações futuras que primem pela qualidade educacional. Ao monitorar o padrão de qualidade de ensino oferecido nas escolas, pretende colaborar com o aumento do desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala e consequentemente com a melhoria da qualidade do ensino no Estado.

O Governo do Estado do Amazonas, através da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC), implantou o Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM). Este foi criado em 2008, diante da necessidade de melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações em larga em nível nacional, com a finalidade de realizar um diagnóstico da qualidade da educação no estado e implementar políticas públicas para a melhoria do ensino oferecido nas escolas. Na seção seguinte discutiremos sobre o Sistema de Avaliação do Amazonas, buscando compreender ações gestoras de apropriação de resultados das avaliações em larga escala em estados da federação.

### 1.2.2 Criação do Sistema de Avaliação do Amazonas

A criação do Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM) teve por objetivo promover um diagnóstico da rede pública de ensino, aferir o desempenho dos alunos, monitorar a qualidade da educação ao longo do tempo e subsidiar a elaboração de políticas educacionais voltadas para a promoção da qualidade e equidade (UFJF/ CAED, 2014). O SADEAM adota uma metodologia semelhante a da Prova Brasil, uma avaliação censitária, aplicada anualmente a estudantes que estão cursando: 3º, 5º, 7º e 9º anos do Ensino Fundamental; 1º e 3º anos do Ensino Médio; e Educação de Jovens e Adultos (EJA), anos iniciais e finais dos Ensinos Fundamental e Médio.

Através dos resultados do SADEAM é possível traçar um diagnóstico das dificuldades dos estudantes do estado do Amazonas, além de ser uma importante fonte de informação subsidiando o direcionamento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras com vistas à melhoria da qualidade do ensino, possibilitando ainda o acompanhamento da evolução histórica dos educandos e escolas. O Sistema avalia no Ensino Fundamental regular e EJA as habilidades de Língua Portuguesa e Matemática, com foco na leitura e resolução de problemas. No Ensino Médio regular e EJA, são avaliadas as competências relativas à Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Humanas e Ciências da Natureza. Desde a implantação do SADEAM, em 2008, a cultura avaliativa vem se consolidando pela sua aplicação anual e forma sistemática com que os resultados são organizados e divulgados, tornando-se assim, um instrumento indispensável para a promoção da equidade e qualidade da educação do estado.

As avaliações do SADEAM são elaboradas a partir da Matriz de Referência de cada disciplina. Entretanto, é importante destacar que essa Matriz não engloba todo o currículo, são selecionados os conteúdos que serão avaliados nos itens que compõem os testes, levando em consideração àqueles essenciais para cada etapa de escolaridade avaliada. Vale ressaltar também que a Matriz de Referência é formada por um conjunto de descritores que, agrupados por tópicos ou temas, apresentam as habilidades possíveis de serem aferidas por meio da metodologia aplicada.

Reconhecendo a importância do trabalho do gestor para a constituição de um ensino de qualidade, a Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC) em parceria com Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), vem realizando cursos de formação para os gestores e pedagogos para que possam se apropriar dos resultados, fazendo com que essas informações se transformem em ações pedagógicas que cheguem à sala de aula, gerando novas práticas de



ensino. Vale lembrar que a compreensão dos resultados não é simples. No entanto, faz-se necessário uma análise minuciosa sobre os dados fornecidos pelas avaliações, de forma que haja entendimento e se faça uso desses resultados, identificando de forma objetiva as habilidades que requerem intervenção pedagógica.

Dada a sua amplitude, observamos que o SADEAM, a cada edição, aumenta a participação dos estudantes na avaliação que acontece anualmente. Desde sua criação, o Sistema vem passando por algumas modificações e ampliando o número de alunos avaliados. Em 2010, foram avaliados alunos matriculados no 5º e 9º ano do Ensino Fundamental regular e Educação de Jovens e Adultos (EJA). No ano seguinte, foram submetidos à avaliação os alunos do 3º e 7º anos do Ensino Fundamental, os anos iniciais e finais da EJA. Já no ano de 2012, foram avaliados os estudantes do 3º, 5º 7º e 9º anos do Ensino Fundamental, anos iniciais e finais da EJA. Em 2013, passaram pelos testes os alunos do 7º ano do Ensino Fundamental, EJA anos iniciais e finais também do Ensino Fundamental, 1º e 3º anos do Ensino Médio e EJA. É importante ressaltar que nos anos ímpares, quando acontecem as avaliações em larga escala em nível nacional, o SADEAM avalia somente os anos que não são submetidas à Prova Brasil. Levando em consideração o número de alunos que participaram da última edição do SADEAM, em 2014, – 5º e 9º anos do Ensino Fundamental, EJA anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, 3º ano do Ensino Médio regular e EJA – cabe relatar que corresponde a um total de 117.969 da rede estadual e municipal de ensino, em todo o Estado.

Por meio dos resultados do SADEAM, é calculado o Índice de Desenvolvimento da Educação do Amazonas (IDEAM), que coaduna dois indicadores: a média de proficiência dos alunos e a taxa de aprovação. O IDEAM é calculado seguindo a mesma metodologia do IDEB, permitindo assim a comparabilidade entre os índices. De acordo com a proficiência obtida nas provas, são definidos os padrões de desempenho, classificados em quatro níveis<sup>13</sup>: Abaixo do Básico, Básico, Proficiente e Avançado. Esses padrões possibilitam a interpretação dos resultados, viabilizando ações que possam atuar em torno das dificuldades detectadas.

Nesse sentido, o gestor escolar necessita apropriar-se dos resultados, buscando identificar como se encontram os estudantes em relação às habilidades descritas em cada

---

<sup>13</sup> Abaixo do Básico: os alunos que se encontram nesse padrão de desempenho revelam ter carência de aprendizagem prevista para esta etapa da escolaridade em que estão situados.

Básico: os alunos que se apresentam nesse padrão demonstram ter iniciado o processo de sistematização e domínio das habilidades consideradas básicas e essenciais para etapa de escolaridade em que se encontram.

Proficiente: os alunos que encontram neste padrão demonstram ter adquirido competências e habilidades desejáveis para a etapa escolar em que se encontram.

Avançado: os alunos neste nível revelam ter conhecimentos além do esperado, superando as expectativas das competências e habilidades previstas para o seu ano escolar.

padrão de desempenho. Uma das formas de tal apropriação é através da criação de um espaço para análise e reflexão dos dados fornecidos pelas avaliações. O que se busca é que as ações de implementação, para a tentativa de otimização dos resultados, cheguem às salas de aula e possam contribuir para a promoção da qualidade do ensino no Estado do Amazonas. Para melhor compreender o papel desse gestor e dos demais atores educacionais na apropriação de resultados, proposta desta pesquisa, é necessário conhecer algumas características da rede estadual de ensino, bem como apresentar a coordenadoria de educação na qual as escolas que fazem parte do recorte desse trabalho estão inseridas. Em seguida, apresentaremos a descrição das unidades de ensino que são objeto deste trabalho.

### **1.3 Panorama da rede estadual de ensino do Amazonas**

De acordo com informações retiradas do site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Estado do Amazonas é formado por 62 municípios. Possui uma ampla extensão geográfica, tornando-se um desafio a ser considerado por governantes. A rede estadual de ensino é constituída por 696 escolas, sendo 230 na capital e 466 no interior. No ano de 2013 atendeu a um público de 433.874 alunos na Educação Básica. Dentre eles, 38 são alunos da Educação Infantil, 93.587 são dos anos iniciais do Ensino Fundamental, 168.970 dos anos finais do Ensino Fundamental e 171.279 alunos do Ensino Médio (BRASIL, 2015a).

A Secretaria de Estado de Educação, com sede em Manaus, é dirigida pelo Secretário de Estado da Educação, que conta com apoio de um Secretário Executivo e quatro Secretários Adjuntos, que são: de Gestão, Pedagógico, da Capital e do Interior. Todos eles auxiliam nas respectivas atribuições, tendo em vista a melhoria educacional. Para atender as demandas educacionais da rede, além de proporcionar um melhor acompanhamento das escolas estaduais, há duas secretarias adjuntas: a da Capital, formada por sete Coordenadorias Distritais, que acompanham o trabalho das escolas situadas na sede; e a do Interior, composta pelas Coordenadorias Regionais. Ambas tem como atribuição, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas nas escolas, promovendo a execução das políticas e diretrizes voltadas à educação.

Além das atribuições acima elencadas, a Secretaria Adjunta do Interior tem como objetivos: (i) repassar as informações administrativas e pedagógicas da SEDUC, referentes às ações que serão realizadas nas Coordenadorias Regionais e nas Escolas Estaduais do Interior; (ii) coletar informações de cunho pedagógico e administrativo, bem como as necessidades e dificuldades existentes nas escolas, facilitando o atendimento junto a SEDUC; (iii)

encaminhar e acompanhar documentos enviados das Escolas Estaduais à Secretaria Executiva Adjunta do Interior, a fim de facilitar e acelerar os trâmites dos setores e viabilizar o atendimento; (iv) avaliar a gestão escolar e acompanhar o processo de ensino e aprendizagem nas escolas estaduais, informando e divulgando os resultados dos índices educacionais no que tange ao IDEB e SADEAM; e (v) acompanhar o processo de matrícula, bem como a atualização das informações e dados estatísticos *online* junto ao Sistema Integrado de Gestão Escolar do Amazonas (SIGEAM).

Vale lembrar, que a SEDUC, por meio das coordenadorias, é o órgão responsável pela gestão da educação, através do acompanhamento do trabalho desenvolvido pelas escolas, portanto, deve monitorar e orientar os gestores escolares na adoção de práticas de gestão que contribuam para melhoria da qualidade do ensino. Nesta perspectiva, a SEDUC desenvolve alguns programas, dentre eles, alguns federais, que auxiliam as escolas no desenvolvimento de ações capazes de contribuir para a melhoria da aprendizagem e, conseqüentemente, melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações externas. Além disso, visando preparar o gestor escolar para o enfrentamento dos desafios que se coloca no exercício da função, realiza, anualmente, o Encontro de Gestores, com oficinas e palestras de orientação, momento no qual os gestores apropriam-se também dos resultados das avaliações externas e são orientados sobre como interpretá-los. Todas as ações estão focadas na gestão de resultados.

Dentre os programas federais desenvolvidos nas escolas estaduais do município de Borba, destacamos o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC), que visa garantir que todos os estudantes matriculados na rede pública de ensino, estejam efetivamente alfabetizados até aos oito anos de idade, ao concluir o 3º ano do Ensino Fundamental. Ainda destacamos o Programa Mais Educação, com atividades lúdicas, esportivas e reforço escolar nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. É importante esclarecer que este programa é uma estratégia do Governo Federal para induzir a ampliação da jornada escolar na perspectiva da Educação Integral.

Existem também os programas estaduais, como o Reforço Escolar “Criando Oportunidades” e Programa Ciência na Escola (PCE). O primeiro oferece condições de aprendizagem aos alunos que apresentam dificuldades nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, beneficiando alunos matriculados no Ensino Fundamental, constituindo-se em um importante mecanismo na recuperação do desempenho do aluno, através de uma proposta dinâmica e inovadora. O segundo, objetiva contribuir para que estudantes e professores, a partir do 6º ano do Ensino Fundamental desenvolvam projetos de pesquisas científicas em suas escolas, garantindo assim a transformação do pensar e fazer científico do cidadão. Para

incentivar as escolas no alcance das metas do IDEB, o governo do Estado através do Decreto nº 27.040, de 05 de outubro de 2007, instituiu o Prêmio Escola de Valor destinado a beneficiar as instituições da rede pública estadual de ensino que atingirem as metas estipuladas, com premiação inicial de R\$ 30.000,00, conferida anualmente. Convém destacar que as metas educacionais do estado do Amazonas são estipuladas pela Secretaria de Educação, com objetivo de acompanhar o desempenho de cada unidade de ensino, além disso, servem de incentivo às escolas e profissionais da educação na busca de melhores resultados. Todas as metas constam como anexo no documento legal que passa por revisão a cada ano.

No ano de 2008, é lançado o Decreto nº 28.164, de 17 de dezembro, que regulamenta o Prêmio de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, destinado aos profissionais da educação que alcançarem as metas definidas pelo IDEB e IDEAM. A lei estabelece o pagamento de 14º e 15º salários aos profissionais da educação que atingiram as metas. Já para os alunos, determinou-se a premiação no valor de R\$ 500,00 ao estudante que corresponder aos critérios estabelecidos, sendo determinado um aluno por escola. A escolha baseia-se nos seguintes critérios: (i) obtenção da maior média, observado o limite mínimo de 9,5 (nove e meio); (ii) assiduidade, o aluno deverá ter 95% (noventa e cinco por cento) de frequência; (iii) não possuir nenhuma advertência, ou seja, não deverá ter registro de ocorrência negativa na escola.

Em 2011, o Decreto nº 31.488, de 02 de agosto de 2011, que altera o Prêmio Escola de Valor e Prêmio de Incentivos ao Cumprimento de Metas da Educação Básica e modifica a legislação correspondente, aumentou o valor do prêmio para R\$ 50.000,00. As escolas que não conseguem alcançar a meta estabelecida, mas apresentam crescimento superior a 0,8% em relação ao ano anterior, recebem a premiação de R\$ 20.000,00 por crescimento absoluto. A Lei também institui o pagamento de 14º, 15º e 16º salários aos profissionais que atingirem as metas estabelecidas. Essa política de bonificação objetiva mobilizar as escolas na busca por melhores resultados, oferecendo prêmios de incentivos aos profissionais e unidades de ensino que apresentarem crescimento dos indicadores educacionais, já mencionados neste trabalho. No entanto, tal política, além de fomentar a competição entre as unidades de ensino, poderá contribuir para que a prática docente seja voltada para o que se cobra nos testes padronizados. Dessa forma, Casassus (2009) chama atenção para o perigo de treinar os alunos para os testes, visto que, essa estratégia promoverá a redução do currículo, fazendo com que “os professores ocupem o tempo a exercitar os alunos a escolher uma resposta entre as apresentadas” (CASASSUS, 2009, p. 75). Tal atitude torna-se um perigo para a educação, pois, ao focar na

melhoria do desempenho dos alunos, se perde de vista aspectos pedagógicos importantes no processo de ensino e aprendizagem.

O que se pode observar nas escolas, enquanto pesquisadora e profissional é a mobilização dos gestores e professores através do redirecionamento das ações: planejamento, projetos e intervenções pedagógicas com foco nos resultados. É importante relatar que toda essa movimentação dos profissionais da escola justifica-se devido à pressão da SEDUC-AM para que as unidades de ensino apresentem melhorias dos resultados educacionais. Quanto ao Prêmio Escola de Valor, percebe-se que a preocupação dos gestores escolares não é de conquistar o prêmio, mas atender as cobranças da Secretaria de Educação no que tange ao desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala.

A divulgação dos resultados das avaliações externas ocorre na Mostra de Gestão Escolar, que acontece anualmente com objetivo de socializar com a comunidade os resultados obtidos pela instituição nas avaliações em larga escala. Neste dia, além das metas, é apresentado todo o trabalho realizado na escola, destacando alguns dados como: valores, visão de futuro, missão, projetos desenvolvidos, índices de aprovação, reprovação e abandono escolar. Tal ação ocorre na própria escola e conta com a participação dos gestores, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade.

Diante do cenário apresentado e da necessidade compreender as ações dos gestores frente às avaliações externas, este trabalho tem como objetivo analisar como os gestores das quatro escolas analisadas promovem a apropriação dos resultados entre os professores e comunidade e se os dados fornecidos por essas avaliações estão sendo utilizados para o direcionamento de ações pedagógicas que primem pela melhoria da qualidade do ensino oferecido. Deve-se considerar a importância do papel do gestor escolar, como agente articulador da qualidade educacional. Convém destacar que esse profissional precisa estar preparado para atender as novas demandas educacionais e os desafios que poderão surgir no exercício da função. No cotidiano da escola, emergem variadas situações, as mais complexas, que na maioria das vezes são fatores sociais que ultrapassam os muros da instituição, comprometendo a rotina e o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

Assim, nossa análise está voltada para a gestão escolar com foco na apropriação dos resultados educacionais. No entanto, vale salientar que para o gestor desempenhar sua função com eficácia é imprescindível à constituição de uma equipe gestora capaz de auxiliá-lo nas suas inúmeras atribuições, pois são importantes aliados na promoção de uma educação de qualidade. Dessa forma, entendemos que a equipe gestora é formada pelo gestor, principal

responsável pela dinâmica da escola, gestor auxiliar, supervisor pedagógico e orientador educacional, constituindo um núcleo diretivo e orientador da escola.

Considerando a importância do trabalho do gestor para o progresso da unidade de ensino, se faz necessário registrar que o processo de escolha dessa figura central nas escolas estaduais amazonenses se dá por meio de análise de currículo, havendo apenas duas exigências da SEDUC – o profissional deve ser efetivo e possuir formação em nível superior. A pessoa indicada envia o currículo para a Secretaria de Educação através das coordenadorias, que recebem as orientações para o processo de posse, em caso de aprovação. Todavia, esse processo de escolha não leva em conta a formação e competência técnica para o desempenho da função, fatores aprendidos na prática cotidiana da escola, o que pode dificultar e comprometer o processo pedagógico e sua principal missão da escola, a aprendizagem de todos os alunos, já mencionada neste trabalho.

Outro ponto que merece ser destacado, é que as escolas estaduais do município de Borba, não tem apoio pedagógico. Ou seja, os professores indicados pelos gestores para esta função passaram por um processo de entrevista, mas, até abril de 2016, não foi autorizado à lotação deste profissional. Tudo isso dificulta o trabalho do gestor escolar que, além das suas múltiplas atribuições, precisa acompanhar o trabalho pedagógico realizado na escola, bem como oferecer todo o suporte necessário para a efetivação da aprendizagem. Nesse panorama, as ações da Secretaria de Educação objetivam melhorar os índices das unidades de ensino, promovendo equidade e qualidade no processo de formação integral do aluno. As escolas que compõem o aporte desta pesquisa estão sob a jurisdição da coordenadoria regional localizada no interior do estado, descritas na próxima seção.

#### **1.4 A Coordenadoria Regional de Educação de Borba-AM**

O município de Borba, de acordo com consulta feita ao site do IBGE, possui uma área territorial de 44.251,745 km<sup>2</sup>, está localizado no sudeste do Estado do Amazonas, a 150 km de Manaus, em linha reta, e 215 km em via fluvial. De acordo com o Censo Demográfico de 2010, possui uma população de 34.961 habitantes.

A Coordenadoria Regional de Educação e Qualidade do Ensino – SEDUC/ Borba foi implantada por meio da Lei Delegada nº 08 de julho de 2005, visando fazer o acompanhamento do trabalho desenvolvido nas escolas, proporcionando apoio técnico e pedagógico que contribua para a melhoria educacional. Esta Coordenadoria é responsável por doze escolas, das quais sete estão localizadas na zona urbana e cinco na zona rural. Em 2013,

atendeu um total quatro mil setecentos e quarenta e dois discentes matriculados na Educação Básica, incluindo alunos indígenas, bem como aqueles atendidos por mediação tecnológica, ensino à distância transmitido às comunidades rurais através da plataforma tecnológica do centro de mídias, instalado na sede da SEDUC/AM (BRASIL, 2015a).

Para atender a demanda da rede estadual de Borba, a coordenadoria possui um quadro funcional composto por uma coordenadora, uma pedagoga, uma bibliotecária e quatro professoras que desempenham funções de assessoras pedagógicas e compõem a equipe técnica, responsáveis pelo acompanhamento dos trabalhos administrativos e pedagógicos desenvolvidos nas escolas. Esse monitoramento é realizado através de visitas periódicas nas escolas, objetivando diagnosticar os pontos críticos do processo de ensino e aprendizagem, com vistas a contribuir com o processo de estruturação de um conjunto de medidas e ações focadas na melhoria da aprendizagem.

As ações de intervenção nas escolas são realizadas através do Plano de Ação, documento elaborado pela pedagoga e as assessoras pedagógicas da coordenadoria, no qual descrevem as ações a serem desenvolvidas pela equipe técnica pedagógica durante todo o ano escolar, no sentido de orientar e acompanhar todas as atividades desenvolvidas pelas escolas e, principalmente, alunos com baixo rendimento. Esse documento especifica também as atribuições da coordenadoria, quais sejam: coordenar, assessorar, intermediar, gerenciar e viabilizar que as ações propostas pelas escolas tenham condições de serem realizadas.

Quando se trata de avaliação externa, a orientação da coordenadoria é para que a escola analise os resultados, levando em consideração os padrões de desempenho alcançados em cada disciplina avaliada. A partir dessa análise, a escola deverá elaborar um plano de intervenção priorizando os conteúdos nos quais os alunos apresentaram mais dificuldades. Destarte, as atividades pedagógicas deverão ser sistematicamente planejadas para atender as necessidades cognitivas dos alunos e contribuir para a efetivação da aprendizagem.

Em relação à apropriação dos resultados, é feita uma breve análise dos resultados na coordenadoria, com a participação da coordenadora regional, a pedagoga e as assessoras pedagógicas para identificar a unidade de ensino que não atingiu a meta ou apresentou queda na média de proficiência, comparada com a edição anterior. Após essa etapa, a CRE de Borba promove reunião com gestores e professores das escolas com baixo desempenho para refletirem sobre os resultados, no intuito de analisar os fatores que supostamente interferiram nos índices e sugerir ações para solucionar os problemas detectados. Partindo dessa reflexão, as escolas elaboram um plano de intervenção com estratégias de ação que possam contribuir para sanar os déficits de aprendizagem dos alunos, levando em conta os pontos destacados

para as possíveis intervenções. Outra ação da CRE de Borba é o acompanhamento do rendimento do aluno, através do monitoramento de notas individuais, com intuito de detectar em tempo hábil os alunos que apresentam déficit de aprendizagem e propor intervenções pedagógicas capazes de melhorar o desempenho acadêmico desses alunos.

Dentre as doze unidades de ensino jurisdicionadas pela Coordenadoria Regional de Borba-AM, seis atendem estudantes dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Neste trabalho, selecionamos as quatro do Ensino Fundamental 1, para uma análise mais específica sobre as formas de apropriação dos resultados das avaliações externas, conforme mencionado anteriormente. O critério de escolha das escolas foi definido pelo fato de atenderem alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, pertencerem à mesma coordenadoria e receberem as mesmas orientações para o trabalho com os resultados das avaliações externas, conforme fora explicitado na Introdução desta dissertação.

Com base nessa constatação, a pesquisa investiga formas de apropriação dos resultados e como esses dados estão sendo trabalhados em cada uma das quatro escolas, de forma que possamos entender os motivos que levam as instituições de ensino a apresentarem índices distintos, ainda que recebam as mesmas orientações e acompanhamentos pedagógicos da equipe da coordenadoria. Uma questão a ser apontada é a necessidade em identificar outros aspectos que podem contribuir para diferentes resultados, a saber: como os professores compreendem e se apropriam dos dados fornecidos pelas avaliações externas; que mobilizações têm sido realizadas pelo coletivo das instituições para envolver os estudantes a participarem efetivamente desse processo de avaliação externa.

No que tange à apropriação dos resultados nas escolas, a orientação da coordenadoria é para que o gestor juntamente com os professores realize uma análise minuciosa do desempenho da instituição, levando em consideração o nível de proficiência dos alunos, principalmente aqueles considerados abaixo do básico. Feito isso, a escola deverá elaborar um Plano de Intervenção Pedagógica com foco nos descritores mais críticos. Esse Plano contempla os descritores e as atividades de intervenção para melhorar a aprendizagem e, conseqüentemente, o desempenho do aluno nas avaliações em larga escala. Após a elaboração do Plano, a escola deverá encaminhá-lo para a CRE para que a pedagoga e as assessoras pedagógicas possam fazer o acompanhamento das atividades, além de auxiliarem a escola nos desafios a serem enfrentados. Vale lembrar que para chegarmos a esse objeto de estudo foi feita uma análise comparativa entre as médias apresentadas pelas escolas no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e no Índice de Desenvolvimento Educacional do Amazonas (IDEAM), balizados na tabela a seguir:



**Tabela 1 – IDEB/ IDEAM – 5º Ano do Ensino Fundamental**


ESCOLAS	IDEB 2009	IDEAM 2010	IDEB 2011	IDEAM 2012	IDEB 2013
<b>Escola A</b>	<b>4.0</b>	<b>4.1</b>	<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.9</b>
<b>Escola B</b>	<b>3.8</b>	<b>3.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4.1</b>	<b>3.8</b>
<b>Escola C</b>	<b>4.9</b>	<b>4.6</b>	<b>5.0</b>	<b>4.7</b>	<b>5.0</b>
<b>Escola D</b>	<b>4.3</b>	<b>3.9</b>	<b>4.0</b>	<b>4.1</b>	<b>4.8</b>

Fonte: Tabela elaborada pela autora a partir de dados da SEDUC/AM (2015).

De acordo com as médias apresentadas na Tabela 1, observa-se na maioria das escolas a oscilação dos resultados fazendo uma analogia entre o IDEB e IDEAM. A Escola A vem demonstrando um crescimento gradativo, com percepção de melhorias no último IDEB observado. Na Escola B, tem-se o crescimento do IDEB nos primeiros anos, porém com um decréscimo em 2013. No que tange ao IDEAM, apresenta crescimento gradativo, mas comparando os dois índices é notória a constante oscilação dos resultados. Na Escola C, percebe-se uma linha ascendente de crescimento nos índices, mantendo a média do IDEB nos últimos anos. Entretanto, se analisarmos os dois índices, perceberemos que não se manteve a mesma regularidade. Por fim, na Escola D, os dados revelam certa oscilação nos resultados, apresentando um crescimento significativo no último IDEB observado.

Vale destacar que as avaliações em larga escala fornecem informações valiosas sobre a realidade escolar, bem como perfil de desempenho dos alunos dentro da escala de proficiência. O resultado da proficiência foi agrupado em quatro padrões de desempenho que permitem uma interpretação pedagógica das competências e habilidades desenvolvidas pelos alunos nos testes padronizados, possibilitando analisar os aspectos cognitivos que demarcaram o percentual de alunos em cada nível de desempenho. A Figura 2, a seguir, apresenta uma caracterização das competências e habilidades dos padrões de desempenho que compõem o SADEAM.

**Figura 2 – Padrões de Desempenho do SADEAM**

 <p>Abaixo do Básico</p>	<p>Os alunos que se encontram neste Padrão de Desempenho demonstram um desenvolvimento ainda incipiente das principais habilidades associadas à sua etapa de escolaridade, de acordo com a Matriz de Referência. Nos testes de proficiência, tendem a acertar apenas aqueles itens que avaliam as habilidades consideradas basilares, respondidos corretamente pela maior parte dos alunos e, portanto, com maior percentual de acertos. A localização neste padrão indica carência de aprendizagem em relação ao que é previsto pela Matriz de Referência e aponta, à equipe pedagógica, para a necessidade de planejar um processo de <b>recuperação</b> com esses alunos, a fim de que se desenvolvam em condições de avançar aos padrões seguintes.</p>
 <p>Básico</p>	<p>Neste Padrão de Desempenho, os alunos ainda não demonstram o desenvolvimento considerado apropriado das habilidades básicas avaliadas pela Matriz de Referência, para a etapa de escolaridade em que se encontram. Contudo, respondem itens com menor percentual de acerto e que avaliam habilidades mais complexas, quando comparados com o verificado no padrão anterior. A equipe pedagógica deve elaborar um planejamento em caráter de <b>reforço</b> para os alunos que se encontram neste padrão, de modo a consolidar aquilo que eles já aprenderam, sistematizando esse conhecimento e dando suporte para uma aprendizagem mais ampla e densa.</p>
 <p>Proficiente</p>	<p>As habilidades básicas e essenciais para a etapa de escolaridade avaliada, baseadas na Matriz de Referência, são demonstradas pelos alunos que se encontram neste Padrão de Desempenho. Esses alunos demonstram atender às condições mínimas para que avancem em seu processo de escolarização, ao responder aos itens que exigem maior domínio quantitativo e qualitativo de competências, em consonância com o seu período escolar. É preciso estimular atividades de <b>aprofundamento</b> com esses alunos, para que possam avançar ainda mais em seus conhecimentos.</p>
 <p>Avançado</p>	<p>Quando o aluno demonstra, nos testes de proficiência, ir além do que é considerado básico para a sua etapa escolar, como ocorre com os alunos que se encontram neste Padrão de Desempenho, é necessário proporcionar <b>desafios</b> a esse público, para manter seu interesse pela escola e auxiliá-lo a aprimorar cada vez mais seus conhecimentos. Esses alunos costumam responder corretamente, com base na Matriz de Referência, a um maior quantitativo de itens, englobando aqueles que avaliam as habilidades consideradas mais complexas e, portanto, com menor percentual de acertos, o que sugere a sistematização do processo de aprendizagem de forma consolidada para aquela etapa de escolaridade. Entretanto, há que se considerar que o desenvolvimento cognitivo é contínuo, permitindo aprendizagens constantes, conforme os estímulos recebidos.</p>

Fonte: Revista SADEAM, 2014.

Analisando a Figura 2, observamos que os alunos que se encontram em um padrão de desempenho abaixo do básico apresentam carência de aprendizagem, necessitam de intervenção mais direcionada, que possibilite o desenvolvimento de habilidades para que ele possa progredir em seu processo de aprendizagem. Já os alunos no padrão básico demonstram pouco conhecimento do que é proposto para a sua etapa de escolaridade, o que requer também atenção diferenciada com atividades de reforço para que possa avançar no processo cognitivo. Quanto ao padrão proficiente, os alunos tem maior habilidade cognitiva, correspondendo ao conhecimento apropriado para sua etapa escolar. Por fim, no nível avançado, o aluno revela

ter conhecimento superior do previsto para o seu ano escolar, além das expectativas esperadas. No entanto, é necessário estimulá-los para que possam progredir cada vez mais.

A escolha das escolas deu-se pelo fato de estarem localizadas na sede do município e pelos motivos anteriormente descritos: atenderem alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, estarem sob a jurisdição da mesma coordenadoria, receberem as mesmas orientações pedagógicas para o trabalho com os resultados, porém com diferenças quanto à regularidade dos resultados. Convém esclarecer que, além das quatro escolas pesquisadas, há duas que atendem alunos dos anos iniciais na mesma Coordenadoria. Porém, essas instituições não compõem o recorte desse trabalho por serem de difícil acesso, pois estão localizadas na zona rural do município, o que dificultaria uma proximidade aos dados, tendo em vista o tempo cronológico para a produção de um texto de Mestrado.

#### 1.4.1 As escolas

As escolas selecionadas pertencem à mesma Coordenadoria Regional e possuem perfis muito semelhantes, principalmente no que se refere à situação socioeconômica dos alunos. De acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas A, B e D, os educandos, em sua maioria, são oriundos de famílias de baixa renda, com pouca escolaridade. Grande parte não possui renda fixa, sobrevivem da agricultura e contam com ajuda do Governo Federal através de programas sociais. O Bolsa Família contribui para manter os alunos na escola, uma vez que é necessário apresentar uma declaração de frequência escolar para receber o benefício. A Escola C, todavia, distancia-se desse perfil, tendo uma clientela bastante diversificada. Nela, registra-se uma quantidade significativa de alunos advindos de família de classe média, que possuem renda fixa e acompanham o desenvolvimento escolar do aluno. A Tabela 2, a seguir, mostra o quantitativo de alunos matriculados nas escolas pesquisadas no ano de 2013.

**Tabela 2** – Distribuição de alunos por Ano/ Série das Escolas A, B, C e D – 2013

<b>ANO/SÉRIE</b>	<b>Escola A</b>	<b>Escola B</b>	<b>Escola C</b>	<b>Escola D</b>
1º ANO	55	17	38	38
2º ANO	42	27	39	48
3º ANO	54	26	60	62
4º ANO	50	23	47	39
5º ANO	61	26	33	52
<b>TOTAL</b>	<b>262</b>	<b>119</b>	<b>217</b>	<b>239</b>

Fonte: Censo Qedu (2013).

Considerando os dados da Tabela 2, pode-se observar que as escolas A, C e D atendem um número significativo de alunos, levando em conta sua estrutura física. Já a Escola B, apresenta um quantitativo menor de alunos, comparado às demais. Cabe destacar que as escolas A e D são as únicas do bairro onde estão localizadas. As escolas B e C dividem sua clientela com uma escola municipal situada no mesmo bairro. Acreditamos que o fato de a Escola B possuir um número reduzido de alunos se justifica pela proximidade geográfica com a escola municipal com a qual divide sua clientela.

Embora as escolas recebam as mesmas orientações para o trabalho com os resultados das avaliações em larga escala, é importante esclarecer que a Coordenadoria faz o acompanhamento pedagógico periódico em todas as unidades de ensino e sempre que haja necessidade de intervenção. Tais intervenções são planejadas e realizadas em parceria com gestores e professores, buscando superar as dificuldades encontradas para oferecer uma educação de qualidade. Além disso, as escolas elaboram o calendário de atividades a serem realizadas durante todo o ano escolar, bem como o Plano de Intervenção com base nos resultados das avaliações externas, focando nos descritores mais críticos, ou seja, aqueles nos quais os alunos apresentam maior número de erros ou mais dificuldade. Com base nesses dados, a equipe da Coordenadoria Regional, com gestores e professores, busca refletir sobre as possíveis causas que levaram os alunos a esses resultados. A partir daí, são delineadas estratégias de ações que visem amenizar a distorção de aprendizagem. Esse trabalho acontece em longo prazo, no decorrer do ano letivo, sendo constantemente avaliado e ajustado de acordo com as necessidades de intervenção para o desenvolvimento cognitivo dos alunos.

As escolas, com o apoio da coordenadoria, são orientadas a realizar uma análise minuciosa dos resultados, com seus professores e apoio pedagógico, analisando os descritores com mais erros, refletindo sobre as questões pedagógicas implicadas no processo de apresentação de uma determinada habilidade. Nesse contexto intervencionista, procuram identificar as dificuldades encontradas, apontando tantos os pontos positivos quanto os negativos, além de sugerirem ações para solucionar os problemas detectados. Diante disso, as escolas elaboram um plano de intervenção pedagógica, delineando e dinamizando as ações no sentido de intervir no processo de ensino e aprendizagem para atuar na movimentação dos estudantes nos padrões de desempenho.

Nesta perspectiva, as escolas analisadas desenvolvem alguns projetos em parceria com a Coordenadoria Regional de Educação, tais como o “Vivenciando a Leitura” e o “Aprendendo Matemática com Prazer”. No primeiro, o objetivo é formar leitores que possam compreender e estabelecer relações entre textos, ampliando conhecimentos através da própria

leitura. No segundo, o intuito é desenvolver habilidades e o raciocínio lógico, contribuindo para a melhoria da aprendizagem. Esses projetos são trabalhados com todos os alunos da escola, pelos professores e equipe pedagógica da coordenadoria. Convém destacar que cada turma conta com três docentes que desenvolvem as atividades por hora aula, um professor que trabalha com as disciplinas de Língua Portuguesa, Ciências, História, Geografia, Ensino Religioso e Ensino das Artes, outro de Matemática e outro de Educação Física. Assim, espera-se que o trabalho desenvolvido pelas escolas possa contribuir para a promoção de uma educação de qualidade voltada para a formação cidadã do aluno.

Dentre as ações desenvolvidas, destacamos o acompanhamento individualizado do desempenho cognitivo dos alunos, ressaltando que esse monitoramento é feito em todos os anos escolares, visando detectar as dificuldades e proporcionar recuperação da aprendizagem em tempo hábil, de forma que os alunos possam progredir e tornar-se protagonistas na construção do conhecimento. Para os fins desta dissertação, focaremos nos alunos do 5º ano, público alvo das avaliações em larga escala. O planejamento é realizado bimestralmente, de acordo com o calendário da Coordenadoria Regional. Os professores se reúnem por série/ ano e disciplina. Nesse encontro, além da elaboração do plano, eles trocam experiências e sistematizam ações para suprir a necessidade de aprendizagem da turma. Os professores também têm a Hora de Trabalho Pedagógico (HTP) para realizar atividades pedagógicas.

Uma estratégia pensada pela Coordenadoria Regional de Borba-AM foi proporcionar aos alunos aulas de reforço aos sábados com atividades mais dinâmicas que busquem auxiliá-los nas dificuldades de aprendizagem. Esses encontros semanais acontecem com a participação de todos os professores da escola, independente da série/ ano que atuam. Cada professor é responsável por uma atividade, que inclui aulas de reforço de Língua Portuguesa e Matemática, aulas de Informática, gincana de Matemática, jogos e brincadeiras. Esse trabalho objetiva ajudar aqueles estudantes com dificuldade e proporcionar a todos os alunos aprendizagem significativa<sup>14</sup>.

Agora que apresentamos uma visão geral da relação entre Coordenadoria e escolas, seguimos trazendo um perfil das quatro escolas, seguindo a ordem alfabética elencada.

---

<sup>14</sup> Vale destacar que atualmente as quatro escolas que compõem o aporte desta pesquisa passaram por um processo de reforma em sua estrutura física, ocasionando a paralisação das atividades pedagógicas por um período determinado, e, por isso, estão em calendário especial. Com vistas a atuar no sentido de minimizar possíveis perdas em função das obras, as aulas de sábado foram pensadas para atender a esta situação emergencial, cumprimento do calendário escolar e, ao mesmo tempo, contribuir para a melhoria da aprendizagem dos alunos.

#### 1.4.2 A escola A

A Escola A, localizada do município de Borba, estado do Amazonas, no ano de 2015 passou por um processo de reforma. Em sua infraestrutura, apresenta atualmente oito salas de aula, incluindo uma sala onde funcionam aulas de reforço, possui uma cozinha, um depósito de merenda, banheiros, um refeitório, um laboratório de ciências, um laboratório de informática, uma diretoria, uma secretaria, uma biblioteca e uma sala de professores.

Desde sua criação, a escola teve três diretores e atualmente é dirigida por uma profissional licenciada em Letras. A instituição funciona em três turnos, sendo que, no matutino e vespertino, atende alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental e, no noturno, apenas uma turma do 1º Segmento da Educação de Jovens e Adultos (EJA). Em 2013, ano base desta pesquisa, a escola atendeu um total de duzentos e sessenta e dois estudantes.

Quanto ao quadro funcional, a Tabela 3 apresenta o quantitativo de professores e funcionários que compõe a equipe da Escola A no ano referência da pesquisa.

**Tabela 3 – Docentes e funcionários da Escola A – 2013**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
Professor	23
Apoio Pedag.	02
Secretário	01
Aux. Administ.	01
Aux. Serv.Ger.	02
Merendeiro	03
Vigia	03

Fonte: Tabela elaborada pela autora com dados do Projeto Político Pedagógico da Escola A, 2013.

Considerando os dados da tabela apresentada, pode-se observar que a escola dispõe de um número suficiente de servidores para atender sua clientela. Com uma equipe docente formada por vinte e três professores, dos quais dezesseis pertencem ao Quadro de Pessoal efetivo e sete em regime temporário, todos os docentes possuem nível superior.

No que tange ao desempenho dos alunos do 5º do Ensino Fundamental, percebe-se que os alunos vêm apresentando crescimento gradativo, fato observado pela média de proficiência evidenciada na Tabela 4 a seguir:

**Tabela 4** – Média de Proficiência dos alunos do 5ª Ano da Escola A – Prova Brasil

	2009	2011	2013
Língua Portuguesa	156,9	160,8	180,9
Matemática	167,3	184,0	198,5

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base em informações disponibilizadas em BRASIL (2015d).

Analisando a evolução dos resultados apresentados na Tabela 4, podemos observar que a escola vem traçando uma linha ascendente de crescimento. Esses dados podem indicar que os alunos desenvolveram habilidades cognitivas que estão coadunando para o crescente aumento da proficiência aduzida na tabela acima. Observando o padrão de desempenho dos alunos, destacamos que a Escola A vem apresentando crescimento dos padrões considerados adequados em Língua Portuguesa e Matemática, no período de 2009 a 2013. Dessa forma, a Tabela 5 faz um detalhamento do percentual de alunos que se encontra em cada nível de desempenho, levando em consideração a edição de 2013, ano base desta pesquisa.

**Tabela 5** – Percentual de alunos por padrão de desempenho da Escola A – 5º Ano

Padrão de Desempenho	2009		2011		2013	
	Líng.Port.	Matem.	Líng.Port.	Matem.	Líng.Port.	Matem.
Abaixo do Básico	51%	70%	34%	43%	29%	35%
Básico	40%	21%	55%	45%	39%	35%
Proficiente	8%	9%	9%	11%	29%	24%
Avançado	1%	0%	2%	1%	3%	6%

Fonte: Tabela organizada pela autora a partir de informações disponibilizadas no site Qedu.

A Tabela 5 evidencia que a escola apresenta um percentual significativo de alunos que se encontram nos níveis de desempenho, abaixo do básico e básico, nas disciplinas Língua Portuguesa e Matemática, demonstrando decréscimo no ano de 2013, o que indica que houve um deslocamento de alunos para os níveis proficiente e avançado. Constata-se que a escola vem apresentando melhoria tanto na proficiência quanto em nível de desempenho. Todavia, ainda é possível perceber que cerca de 70% dos estudantes estão alocados mais à esquerda da escala de proficiência, o que aponta para a necessidade de localizar especificamente os pontos do processo de desenvolvimento cognitivo dos estudantes que requer intervenções pedagógicas mais específicas.

Acreditamos que os efeitos positivos sobre a aprendizagem dos alunos corroboram as ações pedagógicas desenvolvidas pela unidade de ensino, relatadas neste trabalho. A escola desenvolve outros quatro projetos, além daqueles realizados em parceria com a Coordenadoria, como: o “Projeto Meio Ambiente”, que visa conscientizar os estudantes sobre os cuidados que devemos ter com o meio ambiente, tornando-os multiplicadores de atitudes necessárias para a preservação de um ambiente saudável; o Projeto “Datas Comemorativas”, que enfatiza as datas que marcaram o processo histórico do país; o Projeto “Rosa Menina”, que proporciona aos alunos através de danças e manifestações artísticas conhecer e valorizar a cultura local; e, por fim, o Projeto “Livro Infantil”, que tem como objetivo incentivar o hábito na leitura, enfatizando o ato de ler como forma de compreensão da escrita. Todos os projetos são realizados de forma interdisciplinar, buscando envolver toda a comunidade escolar.

No próximo tópico trazemos uma breve caracterização da Escola B.

#### 1.4.3 A escola B

A Escola B também está localizada em Borba, estado do Amazonas. Em 2015, a escola passou por um processo de reforma, tendo sua infraestrutura ampliada, a qual foi contemplada com seis salas de aula, dois laboratórios, sendo um de ciências e outro de informática. Possui também uma diretoria, uma secretaria, uma sala dos professores, um refeitório, uma cantina, banheiros e um depósito de merenda.

Desde sua criação teve três diretores, sendo a atual gestora licenciada em Pedagogia. A escola funciona em dois turnos, matutino e vespertino, e atende a alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. No ano de 2013, atendeu uma clientela formada por cento e dezenove alunos. A Tabela 6 a seguir expõe o quantitativo de professores e funcionários da Escola B.

**Tabela 6 – Professores e funcionários da Escola B – 2013**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
Professor	13
Apoio Pedag.	01
Secretário	01
Aux. Administ.	01
Aux. Serv.Ger.	02
Merendeiro	02
Vigia	03

Fonte: Tabela elaborada pela autora com dados do Projeto Político Pedagógico da Escola B, 2013.



Observando a Tabela 6 é possível verificar que a escola dispõe de apenas um professor que desempenha a função de apoio pedagógico, quando o ideal seria a presença de mais um profissional, para o outro turno. No entanto, a SEDUC só disponibilizou um profissional para esta função, devido ao quantitativo de alunos. Quanto à formação da equipe docente, todos possuem nível superior.

No que se refere ao desempenho dos alunos do 5º do Ensino Fundamental pode-se constatar que não há regularidade na média de proficiência observada no período de 2009 a 2013, evidenciada na Tabela 7:

**Tabela 7 – Média de Proficiência dos alunos do 5ª Ano da Escola B – Prova Brasil**

	2009	2011	2013
Língua Portuguesa	151,0	184,4	160,5
Matemática	177,1	188,6	168,6

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base em informações disponibilizadas em BRASIL (2015e).

Observando o contexto dos resultados apresentados acima, podemos perceber que a escola demonstra melhoria significativa no ano de 2011, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática. Já em 2013, os dados mostram uma pequena regressão. Convém destacar que em 2011 a Escola B foi contemplada com o Prêmio Escola de Valor, por crescimento absoluto no Índice de Desenvolvimento da Educação. Levando em conta o padrão de desempenho dos alunos, a Escola B demonstra certa oscilação nos padrões considerados adequados nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Diante disso, é importante analisar o percentual de alunos distribuídos de acordo com os níveis de desempenho.

**Tabela 8 – Percentual de alunos por padrão de desempenho da Escola B – 5º Ano**

Padrão de Desempenho	2009		2011		2013	
	Líng.Port.	Matem.	Líng.Port.	Matem.	Líng.Port.	Matem.
Abaixo do Básico	57%	47%	19%	42%	44%	57%
Básico	37%	50%	42%	42%	44%	39%
Proficiente	3%	0%	33%	16%	12%	4%
Avançado	3%	3%	6%	0%	0%	0%

Fonte: Tabela organizada pela autora a partir de informações disponibilizadas no site Qedu.

A Tabela 8 mostra que a maioria dos alunos da Escola B encontra-se no nível de desempenho abaixo do básico e básico, nas disciplinas avaliadas. Percebe-se melhoria no nível proficiente em 2011, tanto em Língua Portuguesa quanto Matemática. Contudo, em 2013, pode-se constatar queda no percentual de alunos. Observa-se também que não há alunos no nível avançado, o que indica que o padrão de desempenho vem coadunar com a queda de proficiência da escola em 2013. Cabe esclarecer que a escola só desenvolve os projetos em parceria com a Coordenadoria Regional, já explicitado nesse trabalho.

Dando sequência, a próxima seção apresenta uma breve análise da Escola C.

#### 1.4.4 A escola C

A Escola C está situada no Centro da cidade de Borba, estado do Amazonas, e é a mais antiga do município, construída no ano de 1906, mas oficializada em 1952. Atualmente, apesar de a escola ter passado por um processo de reforma, conserva as características arquitetônicas do prédio que é um dos patrimônios históricos do município. Em sua infraestrutura, há cinco salas de aula, uma cozinha, um depósito de merenda, um depósito para material de limpeza, um depósito para material de expediente, banheiros, um refeitório, um laboratório de informática, uma diretoria, uma secretaria, uma biblioteca, uma sala de professores e um pátio coberto, onde acontecem as atividades de Educação Física.

Desde sua criação, a escola teve oito diretores e, atualmente, é dirigida por uma profissional licenciada em Matemática. A instituição funciona em dois turnos, matutino e vespertino, e atende a alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. Em 2013, a escola atendeu um total de duzentos e dezessete alunos. Quanto ao quadro funcional, a Tabela 9 apresenta o quantitativo de professores e funcionários que compõe a equipe escolar.

**Tabela 9 – Docentes e funcionários da Escola C – 2013**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
Professor	13
Apoio Pedag.	00
Secretário	01
Aux. Administ.	00
Aux. Serv.Ger.	03
Merendeiro	01
Vigia	03

Fonte: Tabela elaborada pela autora com dados Projeto Político Pedagógico da Escola C, 2013.

Considerando os dados da Tabela 9, pode-se observar que a escola não dispõe de quantitativo suficiente de servidores que possa atender com excelência sua clientela. Observamos que a escola não tem pedagogo, também não dispõe de professor para desempenhar a função de apoio pedagógico. Isso pode dificultar o trabalho do gestor escolar, devido a inúmeras atividades e desafios que permeiam o cotidiano da escola. A equipe docente é formada por treze professores, sendo oito do quadro efetivo e cinco trabalham em regime temporário; todos possuem nível superior.

Levando em conta o desempenho dos alunos da Escola C, percebe-se que em Língua Portuguesa os alunos demonstram crescimento gradativo, com pequeno declínio no ano de 2013. Já em Matemática, podemos observar certa irregularidade na proficiência, o que nos leva a entender que os alunos apresentam mais dificuldade, comparadas com Língua Portuguesa, como pode ser verificado na Tabela 10:

**Tabela 10** – Média de Proficiência dos alunos do 5<sup>a</sup> Ano da Escola C – Prova Brasil

	2009	2011	2013
Língua Portuguesa	183,9	189,4	189,2
Matemática	217,2	195,5	199,5

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base em informações disponibilizadas em BRASIL, 2016b.

Os dados apresentados na Tabela 10 demonstram melhoria na proficiência dos alunos em Língua Portuguesa, havendo pequeno decréscimo em 2013. No entanto, em Matemática podemos observar que não apresentam regularidade de crescimento, havendo decréscimo em 2011 e crescimento em 2013. Tal fato pode indicar que os alunos apresentam dificuldade de aprendizagem. Considerando o padrão de desempenho dos alunos, na Escola C, observa-se também certa oscilação nos padrões considerados adequados em Língua Portuguesa e Matemática. A Tabela 11 apresenta o percentual de alunos distribuído de acordo com o nível de desempenho.

**Tabela 11** – Percentual de alunos por padrão de desempenho da Escola C – 5º Ano

Padrão de Desempenho	2009		2011		2013	
	Líng.Port.	Matem.	Líng.Port.	Matem.	Líng.Port.	Matem.
Abaixo do Básico	26%	9%	12%	38%	21%	27%
Básico	37%	46%	48%	43%	40%	49%
Proficiente	28%	41%	38%	15%	27%	18%
Avançado	9%	4%	2%	4%	12%	6%

Fonte: Tabela organizada pela autora a partir de informações disponibilizadas no site Qedu.

Através da observação dos dados da Tabela 11 é possível verificar que houve oscilação em todos os níveis ao longo dos anos. Observa-se, ainda, que um número significativo de alunos está localizado no nível proficiente, no qual houve crescimento em Língua Portuguesa no ano de 2011, porém caiu novamente em 2013. Entretanto, em Matemática, houve queda em 2011 e, em 2013, teve um pequeno crescimento. Em se tratando do nível avançado, em Língua Portuguesa houve declínio no ano de 2011, voltando a subir em 2013. Já em Matemática, o índice manteve-se estagnado nos dois anos, apresentando leve crescimento em 2013. Diante disso, cabe à escola refletir sobre esses dados, delinear ações capazes de sanar as dificuldades dos alunos e contribuir para a efetivação da aprendizagem, a despeito de também ter sido contemplada com o Prêmio Escola de Valor nos anos de 2007, 2009 e 2011, pelo cumprimento das metas estabelecidas.

Vale destacar que, além dos projetos realizados em parceria com a Coordenadoria Regional, a escola desenvolve outros cinco como o “Cidade limpa: lixo, nossa responsabilidade”, no qual se pretende conscientizar o aluno em cuidar do lixo que ele produz, de forma que, boas atitudes sejam adotadas no ambiente familiar. Através do Projeto “Viva a vida sem drogas”, a escola visa intervir de forma preventiva, sensibilizando os alunos sobre os riscos eminente das drogas e suas consequências. No Projeto “Datas Comemorativas”, objetiva-se proporcionar aos alunos, através de atividades lúdicas, as datas que marcaram a história brasileira. O projeto “Folcarte” visa proporcionar ao aluno diferentes formas de expressar-se, perceber e vivenciar o mundo através da arte. Com o Projeto “Meio Ambiente”, os alunos são motivados a cuidar do meio ambiente, através de atitudes de preservação de um ambiente saudável. Tais projetos são trabalhados de forma interdisciplinar, e contam com o apoio da família e comunidade, tanto na realização das atividades, quanto na culminância. A seguir apresentamos uma breve caracterização da Escola D.

#### 1.4.5 A escola D

A Escola Estadual D, situada no município de Borba, estado do Amazonas, apresenta em sua infraestrutura cinco salas de aula, uma cozinha, um depósito de merenda, banheiros, um refeitório, um laboratório de informática, uma diretoria, uma secretaria, uma sala de professores e uma área externa toda gramada, na qual acontecem as atividades de Educação Física. Atualmente a escola passa por um processo de reforma, desenvolvendo suas atividades na Casa de Maria, prédio da Igreja Católica.

Desde sua criação, a instituição teve quatro diretores e, atualmente, é dirigida por um profissional licenciado em Matemática. A instituição também funciona em dois turnos, matutino e vespertino, nos quais atende alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. Em 2013, a escola teve um total de duzentos e trinta e nove alunos. Quanto ao quadro funcional, a Tabela 12 apresenta o quantitativo de professores e funcionários que compõe a equipe escolar.

**Tabela 12** – Docentes e funcionários da Escola D – 2013

<b>FUNÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
Professor	15
Apoio Pedag.	00
Secretário	01
Aux. Administ.	00
Aux. Serv.Ger.	03
Merendeiro	01
Vigia	01

Fonte: Projeto Político Pedagógico da Escola D, 2013.

Como se pode observar na tabela anterior, a escola D também não dispõe de pessoal suficiente para atender de forma efetiva suas reais necessidades. Os dados apresentam a ausência de apoio pedagógico, profissional necessário para auxiliar o gestor escolar no desenvolvimento das atividades pedagógicas. Observa-se ainda que a escola só dispõe de um merendeiro. Certamente, um turno possui carência desse profissional, visto que, a escola funciona nas partes da manhã e da tarde. A equipe docente é formada por quinze professores, dos quais treze pertencem ao quadro de pessoal efetivo e dois em regime temporário. De acordo com o PPP da Escola, apenas um professor não possui nível superior. Os demais têm formação em normal superior.

Quanto à média de proficiência dos alunos do 5º do Ensino Fundamental, observa-se que os alunos apresentam crescimento gradativo, como pode ser verificado na Tabela 13.

**Tabela 13** – Média de Proficiência dos alunos do 5ª Ano da Escola D – Prova Brasil

	2009	2011	2013
Língua Portuguesa	169,9	157,4	174,9
Matemática	191,0	174,2	195,9

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações disponibilizadas em BRASIL (2016a).

Através de uma breve análise nos resultados apresentados na Tabela 13, podemos observar que a escola vem apresentando certa oscilação tanto em Língua Portuguesa, quanto em Matemática. No entanto, percebe-se crescimento significativo no último IDEB observado. Esse crescimento pode ser um indicador de que os alunos estejam desenvolvendo habilidades cognitivas refletidas na média de proficiência da escola.

Quanto ao padrão de desempenho, a Escola D não apresenta regularidade de crescimento nos padrões considerados adequados nas disciplinas avaliadas – Língua Portuguesa e Matemática. Dessa forma, a Tabela 14 mostra o percentual de alunos em cada nível de desempenho em que se encontram.

**Tabela 14** – Percentual de alunos por padrão de desempenho da Escola D – 5º Ano

Padrão de Desempenho	2009		2011		2013	
	Líng.Port.	Matem.	Líng.Port.	Matem.	Líng.Port.	Matem.
Abaixo do Básico	22%	35%	44%	54%	32%	37%
Básico	59%	53%	45%	40%	37%	39%
Proficiente	16%	9%	10%	5%	23%	20%
Avançado	3%	3%	1%	1%	8%	4%

Fonte: Tabela organizada pela autora a partir de informações disponibilizadas no site Qedu.

A Tabela 14 demonstra que a escola vem apresentando melhoria em 2013 no padrão de desempenho considerado adequado. O percentual de alunos que se encontra no nível abaixo do básico apresenta crescimento em 2011, mas, em 2013, voltou a cair. No nível básico, houve declínio no período avaliado, pois se constata um deslocamento para o nível proficiente e avançado, contribuindo de forma positiva para o aumento da média de proficiência da escola.

São desenvolvidos vários projetos, além daqueles realizados em parceria com a Coordenadoria. Dentre eles, podemos destacar o “Projeto Despertando a Consciência Ambiental”, no qual a escola visa conscientizar os alunos sobre os cuidados que se deve ter com o meio ambiente, fomentando a reflexão sobre os problemas ambientais que permeiam a sociedade. Através do Projeto “Datas Comemorativas”, a escola objetiva levar o aluno a conhecer e vivenciar, através de atividades lúdicas, as datas que marcaram a história do povo brasileiro. Já o Projeto “Antidrogas na Escola”, bem como nas escolas A e C, visa conscientizar os alunos sobre as causas e consequências das drogas na sociedade contemporânea. Para concluir, o Projeto “Hora Cívica na Escola” que tem como objetivo trabalhar atitudes cívicas, através de palestras e atividades diversificadas. Todos os projetos são realizados de forma interdisciplinar e contextualizados, buscando envolver as famílias e toda a comunidade.

Quando se trata de educação, é necessário o acompanhamento do desenvolvimento das competências e habilidades dos alunos. Ao mesmo tempo, é preciso proporcionar as condições necessárias para o aperfeiçoamento dessas habilidades, como também auxiliá-los nas dificuldades. Tais fatores são fundamentais para a formação cidadã. Cabe mencionar que o ato de avaliar torna-se necessário para a promoção da melhoria. É um processo com diversas etapas que permitem apontar o que pode ser feito para garantir a aprendizagem dos alunos. Portanto, é importante que se faça o uso pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala. Nesse sentido, cabe ao gestor, conforme já apontado em outros momentos desta dissertação, proporcionar espaços/ momentos de reflexões acerca dos dados fornecidos por essas avaliações e traçar ações capazes de contribuir para a melhoria dos resultados. Nessa mesma linha, Machado (2012) afirma que:

Utilizar os resultados das avaliações externas significa compreendê-los não como um fim em si mesmo, mas sim como possibilidade de associá-los às transformações necessárias no sentido de fortalecer a escola pública democrática, que é aquela que se organiza para garantir a aprendizagem de todos (MACHADO, 2012, p. 79).

Conhecer e utilizar os dados fornecidos pelas avaliações externas são condições necessárias para auxiliar o processo no ambiente escolar, além de produzir efeito no trabalho do gestor escolar, influenciando principalmente a gestão pedagógica. Com base nesse pressuposto, o capítulo seguinte traz ao debate desafios do trabalho do gestor escolar em tempos de avaliação externa. Nesse sentido, são apresentados os dados coletados nas entrevistas realizadas com o coordenador regional, pedagogo, assessores pedagógicos,

gestores e professores de Língua Portuguesa e Matemática das quatro escolas analisadas, verificando como os resultados das avaliações em larga escala, chegam às instituições e que ações são desenvolvidas com vistas à apropriação dos resultados.



## **2 AS AÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PROVA BRASIL: UM DIÁLOGO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA**

No primeiro capítulo discorremos sobre o Plano Nacional de Educação, dando ênfase às especificidades inerentes à Meta 7 e ao desafio da qualidade da educação. Fizemos uma abordagem histórica das avaliações em larga escala no Brasil, a partir da década de 1990, e discorremos também sobre o Sistema de Avaliação do Amazonas (SADEAM). Apresentamos a rede estadual de ensino na qual as escolas analisadas estão inseridas e fizemos uma abordagem panorâmica da Coordenadoria Regional de Educação do município de Borba-AM. Por fim, foi feita a caracterização das escolas pesquisadas, bem como dos atores educacionais que compõem esse cenário. Através de tabelas, apresentamos as médias de proficiência das unidades, nos anos de 2009, 2011 e 2013, e o quantitativo de alunos avaliados no período, de acordo com os padrões de desempenho.

O percurso acima adotado teve como função atingir o objetivo geral desta dissertação, que busca descrever e analisar como a gestão escolar promove a apropriação dos resultados das avaliações externas entre seus professores nas quatro escolas que compõem o aporte desta pesquisa e, a partir desse ponto, propor ações que possam contribuir para o aprimoramento da gestão de resultados, visando à melhoria da qualidade da educação nas unidades de ensino analisadas. Assim, esta pesquisa procurou compreender como são trabalhados os dados fornecidos pelo sistema de avaliação Prova Brasil, no qual os alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental de quatro escolas da rede estadual de ensino do estado do Amazonas foram avaliados, no período de 2009 a 2013. Com isso, buscou-se conhecer a realidade das escolas, principalmente a gestão pedagógica no trabalho com os resultados. Partindo desses pressupostos ponderamos três fatores fundamentais para sustentar os argumentos deste trabalho: avaliação externa, gestão escolar e apropriação dos resultados.

Para um melhor entendimento da importância do papel do gestor frente às unidades escolares, alguns conceitos precisam ser apresentados como, por exemplo, as dimensões da gestão escolar, descrita por meio de bibliografia pertinente a esse tema para consolidar os aspectos da pesquisa. Levando em consideração a forma como o gestor conduz o processo de apropriação dos resultados nas unidades de ensino, objeto de estudo desta dissertação, damos ênfase à gestão de resultados. Neste segundo capítulo foi analisada a atuação dos gestores no processo de apropriação e utilização dos resultados das avaliações em larga escala, especificamente a Prova Brasil, como fora mencionado anteriormente, com vistas à melhoria

da qualidade do ensino. A investigação foi realizada em quatro escolas da Coordenadoria Regional de Educação do município de Borba, no interior do estado do Amazonas, tendo como sujeitos da pesquisa a coordenadora regional, a pedagoga, as assessoras pedagógicas, os gestores e os professores das escolas analisadas.

Com objetivo de tecer discussões à luz das teorias, este capítulo está estruturado em quatro seções. Na primeira parte, falamos dos desafios da gestão escolar no contexto das avaliações em larga escala, destacando algumas práticas consideradas fundamentais para atender as novas demandas educacionais, dentre elas, enfatizamos a apropriação dos resultados das avaliações externas na escola. Nesse contexto, cabe ao gestor proporcionar espaço para análise e reflexão dos dados fornecidos, a fim de que tais informações possam contribuir de forma positiva para a efetivação da aprendizagem dos alunos.

Para compreender o trabalho de gestão, apresentamos uma abordagem histórica sobre a gestão escolar, destacando a transição do modelo estático para um paradigma mais dinâmico que atendesse as demandas educacionais da sociedade contemporânea. Dando sequência, discorreremos sobre algumas dimensões do trabalho de gestão, buscando mostrar ao leitor a importância das ações de gestão diante do desafio de uma educação voltada para a preparação do estudante a fim de atuar de forma ativa na sociedade. Nesse contexto, o papel do gestor coloca-se como primordial na mobilização da equipe e articulação das condições necessárias para a realização de um trabalho articulado com vistas à qualidade da educação. Logo depois, tratamos da gestão democrática no contexto escolar, visto que esse modelo requer a efetiva participação dos atores educacionais nas tomadas de decisões, podendo contribuir para a construção de uma escola transparente, descentralizada, proativa e compromissada com a sociedade. Tecemos ainda algumas considerações sobre a gestão de resultados, aspecto fundamental para a compreensão da ação gestora frente às novas exigências educacionais.

A segunda seção traz o percurso metodológico da pesquisa e, a partir das entrevistas, na terceira e na quarta seção, faremos uma reflexão teórica e algumas considerações sobre o processo de apropriação dos resultados nas escolas investigadas. A reflexão teórica se baseia nos estudos de Lück (1998, 2000, 2005, 2009), que discorre sobre a gestão e reforça a ideia de que o gestor exerce grande influência nas atividades da escola, capaz de mobilizar os atores educacionais em busca da efetivação de uma aprendizagem significativa a todos os alunos. Tem-se nesta análise as contribuições de Sousa e Bonamino (2012), Machado (2012), Machado e Alavarse (2014) sobre a importância da apropriação dos resultados das avaliações externas, como instrumento de gestão capaz de contribuir com a melhoria da qualidade.

Para sustentar as análises desta pesquisa, no que tange à gestão escolar, também recorreremos à visão de Lück (1998, 2000, 2005, 2009) ao esclarecer características das diferentes dimensões de gestão e a correlação entre elas para a eficácia escolar. A autora destaca que o gestor deve fomentar a participação de toda a comunidade escolar, sendo ele a figura central capaz de articular e proporcionar as condições necessárias para a efetivação das ações pedagógicas voltadas para aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, Machado (2014) corrobora com a autora supracitada sobre a transição do modelo de gestão que ultrapassa a administração, visando acompanhar as exigências da sociedade contemporânea.

No que diz respeito à apropriação dos resultados, nos debruçamos nas concepções de alguns estudiosos que tratam dessa questão. Sousa e Bonamino (2012), embora reconheçam a importância da avaliação externa para a melhoria educacional, chamam atenção para que as práticas docentes não sejam focadas apenas na preparação para os testes, levando ao estreitamento do currículo escolar. Machado (2012) e Machado e Alavarse (2014) destacam que a escola deve promover reflexão sobre os dados fornecidos pelas avaliações em larga escala, visto que tais informações são fundamentais para a realização de análise dos possíveis fatores escolares que interferem no desempenho dos discentes, com intuito de delinear ações estratégicas contempladas no planejamento do trabalho pedagógico, a fim de garantir a aprendizagem de todos os alunos. As concepções teóricas de outros autores serviram como base para realizar a reflexão sobre as avaliações externas, bem como a apropriação dos resultados dessas avaliações pela comunidade escolar, em especial pelo debate em torno do papel do gestor nesse processo.

## **2.1 A Gestão Escolar e os desafios no contexto da avaliação em larga escala**

A atual conjuntura educacional exige do gestor práticas diferenciadas que sejam capazes de proporcionar ao ambiente escolar, novas diretrizes de ação que possam atender às exigências da sociedade contemporânea. Dessa forma, algumas práticas são indispensáveis a esse profissional, devendo ser dinâmico, solidário, cooperativo e atuar como um líder capaz de fomentar a participação, o diálogo, a autonomia e a responsabilidade. Além de suas múltiplas atribuições, o gestor gerencia e articula o trabalho dos professores e funcionários, visando atender a principal meta da escola: a responsabilidade social com a promoção da aprendizagem de todos os alunos.

Entende-se que a participação fortalece a gestão, contudo, há uma necessidade de descentralização e democratização da educação para levar mudanças pedagógicas no processo

ensino-aprendizagem. Segundo Lück (1998, p.15), “o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre ela em conjunto”. Dessa forma, pode-se interagir com todos os membros da comunidade objetivando a melhora do rendimento escolar e primando por uma educação de qualidade voltada para a formação integral do aluno. Nesse contexto, a escola precisa se reestruturar para atender novas demandas, capazes de subsidiar decisões que possam garantir o padrão de qualidade preconizado no inciso VII, do artigo 206, da Constituição Federal. Para tanto, as avaliações em larga escala, apesar de suas limitações, constituem-se como um importante mecanismo de gestão, devido à capacidade de traçar um diagnóstico da realidade escolar, podendo contribuir para a melhoria da aprendizagem, uma vez que tais informações podem desencadear uma reflexão aprofundada dos processos pedagógicos na busca da eficácia escolar.

Horta Neto (2006) destaca a utilização dessas avaliações como importante instrumento de gestão capaz de proporcionar um diagnóstico do sistema educacional. Tais informações permitem conhecer melhor a realidade das escolas, suas necessidades e desafios e, a partir disso, estabelecer ações estratégicas para a superação dos problemas detectados com vistas ao progresso dos parâmetros educacionais. O autor defende a importância dessas avaliações para a implementação de políticas públicas voltadas para a melhoria do sistema educacional como um todo. Os resultados podem ser vistos como uma fonte de coleta de dados, vinculados à aprendizagem, de forma que estes se aproximem mais ainda do cotidiano escolar e sejam utilizados para fomentar ações institucionais que busquem o aperfeiçoamento do trabalho pedagógico. Nessa linha de pensamento, Machado (2013, p. 52) pondera que:

[...] ao passo que as avaliações externas vão ampliando sua capilaridade pelo sistema educacional, chegando às escolas pelas ações dos diversos entes federados, elas vão amplificando também sua proximidade com o cotidiano das escolas e com os seus profissionais, impactando mais ainda na gestão escolar. É significativo destacar que a proximidade das avaliações com as gestões é uma tendência crescente que podemos observar na trajetória da implantação de políticas avaliativas no país, o que evidencia a perspectiva de aproximação cada vez maior.

Embora as escolas tenham passado a conviver com desafios da melhoria da qualidade, através de metas de desempenho traçadas pelo Ministério da Educação com a criação do IDEB, os resultados das avaliações são pouco utilizados no cotidiano das unidades de ensino. Todavia, acredita-se que o trabalho com esses dados precisa ser bem estruturado e planejado, cabendo ao gestor escolar a atribuição de subsidiar a apropriação dos dados com a

comunidade escolar, além de proporcionar espaço para análise, reflexão e planejamento de ações que primem pelo desenvolvimento acadêmico dos alunos, conforme explicitado antes.

Nesse cenário, as avaliações apresentam um diagnóstico da realidade escolar, ao mesmo tempo em que se constituem como importante instrumento de gestão capaz de promover uma visão mais clara de aspectos cognitivos que precisam ser melhorados para o bom desempenho dos alunos. É importante que a escola leve em consideração os dados fornecidos pelas avaliações e, através destes, proporcione um espaço de debate para que a comunidade escolar compreenda esses dados. Assim, acreditamos que o monitoramento do desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala pode contribuir significativamente para melhorar a qualidade do ensino, uma vez que oferece informações imprescindíveis para o planejamento de ações que visem melhoria contínua no processo de aprendizagem.

Apesar de considerarmos importante que as escolas se apropriem dos dados fornecidos, entendemos a dificuldade de gestores e professores em interpretá-los, visto que a escola não foi preparada para trabalhar com essas informações. Ainda assim, tais avaliações, sejam amostrais ou censitárias, são instrumentos importantes capazes de mostrar a realidade da qualidade do ensino oferecido pelas redes de ensino e unidades escolares. Convém destacar a importância do papel do gestor escolar diante dos desafios da educação contemporânea. Para que se possa compreender melhor o trabalho de gestão, a subseção seguinte apresenta um breve histórico sobre o modelo de gestão que permeou a educação brasileira, em seguida apresenta as dimensões do trabalho de gestão.

### 2.1.1 Um olhar histórico sobre a gestão escolar

A transformação da sociedade tem fomentado mudanças no cenário educacional, visto que a globalização da economia requer profissionais competentes e com habilidades capazes de auxiliar para o desenvolvimento do país. Nesse sentido, a escola precisa se reestruturar, renovando-se para atuar com excelência na formação das futuras gerações. Para atender as demandas educacionais, a gestão escolar passou a atuar no sentido de contribuir para gerir a instituição através de princípios educacionais democráticos, visando alcançar a equidade da educação, o que impactaria na qualidade, pano de fundo das 20 metas do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014). Dentro dessa perspectiva, a gestão participativa objetiva mobilizar a comunidade escolar na superação dos problemas cotidianos. Para Lück (2005, p. 17), a ideia de “gestão está associada à mobilização de talentos e esforços

coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um ‘todo’ orientado por uma vontade coletiva”.

É importante lembrar que a gestão escolar acompanha o modelo de gestão da sociedade na qual está inserida. Podemos dizer que no período anterior à Constituição Federal de 1988, a administração escolar era marcada pelo modelo burocrático, baseado em leis e regulamentos administrativos, a fim de garantir eficiência no alcance dos objetivos. Esse modelo é marcado por certa hierarquia, ou seja, as tomadas de decisões eram impostas de cima para baixo, caracterizando-se como uma forma autoritária e de controle do trabalho associado à perspectiva mecanicista voltada para o cumprimento de metas estabelecidas. Lück (2000, p. 14) define esse modelo como resultado da:

[...] hierarquização e verticalização dos sistemas de ensino e das escolas, uma desconsideração aos processos sociais neles vigentes, a burocratização dos processos, a fragmentação de ações e sua individualização e, como consequência, a desresponsabilização de pessoas em qualquer nível de ação, pelos resultados finais. A eles está associada a administração por comando e controle, centrada na autoridade e distanciada da implementação de ações, construindo-se, dessa forma, uma cultura de determinismo e dependência.

De acordo com a autora, o trabalho era centralizado no diretor e constituía-se no cumprimento de ordens vindas de órgãos superiores, sobretudo no repasse de informações, gerenciamento das atividades escolares e controle do fazer pedagógico. Cabe lembrar que a metodologia adotada pelo professor era pautada no ensino tradicional, na qual o livro e a memorização do conteúdo eram fatores primordiais de uma educação voltada para a passividade e o conformismo. Essa concepção atribui ênfase ao trabalho fragmentado como a melhor maneira de adquirir eficácia, construindo uma cultura voltada para a dependência e desresponsabilização, chamados de pressupostos do modelo estático de gestão. Entretanto, o fenômeno da globalização, aliado à velocidade da informação, tem suscitado mudanças significativas numa sociedade em constante transformação e processo de adaptação. Nesse sentido, um novo modelo de gestão se faz necessário para atender às demandas sociais, fomentando mudanças de paradigmas que proporcionem dinamicidade à gestão escolar, dando um novo enfoque ao trabalho do gestor.

Nesse contexto, emerge um novo modelo de gestão voltado para o desenvolvimento de competências e habilidades, objetivando a valorização tanto da organização como das pessoas que dão vida à instituição, fazendo da escola um ambiente mais dinâmico marcado pela pluralidade e interação social, no qual o diálogo e a participação são fatores

imprescindíveis para a promoção de uma escola que prima pela formação integral do aluno. Entretanto, no atual cenário educacional, as avaliações externas têm influenciado a rotina da escola, fomentando práticas voltadas para o desenvolvimento de competências e habilidades que são cobradas nos testes de proficiência. Dessa forma, discutimos se essas avaliações estão contribuindo com a melhoria da qualidade do ensino na escola, sendo este seu principal objetivo, e se isso tem influenciado a rotina da equipe. Noutras palavras, como estão influenciando as decisões dos gestores na contemporaneidade. Para melhor compreendermos os modelos que influenciaram o trabalho do gestor escolar, nos baseamos na concepção de Lück (2000) para descrever essa transição do modelo estático para um paradigma dinâmico. O Quadro 3 elucida as características que diferem tais modelos.

**Quadro 3** – Características dos modelos de gestão

<b>Modelo Estático</b>	<b>Modelo Dinâmico</b>
A realidade é estável e permanente.	A realidade é dinâmica.
O ambiente de trabalho e o comportamento humano são previsíveis, controlados por normas e regulamentos.	O ambiente de trabalho e o comportamento humano são dinâmicos e imprevisíveis, sendo orientados e não controlados.
Incerteza, ambiguidade, tensão, conflito e crise são vistos como disfunções e como problemas.	Incerteza, ambiguidade, tensão, conflito e crise são vistos como elementos naturais e condições de crescimento e transformação.
Os sucessos uma vez alcançados acumulam-se e mantêm-se por si mesmo, não demandando esforços de manutenção e desenvolvimento.	A busca de realização e sucesso corresponde a um processo e não a uma meta.
A responsabilidade maior do dirigente é a obtenção e a garantia de recursos necessários para o bom funcionamento da unidade.	A responsabilidade maior do dirigente é a articulação sinérgica do talento, competência e energia humana, pela mobilização contínua para promover uma cultura organizacional orientada para resultados e desenvolvimento.
A melhor maneira de administrar é a de fragmentar o trabalho em funções e tarefas que, para serem bem executadas, devem ser atribuídas a diferentes pessoas, que se especializam nelas.	A melhor maneira de realizar a gestão de uma organização é a de estabelecer a sinergia, mediante a formação de equipe atuante, levando em consideração o seu ambiente cultural.
A objetividade garante bons resultados, sendo a técnica o elemento fundamental para a melhoria do trabalho.	As organizações têm vida, desenvolvendo e realizando seus objetivos através de um trabalho colaborativo de seus profissionais e usuários, de modo sinérgico.
Estratégias e modelos de administração que deram certo não devem ser mudados, como forma de garantir a continuidade do sucesso.	Boas experiências realizadas em outros contextos servem apenas como referência e não como modelos, tendo em vista a peculiaridade de cada ambiente organizacional.

Fonte: Adaptado de Lück (2000).

De acordo com os pressupostos apresentados, podemos perceber que os dois modelos de gestão apresentam formas bem distintas. Isso significa dizer que a cultura organizacional da escola também precisa passar por um processo de mudança para adaptar-se às novas tendências pedagógicas exigidas pela sociedade moderna. Cabe lembrar que o novo modelo de gestão enfatiza a descentralização, a participação e o desenvolvimento da comunidade escolar, o que implica em pensar ações que precisam ser discutidas com o coletivo da escola para que possam trazer os diferentes pontos de vistas dos atores sociais. Sem envolvimento, a gestão democrática não se materializa.

Nesse sentido, a reforma da década de 1990 trouxe mudanças decisivas para o sistema educacional, pois a descentralização da gestão vem ganhando corpo em diferentes países em torno do princípio da qualidade, da equidade e eficiência dos sistemas de ensino. O objetivo é dar maior autonomia, bem como cobrar maior responsabilidade das unidades de ensino, investir mais e melhor na formação do professor e conectar a escola às demandas da sociedade (BROOKE, 2012). Essas mudanças trazem conceitos que direcionam o trabalho de gestão com ênfase à descentralização, autonomia e responsabilização, deixando para trás o modelo estático pautado na centralização, autoritarismo e controle permanente do ambiente escolar, dando lugar a um novo paradigma educacional do qual emerge uma nova forma de gerir uma instituição, tornando-a mais dinâmica e flexível.

Destarte, a atuação do gestor é fundamental para o desenvolvimento de ações para atingir bons resultados, bem como para a melhoria do desempenho da escola. Dentre suas múltiplas funções, o gestor deve conciliar as dimensões administrativas e pedagógicas, além de incentivar a participação. Ele pode ser dinâmico e fomentar a participação, o diálogo, a autonomia, visando aproximar a comunidade escolar, promovendo o trabalho em equipe, contribuindo para o seu desenvolvimento e sentindo-se corresponsáveis pelos resultados. Portanto, essa nova forma de gestão que vem tomando espaço no âmbito educacional requer a construção de uma escola que aposta na autonomia de professores e alunos, aberta à participação da comunidade e que mantém o foco na melhoria da aprendizagem – tarefa que demanda novos conhecimentos, atitudes e valores (NEUBAUER; SILVEIRA, 2009).

### 2.1.2 Dimensões do trabalho de gestão

A gestão escolar apresenta-se no cenário educacional como um conjunto de estratégias que objetiva articular e efetivar a gestão pedagógica, gestão administrativa e a gestão de recursos humanos. Um diretor de escola é o gestor da dinâmica social, um mobilizador e



orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente escolar adequado a aprendizagem (LÜCK, 2000). É nesse contexto que o gestor escolar está inserido. Tal profissional precisa ser capaz de promover um espaço de diálogo e troca de informações, em que as ações futuras sejam sistematicamente planejadas e executadas com vistas à melhoria educacional. Segundo Lück (2009, p.24):

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

Dessa forma, o gestor pode promover, de forma sistematizada, a articulação de condições necessárias para o funcionamento da escola, bem como promover mudanças para garantir o desenvolvimento de atividades pedagógicas capazes de contribuir com o processo de formação do aluno. Segundo Koetz (apud MACHADO, 2013, p.44), cabe ao gestor “procurar mecanismos que possibilitem a superação dos obstáculos, muitos decorrentes da própria estrutura e organização dos sistemas de ensino e das unidades escolares, bem como dos conflitos gerados pela diversidade cultural existente no cotidiano escolar”. Considerando três áreas de atuação do gestor – a gestão pedagógica, a gestão dos recursos humanos e a gestão administrativa –, acreditamos que essas esferas precisam ser trabalhadas de forma articulada para garantir a unidade do processo educativo.

A gestão dos recursos humanos refere-se a todas as pessoas que fazem parte do processo educacional no âmbito da escola, podendo o gestor motivar o trabalho em equipe, fomentando a cooperação e a coletividade, visto que ele exerce influência sobre as pessoas, levando-as a refletir sobre o comportamento da equipe, os objetivos e desempenho da escola. Para o bom desempenho da gestão de pessoas, se faz necessário que o gestor escolar tenha visão sistêmica e a capacidade de compartilhar informações, sendo ele o líder responsável por motivar, convencer, apoiar e fortalecer a cultura da unidade escolar. Lück (2009) esclarece:

Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas,

no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento (LÜCK, 2009, p. 82).

Como já mencionado anteriormente, o gestor exerce influência no comportamento da comunidade escolar e cabe a ele orientar e estimular as pessoas que fazem parte desse processo educacional, bem como efetivar um trabalho em equipe que priorize as metas e os objetivos a serem alcançados. Dessa forma, é essencial que o gestor esteja atento ao desempenho da escola, visto que, esses indicadores possibilitam identificar as dificuldades, de forma que a escola busque meios para melhorar os resultados e, conseqüentemente, a efetivação da aprendizagem dos alunos. Assim, acreditamos na importância da apropriação dos resultados das avaliações externas, tema abordado neste trabalho, para alcançar os objetivos de uma aprendizagem eficaz.

A gestão administrativa abrange a estrutura física e a área burocrática da unidade escolar. Cabe, portanto, ao gestor coordenar suas equipes de trabalho a fim de que todos possam desempenhar com excelência e comprometimento as atribuições que lhe forem conferidas. De acordo com Lück (2009, p. 105), “zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles, contribuir para sua manutenção são elementos básicos da formação dos alunos, além de condição para a realização de processo pedagógico de qualidade”, fazem parte das funções do gestor. Constitui ainda função gestora a promoção da organização dos registros escolares, de forma que essas informações façam parte do acervo da escola e sejam utilizadas na perfeita condução e deliberação dos processos educacionais, assim como disponibilizar aos professores os equipamentos necessários para a realização dos trabalhos pedagógicos, visando à elaboração de aulas mais dinâmicas, prazerosas e significativas, que venham ao encontro dos anseios dos estudantes. Na medida em que as instalações e equipamentos da escola são bem utilizados e conservados, contribui para despertar nos estudantes a consciência do respeito ao patrimônio público, dentre outras práticas de cidadania.

A gestão pedagógica é, sem dúvida, a mais importante do processo educacional, devendo promover a articulação de estratégias e métodos de ensino que sejam capazes de assegurar a aprendizagem e formação dos alunos, através do planejamento e organização das atividades. Sua dimensão está associada à orientação contínua para a melhoria do processo de construção do conhecimento, envolvendo a elaboração de projetos, o acompanhamento da prática pedagógica utilizada dentro e fora da escola, monitoramento do rendimento escolar, acompanhamento da aprendizagem dos alunos, bem como o uso adequado dos indicadores

educacionais com vistas à melhoria dos resultados. Nesta perspectiva, Lück (2009, p. 94) afirma que cabe ao gestor escolar:

[...] a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e praticados na escola como um todo. A atualidade dos processos pedagógicos, a contextualização de seus conteúdos em relação à realidade, os métodos de sua efetivação, a utilização de tecnologias, a dinâmica de sua realização, a sua integração em um currículo coeso [...].

No entanto, o trabalho pedagógico requer o direcionamento de ações eficazes que possibilitem a realização de projetos e atividades voltadas para a promoção da aprendizagem de todos os alunos. Diante disso, as avaliações externas têm proporcionado à comunidade escolar um amplo contingente de informações que, ao utilizá-las, pode reverberar em ações pedagógicas capazes de contribuir com o processo contínuo de melhoria. A próxima subseção apresenta a gestão democrática, fator indispensável na busca da qualidade educacional, pois, à medida que a comunidade participa, torna-se responsável pelos resultados da instituição.

### 2.1.3 A gestão democrática no contexto escolar

Diante das considerações aqui justificadas, tivemos a oportunidade de conhecer o percurso histórico do trabalho de gestor escolar, inicialmente sob a égide do modelo estático, fundamentado no papel do administrador que centralizava, supervisionava e dirigia a escola. Vale lembrar que, na década de 1990, mudanças significativas ocorreram no sistema educacional. Até então, o ensino era fortemente influenciado por práticas tradicionais e autoritárias, nas quais o aluno era tratado como um mero receptor de conteúdos, por meio de práticas pedagógicas mecanicistas. Convém destacar que o debate sobre a gestão democrática, já existente no Brasil desde a década de 1970, ganhou força com a Constituição Federal de 1988, tomando uma nova dimensão, pautada nos princípios democráticos, objetivando consolidar uma educação de qualidade. Desde então, mudanças significativas vêm ocorrendo no interior da escola. Com a instituição da gestão democrática, a rotina da escola toma uma nova dimensão, tornando-se mais dinâmica e visando a participação dos vários segmentos da comunidade escolar, professores, funcionários, pais e alunos, na elaboração dos projetos pedagógicos, administração de recursos, nas tomadas de decisão e no planejamento de ações que busquem a efetivação da qualidade e equidade.

Entendemos que a gestão democrática é um modelo no qual os atores educacionais têm a oportunidade de contribuir para a construção de uma escola transparente, descentralizada, proativa e compromissada com a sociedade. Conforme Lück (2009, p. 71), “todos os processos e ações participativos promovidos pela escola somente se justificam na medida em que sejam orientados para melhorar os resultados dos alunos”. Para tanto, é imprescindível que a participação de todos seja uma prática consolidada na escola, uma vez que é a base da reflexão e o fio condutor para a resolução dos problemas que possam surgir no decorrer do processo de ensino e aprendizagem. De acordo com Lück (2009, p. 69), “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos”.

Nesse sentido, a reforma de 1990 deu ênfase à gestão e à qualidade da educação, de forma que a avaliação em larga escala vem adentrando no cotidiano escolar, fomentando mudanças na dinâmica da escola em busca de melhores resultados. Corroborando com esse diálogo, Dourado (2007, p. 940) pondera que:

[...] a busca por melhoria da qualidade da educação exige medidas não só no campo do ingresso e da permanência, mas requer ações que possam reverter a situação de baixa qualidade da aprendizagem na educação básica, o que pressupõe, por um lado, identificar os condicionantes da política de gestão e, por outro, refletir sobre a construção de estratégias de mudanças do quadro atual.

De acordo com o autor, as avaliações externas trazem à baila a necessidade de se repensar estratégias de gestão que viabilizem a melhoria do ensino ofertado. Contudo, é importante destacar que as escolas passaram a conviver com o desafio da qualidade, mensurado através dos testes padronizados, embora as avaliações forneçam um amplo leque de informações. Esses dados podem contribuir para o direcionamento de ações pedagógicas voltados para a melhoria, já mencionadas nesta pesquisa. Segundo Machado (2012, p. 73):

Refletir sobre como as escolas vêm, ou não, analisando e utilizando os resultados das suas práticas consolidadas na Prova Brasil e no IDEB e estimular apropriação competente do uso dos resultados por parte dos profissionais da escola são condições para assegurar a melhoria da qualidade das escolas.

Contudo, para que as avaliações externas possam contribuir para a melhoria educacional, é importante que gestores e professores se apropriem dos resultados, levando essas informações para embasar o planejamento, de forma que sejam apresentadas algumas

táticas com vistas a proporcionar aos alunos condições de aprendizagem de acordo com suas especificidades, ou seja, levando em consideração as habilidades que ainda não são mobilizadas por estudantes com autonomia. Tal atitude faz parte da realidade das escolas pesquisadas que, ao analisarem seus resultados, são orientadas pela Coordenadoria Regional a elaborar um plano de intervenção pedagógica com base nos descritores da matriz de referência que compõem o quadro mais crítico.

A esse respeito, Sousa e Oliveira (2010), em seus estudos sobre as avaliações externas, defendem a ideia que os sistemas de avaliação objetivam direcionar políticas educacionais que primem pela melhoria. Além de subsidiar ações em direção ao padrão desejado, propicia um diagnóstico do desenvolvimento do aluno, permitindo o monitoramento da qualidade do ensino ofertado nas unidades de ensino. Assim, o sistema de avaliação fomenta mudança na dinâmica da escola, proporcionando instrumentos capazes de direcionar ações pedagógicas que possam contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Deve-se considerar a importância do trabalho do gestor na condução do processo de apropriação dos resultados das avaliações externa. Tais resultados fornecem uma gama de informações que, se analisados pelo coletivo da escola, poderão contribuir de forma significativa para o delineamento de ações estratégicas voltadas para a efetivação da aprendizagem dos alunos, bem como a otimização dos resultados educacionais.

Dessa forma, a efetivação da gestão democrática implica a veiculação de informação, o diálogo, a troca de experiência e a possibilidade de espaço para reflexão e análise dos resultados. Esse fato é observado no cotidiano dos gestores das quatro escolas pesquisadas, que de posse dos dados obtidos das avaliações externas, se reúnem com os professores para análise dos resultados. Entretanto, é evidente a dificuldade de gestores e professores na compreensão e interpretação dos dados que, na maioria das vezes, limitam-se a média de proficiência e nos possíveis fatores que influenciaram no desempenho dos alunos.

Destacamos a necessidade de que toda equipe escolar faça uma análise pedagógica dos resultados, levando em conta o padrão de desempenho dos alunos. A partir daí, elaborar estratégias capazes de sanar as dificuldades dos alunos para que eles possam avançar de um padrão de desempenho para outro. Assim, faz-se necessário verificar se a escola compreende o sentido pedagógico das avaliações, de modo a usar os dados fornecidos para garantir a aprendizagem de todos os estudantes. Portanto, para melhor compreendermos como as instituições vêm trabalhando as informações oriundas das avaliações externas, esta pesquisa propõe verificar como o gestor direciona as análises e reflexões acerca dos resultados das avaliações externas e se isso interfere na prática pedagógica do professor.

Nesse sentido, Lück (2009, p. 76) esclarece que “o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são corresponsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados”. Uma das competências básicas do gestor escolar é fomentar a participação, de modo que cada membro da comunidade tenha acesso às informações, bem como às tomadas de decisão. Só assim, poderão sentir-se parte integrante do processo educacional. Considerando que, nesse contexto de avaliação em larga escala, o trabalho do gestor adquiriu novas configurações em virtude da cobrança por melhores resultados, a próxima seção apresentará a gestão de resultados com o intuito de refletir sobre a dinâmica da gestão em tempos de avaliação.

#### 2.1.4 Gestão dos resultados educacionais

Conforme dito anteriormente, as avaliações em larga escala são estratégias criadas para o direcionamento de políticas públicas em prol da melhoria da qualidade da educação. Através de testes padronizados, pretende-se verificar a eficácia das escolas no ensino das competências e habilidades consideradas fundamentais para determinada etapa escolar. Além disso, são aplicados questionários contextuais aos gestores, pedagogos, professores e alunos, com intuito de coletar informações mais precisas do ambiente escolar e dos atores educacionais envolvidos no processo de aprendizagem.

Nesse sentido, o gestor escolar precisa estar preparado para atender as novas demandas educacionais, bem como articular as condições necessárias para que se efetive a aprendizagem de todos os alunos. Desse modo, as avaliações externas poderão contribuir de forma positiva com o progresso da instituição, se o gestor, principal responsável pela unidade escolar, proporcionar momentos de estudo e reflexão sobre as informações advindas dessas avaliações. Para tanto, é fundamental que o gestor tenha conhecimento preciso dos objetivos e diretrizes das avaliações externas, de modo que possa auxiliar os docentes na análise e utilização dos resultados e no planejamento de atividades pedagógicas capazes de proporcionar aos alunos uma aprendizagem significativa. No entanto, é importante destacar que não basta conhecer os resultados, mas compreendê-los. Não é tarefa fácil para gestores e professores das escolas analisadas utilizarem os dados obtidos como instrumentos que possam auxiliar no processo educativo. Isso se torna um desafio, devido à dificuldade dos atores escolares no entendimento e interpretação das informações fornecidas pelas avaliações externas. Assim, é de grande relevância aprofundar o conhecimento sobre o trabalho do gestor escolar, buscando analisar de que forma está conduzindo o processo de apropriação dos

resultados das avaliações em larga escala e, a partir das evidências, proporcionar uma ação estratégica para que gestores e professores possam, efetivamente, propor práticas pedagógicas com intuito de melhorar a qualidade. Para tanto, se faz necessário não só ter conhecimento dos resultados, mas apropriar-se deles.

Pimenta (2012) aborda o conceito de que a avaliação externa vem se constituindo como importante instrumento de gestão. A autora pondera que o papel do gestor é fundamental para a articulação de ações pedagógicas voltadas para a melhoria da aprendizagem dos alunos, levando em consideração o trabalho dos professores como um dos principais responsáveis pelo desempenho dos alunos nos testes padronizados. Corroborando com o autor supracitado, Vianna (2005) aponta para a necessidade de utilização dos resultados das avaliações em larga escala pelos atores educacionais, como poderosa fonte de informação voltada para reflexão do trabalho pedagógico. Defende que esses resultados são mecanismos relevantes para a definição de metas educacionais que primem pela melhoria do trabalho escolar. Vianna argumenta que essas avaliações não podem se resumir em resultados, mas como um meio de evolução de toda atividade desenvolvida na escola, que seja capaz de contribuir para a implementação de uma cultura de planejamento escolar, coadunando com a melhoria do processo educacional.

A partir da reflexão do papel do gestor no contexto das avaliações em larga escala, é possível perceber que a gestão de resultados vem ganhando destaque no cotidiano educacional, devido à cobrança por melhores resultados. Para compreender o que vem a ser a gestão de resultados educacionais, recorreremos aos estudos de Lück (2009). A autora elucida que “a gestão de resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 56). Nesse sentido, o papel do gestor é primordial, sendo o principal articulador da gestão de resultados, buscando motivar, conquistar e apoiar os professores, para que a escola melhore seus índices educacionais, tendo como foco central o pedagógico. Lück ainda esclarece que:

A gestão de resultados educacionais, de acordo com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (CONSED, 2007), ‘abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Destacam-se como indicadores de qualidade: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados’ (LÜCK, 2009, p. 56).

É importante considerar que a gestão de resultados engloba um conjunto de indicadores intrinsecamente ligados com vistas à melhoria do processo educacional. Dentre esses fatores, destacamos a análise e utilização dos resultados, como importante instrumento para a reflexão e aperfeiçoamento das práticas pedagógicas de acordo com as peculiaridades dos alunos. Deve-se ponderar sobre a importância dos demais indicadores para o avanço da educação. Para compreendermos o verdadeiro sentido da gestão de resultados educacionais, nos apoiamos novamente em Lück (2009), que destaca as seguintes características:

- Baseia-se em indicadores de desempenho, que sintetizam os elementos que traduzem o nível de aprendizagem dos alunos.
- Promove a verificação sistemática e contínua da frequência dos alunos, da sua aprendizagem e do desempenho escolar.
- É realizada em âmbito de sistema de ensino, mediante adoção de testes padronizados que permitem comparação de resultados.
- É realizada na escola em todas as unidades de aprendizagem, com fins pedagógicos (melhoria da aprendizagem de alunos que demandam atenção diferenciada).
- É também realizada na escola, mediante testes padronizados, que permitem identificar a necessidade de mudanças e reorganização do processo educacional para garantir melhores resultados de grupos específicos de alunos.
- É associada à definição de metas de desempenho.
- É realizada, na escola, com objetivos pedagógicos de identificar necessidades de melhoria, em associação aos elementos melhor condizentes a esses resultados.
- É dependente de práticas de acompanhamento e análise de resultados finais de processos educacionais: fim de unidade de aprendizagem (escola), de ano letivo (sistema).
- É realizada nos sistemas de ensino com o objetivo de estabelecer políticas de melhoria do ensino.
- Baseia-se na comparação de dados, que permitem verificar quanto de melhora houve em um dado período e como variam esses resultados em condições diferentes (LÜCK, 2009, p. 57).

Dessa forma, é importante perceber que a gestão de resultados vai além dos resultados dos testes padronizados, abrange todo o trabalho pedagógico voltado para a melhoria do ensino. Para Lück (2009, p. 56), “realizar gestão de resultados representa, efetivamente, o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos”, principal objetivo da escola. Nesse sentido, questionamos: a comunidade escolar está preocupada com a média de proficiência da escola nas avaliações em larga escala ou com o aprendizado do aluno? Como esses dois pontos podem se coadunar?



Nesse contexto, destacamos os indicadores de desempenho. Conforme Lück (2009), tais elementos servem para fazer um diagnóstico da realidade da escola, possibilitando a análise dos fatores que influenciaram nos resultados. A autora elucida que os indicadores de desempenho da escola servem para apontar sucessos, como também mostrar dificuldades, limitações e indicar situações que necessitam mais atenção. Além disso, servem para orientar as tomadas de decisão numa possível correção de rumos. Desse modo, o gestor escolar, como dirigente e responsável pela gestão da escola, precisa garantir as condições necessárias para a realização das atividades planejadas. Além disso, cabe também a ele acompanhar a execução da prática docente, visando orientar a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Nesse cenário educacional, deve-se levar em conta a importância do trabalho do gestor para o progresso da escola. Não estamos dizendo que ele é o único responsável, pois cada membro da comunidade tem sua parcela de contribuição. Entendemos, portanto, que a ação do gestor no processo de apropriação é fundamental para a análise dos resultados, devendo ter o cuidado de não focar em dados numéricos, mas na interpretação pedagógica dessas informações. Cabe a ele tomar a iniciativa de mobilizar a comunidade escolar para analisar os dados fornecidos pelas avaliações, de forma que possa reverberar em estratégias que primem pela melhoria do processo educacional. Portanto, se faz necessário que os professores se apropriem desses dados, pois produzem informações indispensáveis para o aprimoramento de sua prática pedagógica. Para que isso aconteça, algumas competências são necessárias para a efetivação da gestão de resultados, apontadas por Lück (2009) no Quadro 4.

#### Quadro 4 – Competências de gestão de resultados educacionais

1. Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu entendimento.
2. Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.
3. Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismo de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva.
4. Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova Brasil, etc.), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para sua melhoria.
5. Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas e indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.
6. Diagnostica a diferença de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupo e condições para superar essas diferenças.
7. Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho.
8. Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de LÜCK, 2009, p.55.

Entendemos, portanto, que a ação do gestor escolar é fundamental no direcionamento de ações capazes de articular todos os atores envolvidos no processo educacional para a consolidação de uma educação de qualidade. Assim, podemos ver nas avaliações externas uma possibilidade para acompanhar o crescimento da escola e os fatores que poderão influenciar no desempenho dos alunos. Para isso, se faz necessário que professores, pais e alunos assumam o compromisso de analisar os dados fornecidos pelas avaliações em larga escala, a fim de que possam esboçar ações que venham coadunar com a efetivação da aprendizagem e conseqüentemente a melhoria do desempenho escolar.

Sabemos da importância do trabalho do gestor escolar para a melhoria do processo educacional, já mencionado neste trabalho. Além disso, a gestão constitui uma dimensão de atuação que promove a organização, mobilização e articulação de condições materiais e humanas necessárias para garantir que as metas e objetivos sejam alcançados. Portanto, competência e habilidades são indispensáveis para a excelência no desempenho da função. Muito embora não seja o foco desta investigação, consideramos importante destacar a forma como se dá o processo de escolha dos gestores, fator que poderá influenciar nos indicadores educacionais. Ao não se levar em consideração a trajetória profissional e de inserção educacional, percebendo as especificidades do processo avaliativo, corre-se o risco de não se atingir metas e objetivos da escola. No Amazonas, conforme já dito, algumas vezes os diretores indicados para o cargo em questão chegam através de um processo de indicação. Em

Borba, essa forma de nomeação para os cargos conduziu os gestores das escolas estudadas à função gestora. Não dizemos, com isso, haver uma inviabilidade do uso e apropriação por parte das equipes gestoras escolares, só salientamos ser necessário compreender a inserção de tais profissionais dentro da instituição e da estrutura educacional.

A próxima seção contempla os aspectos metodológicos da pesquisa, descrevendo os instrumentos utilizados para coleta de dados, bem como as fontes de informação utilizadas para a realização deste trabalho.

## **2.2 Metodologia da pesquisa**

Nesta seção, mostraremos o percurso metodológico utilizado para a elaboração desta pesquisa, os instrumentos utilizados para coleta de dados e os motivos que nos levaram a tal escolha. Além disso, demonstraremos como foram analisados os depoimentos dos atores educacionais entrevistados.

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e se constitui como um estudo de caso, investigando a atuação dos gestores no processo de apropriação dos resultados das avaliações em larga escala em quatro escolas amazonenses. Segundo Günther (2006, p. 204), “[...] a pesquisa qualitativa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos”. O mesmo autor, na mesma obra, ainda esclarece que através do estudo de caso:

[...] podem-se coletar e analisar tanto dados quantitativos quanto qualitativos. Além disto, é concebível observar comportamento no seu contexto natural, criar experimentos que utilizem o sujeito como seu próprio controle (Campbell & Stanley, 1963; Ibrahim, 1979), bem como realizar entrevistas, aplicar questionários ou administrar testes (2006, p. 205).

A abordagem qualitativa permite compreender e aprofundar o conhecimento sobre os diferentes aspectos do contexto analisado, permitindo a interação do pesquisador com seu objeto de estudo. Duarte (2002, p. 140) considera que “uma pesquisa é sempre, de alguma forma, um relato de longa viagem empreendida por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados”. Seguindo essa linha de pensamento, foram adotados os seguintes instrumentos de pesquisa: análise bibliográfica, análise documental e entrevista semiestruturada.

No primeiro capítulo, foi feita uma descrição do caso. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o Projeto Político Pedagógico (PPP), com intuito de descrever as unidades

de ensino e os elementos que as caracterizam. Na sequência deste trabalho, foi feito um levantamento dos dados quantitativos (resultados das avaliações em larga escala) e, através desta metodologia, foi possível fazer um levantamento e traçar um diagnóstico da realidade estudada. Para a coleta de informações das escolas analisadas, foi realizado também um levantamento de dados em fontes secundárias na Secretaria de Educação, revistas do SADEAM, além de informações disponíveis nos sites do IBGE, INEP, CAEd, dentre outros sites especializados.

Na pesquisa bibliográfica buscou-se o aprofundamento teórico sobre a trajetória histórica das avaliações em larga escala, com obras específicas sobre a gestão escolar. Convém ressaltar que os eixos norteadores desta pesquisa foram: avaliação externa, apropriação dos resultados e gestão escolar. A análise dos eixos mencionados permitiu um diálogo da realidade com a literatura pesquisada. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 158), “a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. Além disso, a pesquisa bibliográfica, na concepção dos mesmos autores, “[...] não é uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (MARCONI; LAKATOS, p. 183). Já a análise documental se processou por meio da coleta de dados no Projeto Político Pedagógico (PPP), o que permitiu traçar um perfil das escolas estudadas e a sua estrutura organizacional.

Para a pesquisa de campo, utilizamos a entrevista semiestruturada, pois se trata de uma estratégia flexível, na qual aproxima o pesquisador do sujeito entrevistado, de forma que este se sinta à vontade para responder as perguntas. Baseia-se em um roteiro de questões, previamente elaboradas, que podem ser ajustadas de acordo com as respostas do sujeito entrevistado, no sentido de identificar e colher os pontos considerados essenciais para os objetivos da pesquisa que aparecem no decorrer das falas dos entrevistados. A escolha por esse instrumento de pesquisa se deu por nos parecer mais adequada a este trabalho. Além do pequeno número de sujeitos entrevistados, esta técnica nos permite analisar as respostas e a percepção da subjetividade de cada entrevistado, contribuindo para uma análise mais apurada do objeto de estudo.

Quanto a esse método de coleta de dados, Marconi e Lakatos (2003) esclarecem que a entrevista é uma forma de obter informações sobre o objeto de pesquisa através de uma conversa de cunho profissional, sendo um importante instrumento de coleta de dados que possam contribuir para delinear um diagnóstico do contexto estudado. Duarte (2004) define a

entrevista como fundamental para o levantamento de informações sob a ótica de quem está inserido no contexto em estudo, permitindo compreender as relações que se estabelecem no interior do grupo. A autora esclarece que “[...] para que forneçam material empírico rico e denso o suficiente para ser tomado como fonte de investigação, demandam preparo teórico e competência técnica por parte do pesquisador” (DUARTE, 2004, p. 216).

Através das entrevistas, tentamos compreender como ocorre a apropriação dos resultados das avaliações externas, no caso a Prova Brasil, em quatro escolas que estão sob a responsabilidade da Coordenadoria Regional de Educação no interior do estado do Amazonas. Primeiramente, foi realizada entrevista com a coordenadora, a pedagoga e as assessoras pedagógicas, a fim de coletar informações sobre as ações implementadas pela equipe da coordenadoria, bem como essas ações são operacionalizadas, no sentido de garantir a apropriação adequada e produtiva dos resultados das avaliações. Num segundo momento, buscou-se conhecer o contexto escolar, entrevistando os gestores e professores de Língua Portuguesa e Matemática do 5º ano do Ensino Fundamental das quatro escolas analisadas, com intuito de coletar informações sobre a gestão e o trabalho realizado com as informações oriundas das avaliações externas. Através dessas informações, nosso objetivo é propor estratégias de gestão pedagógica que possam contribuir com a melhoria da qualidade do ensino. A escolha por esses docentes, conforme mencionamos, deu-se em virtude das disciplinas serem contempladas na avaliação nacional. Entretanto, não desconsideramos a importância do envolvimento e contribuição dos demais profissionais da escola, no sentido de motivar a participação e o empenho dos alunos nas avaliações, tendo em vista a produção de dados importantes para o direcionamento de ações capazes de contribuir para a melhoria do aprendizado.

Desse modo, procuramos conhecer a concepção do trabalho de gestão sob a ótica dos gestores e professores, objetivando investigar: (i) como ocorre a apropriação dos resultados das avaliações externas nas escolas pesquisadas; (ii) se as informações advindas dessas avaliações estão sendo utilizadas nas unidades de ensino com intuito de reverberar ações pedagógicas que primem pela melhoria educacional; (iii) quais estratégias de gestão são utilizadas para a compreensão e análise do desempenho da escola nas avaliações externa. Além disso, buscamos conhecer os fatores considerados importantes para a promoção de uma educação de qualidade voltada para a formação integral do aluno.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com os membros da coordenadoria, gestores e professores das quatro escolas pesquisadas com intuito de conhecer a realidade educacional, principalmente nos aspectos pedagógicos das escolas, de

forma que possamos contribuir com estratégias de ações pedagógicas que irão compor o Plano de Ação Educacional (PAE). Portanto, é algo natural e necessário à aplicação desse instrumento aos gestores escolares. Os dados foram analisados à luz do referencial teórico sobre as avaliações externas, interferência sobre a gestão escolar, bem como a apropriação dos resultados, levando em conta a influência dessas avaliações sobre as ações pedagógicas desenvolvidas na escola, definindo, dessa forma, categorias de análise a serem consideradas para a elaboração do PAE.

A escolha da abordagem metodológica qualitativa foi feita com base no referencial teórico da análise de conteúdo pela possibilidade de abordagem crítica e dinâmica da linguagem, reconhecendo o papel ativo do sujeito pesquisador e do sujeito pesquisado na produção do conhecimento, que elabora e desenvolve, em diferentes momentos e contextos históricos, representações sociais estabelecidas na interação com os outros, vinculando linguagem, pensamento e ação. Nessa perspectiva, propõe-se a produzir, reelaborar e socializar os conhecimentos, criando novas formas de compreender os discursos postos em análise e os fenômenos estudados (FRANCO, 2007). Essa abordagem de pesquisa pautou-se na possibilidade de conhecer, além dos discursos escritos, aquilo que está tacitamente presente nas fontes, considerando, dessa forma, as condições contextuais de seus produtores, o universo sociopolítico do autor e daqueles a quem foi destinado. Condições estas que envolvem as relações sociais, históricas, econômicas e culturais de todos os sujeitos envolvidos.

O Quadro 5, a seguir, traz a síntese dos profissionais selecionados para a realização das entrevistas semiestruturadas:

**Quadro 5** – Entrevistas com os profissionais da coordenação e escolas pesquisadas

<b>Coordenador Regional</b>	<b>Gestores Escolares</b>	<b>Pedagogo</b>	<b>Assessores Pedagógicos</b>	<b>Docentes de Língua Portuguesa</b>	<b>Docentes de Matemática</b>
01	03	01	03	04	04
<b>Total de profissionais entrevistados: 16</b>					

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa foi realizada com o objetivo de conhecer e analisar como se dá o processo de apropriação dos resultados das avaliações em larga escala nas escolas dos anos iniciais do Ensino Fundamental que estão sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação de

Borba-AM. Os questionamentos objetivaram conhecer a percepção dos atores educacionais sobre as avaliações externas e a ação dos gestores escolares diante da apropriação dos resultados obtidos.

As entrevistas ocorreram no mês de maio de 2016, foram marcadas com antecedência, de acordo com o HTP (Horário de Trabalho Pedagógico) do professor de Língua Portuguesa e Matemática do 5º ano do Ensino Fundamental. As entrevistas com os gestores e professores ocorreram na própria escola. A coordenadora regional, pedagoga e assessoras pedagógicas foram entrevistadas na coordenadoria. A partir dessas entrevistas, buscou-se compreender como os resultados chegam às escolas e quais são as orientações da coordenadoria para o trabalho com os dados fornecidos pelas avaliações. Nesse sentido, as entrevistas foram estruturadas em questões voltadas a constatar as ações implementadas pela coordenadoria para o uso adequado dos resultados das avaliações. Quanto aos profissionais da escola, as questões foram elaboradas a fim de conhecer a realidade da unidade de ensino, como o gestor promove a apropriação dos resultados junto à comunidade escolar, de forma que esses dados se tornem um importante instrumento de gestão pedagógica capaz de fomentar mudanças necessárias à melhoria educacional.

Para tanto, elaboramos um roteiro para a realização da entrevista semiestruturada com os atores educacionais, tanto da coordenadoria como das quatro escolas analisadas<sup>15</sup>. Esse roteiro foi estruturado em três blocos. O Bloco 1 traz questões relacionadas ao perfil profissional do entrevistado, com objetivo de apresentar a formação e as principais responsabilidades dos sujeitos da pesquisa. O Bloco 2 objetiva analisar as estratégias usadas pela gestão escolar para a apropriação dos resultados das avaliações externas entre a comunidade escolar, de modo específico a Prova Brasil. Analisa-se ainda se tais resultados estão sendo utilizados no planejamento da escola, refletindo na prática docente utilizada em sala de aula, com vistas a melhoria da qualidade. Por fim, o Bloco 3 apresenta questões que possibilitam compreender o conhecimento dos entrevistados sobre as avaliações externas, o que deu suporte para elaboração do PAE. Esses resultados serão apresentados no terceiro capítulo.

Portanto, como já dito anteriormente, na coordenadoria, foram entrevistados a coordenadora regional, a pedagoga e três assessoras pedagógicas, identificadas aqui por Assessora 1, Assessora 2 e Assessora 3. Na Escola A, temos: Gestora 1, Professor 1 e Professor 2. Na Escola B, conversamos com: Gestora 2, Professor 3 e Professor 4. Na Escola

---

<sup>15</sup> Os roteiros das entrevistas encontram-se nos apêndices desta dissertação.

C, entrevistamos: Gestora 3, Professor 5 e Professor 6. E na Escola D, temos somente: Professor 7 e Professor 8. É importante esclarecer que não houve possibilidade de entrevistar o gestor da Escola D, pois ele precisou se afastar da função no período das entrevistas, devido ao processo de aposentadoria por tempo de serviço.

Na próxima seção, descreveremos a análise e a interpretação dos dados da pesquisa realizada na coordenadoria e nas quatro escolas dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

### **2.3 Reflexões teóricas sobre o processo de apropriação dos resultados nas escolas pesquisadas**

A pesquisa foi realizada a partir da temática das avaliações externas e os questionamentos objetivaram conhecer como ocorre o processo de apropriação dos resultados da Prova Brasil, em quatro escolas da CRE de Borba-AM. A estrutura analítica das entrevistas foi organizada para apontar a visão dos profissionais da coordenadoria e das escolas da rede estadual selecionadas para a pesquisa.

Para melhor compreensão e análise dos dados obtidos, serão apresentadas subseções que tratam sobre a trajetória profissional dos entrevistados, trazendo informações sobre sua formação e as principais responsabilidades no exercício da função. Outro momento de análise recai nas avaliações em larga escala, quando buscamos conhecer a percepção dos entrevistados e de que forma eles têm acesso às informações advindas dessas avaliações e, por fim, como ocorre o processo de apropriação dos resultados nas escolas, bem como o uso dos dados nas intervenções pedagógicas. Os resultados encontrados durante as entrevistas foram analisados à luz dos referenciais teóricos que auxiliaram na interpretação dos dados. Nessa perspectiva, a seguir descreveremos o perfil profissional dos entrevistados, elencando suas principais responsabilidades.

#### **2.3.1 Perfil dos atores educacionais**

Essa subseção apresenta a trajetória acadêmica, experiência profissional, formação relacionada ao cargo que ocupa e as principais responsabilidades dos atores educacionais envolvidos no processo de apropriação dos resultados das avaliações externas na escola. Para facilitar o entendimento sobre o perfil dos entrevistados, elaboramos o Quadro 6, com informações que incluem a identificação da atuação profissional, formação acadêmica e tempo de magistério.



**Quadro 6 – Identificação dos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Escola/ Coordenadoria</b>	<b>Graduação</b>	<b>Especialização</b>	<b>Tempo de Magistério</b>
Coordenadora	Coordenadoria	História	Gestão Escolar	34 anos
Pedagoga		Pedagogia	Supervisão Escolar e Coordenação Pedagógica	19 anos
Assessora 1		Pedagogia	Coordenação Pedagógica	24 anos
Assessora 2		Pedagogia	Coordenação Pedagógica	28 anos
Assessora 3		Matemática	Coordenação Pedagógica e Metodologia do Ensino de Matemática	23 anos
Gestora 1	Escola A	Língua Portuguesa	Gestão Escolar	21 anos
Professor 1		Normal Superior	Psicopedagogia	19 anos
Professor 2		Normal Superior	Não possui	19 anos
Gestora 2	Escola B	Pedagogia	Coordenação Pedagógica e Mídias na Educação	29 anos
Professor 3		Normal Superior	Não possui	18 anos
Professor 4		Pedagogia	Não possui	14 anos
Gestora 3	Escola C	Matemática	Gestão Escolar	30 anos
Professor 5		Normal Superior	Geografia	15 anos
Professor 6		Normal Superior	Não possui	15 anos
Professor 7	Escola D	Normal Superior	Não possui	18 anos
Professor 8		Normal Superior	Coordenação Pedagógica	16 anos

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da pesquisa realizada.

Podemos observar no Quadro 6 que a maioria das profissionais da coordenadoria tem formação em Pedagogia, apenas uma assessora pedagógica é graduada em Matemática. No entanto, todas têm especialização em Coordenação Pedagógica, o que poderá contribuir para o acompanhamento pedagógico das atividades desenvolvidas pelas unidades de ensino. Conforme já destacado, uma das atribuições do coordenador pedagógico é assessorar o trabalho do professor, propor práticas pedagógicas mais dinâmicas e acompanhar o desenvolvimento do trabalho realizado na escola. Assim, podemos dizer que a formação vem coadunar com o trabalho realizado pelos assessores pedagógicos no desempenho da função. A esse respeito, Lück (2009, p.88) elucida que: “a capacitação profissional se constitui em processo sistemático e organizado de promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o correto exercício de atividades profissionais”.

A coordenadora regional é formada em História e tem especialização em Gestão Escolar. Ela desempenha há dez anos esta função. Foi convidada a assumir o cargo devido ao trabalho realizado quando fora gestora de uma escola da rede estadual do município. A coordenadora, ao desenvolver um trabalho pautado na gestão pedagógica, proporcionou condições para a realização de aulas mais dinâmicas e contextualizadas e adquiriu reconhecimento da SEDUC por esse viés de trabalho. Na ocasião, a escola que se encontrava em sua gestão elaborou e desenvolveu alguns projetos pedagógicos com intuito de reconhecer talentos e desenvolver competências e habilidades consideradas essenciais para a formação do estudante, tais como o domínio da leitura, da escrita, a capacidade de resolução de problemas envolvendo cálculos matemáticos, o desenvolvimento do pensamento crítico e a criatividade. A coordenadora participou de diversas formações relacionadas ao cargo que exerce através da Secretaria de Educação e, segundo ela, muitas são as responsabilidades do coordenador regional. Mas elencou como as mais importantes, a administrativa e a pedagógica. A questão administrativa refere-se ao apoio e assessoramento à gestão das escolas, “[...] com o andamento do trabalho, a questão de infraestrutura e tudo aquilo que se refere à administração escolar”. Quanto à pedagógica, explicou que “está voltada para o desempenho e aprendizagem dos alunos” (COORDENADORA REGIONAL DE EDUCAÇÃO).

A pedagoga tem 19 anos de magistério e está há cinco nessa função. Compondo a equipe técnica da coordenadoria, junto com as assessoras pedagógicas, ela acompanha as atividades realizadas pelas escolas da rede estadual de ensino do município de Borba-AM. Quanto às assessoras pedagógicas, todas têm mais de 20 anos de experiência no magistério e atuam nesta função há pelo menos três anos. Apesar de estarem no cargo há algum tempo, variando de três a 15 anos, as entrevistadas afirmaram não terem participado de nenhuma formação relacionada à função que desempenham. Entretanto, observamos durante a entrevista, que isso não é obstáculo para o desenvolvimento do trabalho.

Sobre o perfil das gestoras, a entrevista realizada revelou que, mesmo com graduação em áreas específicas, todas adquiriram formação em nível de pós-graduação em Gestão Escolar ou Coordenação Pedagógica. Isso pode contribuir para a efetivação da gestão de resultados, com foco na melhoria dos indicadores de desempenho da escola, bem como na aprendizagem dos alunos. No que tange ao tempo de atuação na função, cabe dizer que varia de três a nove anos. Quanto à formação relacionada ao cargo, as gestoras afirmaram que participaram de algumas formações promovidas pela SEDUC através dos encontros de gestores, que acontece anualmente em Manaus, onde são realizadas várias oficinas. Nesse sentido, as gestoras esclarecem como acontecem essas formações:

[...] o encontro de gestor ele é assim: tem várias formações ao longo da semana, sobre apropriação dos resultados, sobre bolsa família, são abordados vários temas de forma rápida, as palestras duram em torno de 1 ou 2 horas no máximo [...] as oficinas que acontecem são muito rápidas também (GESTORA 1, Escola A).

[...] o encontro de gestor com uma semana de duração, muito proveitoso com todos os gestores. Nesses encontros eles dizem da importância das avaliações externas e quanto nós devemos nos apropriar de todas as indicações, de todas as solicitações feitas pra que realmente possamos ter êxito (GESTORA 2, Escola B).

Com base nos relatos das gestoras, acreditamos que os Encontros de Gestores acontecem de forma expositiva, além do curto período de tempo, quando são repassadas orientações de vários departamentos da Secretaria de Educação. Embora, o foco dos encontros seja a gestão de resultados, pouco tempo é dedicado às avaliações externas, principalmente no que se refere à apropriação dos resultados. Nesse sentido, para que as escolas aperfeiçoem a gestão de resultados é essencial que o gestor tenha conhecimento profícuo sobre as avaliações externas, pois, só assim, poderá conduzir a comunidade escolar a uma análise pedagógica dos dados, a fim de que se tornem um instrumento de reflexão na busca da qualidade educacional. Lück (2009) discute a gestão de resultados como um mecanismo valioso para a reflexão do trabalho realizado na escola, uma vez que possibilita o acompanhamento do desempenho dos alunos, permite o redirecionamento de práticas pedagógicas que primem para a efetivação da aprendizagem.

No que tange à formação, as gestoras relataram ainda que estão participando do Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO). Este é um programa de formação continuada na modalidade à distância, com alguns encontros presenciais. O curso é oferecido aos gestores e profissionais que integram a equipe gestora, que se encontram no exercício de suas atividades nas escolas, e tem como principal objetivo formar lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática, focada no sucesso escolar dos alunos das escolas públicas. Vale ressaltar que o Módulo X do programa aborda a temática das avaliações externas com objetivo de facilitar o entendimento dos cursistas e possibilitar melhoria no processo de apropriação dos resultados, entretanto, não está contemplado no currículo da turma. Dessa forma, se faz necessário que os gestores participem de uma formação inicial específica sobre as avaliações externas, visto que, durante as entrevistas, demonstraram insegurança na compreensão dos dados fornecidos pelas avaliações externas, o que dificulta a realização de uma interpretação mais pedagógica.

Assim, a partir de um conhecimento disponibilizado durante a formação, é possível que os dados obtidos pelas avaliações em larga escala se transformem em ações pedagógicas para a melhoria da qualidade do ensino ofertado na escola.

Sobre a forma como assumiram o cargo, nos chamou atenção a similaridade como as gestoras foram nomeadas ao cargo. Todas afirmaram que foi através de indicação. Embora não seja esse o foco da pesquisa, consideramos ser um fator importante no que se refere à gestão de resultados. Essa forma de provimento do cargo por indicação não leva em conta a competência profissional para a função. Corre-se o risco de comprometer o alcance dos objetivos e metas da escola, além do mais, não garante a concretização de uma gestão democrática, fator preponderante para o bom desempenho educacional. De acordo com Lück (2009, p. 70), “a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade”.

Quanto aos professores entrevistados, a maioria possui formação no Curso Normal Superior, apenas um é formado em Pedagogia. Nota-se ainda que a maioria dos docentes não tem especialização, embora sua experiência profissional possa variar de 16 a 19 anos. Em relação ao tempo de atuação na escola, varia entre um a cinco anos. Observamos também, a partir das entrevistas realizadas com os professores, apesar de relatarem que estão preocupados com os resultados das avaliações externas e com a aprendizagem dos alunos, podemos constatar que o desempenho dos alunos nos testes padronizados é uma preocupação constante, visto que os conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática são desenvolvidos com base nos descritores. Dessa forma, questionamos: os professores estão realmente preocupados com a aprendizagem dos alunos ou com os resultados das avaliações externas?

No decorrer das entrevistas, foi perguntado aos profissionais sobre as principais responsabilidades no desempenho da função. A pedagoga e as assessoras pedagógicas elencaram o acompanhamento das atividades realizadas na escola, objetivando auxiliar o professor nas suas dificuldades, dando o suporte pedagógico necessário para a efetivação da aprendizagem. Quanto às gestoras, em seus depoimentos, relataram que a responsabilidade do gestor escolar abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira, no entanto, destacaram, em confluência com a pedagoga, a dimensão pedagógica como a mais importante. Nesse sentido, Lück (2009) destaca que uma das competências da gestão pedagógica é “identificar e analisar a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação [...]” (LÜCK, 2009, p. 93). Embora as gestoras reconheçam a questão pedagógica como prioridade no desempenho

da função, relataram suas dificuldades para a realização de um acompanhamento contínuo das atividades utilizadas em sala de aula. Vale destacar que, até o momento da entrevista, as escolas estavam sem apoio pedagógico, o que pode comprometer a eficácia da gestão.

Apesar do destaque pedagógico por parte das gestoras, foi possível perceber durante as entrevistas uma preocupação constante com a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas, o que vai contra, em parte, aos princípios da gestão pedagógica, que enfatizam a aprendizagem e formação dos estudantes. Todavia, no decorrer das entrevistas, as gestoras demonstraram-se preocupadas também com uma aprendizagem ampliada dos alunos, pois acreditam que, se o aluno aprende, há maior probabilidade dele se sair bem nos testes padronizados.

Vale destacar que, em que pese tal escolha prioritária em torno do pedagógico, constata-se que a gestão de resultados é o eixo norteador das ações da escola. Mais uma vez, chamamos atenção para a necessidade de entender os dados numéricos das avaliações externas com olhar pedagógico, a fim de que essas informações possam se traduzir em estratégias de ação voltadas para a concretização da aprendizagem de todos os alunos, considerando suas peculiaridades. Cabe ao gestor “promover orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 93).

No que tange aos professores, em relação ao que acreditam ser suas principais responsabilidades, a maioria destacou o compromisso do docente com o processo educativo, buscando proporcionar aos estudantes aulas mais dinâmicas e prazerosas capazes de fomentar o interesse pelos estudos, de forma que possam se tornar protagonistas na edificação do conhecimento. Outro ponto citado e debatido pelos docentes, refere-se à aprendizagem e à formação dos alunos, conforme consta nas opiniões descritas abaixo:

Eu penso que a principal responsabilidade do professor em primeiro lugar é com o ensino e aprendizagem do aluno, e como segunda forma de opinião seria a formação dele dentro da sociedade, tentar de uma forma direta e indireta encaminhá-lo pra ser um cidadão correto dentro da sociedade, procurando obedecer aos seus direitos e deveres (PROFESSOR 1, Escola A).

O professor tem que ter responsabilidade com a educação, responsabilidade com o aprendizado do aluno (PROFESSOR 3, Escola B).

O compromisso, “né”, o comprometimento mesmo com nosso trabalho, sempre focado naquilo que temos que fazer, a educação não é fácil, focamos

tanto na aprendizagem quanto na formação do aluno (PROFESSOR 6, Escola C).

As duas principais responsabilidades que eu penso ser as maiores é a orientação da aprendizagem dos educandos e a questão de ensinar valores éticos e morais também para os alunos (PROFESSOR 8, Escola D).

As declarações apontam a preocupação dos docentes não só com os conteúdos que deverão ser trabalhados naquela etapa de escolaridade onde os alunos se encontram, mas também com sua formação, ao considerarem uma das responsabilidades da escola. Tal aspecto coaduna com Lück (2009, p. 21), quando aclara que “os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas atenções, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social”.

Nesse processo, é importante destacar o papel do gestor escolar, como o principal responsável pela organização e orientação pedagógica da escola. Lück (2009, p. 23), destaca que “ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos”. Assim sendo, cabe ao gestor escolar proporcionar as condições necessárias para que os docentes possam desenvolver suas atividades em prol da aprendizagem, bem como possibilitar ações capazes de contribuir com a formação integral do aluno, visto que a “escola é uma organização social constituída pela sociedade para transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos” (LÜCK, 2009, p. 20).

Dessa forma, é de primordial importância que o gestor proporcione aos docentes condições necessárias ao desenvolvimento de atividades capazes de contribuir para o desenvolvimento acadêmico dos alunos. Além disso, é necessário que o gestor esteja atento aos indicadores de desempenho da escola, pois através deles é possível identificar as dificuldades e pensar estratégias que favoreçam a consolidação da aprendizagem. Nesse sentido, podemos observar durante as entrevistas que a necessidade de aprendizagem dos alunos é um ponto consensual entre gestores e professores. Apesar de não ser um assunto destacado pelos docentes, é perceptível a preocupação deles com o desempenho dos alunos nas avaliações externas, conforme os trechos abaixo:

Os assuntos do plano bimestral são trabalhados através dos descritores, nos moldes da Prova Brasil. A escola faz simulado a cada bimestre. Agora na sala de aula a gente trabalha sempre com essas questões, exercitando (PROFESSOR 2, Escola A).

A escola faz simulado a cada bimestre, é cobrado assunto do bimestre abordando os descritores, nos moldes da Prova Brasil (PROFESSOR 3, Escola B).

Também é feito simulado mensal, são trabalhados os assuntos do bimestre de acordo com os descritores (PROFESSOR 4, Escola B).

As avaliações internas da escola, como elas acontecem bimestralmente, nós estamos priorizando o conhecimento que é dado a criança no bimestre, mas todos os simulados trabalham em cima dos descritores que são cobrados nessa avaliação externa (PROFESSOR 5, Escola C).

A gente pauta o trabalho nos conteúdos que são cobrados nas avaliações externas e tenta dinamizar o trabalho, tornando significativo para os alunos. São realizados alguns projetos, simulados mensal, nesse simulado a gente tenta mesclar colocar o conteúdo do bimestre mais contextualizando com os descritores também, o que vai cair na prova (PROFESSOR 8, Escola D).

Os depoimentos destacam a preocupação dos professores com os resultados da escola nas avaliações em larga escala. Este fato fomenta a realização de um trabalho voltado para o desenvolvimento de atividades que priorizem os conteúdos inseridos na matriz de referência. Percebe-se que o uso dos descritores se tornou prática constante no planejamento das atividades realizadas em sala de aula. Além disso, o simulado foi uma estratégia destacada pelos docentes como uma importante ferramenta capaz de contribuir para melhorar o desempenho dos alunos nos testes padronizados. Dessa maneira, compreendemos que, embora os professores compreendam seu papel no processo de formação do estudante, eles se veem obrigados a sistematizar ações estratégicas capazes de melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala. Essa prática voltada para o desempenho leva à redução do currículo ao priorizar conteúdos que são cobrados nos testes padronizados, contrapondo os princípios das avaliações externas. Apesar de não serem excludentes, essa tensão demonstra uma falta de clareza nas especificidades e sentidos de cada uma das avaliações externas e internas.

Conforme identificamos, a realização de simulados é uma prática utilizada pelas quatro escolas analisadas para mensurar o nível de conhecimento do aluno, ao mesmo tempo em que poderá contribuir para melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações externas. Pois, após a análise do resultado dos simulados feita por gestores e professores, são pensadas ações que possam suprir a dificuldade cognitiva apresentada pelos alunos. Tal atitude nos impulsiona a indagar se as escolas compreendem o verdadeiro sentido das avaliações externas e se estão utilizando os resultados para subsidiar o trabalho pedagógico realizado na sala de aula. Cabe mencionar aqui que essa constatação foi um dos motivos para a realização desta

pesquisa. Nesse sentido, Casassus (2009, p. 73) afirma que: “[...] a medição, aprisiona o sistema numa dinâmica perniciosa na procura da melhoria da qualidade, que tem como consequência o efeito contrário ao esperado”. Isso porque o objetivo das avaliações é mensurar a qualidade do ensino na escola, objetivando proporcionar subsídios para a elaboração de políticas públicas que primem pela qualidade da educação. Além do mais, as informações fornecidas pelas avaliações externas possibilitam o redirecionamento de ações pedagógicas na busca da melhoria educacional. Para tanto, reforçamos a necessidade do apoio pedagógico para auxiliar o gestor escolar no acompanhamento das atividades pedagógicas realizadas na escola, bem como orientar os professores e auxiliá-los nas dificuldades encontradas.

As subseções seguintes analisam o conhecimento dos entrevistados sobre as avaliações em larga escala, buscando verificar como eles têm acesso aos dados produzidos por essas avaliações, de que forma acontece a apropriação dos resultados nas escolas analisadas e se esses dados contribuem para que gestores, professores e equipe pedagógica fomentem ações para a melhoria da aprendizagem dos alunos.

### 2.3.2 Percepção dos profissionais sobre as avaliações em larga escala

Apresentamos, nesta subseção, os dados coletados sobre o conhecimento dos entrevistados sobre as avaliações em larga escala, a partir dos registros obtidos nas entrevistas. O objetivo é compreender de que forma lidam com dados da Prova Brasil, bem como a percepção sobre a contribuição das avaliações externas para a qualidade do ensino.

O primeiro questionamento foi sobre como os profissionais da educação percebem as avaliações externas. A maioria dos entrevistados veem as avaliações como um importante instrumento que, ao proporcionar um amplo contingente de informações sobre a realidade escolar, poderá contribuir para o direcionamento de ações pedagógicas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino. Destacamos alguns depoimentos:

As avaliações externas ajudam muito, principalmente, porque a gente não tem essa visão aqui, por exemplo, a gente faz as avaliações internas, a gente tem aquela nota, mede direitinho, mas a avaliação externa ela dá uma visão, uma dimensão de como a escola tá funcionando, os professores, os gestores, o todo, principalmente o lugar onde ela tá inserida, digamos assim, “né” (GESTORA 1, Escola A).

Hoje ela [a avaliação externa] tem uma aceitabilidade por parte dos professores, dos alunos e até dos pais. Eu percebo as avaliações externas



como uma parceria muito grande, muito bem pensada, porque ela vem unir um Brasil tão grande, ela é de uma importância muito grande (GESTORA 2, Escola B).

A princípio eu tinha pouco conhecimento sobre as avaliações externas. Ela tem um valor muito grande dentro da comunidade escolar, acredito que ela mede o nível de conhecimento dos alunos, o trabalho que a escola está desenvolvendo. Eu acho de suma importância essas avaliações (PROFESSOR 2, Escola A).

Essas avaliações externas eu vejo como uma ferramenta positiva pra educação, pois através dessas avaliações, o professor recebe cobranças e com isso ele tem que trabalhar uma série de habilidades que acaba sendo significativo para a formação do aluno (PROFESSOR 4, Escola B).

Essas avaliações têm tido de uma importância muito grande para os professores, porque ela nos dá um panorama de informações e até de comparação e equiparação das nossas crianças com outras escolas, e o diagnóstico que ela faz nos possibilita aprofundar mais o estudo dentro da sala de aula (PROFESSOR 5, Escola C).

Diante das respostas apresentadas, podemos inferir que a avaliação em larga escala ainda é um assunto pouco compreendido pelos entrevistados, embora reconheçam sua importância para o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem. No entanto, percebe-se que a falta de compreensão poderá comprometer a análise pedagógica, causando certa distorção dos objetivos das avaliações externas.

De acordo com Lima (2013, p. 27), “a avaliação é um meio de detectar dificuldades e reorientar o ensino, entende-se sua relevância como estratégia para a gestão escolar, para auxiliar na aprendizagem dos alunos”. Corroborando com essa linha de pensamento, Lück (2009, p. 55) esclarece que “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”. De acordo com o ponto de vista dos entrevistados, as avaliações externas possibilitam um olhar diferenciado para a realidade escolar, pois fornecem informações capazes de contribuir para o direcionamento de ações que possam sanar as dificuldades cognitivas apresentadas pelos alunos.

Os depoimentos também confirmam que a escola é pressionada a melhorar seus indicadores educacionais. Contudo, os docentes acreditam que essas cobranças são necessárias, pois contribuem para a concretização da aprendizagem, uma vez que muda a dinâmica da escola na busca de melhores resultados. Nessa mobilização várias estratégias são utilizadas, como as aulas de reforço, por exemplo, nas quais é dada atenção diferenciada aos

alunos com dificuldades de aprendizagem, o que poderá contribuir tanto para a melhoria dos resultados, quanto proporcionar ganhos na aprendizagem.

Vale ressaltar que outras estratégias também são utilizadas pelas escolas com intuito de aprimorar a proficiência dos alunos e melhorar seu desempenho nas avaliações externas. Dentre elas, podemos destacar o acompanhamento contínuo da frequência do aluno e análise do seu desempenho nas avaliações bimestrais, de forma que a escola possa detectar as dificuldades apresentadas pelos estudantes e tomar as providências cabíveis em tempo hábil. Com isso, busca-se aumentar o desenvolvimento cognitivo do aluno e diminuir a distorção idade-série, considerando que a média da escola está associada não só à proficiência, mas à taxa de aprovação, reprovação e abandono escolar. Nesse sentido, impactos na melhoria do ensino podem advir de ações gestoras que mobilizem professores a discutirem/compreenderem o processo avaliativo sob diferentes pontos de vista e as características existentes em cada uma de suas formas. Assim, poderão conduzir o processo educativo de forma diferenciada, objetivando especialmente a promoção de alterações dos níveis de proficiência.

Entretanto, cobranças coercitivas por melhores resultados poderão induzir a prática pedagógica que priorize a matriz de referência e, conseqüentemente, a redução do currículo. Sousa e Bonamino (2012) chamam atenção para um aspecto perigoso. Segundo os autores: “os riscos de as avaliações relativas a políticas de responsabilização exacerbarem a preocupação de diretores e professores em preparar seus alunos para os testes, levando a um estreitamento do currículo escolar” (SOUSA; BONAMINO, 2012, p. 386). De acordo com os relatos dos entrevistados, podemos constatar que o simulado é uma das estratégias pedagógicas utilizadas pelas escolas da CRE de Borba na busca de melhoria dos resultados. São priorizados os treinamentos para a realização dos testes, tendo por base as matrizes de referência.

Na análise das entrevistas, identificamos que, embora os entrevistados relatem que a principal preocupação está voltada para o pedagógico, as ações da escola demonstram prioridade nos resultados das avaliações externas. Tal fato poderá ser observado na leitura dos registros das falas dos docentes, mencionados anteriormente, ao relatarem o uso dos simulados como uma das estratégias com intuito de preparar os alunos para os testes padronizados. O uso dos descritores no planejamento das atividades realizadas na sala de aula constitui-se em uma segunda estratégia de preparação dos alunos para os testes. Contudo, apesar dos profissionais admitirem ter dificuldade na compreensão dos dados fornecidos pelas

avaliações externas, ainda assim, acreditam na contribuição que estas trazem para a melhoria de sua prática pedagógica.

Cabe destacar que os dados fornecidos pelas avaliações externas só poderão auxiliar de forma substantiva para a melhoria da qualidade do ensino, se o processo de apropriação dos resultados acontecer de forma adequada, ou seja, através da compreensão, análise e utilização dos resultados para superação das dificuldades detectadas. Nesse contexto, é importante ressaltar que o professor realize seu trabalho de acordo com a proposta curricular, pois entendemos que, ao trabalhar as habilidades a partir do currículo, os alunos terão bom desempenho nas avaliações externas, visto que a matriz de referência, conforme já apontado neste texto, é um recorte da proposta curricular. No que tange à aprendizagem, Lück (2009) esclarece:

Sabe-se que a melhoria da aprendizagem dos alunos é promovida, sobretudo, a partir da melhoria do trabalho na sala de aula orientado pelo professor. Em vista disso, para melhorar a aprendizagem dos alunos é preciso observar e compreender como é desenvolvido o processo ensino-aprendizagem nesse espaço pedagógico, como os alunos reagem às diferentes experiências e seus diversos desdobramentos, que aspectos do relacionamento professor-aluno e aluno-aluno são mais favoráveis à aprendizagem e como eles são promovidos, dentre outros aspectos (LÜCK, 2009, p. 100).

Assim, a prática docente é fundamental para o desenvolvimento cognitivo do aluno. Cabe ao professor dinamizar suas aulas, bem como propor atividades desafiadoras capazes de estimular a criatividade e o pensamento crítico.

Ao serem indagados sobre a política pública das avaliações externas foi consensual entre os participantes da pesquisa a contribuição das avaliações para a melhoria da qualidade do ensino, visto que as informações possibilitam enxergar problemas nem sempre explícitos no cotidiano da escola. Outro ponto destacado na fala dos participantes refere-se à mobilização que acontece na escola para que os alunos tenham um bom desempenho nos testes de proficiência, conforme pode ser lido nos depoimentos a seguir:

Nós temos a matriz curricular e a matriz de referência. Dessa forma, os alunos terão mais conhecimento para realizar a avaliação e um resultado melhor, porque a avaliação mobiliza toda a escola e se todos tiverem o mesmo objetivo com certeza o resultado vai ser positivo (PEDAGOGA).

Elas contribuem sim, porque melhora a participação, o interesse, mobiliza a escola, a comunidade escolar, a família. As avaliações externas contribuem

na melhoria da qualidade do ensino dos nossos alunos diretamente na aprendizagem (GESTORA 3, Escola C).

Sim, porque através das avaliações externas a gente tem a possibilidade de perceber se o ensino está sendo de boa qualidade. A partir de quando as avaliações foram levadas a sério observa-se que a educação cresceu, melhorou (PROFESSOR 3, Escola B).

É possível perceber a preocupação da equipe escolar no que se refere às avaliações externas. De acordo com os relatos, podemos observar a crença nessa mobilização dentro da escola que poderia contribuir para melhorar a qualidade do ensino. Os professores se demonstram empenhados com a melhoria do desempenho do aluno e acreditam que, ao prepará-los para os testes, estarão contribuindo para a concretização da aprendizagem. As declarações sobre a mobilização da escola para a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas apontam os princípios democráticos, em que se pressupõe a participação e o envolvimento dos atores educacionais, através de um perfil colaborativo. Segundo Lück (2000, p. 27), “gestão democrática implica em participação de todos os segmentos da unidade escolar, a elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais”.

Para a Coordenadora, as avaliações externas são vistas “como um instrumento que pode diagnosticar e com isso contribuir para o melhor andamento dos trabalhos proporcionando um bom resultado”. Percebe-se a preocupação com o bom desempenho das escolas, que pode ser oriunda da cobrança por parte da Secretaria para que as unidades apresentem bons índices educacionais. No entanto, acreditamos na possibilidade analítica dos resultados. Ou seja, é importante que a escola veja os índices de forma pedagógica para uma contribuição mais efetiva à melhoria educacional.

Sobre a forma como os gestores veem as avaliações externas, a Coordenadora relatou que, no início, amedrontavam os gestores, mas, com o tempo, foram percebendo como um instrumento capaz de contribuir com a melhoria do processo pedagógico na escola. Isso por acreditarem que, ao fornecerem um número significativo de informações, torna-se possível delinear ações estratégicas que visem inferir no déficit de aprendizagem do aluno de forma particular, de acordo com suas necessidades. Conforme Machado (2012, p. 76), “usar os resultados das avaliações é colocar os dados obtidos no alicerce da construção de novas oportunidades de ensinar a todos os alunos”.

Quanto aos gestores, ao serem questionados sobre como os professores veem as avaliações externas, estes relataram que houve mudança na percepção dos docentes. Antes se

acreditava que os professores de Língua Portuguesa e Matemática do 5º ano do Ensino Fundamental eram os únicos responsáveis pelo desempenho dos alunos nas avaliações externas. Isso chegava a assustar alguns professores, devido à cobrança por melhores resultados. Segundo a Gestora 2, atualmente, os docentes têm uma nova percepção das avaliações externas, pois “tem mais aceitabilidade, é bem diferente, antes existia uma certa dificuldade. Hoje, devido ter passado bastante tempo, todo mundo já conseguiu aprender, ver a importância. A avaliação externa já faz parte do cotidiano da escola” (GESTORA 2, Escola B). A declaração da gestora expressa que as avaliações externas têm se tornado um valioso instrumento capaz de fomentar a reflexão das atividades desenvolvidas na escola, embora gestores e professores apresentem dificuldade para compreender os dados oriundos dessas avaliações, como já citado nesta dissertação.

Entretanto, entendemos que a busca por melhores resultados tem motivado o trabalho em equipe, possibilitando, assim, a concretização da gestão democrática. Lück (2000) destaca que a gestão democrática:

[...] pressupõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade coletiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente, compromissada com a sociedade (LÜCK, 2000, p. 27).

Diante da declaração da gestora, podemos concluir que a gestão de resultados também é praticada na escola, visto que demonstraram preocupação tanto com o desempenho dos alunos nas avaliações externas quanto com a aprendizagem. Desse modo, retomamos Lück (2009, p. 57), quando diz que “a gestão de resultados educacionais é realizada na escola em todas as unidades de aprendizagem, com fins pedagógicos (melhoria da aprendizagem de alunos que demandam atenção diferenciada)”. Convém destacar que, nas escolas analisadas, o monitoramento do desempenho dos alunos nas avaliações internas também é alvo de preocupação da equipe escolar, pois os alunos com baixo índice de desempenho são submetidos ao acompanhamento diferenciado, com aulas de reforço oferecidas na própria escola.

Nesta subseção, pontuamos a percepção dos atores educacionais sobre as avaliações em larga escala, que apesar de apresentarem dificuldade em entender os dados fornecidos por essas avaliações, reconhecem sua importância. Isso porque proporcionam valiosas informações capazes de contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem ofertado na escola. Portanto, a busca por resultados tem modificado o cotidiano das unidades

de ensino e essa mobilização é vista pelos docentes como uma importante estratégia para garantir melhoria da aprendizagem dos alunos.

Na próxima subseção, buscamos analisar como tem sido organizada a apropriação dos resultados das avaliações externas nas escolas, apoiados nos referenciais teóricos consultados no decorrer deste trabalho.

### 2.3.3 A apropriação dos resultados das avaliações externas nas escolas

Quando perguntado aos entrevistados de que forma eles tinham acesso aos dados produzidos pela Prova Brasil, a coordenadora comentou que recebe os resultados através da Secretaria de Educação e, de posse desses, reúne os gestores para repassar as informações para que eles possam divulgar e analisar com a comunidade escolar. Esta fala da coordenadora é reforçada pelos entrevistados quando declaram:

Através da SEDUC que repassa os resultados para as Coordenadorias e através da Coordenadora é feito uma reunião onde é repassado aos gestores e posteriormente aos professores (ASSESSORA 2).

Através da Coordenadoria e também através das mídias, da internet (GESTORA 2, Escola B).

Através da gestão da escola. A coordenadoria passa pra gestão da escola e a gestão compartilha com os professores (PROFESSOR 3, Escola B).

Através dos dados que são enviados pra direção da escola, ela nos repassa todas essas informações, nos deixa a par de todos os resultados (PROFESSOR 5, Escola C).

Através das informações que são repassadas pela gestão da escola, também pela coordenadoria e pesquisa na internet também (PROFESSOR 8, Escola D).

A pedagoga e assessoras pedagógicas, que compõem a equipe da Coordenadoria, relataram que recebem essa informação por meio da coordenadora e através da divulgação da mídia. Como podemos observar nos relatos, na escola, o resultado é repassado pela gestão, mas estão disponíveis na internet e podem ser acessados por qualquer pessoa. De acordo com o Professor 4, os resultados das avaliações externas chegam à escola através da gestora, que recebe orientação da coordenadoria para que seja feita uma análise com toda a equipe escolar, detectando os pontos positivos e os negativos que, de certa forma, influenciam no desempenho dos alunos. Esse professor destacou:

Através da coordenadoria, da gestora, elas nos passam essas informações. A equipe da coordenadoria nos explicou passo a passo como a gente chega àquela nota, “né”, qual o crescimento. Foi feita toda uma análise importante para que o professor tenha o conhecimento e comece a trabalhar as dificuldades dos alunos (PROFESSOR 4, Escola B).

Convém ressaltar que de posse dos resultados, a equipe pedagógica da coordenadoria elabora gráficos com as informações de cada unidade de ensino. Em seguida, reúne os professores na própria escola, apresenta os dados de forma simples, analisando junto com os docentes não só a média da escola, como também a posição dos alunos de acordo com os padrões de desempenho, levantando questões sobre os possíveis fatores que influenciaram esses resultados. Toda essa ação visa ajudar a escola ter um olhar pedagógico sobre esses dados, a fim de que tais informações possam contribuir para a elaboração de estratégias de ação voltadas para a melhoria. A esse respeito, Horta Neto (2006), salienta que é importante pensar para além da informação matemática que o teste traz, discutindo os dados. Ao tratar os dados sem atribuir um significado contextual, “não é a melhor forma de melhorar a qualidade da educação. Devem ser explicitadas de forma clara e transparente quais aprendizagens que foram avaliadas e qual a concepção de avaliação que foi utilizada” (HORTA NETO, 2006, p. 53). Contudo, convém mencionar que a iniciativa da coordenadoria ocorreu ao perceber a dificuldade de gestores e professores em compreender os dados fornecidos pelas avaliações externas, levando-os a enfatizar somente a média de proficiência obtida pelos alunos. Tal atitude vai contra o sentido das avaliações externas, pois, ao proporcionar informações da realidade escolar, visa fomentar a reflexão dos trabalhos pedagógicos realizados, com vistas à melhoria da qualidade do ensino.

Com relação à opinião dos entrevistados sobre o que eles consideram ser a apropriação dos resultados, percebemos um ponto em comum na declaração da coordenadora, pedagoga e assessoras pedagógicas, ao elucidarem que apropriar-se dos resultados é conhecer, analisar e utilizá-lo no planejamento das atividades pedagógicas na escola. O depoimento das gestoras, demonstram que a Gestora 2 e a Gestora 3 acreditam que a apropriação dos resultados possibilita a realização de uma análise minuciosa dos pontos positivos que possam ter contribuído para o bom desempenho, bem como os pontos negativos que supostamente possam ter prejudicado a média da escola, como revelam as falas a seguir:

Quando nos apropriamos dos resultados é que tomamos consciência daquilo que acertamos ou daquilo que erramos (GESTORA 2, Escola B).

Apropriar-se dos resultados é expor à comunidade, aos alunos, aos professores, e trabalhar esses resultados, tanto os pontos positivos quanto os negativos, com o objetivo de melhorar cada vez mais utilizando novas estratégias para que a aprendizagem seja satisfatória (GESTORA 3, Escola C).

Com relação à Gestora 1, ficou evidente, em sua fala, uma certa confusão no que vem a ser apropriação dos resultados. Tal entendimento torna-se problemático na medida em que compromete a possibilidade do uso pedagógico dos dados da Prova Brasil. Em suas palavras:

Apropriar-se dos resultados é conhecer esses resultados, conhecer mesmo lá na base, “né”, pra poder divulgar esses resultados. Então, apropriar-se é isso, é saber de que se trata, como foram feitos e pra poder passar, “né”, no caso divulgar pra comunidade escolar, professores, alunos, os pais e todos que estão em volta (GESTORA 1, Escola A).

O depoimento da gestora confirma que ela desconhece o conceito e a prática da apropriação, ao enfatizar que o processo de apropriação tem um único objetivo, de divulgar os resultados. Foi possível perceber, a preocupação em transmitir as informações à comunidade escolar, porém não foi mencionado por ela que esses resultados são utilizados na instituição. Entretanto, cabe destacar que é divulgado aos pais somente a média obtida pela escola nas avaliações externas, o que nos leva a entender que eles não participam das tomadas de decisões, quando se trata de estratégias em busca de melhores resultados.

Nesse sentido, é de suma importância que a comunidade escolar entenda o objetivo das avaliações externas. Para tanto, as informações precisam ser traduzidas em uma linguagem simples e de fácil entendimento. Lück (2009) aduz às competências do diretor frente à gestão de resultados educacionais, já mencionados neste trabalho, dentre as quais novamente destacamos: “Analisar comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessário maior concentração de esforços para sua melhoria” (LÜCK, 2009, p. 55). Cabe ao gestor, portanto, proporcionar espaço para que a comunidade escolar possa se apropriar das informações, de forma que esses dados possam reverberar em ação pedagógica que vise à melhoria da educação em cada unidade de ensino.

Os professores entrevistados demonstraram compreender que a apropriação significa ter acesso e fazer uso dos resultados das avaliações externas, conforme os trechos abaixo das entrevistas:



Apropriação é você ter acesso a esses resultados, que esses resultados sejam compartilhados com toda a comunidade, quais os fatores que estão contribuindo para a escola seja de boa ou má qualidade (PROFESSOR 3, Escola B).

A apropriação dos resultados acontece quando nós professores entendemos o significado desses resultados, compreendemos o que eles querem dizer pra escola, ou positivo ou negativamente, e também pro professor, o resultado dessas avaliações dão uma visão do que tá faltando você focar mais na sua prática pedagógica (PROFESSOR 5, Escola C).

Apropriação dos resultados é você tomar posse deles e pautar o trabalho em cima das dificuldades que foram encontradas. Tomar posse é pegar pra si alguma informação relacionada às essas avaliações (PROFESSOR 8, Escola D).

Diante das declarações apresentadas, podemos inferir que o Professor 3 trata da apropriação como uma forma de divulgação dos resultados das avaliações externas para a comunidade escolar. No entanto, observamos que os demais professores compreendem o que vem a ser a apropriação, ao declararem que não é só conhecer, mas utilizar os resultados para melhorar suas práticas pedagógicas.

Os depoimentos nos levam a entender que apropriação dos resultados é um termo pouco utilizado na escola. Entretanto, as falas revelam que os mesmos percebem que os dados oriundos dessas avaliações servem para direcionar ações pedagógicas capazes de sanar os déficits de aprendizagem apresentados pelos alunos. Nesse sentido, coloca-se uma lacuna que aponta para a necessidade de um conhecimento mais aprofundado sobre as avaliações externas para um refinamento das intervenções pedagógicas.

Desse modo, as avaliações externas poderão contribuir para nortear práticas que visem à melhoria da aprendizagem de todos os alunos. Todavia, para que isso aconteça se faz necessário o uso adequado dos resultados, pois se constitui em uma importante ferramenta pedagógica sobre a realidade da escola. Sobre esse assunto Machado (2012) salienta que os resultados das avaliações em larga escala têm como finalidade:

[...] permitir as revisões necessárias no trabalho desenvolvido nas escolas e, para tanto, seus resultados devem ser utilizados na análise coletiva da realidade escolar e no direcionamento de ações e alternativas para enfrentar as dificuldades vividas no ensino-aprendizagem (MACHADO, 2012, p. 73).

Nesse sentido, a Secretaria de Educação orienta que, de posse dos resultados, as escolas realizem uma análise buscando identificar e trabalhar as dificuldades encontradas. Essas orientações são passadas às coordenadorias que, por sua vez, orientam e acompanham a

análise em cada unidade de ensino. Como dito anteriormente, a equipe técnica pedagógica da coordenação elabora alguns *slides* destacando as informações sobre o desempenho dos alunos nas avaliações externas, apresentando à equipe escolar em uma linguagem acessível e de fácil compreensão. Quanto à orientação passada pelas gestoras das escolas para os professores, as entrevistas indicam que o currículo não é priorizado, pois os docentes são orientados a identificar os descritores nos quais os alunos apresentaram maior dificuldade. Nesse ponto, a gestão deveria motivar os docentes a realizarem seu trabalho de acordo com a proposta curricular, pois, ao priorizar a matriz de referência, deixa transparecer que a escola treina os alunos para as avaliações externas.

No entanto, pudemos observar, durante as entrevistas, a preocupação de gestores e professores quanto ao resultado da escola nas avaliações em larga escala. Como esses resultados são publicados, a equipe escolar se sente responsável pelo nível de desempenho alcançado pelos alunos. O Professor 8 relata que a orientação da gestão é dinamizar as aulas, “utilizando mecanismos que contemplem o que é cobrado nas provas, os descritores, tipo um jogo, uma brincadeira e até mesmo simulação de provas” (PROFESSOR 8, Escola D). As palavras do Professor 8 indicam que os docentes são orientados a trabalhar com os descritores, o que nos leva a entender que a escola treina os alunos para as avaliações, rompendo princípios da gestão pedagógica. Segundo Lück (2009, p. 95) “uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos”.

Quando perguntado à coordenadora e às assessoras pedagógicas se a coordenação promove momentos de reflexão, todas afirmaram que reúnem não só para analisar os resultados das escolas, mas também para preparar material que torne essas informações mais simples para a compreensão dos professores e gestores. Importante destacar que os dados fornecidos não são de fácil compreensão. Por algum tempo, as escolas só olhavam a média e buscavam estratégias objetivando superá-las a cada nova versão, sem levar em consideração outros dados importantes sobre o desempenho escolar. De acordo com Machado (2012, p. 71),

Avaliar é um processo que pode ter como integrante o levantamento sistemático de informações dos alunos em testes padronizados, mas não se esgota nele. A análise dos dados obtidos, a produção de juízos de valor sobre eles e a utilização dos resultados alcançados na proposição e direcionamento de ações são etapas indissociáveis do ato de avaliar.

No entanto, é possível afirmar que as escolas já promovem momentos de reflexão, embora os docentes reconheçam ter dificuldades em compreender as informações advindas

com a média da escola. Essa mudança de mentalidade ocorre de forma lenta e processual. Concordamos com Lück (2009, p. 56) ao dizer que a compreensão da função social e das estratégias acionadas pela análise dos “resultados educacionais, tanto em âmbito externo, realizado pelos sistemas de ensino, como no interno, realizado pelas escolas, constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficazes”.

Para os gestores escolares, esse momento de reflexão promovido pela escola é de grande relevância para uma autoavaliação do professor, para a troca de experiências das estratégias que poderão contribuir para a aprendizagem e, conseqüentemente, melhora nos resultados. A Gestora 2 relatou que, por determinação da Secretaria de Educação, visando diminuir o índice de reprovação e distorção idade-série, foi realizado ao final do primeiro bimestre uma análise das notas dos alunos. Naquela ocasião, segundo a referida entrevistada, os docentes tiveram oportunidade de expor as dificuldades apresentadas pelos alunos e, a partir disso, traçar estratégias de ação com vistas à resolução dos problemas detectados.

Quando indagados sobre se a escola promove momentos de reflexão e análise dos resultados, os professores foram unânimes em afirmar que a escola promove reuniões para analisar os resultados, nas quais discutem os resultados, trocam experiências e planejam estratégias para melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações externas. Entretanto, os pais não são convidados a participar dessas reuniões, que se baliza em gestores e professores. Percebe-se, através da fala dos docentes, que as discussões se resumem à busca de estratégia para que o aluno tenha um bom desempenho nas avaliações. Tal fato é evidenciado na fala do Professor 4: “reunimos com os professores para trocar experiência e traçar estratégias para melhorar esses resultados” (PROFESSOR 4, Escola B). Podemos também perceber, no depoimento dos professores, alguns indícios de que há na escola ações que caracterizam o perfil de gestão participativa, na qual os atores educacionais participam dos processos decisórios da escola e são responsáveis por seus resultados. De acordo com Machado (2014, p.12), a gestão participativa caracteriza-se pela “participação ativa dos funcionários na definição das metas e objetivos da organização; na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão; no acesso à informação e no controle do trabalho e dos resultados”.

Deve-se destacar a participação da Coordenadoria nos encontros realizados nas escolas para análise dos resultados, buscando subsidiar as unidades nesse processo de apropriação. Primeiro, é feita a apresentação dos dados da escola, destacando as médias de proficiência, os padrões de desempenho, análise dos descritores considerados críticos nos quais os alunos apresentaram maior índice de erro. Partindo desses dados, é elaborado um plano de intervenção com base em todos os descritores que serão trabalhados no decorrer do ano

escolar. A CRE de Borba apresenta no início do ano letivo, para todos os gestores e professores, o rendimento de cada escola, incluindo o desempenho dos alunos nas avaliações externas. Apesar de a prática de aproximação entre Coordenadoria e escolas ter sido ponto recorrente nas falas dos profissionais, as gestoras destacaram que se trata de uma experiência recente. O primeiro encontro entre Coordenadoria e escolas com esse objetivo ocorreu em 2016, quando houve a participação direta da CRE para auxiliar a escola na apropriação dos resultados. Nos anos anteriores, as reuniões para análise dos resultados ficava sob a responsabilidade da gestão escolar, que apresentava os resultados aos professores e elaboravam o plano de intervenção com base nas dificuldades dos alunos.

Quando a pergunta foi direcionada aos professores, questionando-os se a Coordenadoria subsidiava as escolas na apropriação dos resultados das avaliações externas, as respostas coadunam com a percepção dos gestores. Destacamos na sequência alguns relatos dos professores entrevistados:

Nesse ano foi feito Plano de Intervenção através da cobrança da Coordenadoria. Foi a Coordenadoria que reuniu e mostrou os gráficos para os professores, mostrou a situação da escola (PROFESSOR 3, Escola B).

Bem, uma das ações tomadas pela Coordenadoria foi reunir os professores para criar um plano de intervenção e isso foi muito importante pra escola porque fizemos uma análise e refletimos sobre os resultados e dificuldades (PROFESSOR 4, Escola B).

A Coordenadoria tem se preocupado muito em levar esses resultados pessoalmente nas escolas com a equipe técnica, tem feito uma reflexão e até um detalhamento, muito bem feito desses resultados, ampliando mais o conhecimento sobre pequenos detalhes, que para o professor fica um pouco confuso, e a Coordenadoria tem levado essas instruções, esses esclarecimentos para as escolas (PROFESSOR 5, Escola C).

Primeiro, a Coordenadoria promove encontros pedagógicos onde são orientados os resultados e a formulação de planos de intervenção para que sejam trabalhados na escola para diminuir as dificuldades dos alunos, de acordo com os resultados (PROFESSOR 8, Escola D).

Por meio da fala dos professores podemos verificar o apoio da Coordenadoria em auxiliar as escolas na apropriação dos resultados. Como dito anteriormente, a equipe da Coordenadoria prepara o material a ser apresentado na reunião com gestores e professores em cada unidade de ensino, com intuito de promover uma análise pedagógica dos resultados. Machado (2012) alerta sobre a importância do uso dos resultados das avaliações externas para a melhoria da qualidade do ensino:

[...] é indispensável que a gestão escolar paute as reuniões pedagógicas para provocar os profissionais da escola, principalmente os professores, no sentido de estabelecer uma reflexão acerca dos possíveis fatores que explicam a dinâmica do desempenho dos alunos [...] é possível reconsiderar procedimentos, rever métodos e alterar projetos (MACHADO, 2012, p. 77).

Diante do que a autora expõe, apropriar-se dos resultados poderá ser o ponto de partida para análise das atividades realizadas no ambiente escolar, visto que esses dados representam uma importante ferramenta pedagógica sobre a realidade das escolas, possibilitando a busca de diferentes alternativas para resolver os problemas apresentados. É válido ressaltar que nas escolas pesquisadas há evidências de que os resultados são analisados e orientam a prática pedagógica do docente, definindo competências, habilidades e conteúdos a serem ensinados.

Abordamos aqui a maneira como os profissionais têm acesso aos dados das avaliações em larga escala, destacando a intervenção da Coordenadoria no processo de apropriação dos resultados, com intuito de fomentar as escolas a realização de uma análise mais pedagógica dos dados fornecidos. Constatamos ainda que o termo “apropriação” é pouco utilizado na unidade de ensino, embora o resultado das avaliações externas influencie no planejamento pedagógico da escola. Além disso, verificou-se que a gestão participativa é concretizada nas escolas, muito embora deixe lacunas no processo de apropriação dos resultados, nos quais os pais não são convidados a participar, sendo informados das ações planejadas por gestores e professores, visando melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala, bem como ganhos de aprendizagem.

Na próxima seção, será analisada a forma como a equipe escolar trabalha os dados das avaliações externas nas escolas, verificando se são realizadas intervenções pedagógicas a partir dos resultados da Prova Brasil.

#### 2.3.4 Intervenções pedagógicas realizadas nas escolas a partir dos resultados da Prova Brasil

Após a análise dos resultados, as escolas são orientadas a elaborar um plano de intervenção com base nas dificuldades apresentadas pelos alunos, priorizando os descritores críticos. No entanto, as gestoras relataram que o último plano de intervenção foi feito com base em todos os descritores que devem ser trabalhados durante o ano letivo. As gestoras explicaram que são elaborados dois planos: um para o primeiro ciclo, contemplando as habilidades cobradas na Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA); e outro para o segundo

ciclo, com base nos descritores da Prova Brasil. A esse respeito, a fala dos professores corrobora com o relato das gestoras, conforme trechos das entrevistas transcritos abaixo:

Geralmente, o plano é feito e repassado para a Coordenadoria. Cada turma faz o plano de intervenção de acordo com o nível de escolaridade, em cima dos descritores e esse último nós fizemos em cima de todos os descritores. Esses descritores são trabalhados o ano todo por bimestre. Os assuntos do plano bimestral são trabalhados através dos descritores, nos moldes da Prova Brasil (PROFESSOR 2, Escola A).

Foi feito o plano de intervenção por área, por cada grupo de professores da área, em cima dos descritores que abordam o conteúdo da Prova Brasil e SADEAM (PROFESSOR 3, Escola B).

Fizemos o plano de intervenção com todos os professores, primeiro, falamos sobre as dificuldades encontradas, em seguida, traçamos algumas ações a serem trabalhadas na sala de aula para que a gente consiga melhorar a nota dessas avaliações. Esse plano é feito pra todos os alunos do 1º ao 5º ano (PROFESSOR 4, Escola B).

As declarações sobre o plano de intervenção apontam a preocupação dos gestores e professores em melhorar os resultados, pois o trabalho com os descritores tornou-se prática constante na escola. De acordo com os relatos dos docentes, são trabalhados durante os bimestres os conteúdos da proposta curricular, porém é dada atenção maior aqueles assuntos contemplados na matriz de referência, que são cobrados nas avaliações externas. Além disso, foi possível perceber durante as entrevistas que muitas das atividades realizadas na sala de aula são elaboradas nos moldes da Prova Brasil, ou seja, há indícios de que os professores estão preparando os alunos para os testes padronizados. Os docentes relataram que o plano de intervenção, elaborado com base nos descritores da Prova Brasil, é trabalhado com os alunos do 4º e 5º ano do Ensino Fundamental. Mais uma vez, há indícios de que a escola prepara os alunos para as avaliações externas.

A esse respeito Sousa e Bonamino (2012) esclarecem que, ao priorizar os conteúdos inseridos na matriz de referência, corre-se o risco do “ensinar para o teste, que ocorre quando os professores concentram seus esforços preferencialmente nos tópicos que são avaliados e desconsideram aspectos importantes do currículo, inclusive de caráter não cognitivos” (SOUSA; BONAMINO, 2012, p. 383). Destacamos a necessidade de gestores e professores compreenderem que a avaliação é realizada para diagnosticar o desempenho dos alunos e que, ao buscar apenas melhores resultados, incorrem em não cumprimento do currículo.

Diante disso, Lück (2009) esclarece que o currículo se constitui na sistematização de atividades que levem o aluno a aprender, dando coerência ao trabalho educacional, tornando-o

mais eficaz na promoção da formação. Desse modo, tem a função de proporcionar a dinamicidade do processo pedagógico, contribuindo assim, para a promoção de uma aprendizagem significativa, capaz de possibilitar o desenvolvimento de hábitos e atitudes. A autora destaca ainda que:

[...] a sala de aula é o espaço e o ambiente onde devem ser promovidas experiências organizadas no sentido de orientar e dinamizar aprendizagens dos alunos mediante o seu envolvimento e o exercício de processos mentais estimulados pela problematização e resolução de problemas (LÜCK, 2009, p. 100).

Diante do que Lück expõe, percebe-se que as escolas, ainda demonstrando uma grande preocupação em melhorar seus resultados nas avaliações, não estão unicamente focadas nos resultados, pois também são desenvolvidos alguns projetos pedagógicos. Embora, o que se sobressaia na fala dos entrevistados seja o projeto de leitura e matemática, talvez pelo fato de serem estas as disciplinas cobradas nas avaliações.

Sobre o monitoramento do plano de intervenção por parte da Coordenadoria, houve contradição de opiniões entre gestores. Duas gestoras informaram que, semanalmente, recebem a visita das assessoras pedagógicas da Coordenadoria que acompanham as atividades escolares, conversam com os professores, que no momento da visita encontram-se no seu horário de HTP, dialogam também com os alunos, dependendo da necessidade. Todavia, a Gestora 1 argumenta: “a gente faz o plano de intervenção e manda uma cópia pra Coordenadoria, mas o acompanhamento ainda é de forma muito esporádica, não acontece efetivamente”. Diante do relato, entendemos que a Coordenadoria faz o monitoramento do plano de intervenção nas escolas. No entanto, embora essas visitas semanais das assessoras pedagógicas sejam constantes, nem sempre acompanham especificamente as atividades do plano de intervenção, o que pode comprometer a efetividade das ações que poderão impactar nos resultados das avaliações externas.

Quando perguntado aos entrevistados sobre qual é o profissional da escola que acompanha o plano de intervenção, tivemos uma única resposta: a gestão da escola, através de reuniões pedagógicas realizadas na própria escola com todos os professores. Além disso, as gestoras aproveitam o período de HTP de cada professor para conversarem sobre avanços e dificuldades dos alunos no decorrer das atividades contidas no plano de intervenção. Mais uma vez é observada a preocupação das gestoras com o pedagógico, ao refletirem com os docentes sobre as atividades realizadas em sala de aula, levando em conta a situação de cada

aluno, demonstrando preocupação não só com os resultados, como também com a aprendizagem. A esse respeito Lück (2009, p. 67) destaca que:

[...] diretores escolares competentes são, portanto, aqueles que promovem em suas escolas um contínuo processo de acompanhamento dos resultados escolares, seja com dados exclusivamente internos, seja com dados produzidos por referências externas.

Portanto, o acompanhamento pedagógico realizado pelas gestoras é visto de forma positiva pela autora, pois possibilita o redirecionamento de ações na busca da efetivação da aprendizagem.

Quanto às ações pedagógicas planejadas por gestores e professores para melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações externas, foram elencadas pelos entrevistados várias estratégias. No entanto, se sobressaíram o reforço escolar e o simulado, priorizando os conteúdos implícitos na matriz de referência, conforme os relatos abaixo:

A escola trabalha com reforço pra que o aluno possa melhorar [...] Tem o simulado que é feito mensalmente para obter o resultado com êxito. O simulado é feito para diagnosticar a aprendizagem e treinar para o teste, porque ao fazer o simulado nós estamos fazendo dentro do horário, ou seja, tantos minutos para responder as questões e mais tantos minutos para que ele preencha nos moldes da Prova Brasil, com horário cronometrado (GESTORA 2, Escola B).

Conversa com os pais, mostrando pra eles os resultados pedindo o apoio deles, a participação e também, usando novas metodologias, novas estratégias pra gente trabalhar os alunos “né” (GESTORA 3, Escola C).

Temos aqui o Programa Mais Educação com reforço de Língua Portuguesa e Matemática para todos os alunos. Também fazemos o simulado, para diagnosticar o que está faltando melhorar a aprendizagem (PROFESSOR 2, Escola A).

A escola faz simulado a cada bimestre, é cobrado assunto do bimestre abordando os descritores, nos moldes da Prova Brasil (PROFESSOR 3, Escola B).

Uma das coisas que a escola tem dado uma atenção muito especial são as avaliações internas da escola, nós temos feito simulados bimestralmente. A escola não espera só os resultados das avaliações externas, nós criamos as nossas próprias avaliações pra estar sempre analisando os trabalhos pedagógicos dos bimestres (PROFESSOR 5, Escola C).

O simulado acontece mensalmente, trabalhamos não só os conteúdos, mas os descritores que eles estão com mais dificuldades. Na realidade, o simulado serve para trabalhar a aprendizagem e a preparação para as provas, porque se



ele conhece a forma dos simulados, ele não vai se assustar na prova (PROFESSOR 7, Escola D).

Diante das respostas apresentadas, podemos inferir que, além do reforço escolar e dos simulados, as escolas priorizam as avaliações internas, pois o monitoramento das notas bimestrais é uma importante ferramenta para detectar as dificuldades dos alunos e agir sobre elas. Além disso, convém destacar que o fluxo escolar influencia os indicadores de desempenho da escola. Os docentes explicaram que trabalham a matriz curricular, mas as atividades desenvolvidas em sala de aula são baseadas nos descritores, dando ênfase à matriz de referência. Constata-se, então, uma vez mais, a preocupação com o desempenho dos alunos nas avaliações externas. É possível perceber, nesses relatos, que o simulado é uma ação prioritária utilizada para alcançar a melhoria no desempenho dos alunos. Assim, é importante destacar que à medida que se priorizam os descritores, demonstra-se que o objetivo da escola se concentra na preparação dos alunos para as avaliações, em detrimento de conhecimentos importantes para o seu desenvolvimento intelectual. Acreditamos que o simulado é uma boa estratégia para detectar as dificuldades de aprendizagem, pois fornece subsídios para que o professor possa buscar novas táticas capazes de sanar as dificuldades dos alunos e auxiliá-lo na construção do conhecimento. Entretanto, deve-se considerar que ao simular questões com base nos descritores, corre-se o risco de treinar apenas para os testes, o que não produz melhoria na aprendizagem dos alunos. Casassus (2009) pondera que essa tática utilizada pela escola faz com que o ensino se torne superficial, “porque responder a provas deste tipo não exige a competência de construir conhecimento, mas apenas a capacidade de tomar como sua uma resposta já dada” (CASASSUS, 2009, p. 75).

Nesse caso, chamamos atenção para que as ações escolares não sejam focadas nas avaliações externas. Como dito anteriormente, as avaliações fornecem instrumento para fomentar a reflexão das atividades realizadas na escola, o que poderá contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. A busca por metodologia diversificada foi um ponto destacado pelos docentes, que reconhecem a importância de uma prática pedagógica diferenciada para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

No que diz respeito à aplicação de simulado, este tem a função de diagnosticar a dificuldade apresentada pelos alunos para que a escola possa intervir sobre ela, além de ser uma boa estratégia para preparar os alunos para os testes padronizados. No entanto, essa prática poderá levar o estreitamento do currículo, trazendo prejuízo aos alunos, pois, ao priorizar as avaliações externas, desconsideram a sua formação. Mais uma vez, constata-se

que os discentes estão sendo preparados para obterem bom desempenho nas avaliações externas.

Para que as escolas aperfeiçoem a Gestão de Resultados, a comunidade precisa compreender os mecanismos que estruturam as avaliações externas e a dimensão que representam. Os resultados precisam ser divulgados e refletidos com toda a comunidade escolar. As informações referentes ao aspecto que pode contribuir para a melhoria do desempenho dos alunos, as entrevistas com a pedagoga e as gestoras revelaram dois pontos fundamentais: o primeiro trata-se da parceria da família, considerada pelos entrevistados, fator preponderante para o progresso do aluno; o outro se refere à metodologia utilizada pelo professor. A pedagoga enfatizou que “um dos aspectos fundamentais é o comprometimento do professor, infelizmente, ainda temos muitos professores que não têm esse compromisso de inovar, trazer novas metodologias” (PEDAGOGA).

Quanto aos docentes, as respostas enfatizaram também a importância da família na escola. Reconhecem que essa interação é de grande relevância para a melhoria do desempenho dos alunos. Outro ponto muito debatido diz respeito à prática pedagógica do professor e à necessidade de inovação. O Professor 5 declara que:

Se o professor não acompanhar essa atualização, sua aula vai ficar uma aula muito chata e isso vai prejudicar o desempenho da criança na sala de aula. Então, pra que a criança tenha uma boa aprendizagem, o professor vai ter que acompanhar, porque a criança não vai querer aquela aula sem vontade, sem nada que chame atenção dela (PROFESSOR 5, Escola C).

Assim sendo, cabe ao professor refletir sobre a metodologia utilizada em sala de aula, buscando inovar sua prática, sendo uma possibilidade de ter o aluno como um importante aliado na busca da melhoria. Através de aulas mais dinâmicas e desafiadoras, acreditamos na concretização de uma aprendizagem significativa e, conseqüentemente, no melhor desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala. Lück (2009, p. 59) elucida que: “[...] a gestão de resultados, para ser efetiva, não deve avaliar os resultados obtidos descontextualizados das ações e situações que os produziram”. Assim, é preciso que o processo de apropriação dos resultados ocorra em cada unidade de ensino, possibilitando momentos de análise e reflexão, envolvendo todos os atores educacionais. Isso porque fornecem informações precisas da realidade escolar, favorecendo para o delineamento de ações estratégicas em busca de um ensino eficaz, pautado na equidade e qualidade educacional.

Sobre a prática pedagógica, constatamos que alguns docentes ainda estão aprisionados à prática tradicional, voltada para o uso do livro didático como único recurso pedagógico utilizado em sala de aula. Isso pode comprometer o desenvolvimento cognitivo do aluno. Tal prática pode ser contornada se houver um acompanhamento por parte do pedagogo, ou mesmo do apoio pedagógico, já que as escolas não dispõem de pedagogo para auxiliar o professor. Considera-se que a metodologia utilizada em sala de aula é um importante instrumento para a efetivação da aprendizagem, a qual poderá impactar de forma positiva no desempenho dos alunos nas avaliações externas.

Observou-se a durante as entrevistas, uma preocupação constante de gestores e professores em melhorar os resultados. No entanto, embora utilizem várias estratégias, também se demonstraram preocupados com o aprendizado dos alunos. Nesse sentido, a coordenadora esclarece a relação entre as avaliações externas e a aprendizagem, ao declarar que: “[...] prepara-se para as avaliações externas sempre sabendo que não podemos estudar unicamente para essa avaliação, mas que isso muda a realidade de uma escola é fato. À medida que se prepara para o teste, melhora a aprendizagem [...]”.

Vale destacar que os dados fornecidos pelas avaliações em larga escala constituem-se em um importante instrumento para a melhoria educacional. Para tanto, se faz necessário que essas informações sejam entendidas pela comunidade escolar, de forma que a equipe pedagógica compreenda e transforme em ações concretizadas na prática. Uma vez diagnosticado o problema, é possível fazer intervenções específicas, elaborar estratégias capazes de contornar o problema, visando melhorar o desempenho do aluno de forma que o mesmo experimente ganhos de aprendizagem. As gestoras foram unânimes ao relatarem que se reúnem em todos os bimestres com os pais para a entrega de boletins e, na ocasião, expõem os resultados das avaliações externas da escola, conforme explicou a Gestora 1: “[...] então toda a reunião a gente cita as avaliações em larga escala, fala da importância, da necessidade da criança não faltar na escola” (GESTORA 1, Escola A). Percebe-se na fala da gestora que não há encontro com a comunidade escolar para tratar sobre os resultados das avaliações, dificultando a compreensão dos pais, visto que as informações não são detalhadas e tão pouco divulgadas. O que podemos entender, nos relatos das gestoras, é que as informações divulgadas aos pais sobre as avaliações se resumem à média obtida pela escola. Vale destacar que esta situação é realidade nas quatro escolas analisadas.

Os depoimentos dos professores confirmam que é apresentado aos pais somente a média obtida pela escola, comparando-a com a média anterior para que eles possam analisar se houve ou não avanço. Segundo o Professor 8: “Só mostra a nota para os pais, não detalha

outras informações” (PROFESSOR 8, Escola D). Cabe destacar que, nessas reuniões, são tratados outros assuntos também, além das avaliações externas. Talvez, o fato de a escola não promover um detalhamento dos dados oriundos das avaliações, ocorra pela dificuldade que gestores e professores têm de compreendê-los, demonstrados por eles durante as entrevistas. Logo, faz-se necessário um trabalho de conscientização sobre a importância das avaliações externas e seu verdadeiro objetivo, de forma que seja dado um olhar pedagógico a esses resultados, e não medidas numéricas com foco centrado na melhoria da proficiência e índices obtidos. Para Sousa e Oliveira (2010, p. 818), “[...] a avaliação ganha sentido quando subsidia intervenções que levem à transformação e à democratização da educação em suas dimensões de acesso, permanência e qualidade”.

Ao serem indagados a respeito das influências das avaliações externas com relação à aprendizagem dos alunos, os participantes da pesquisa acreditam que a avaliação possibilita enxergar o nível de conhecimento dos alunos, permitindo que a equipe escolar analise seus resultados e reflita sobre os fatores que influenciaram o desempenho. A mobilização no ambiente escolar foi um aspecto destacado pelos entrevistados, pois as avaliações externas fomentaram uma nova dinâmica da escola na busca por melhores resultados, o que é visto de forma positiva pelos participantes da pesquisa, conforme os depoimentos a seguir:

A avaliação também permite analisar o processo de ensino e aprendizagem, se está atendendo as dificuldades dos alunos. Tem uma influência positiva com relação à aprendizagem (ASSESSORA 1).

Em relação às avaliações externas, ela muda a rotina da escola, porque com o resultado das avaliações as escolas procuram melhorar, esses resultados servem para nortear todo o trabalho pedagógico desenvolvido nas escolas (ASSESSORA 2).

A avaliação fomenta uma mobilização na escola e faz com que o professor saia da zona de conforto e procure reinventar sua prática (ASSESSORA 3).

A cobrança, a pressão, uma pressão saudável na verdade, eu não vejo como uma forma negativa, mas como uma forma positiva, então, essa pressão de melhorar o IDEB da escola, de melhorar o desempenho, faz com que o aluno também melhore no desempenho (GESTORA 1, Escola A).

Essas avaliações externas elas contribuem para a aprendizagem sim, porque a escola se mobiliza em busca de ações para melhorar o rendimento dos alunos (PROFESSOR 4, Escola B).

A avaliação ajuda na aprendizagem, porque, além do compromisso que a gente já tem no dia a dia, a gente precisa focar mais ainda, porque a gente é cobrado nessas avaliações. Devido a cobrança a gente precisa focar mais pra

que os alunos aprendam e consigam fazer uma boa avaliação (PROFESSOR 6, Escola C).

Eu vejo as avaliações externas como o ponto de partida para serem elaboradas estratégias que minimizem as dificuldades dos alunos [...] (PROFESSOR 7, Escola D).

Dos dados obtidos sobre as influências das avaliações externas com relação à aprendizagem dos alunos, os entrevistados foram unânimes em afirmar que as avaliações oferecem instrumentos que propiciam a reflexão sobre as atividades desenvolvidas na escola, possibilitando intervenções pedagógicas capazes de minimizar as dificuldades. Além disso, as declarações apontam que a cobrança por melhores resultados é vista de forma positiva pelos entrevistados, ao relatarem que a escola é motivada a procurar melhorias no processo de ensino e aprendizagem, priorizando aula de reforço e o acompanhamento pedagógico dos alunos. Toda essa dinâmica, poderá auxiliar na execução da aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, para um avanço nos resultados educacionais.

As informações sobre a apropriação dos resultados das avaliações externas nas escolas pesquisadas servirão como ponte de articulação para a efetivação da gestão de resultados com vistas à melhoria da qualidade do ensino. Portanto, parte-se para investigar as maiores dificuldades dos gestores nesse processo de apropriação e utilização dos resultados, que é explicado na próxima subseção.

### 2.3.5 Conhecimentos sobre as avaliações externas, caminhos para a elaboração do Plano de Ação Educacional

Apresentaremos agora os dados coletados a partir da entrevista feita com os profissionais que atuam na Coordenadoria, gestores e professores de Língua Portuguesa e Matemática do 5º ano do Ensino Fundamental. O objetivo é buscar mais detalhes sobre a percepção dos participantes da pesquisa sobre as avaliações externas, a fim de elaborar um Plano de Ação Educacional que possa contribuir com a melhoria da qualidade do ensino nas escolas analisadas. Os entrevistados, ao serem questionados sobre o papel diagnóstico das avaliações em larga escala, tiveram respostas bem diversificadas, dentre as quais destacamos:

Sim, pois as avaliações trazem informações relacionadas ao ambiente (COORDENADORA REGIONAL DE EDUCAÇÃO).

Inteiramente não, até porque os alunos, além de Português e Matemática, eles apresentam outras habilidades que não são consideradas nas provas (ASSESSOR 3).

Eu vejo as avaliações em larga escala tanto a Prova Brasil como o SADEAM, é como se fosse um Raio X, uma ultrassonografia da escola dentro da sociedade, se tem essa visão realmente, por lá você conhece a clientela que você tem [...] (GESTORA 1, Escola A).

Acredito sim, mas é trabalhado mais com relação à nota (PROFESSOR 3, Escola B).

Em parte retrata a realidade da escola, porque ela nos leva através do resultado a uma visão de como os alunos estão, “né”, qual é o descritor que ele tem dificuldade. Através dela [avaliações externas] nós podemos planejar atividades para que possamos trabalhar a situação que o aluno está com dificuldade (PROFESSOR 4, Escola B).

Uma opinião bem pessoal como educadora, eu ainda acho que não, eu acho que ela dá um panorama geral, vamos dizer assim, um panorama da realidade da escola, mas ela ainda precisa encontrar uma ferramenta para aprofundar mais esse conhecimento. Tem muitas coisas que acontecem na comunidade escolar que a Prova Brasil não leva em consideração (PROFESSOR 5, Escola C).

Eu acho que a avaliação descobre a deficiência, mas não retrata a realidade da escola (PROFESSOR 7, Escola D).

De acordo com esses relatos, podemos perceber que os entrevistados reconhecem a importância das avaliações para diagnosticar o nível de conhecimento, bem como dificuldades apresentadas pelos alunos em cada disciplina avaliada. Deve-se destacar que através da metodologia utilizada nas avaliações externas, Teoria de Resposta ao Item (TRI), é possível estabelecer comparação dos resultados da escola em anos anteriores, possibilitando ainda um acompanhamento do desempenho dos alunos, a fim de corrigir intervenções pedagógicas e redirecionar rumos, para que a escola possa elevar seus indicadores de desempenho, promovendo ações que contribuam para a equidade. A esse respeito Lück (2009, p. 58) elucida que:

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

A partir dos indicadores é possível traçar um diagnóstico do nível de conhecimento do aluno, possibilitando o delineamento de ações capazes de proporcionar melhorias do processo educacional. Através dos indicadores de desempenho é possível detectar não só as dificuldades, bem como as ações que contribuíram para a melhoria dos resultados. Assim, os indicadores poderão contribuir de forma substantiva para o direcionamento de estratégias na busca da qualidade do ensino. Vale destacar que os resultados das avaliações permitem traçar um panorama dos diferentes níveis de ensino, possibilitando o direcionamento de medidas pedagógicas capazes de sanar os déficits de aprendizagem. No entanto, podemos perceber, nas declarações, que as avaliações externas oferecem subsídios consistentes sobre a qualidade do ensino ofertado nas escolas, mas não realiza um diagnóstico da realidade escolar.

Dessa forma, convém ressaltar que as avaliações externas têm suas limitações, ou seja, nem tudo que acontece na escola poderá ser mensurado através dos testes padronizados. Nesse sentido, Casassus (2009) explana os efeitos perversos desses testes que, ao avaliar a proficiência, desconsidera aspectos importantes para a formação cidadã do estudante, como “o desenvolvimento da personalidade, o respeito, a cidadania, a curiosidade, o desenvolvimento de valores, a vontade de descobrir conhecimentos, o compromisso com a sabedoria” (CASASSUS, 2009, p. 75).

Por meio da fala dos professores, verificamos que apesar das inúmeras informações fornecidas pelas avaliações externas, a atenção está focada na média obtida pelos alunos. Isso faz com que a escola abra mão de um importante mecanismo pedagógico contido nos resultados da Prova Brasil, subutilizando os resultados. Assim, para que esses resultados possam reverberar em práticas pedagógicas que contribuam para melhorar a qualidade do ensino, cabe ao gestor escolar promover a apropriação dos resultados de forma adequada, ou seja, provocar reflexões em torno da possibilidade de a instituição refletir pedagogicamente sobre as informações.

Pelo que vimos, de posse dos dados podemos promover situações nas quais os estudantes possam aos poucos desenvolver processos cognitivos que os conduzam ao padrão de desempenho subsequente. O ponto-chave, a nosso ver, é desenvolver ações pedagógicas que, ao mesmo tempo em que possibilitem a promoção dessas mudanças nas salas de aula, considerando os padrões alocados mais à esquerda da escala de proficiência, não deixem de incluir os que se encontram mais à direita. Nesse percurso, o acompanhamento dos diagnósticos traçados pelas avaliações externas pode contribuir para a definição de estratégias intervencionistas diferenciadas. Na maioria das vezes, não é possível identificar um salto qualitativo no processo de aprendizagem de uma hora para outra. O que colocamos em

discussão nesta dissertação é a força que uma gestão colaborativa pode ter quando envolve os diferentes atores em discussões dessa natureza e isso precisa ser constantemente repensado e divulgado entre os pares. Para que gestores e professores realizem um bom trabalho e utilizem os dados fornecidos pelas avaliações no planejamento de suas atividades, faz-se necessário um conhecimento mais aprofundado sobre as avaliações externas, visto que possuem apenas uma noção conceitual e de forma superficial.

Considerando que as avaliações externas representam um importante mecanismo capaz de proporcionar uma visão mais apurada da realidade da escola, cabe ao gestor proporcionar momentos de estudos, a fim de que a comunidade escolar possa compreender e apropriar-se das informações. De acordo com Lück (2009, p. 55), cabe ao gestor repassar a comunidade escolar “as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional”. Reconhecemos na fala da autora que a formação dos gestores escolares é necessária, haja vista a responsabilidade desses agentes para garantir que os demais atores educacionais se apropriem dos dados das avaliações externas, de forma que viabilizem ações na busca da qualidade educacional. Machado (2012) alerta para que a escola não se prenda aos resultados com intuito apenas de melhorá-los, mas que possa utilizá-los como fonte de reflexão sobre o trabalho desenvolvido. Nesta perspectiva, Lima (2013, p. 28) destaca que “a principal tarefa da escola se relaciona ao bem ensinar e aprender e que a gestão escolar bem sucedida é aquela voltada para a aprendizagem de todos os alunos”.

Quando questionados se os dados fornecidos pelas avaliações são facilmente compreendidos por eles, houve divergência de opinião. Entretanto, a maioria dos entrevistados declarou ter dificuldade para trabalhar com os dados visto que são de difícil compreensão, conforme os relatos destacados a seguir:

Hoje sim, porque são oferecidas várias formações de orientação de como funcionando, quais são os conteúdos, como devem ser trabalhados, já teve também formação sobre os descritores para o professor aprender elaborar as questões em cima desses descritores. É de fácil compreensão, sim (PEDAGOGA).

Bom, pra mim não é difícil, porque sempre tem alguém pra passar esses dados pra gente. Esses dados deveriam ser mais simples (PROFESSOR 3, Escola B).

No meu ponto de vista, é difícil. Eu que convivo com essa realidade, chega, eu analiso, converso, eu vou pra encontros no centro de mídia. Nos



encontros de gestores, faz dois anos que não tem, mas a gente tem esse conhecimento e eu vou ter que passar para o professor, para o pai, então eu acho que precisa ser mais claro (GESTORA 1, Escola A).

Deveria vir numa linguagem mais simples, os dados são difíceis de compreender, mas alguns a coordenadoria já apresenta de forma simples para que a escola possa fazer a análise e traçar as estratégias de melhoria (ASSESSORA 3).

Não. Quando a equipe da coordenadoria veio aqui e explanou os dados eu entendi mais ou menos, “né”, só os cálculos que é um pouco difícil de entender (PROFESSOR 4, Escola B).

O conteúdo que advém da análise dessas colocações é muito elucidativo do PAE que buscamos apresentar. Tem sido dito de forma reiterada por diversos setores da educação que os gestores e os professores precisam se apropriar dos dados das avaliações em larga escala, naturalizando esse processo. Todavia, muitas vezes, a despeito do tempo em que se veiculam tais informações, esquece-se de que tal compreensão implica em uma formação e em acompanhamentos dos sentidos que são atribuídos pelos profissionais aos dados gerados. Percebemos, nas colocações dos entrevistados, a dificuldade dos profissionais em compreender os dados fornecidos pelas avaliações externas, embora os gestores já tenham participado de várias reuniões promovidas pela Secretaria de Educação através do Centro de Mídias, nas quais são repassadas algumas informações sobre como são feitos os cálculos da média da escola, orientações sobre o trabalho com os descritores, enfatizando ainda, a necessidade de a escola estar atenta às taxas de aprovação e abandono, pois são fatores que influenciam nos índices da escola.

Observem que o papel da Coordenadoria foi, durante muito tempo, o de repassar as informações, como se a relação entre passar e se apropriar fosse biunívoca, quer seja, ciente dos dados sabe-se o que fazer. A situação é bem mais complexa, porque envolve a compreensão não só do que as informações matemáticas apontam, mas como podem ser traduzidas em ações pedagógicas. Isso é um desafio exatamente porque essas intervenções vão variar de escola para escola, o que requer um estudo minucioso e um trabalho em equipe comprometido com a promoção da equidade: uma tarefa nada fácil a de compreender como podemos utilizar dados advindos dessa política pública. Segundo Horta Neto (2010, p. 101), “a avaliação educacional pode ser um instrumento importante para avaliar as políticas educacionais desenvolvidas pelos diversos níveis de governo e os resultados devem ser discutidos e utilizados para modificar os aspectos negativos identificados”.

Cabe ao gestor, como vimos defendendo nesta dissertação, conduzir a dinâmica escolar na busca da concretização da gestão de resultados. Para a realização de um trabalho colaborativo, o gestor precisa ter conhecimento profícuo dos resultados educacionais da sua escola. Só assim poderá conduzir a comunidade escolar no processo de apropriação e busca da melhoria educacional. Assim, percebe-se a necessidade de formação específica em apropriação e uso dos resultados para os gestores, a fim de que eles possam orientar melhor a comunidade escolar a utilizar os resultados como uma ferramenta de melhoria no processo de ensino e aprendizagem.

Importante destacar que o trabalho realizado pela equipe da Coordenadoria para auxiliar as escolas na apropriação dos resultados das avaliações externas está ajudando os docentes a compreenderem melhor essas informações, mas também se encontra em processo de desenvolvimento. De acordo com o depoimento do Professor 4: “Quando a equipe da coordenadoria veio aqui e explanou os dados eu entendi mais ou menos, “né”, só os cálculos que é um pouco difícil de entender” (PROFESSOR 4, Escola B). Podemos observar, durante as entrevistas, que embora os docentes afirmem que a escola está preocupada tanto com os resultados das avaliações externas quanto com a aprendizagem dos alunos, constatamos também que o foco está nos resultados.

Quando perguntamos quais mudanças são necessárias para melhorar a qualidade do ensino na escola, os depoimentos mostram a necessidade da formação de uma equipe gestora em cada unidade de ensino, pois há apenas uma pedagoga na rede estadual de ensino do município. É a única profissional que atua na Coordenadoria acompanhando o trabalho pedagógico de todas as escolas da rede, juntamente com as assessoras pedagógicas. Constatase que a maioria das escolas não tem apoio pedagógico e isso tem aproximado gestores e professores a pensar em estratégias que possam contribuir para o alcance das metas e objetivos. Lück (2009, p. 87) elucida que “o trabalho em equipe se forma quando um conjunto de pessoas se envolve em um esforço coletivo para resolver um problema ou produzir um resultado, compartilhando responsabilidades por esse resultado”. Essa prática é visível nas escolas analisadas. Durante as entrevistas, os depoimentos demonstraram que o clima entre gestores e professores é de parceria e coletividade. No entanto, destacaram a ausência da família, já mencionada neste trabalho, como fator essencial para o bom desempenho dos alunos. Além disso, se sobressaiu o comprometimento do professor, sendo peça fundamental para a melhoria da qualidade do ensino na escola, pois é ele que tem o contato direto com o aluno; dele dependem as práticas pedagógicas que poderão ajudar ou não o discente no processo de construção do conhecimento.

Nesse sentido, gestores e docentes relataram que, embora haja um trabalho de equipe na escola, existem professores que continuam apegados ao livro didático como se fosse a única ferramenta pedagógica capaz de contribuir para o aprendizado do aluno. Tal atitude poderá comprometer a qualidade almejada, pois na sociedade do conhecimento em que as informações estão ao alcance de todos e de diferentes maneiras, o professor não pode mais exercer a postura de mero transmissor de conteúdos. Nesse contexto educacional, o docente precisa atuar como mediador, criando situações significativas que favoreçam aos alunos condições de se apropriarem de novos conhecimentos e não induzir a memorização de conteúdos. Importante mencionar que a realização de atividades contextualizadas em sala de aula é fundamental para a construção do conhecimento. Nesse sentido Lück (2009, p. 94) esclarece que:

[...] é evidentemente lógico que as ações desenvolvidas na escola tenham um manifesto e intencional sentido pedagógico, isto é, que todas e cada uma delas constituam-se em um ato direcionado intencionalmente para transformações dos processos sociais nela praticados e, em última instância, de transformação da própria prática pedagógica e da escola como um todo, de modo a que os alunos tirem melhor proveito dela.

Dessa forma, é de suma importância que se busquem novas metodologias capazes de despertar no estudante a curiosidade, através de práticas mais dinâmicas, inovadoras e que viabilizem o raciocínio lógico. Essas são condições necessárias para consecução de uma aprendizagem mais significativa.

Vale ressaltar, a importância da atuação do gestor escolar como apoio ao professor que precisa compreender sua sala de aula em uma perspectiva ampliada, como o principal articulador das condições necessárias para que o ensino se realize. Em consonância com Lück (2009, p. 94), “esse processo de articulação representa a gestão pedagógica”, considerada a dimensão mais importante da gestão escolar, pois está relacionada com a aprendizagem e formação dos alunos. Cabe ao gestor, acompanhar e orientar as atividades realizadas na escola, promovendo um ambiente de interação entre os atores educacionais e o trabalho colaborativo. A autora destaca que:

[...] a atualidade dos processos pedagógicos, a contextualização de seus conteúdos em relação à realidade, os métodos de sua efetivação, a utilização de tecnologias, a dinâmica de sua realização, a sua integração em um currículo coeso são algumas das responsabilidades da gestão pedagógica observadas pelo diretor escolar (LÜCK, 2009, p.94).

No que se refere à indagação a respeito das principais dificuldades para a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas, os entrevistados apontaram a alfabetização como um dos principais fatores, pois, para eles, o aluno alfabetizado na idade certa terá possibilidade de progredir com facilidade. Já aqueles alunos que não decodificam fluentemente terão dificuldades cada vez mais complexas nos anos subsequentes. Esse fato é recorrente nas escolas da rede estadual que atendem alunos do Ensino Fundamental II, que receberam alunos cursando o 6º ano, mas que não tinham domínio da leitura e, conseqüentemente, não conseguiam acompanhar os conteúdos programáticos previstos para esta etapa de escolaridade. Apesar de termos a consciência de que se trata de um problema nacional, colocado em escolas de diferentes instâncias públicas, não podemos nos furtar de discuti-lo aqui. Tal problema reside, a nosso ver, na indefinição de objetivos de aprendizagem claramente delimitados na Educação Infantil. Essa questão é discutida desde a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), referendada por vários documentos curriculares e que no último ano retomou ao debate com o processo de elaboração da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (BRASIL, 2015), como uma das ações do PNE (BRASIL, 2014).

Outro ponto destacado pelos participantes da pesquisa refere-se à metodologia utilizada por alguns professores. Vale ressaltar que a minoria se encontra ainda muito apegada ao método de ensino tradicional. A pedagoga declarou que “são resistentes à mudança, continuam no método tradicional, e o aluno precisa ser motivado, desafiado a aprender”. A Gestora 2 declarou que a escola possui muito material didático, mas poucos professores fazem uso desses em sala de aula, o que comprova a fala da Pedagoga sobre a resistência de alguns docentes em reinventar sua prática em função da melhoria do desempenho dos alunos.

A respeito da relação entre a equipe gestora e as avaliações externas na escola, os entrevistados relataram que as avaliações externas mudaram completamente a rotina da escola. O fato de divulgar a média faz com que a equipe escolar se mobilize para melhorar o desempenho dos alunos, levando a escola a se reestruturar na busca por melhores resultados, conforme os relatos abaixo:

A avaliação influencia muito no trabalho do gestor, ele trabalha percebendo que tem que motivar sua equipe para obter resultado positivo. Então existe uma relação muito forte porque precisa haver a aceitabilidade das avaliações (GESTORA 2, Escola B).

A preocupação é tanto com a aprendizagem quanto a prova, porque se o aluno não aprender, ele não vai fazer uma boa prova (PROFESSOR 3, Escola B).

A avaliação externa influencia na rotina da escola, há uma preocupação muito grande com relação a essas avaliações, a gente sabe que tem que continuar mantendo o nível da escola, a gente está sempre focado nessa questão [...] (PROFESSOR 6, Escola C).

A avaliação externa influencia no trabalho do gestor, porque a partir dela que o gestor vai procurar melhor maneira de trabalhar para melhorar a nota (PROFESSOR 7, Escola D).

Percebemos nessas falas que as avaliações externas influenciam fortemente a rotina do gestor escolar, visto que cada vez mais se exige que esse profissional encontre caminhos para a melhoria dos índices educacionais. Deve-se destacar que, o gestor o principal articulador da gestão de resultados, a qual prioriza os resultados da escola, resultante da aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, Lück (2009, p. 23), esclarece que:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Ponderando as inúmeras atribuições do gestor escolar, para que realize um bom trabalho, faz-se necessário a constituição de uma equipe gestora composta por diretor adjunto, supervisor pedagógico e orientador educacional. No entanto, podemos detectar na fala dos entrevistados, que as escolas não contam com a presença desses profissionais, pois até o momento das entrevistas estavam sem apoio pedagógico. Cabe destacar a importância da constituição da equipe gestora, sendo o núcleo diretivo da escola, capaz de auxiliar o gestor na execução de função.

As declarações dos entrevistados também expressam a necessidade de a equipe escolar compreender o verdadeiro sentido das avaliações externas, pois permitem aferir os conhecimentos dos estudantes, detectando suas dificuldades para que a escola possa intervir sobre elas e auxiliar na concretização da aprendizagem. Entretanto, para que isso aconteça, as escolas precisam se apropriar dos resultados das avaliações externas e aprofundar o entendimento dos dados, de forma que possam compreender, analisar e traçar caminhos para a melhoria da qualidade do ensino ofertado. Podemos constatar durante as entrevistas, que o principal foco da escola está no aumento da proficiência, o que leva os docentes a elaborarem

planos de aula com base nos descritores, objetivando, assim, preparar os alunos para que sejam bem sucedidos nos testes padronizados.

Para ampliar as discussões em torno dos dados analisados, trazemos na próxima subseção a justificativa da proposta de intervenção para solucionar os desafios encontrados pelos gestores da rede estadual de ensino de Borba, no processo de apropriação dos resultados das avaliações em larga escala.

#### **2.4 Considerações sobre a apropriação dos resultados da Prova Brasil nas Escolas de Borba-AM**

A pesquisa realizada nas quatro escolas da CRE de Borba, que atendem alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, identificou que a apropriação dos resultados das avaliações externas ocorre de forma democrática, ou seja, com a participação de gestores e professores. Nesses encontros, o apoio dos profissionais da Coordenadoria é fundamental, uma vez que a equipe escolar tem dificuldade na compreensão dos dados. Apesar de a gestão proporcionar momentos de análise dos resultados, observou-se nos relatos dos entrevistados, que esses encontros enfatizavam a média de proficiência obtida pelos alunos nessas avaliações, comprometendo, assim, a realização de uma análise pedagógica mais aprofundada dos resultados.

Entretanto, cabe destacar que há uma preocupação constante de gestores e professores com os resultados das avaliações externas, o que contribui para o direcionamento de ações com foco nos resultados. Foi evidenciado, durante as entrevistas, que os docentes trabalham a matriz curricular, com ênfase aos conteúdos contemplados na matriz de referência. Além disso, as atividades realizadas em sala de aula são baseadas nos descritores, estes norteiam a prática docente. Assim, fica evidente que as intervenções pedagógicas são sistematizadas a partir da média de proficiência obtida pelos alunos nas avaliações externas, tornando-se um instrumento utilizado para a correção de rumos.

Outro importante aspecto que precisa ser considerado é a dificuldade de alguns professores em se adequar as novas demandas educacionais, ou seja, a necessidade de propor aulas contextualizadas que possibilitem uma aprendizagem mais significativa. Percebe-se a relevância de uma prática gestora capaz de reinventar a educação, analisando a realidade e vislumbrando as mudanças necessárias através de práticas inovadoras capazes de proporcionar melhoria contínua do processo educacional. Também ficou claro ser fundamental o envolvimento dos pais no processo de apropriação dos resultados das

avaliações externas, visto que essas informações não são detalhadas a comunidade escolar, cerceando sua participação nas tomadas de decisão no caminho percorrido em busca de melhores resultados e, conseqüentemente, ganhos de aprendizagem dos alunos.

Com base nessas constatações, podemos afirmar de que a apropriação dos resultados precisa ser vista como instrumento de reflexão pelos atores educacionais. Para tanto, é preciso que as informações advindas das avaliações externas sirvam como ponto de partida para a reflexão de um trabalho pedagógico, voltado para a melhoria da qualidade do ensino. Dessa forma, pode ser formulada uma proposta educacional visando a melhoria no processo de apropriação dos resultados das avaliações externas nas escolas. O próximo capítulo apresenta as bases do Plano de Ação Educacional (PAE), cuja proposição é melhorar a apropriação dos resultados, objetivando contribuir com reflexões para a promoção da equidade em escolas amazonenses.

### **3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A GESTÃO DE RESULTADOS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE BORBA**

Desde o Capítulo 1, no qual foi consignado o objetivo desta pesquisa que norteia a busca das conclusões do presente estudo, tentamos responder no conjunto das considerações que traçamos uma questão norteadora, a saber: quais ações são realizadas pelos gestores das escolas diante dos resultados das avaliações, a fim de que estas proporcionem entendimento dos problemas pedagógicos, para a melhoria da qualidade do ensino? Ao longo do capítulo 2, vimos que as quatro escolas investigadas desenvolvem um conjunto de estratégias e ações voltadas para a melhoria do desempenho educacional. Em algumas dessas ações, as unidades de ensino têm a parceria da Coordenadoria Regional, em outras, constata-se uma lacuna devido à ausência desse importante suporte. É possível notar, no que tange à apropriação dos resultados, segundo os profissionais das escolas analisadas, que a equipe técnica/ pedagógica da CRE repassa os resultados aos gestores e professores, buscando promover uma análise pedagógica com base no desempenho dos alunos.

Por meio das opiniões manifestadas pela coordenadora regional, pedagoga, assessoras pedagógicas, gestores e docentes das escolas, observaram-se algumas dificuldades para trabalhar com as informações advindas das avaliações externas, o que pode ser um fator comprometedor da efetividade desse processo de apropriação de resultados. Assim, faz-se necessário buscar alternativas para solucionar os problemas encontrados, que justificam esse plano de ação. Nesse contexto, a avaliação externa tornou-se uma importante ferramenta capaz de proporcionar informações valiosas à comunidade escolar, pois, ao apropriar-se dos dados, a escola poderá delinear estratégias para a correção de rumos, bem como aprimorar ações que produziram bons resultados. Sobre esse assunto, Sousa e Oliveira (2010) esclarecem que as informações são instrumentos preciosos para nortear atividades pedagógicas na busca por melhoria, uma vez que:

[...] o sistema de avaliação tende a se limitar a um sistema de informação educacional. Sem dúvida, a produção de informação é uma etapa do processo avaliativo, mas esse só se realiza quando, a partir de informações, ocorrerem julgamento, decisão e ação (SOUSA, OLIVEIRA, 2010, p. 818).

Assim, a pesquisa identificou três problemas que merecem atenção ao analisar o conteúdo das entrevistas e dos documentos das instituições investigadas, por influenciarem na execução da gestão de resultados para a melhoria da qualidade do ensino oferecida nas



escolas analisadas. São eles: (i) dificuldade de compreender os dados das avaliações externas; (ii) carência de reunião com a comunidade escolar para tratar das avaliações externas; (iii) ausência de capacitação para professores sobre como trabalhar os dados das avaliações externas. A partir das declarações dos entrevistados, podemos inferir que a apropriação dos resultados acontece de forma participativa, ou seja, com gestores, professores e profissionais da coordenação, que subsidiam o trabalho realizado pelas escolas. Dessa forma, percebe-se a preocupação constante de gestores e professores com a melhoria dos resultados, embora tenham conhecimento restrito sobre o funcionamento dessas avaliações.

Reconhecemos que a formação dos gestores e professores é necessária, pois possibilitará a realização de uma análise adequada dos dados das avaliações externas, a fim de que essas informações sirvam como ponto de partida para a reflexão de um trabalho pedagógico, voltado para a melhoria da qualidade do ensino. Levando em consideração que os gestores da rede estadual de ensino de Borba já são contemplados com o programa de capacitação PROGESTÃO, sugerimos que a Coordenação promova oficinas pedagógicas para os docentes, abordando assuntos relacionados às avaliações externas e, principalmente, sobre formas de apropriação pedagógica dos resultados.

No que se refere ao outro ponto que merece atenção – o fato de os pais não serem convidados a participar das reuniões para análise dos resultados das avaliações externas –, entendemos ser necessária uma ação gestora específica. Talvez isso esteja ocorrendo pelo fato de que os gestores não se sintam seguros em detalhar essas informações aos pais, o que pode ser justificado pela falta de compreensão das avaliações. Segundo Lück (2009, p. 64), cabe à gestão: “Promover avanços no seu processo participativo, particularmente no sentido de uma nova concepção da escola como unidade básica de gestão pedagógica e administrativa, gerida colegiadamente, mediante a participação de professores, pais e comunidade”.

Assim, diante do exposto sobre as principais dificuldades encontradas nas escolas, no que tange à apropriação dos resultados das avaliações externas, nossas propostas são: formação continuada para os gestores, específica sobre apropriação dos resultados, a fim de que possam auxiliar a comunidade escolar na compreensão dos dados das avaliações em larga escala; proposição de formação continuada para os professores através de oficinas pedagógicas com a participação de um técnico da SEDUC, para estudo dos dados fornecidos pelas avaliações externas, bem como apresentação de novas metodologias capazes de garantir melhoria no nível de conhecimento dos alunos, de forma que estes possam avançar de um padrão de desempenho para o outro; e, por fim, o compartilhamento de informações com a comunidade escolar, para conversar com os pais sobre as singularidades das avaliações

externas. O Plano de Ação Educacional (PAE), um dos objetivos da presente pesquisa, é apresentado e detalhado nas seções seguintes.

### **3.1 O PAE no contexto da Coordenadoria Regional de Educação de Borba**

A análise dos dados da pesquisa nos apontou que os gestores das escolas analisadas reconhecem a importância das avaliações externas para o direcionamento de estratégias em prol da qualidade do ensino. Entretanto, os dados fornecidos pelas avaliações são de difícil compreensão e devido a essa dificuldade as escolas focavam apenas na média de proficiência. Dessa forma, a utilização dos dados se mostrou ineficiente, pois ao voltar atenção às médias, desconsideravam a distribuição dos alunos de acordo com os padrões de desempenho, uma vez que buscavam traçar uma linha ascendente de crescimento.

Diante disso, percebe-se a necessidade da formação continuada específica sobre apropriação dos resultados para os gestores, visando instruí-los para que possam levar a comunidade escolar ao acesso e à compreensão dos dados. Dessa forma, poderão orientar o processo de apropriação dos resultados, buscando a melhoria contínua do ensino e aprendizagem dos alunos, através de intervenções pedagógicas construídas no coletivo. Assim, a formação continuada para os gestores escolares é a primeira ação a ser implementada nesse Plano Educacional.

Além da dificuldade de alguns professores em compreender as informações advindas das avaliações externas, a pesquisa sinalizou ainda a resistência na utilização de novas metodologias capazes de tornar a sala de aula um ambiente mais dinâmico, acolhedor e propício a construção de conhecimento. Desse modo, se faz necessário também a formação continuada para o professor, através de oficinas pedagógicas, com objetivo de aprimorar o conhecimento sobre as avaliações em larga escala, bem como, novas metodologias capazes de fomentar a melhoria da prática utilizada na sala de aula. Isso poderá auxiliar de forma significativa para a efetivação da aprendizagem e, conseqüentemente, melhorar o desempenho dos estudantes nas avaliações externas.

A pesquisa apontou ainda a necessidade de promover encontros com a comunidade escolar para tratar especificamente das avaliações em larga escala, visto que, os pais são informados sobre a média da escola, no entanto, não são oportunizados a um conhecimento mais aprofundado sobre as avaliações externas. Assim, promover encontros com a comunidade escolar para tratar dessas avaliações se constitui como uma ação do PAE na dimensão da escola. Portanto, esse Plano propõe duas ações a serem implementadas pela

Coordenadoria Regional e uma pelas unidades de ensino, que serão descritas nas subseções a seguir.

### 3.1.1 Formação continuada para os gestores escolares

A partir dos registros analisados, verificamos que a dificuldade dos gestores em compreender as informações advindas das avaliações em larga escala fomentava uma análise inadequada dos resultados, a qual se resumia na média de proficiência obtida pelos alunos, desconsiderando a importância de uma análise pedagógica como uma possibilidade de avanços significativos na aprendizagem dos estudantes. Assim sendo, uma proposta a ser implementada é a formação aos gestores, específica sobre apropriação dos resultados, visando capacitá-los para que possam desempenhar a gestão de resultados com excelência, promovendo junto à comunidade escolar a compreensão dos indicadores de desempenho, de forma que possam refletir sobre os processos de ensino e de aprendizagem da escola. A seguir, apresentamos o Quadro 7, que sintetiza esse processo formativo.

**Quadro 7** – Plano de ação para a formação continuada dos gestores escolares

<i>What</i> – O que será feito?	Encontros pedagógicos com professores da Gerência de Avaliação e Desempenho da SEDUC/ AM, sobre as avaliações externas e apropriação dos resultados.
<i>Why</i> – Por que será feito?	Melhorar a atuação dos gestores no processo de apropriação dos resultados de suas escolas para que possam dar suporte aos seus professores. Assim, os dados advindos dessas avaliações poderão ser utilizados no planejamento pedagógico da escola.
<i>Where</i> – Onde será feito?	Nas escolas estaduais previamente selecionadas.
<i>When</i> – Quando será feito?	Dois encontros anuais, sendo um em março e outro em agosto de 2017.
<i>Who</i> – Por quem será feito?	Professores da Gerência de Avaliação e Desempenho da SEDUC/ AM.
<i>How</i> – Como será feito?	Através de encontros pedagógicos no qual os gestores serão capacitados para o trabalho com os resultados das avaliações externas.
<i>How much</i> – Quanto custará fazer?	Sem custos para a Coordenadoria Regional, pois os encontros serão ministrados por professores da SEDUC/ AM.

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa formação poderá contribuir com a formação dos gestores para desempenharem a tarefa de gerir criticamente os resultados, uma vez que esta se refere a como pensar

coletivamente em formas de promover a aprendizagem dos alunos, que se encontram em diferentes padrões de desempenho, atuando, assim, nos resultados de desempenho das escolas. Nesse sentido, é necessário que o gestor receba formação específica para que utilize os resultados das avaliações externas de forma eficaz, orientando os professores no planejamento pedagógico, fomentando mudanças na prática docente, contribuindo para a efetivação da aprendizagem e, conseqüentemente, evolução dos resultados educacionais.

A proposta de formação profissional é a realização de encontros presenciais duas vezes no ano, com duração de oito horas cada encontro, sendo um no primeiro semestre, que ocorrerá no mês de março, e outro no segundo semestre, no mês de agosto. Esses encontros serão realizados em duas escolas estaduais que compõem o aporte desta pesquisa, sendo que o primeiro acontecerá na Escola 1 e o segundo, na Escola 3. Tal escolha justifica-se pelo fato de que as duas unidades possuem espaço adequado para a realização da formação, além disso, estão localizadas mais próximas do centro da cidade, o que poderá facilitar o acesso dos participantes. A proposição é de que as aulas aconteçam nos dois turnos, pela manhã (no período de 8h às 12h) e à tarde (com início às 14h e encerramento às 18h), com intervalo de dez minutos em cada turno.

A metodologia utilizada na formação dar-se-á por meio de encontros presenciais com um profissional da Gerência de Avaliação e Desempenho, encaminhado pela SEDUC-AM para ministrar as oficinas com os gestores escolares da CRE de Borba, através da parceria entre a Coordenadoria Regional e a Secretaria de Educação. A proposta é que nas quatro primeiras horas seja abordada a temática das avaliações externas, explicitando alguns conceitos como a Matriz de Referência, Escala de Proficiência e os Padrões de Desempenho. Nas quatro horas restantes, sugere-se que seja trabalhada a interpretação pedagógica dos resultados e a elaboração coletiva de estratégias de intervenção. O Quadro 8 explicita o conteúdo abordado nessa formação.

**Quadro 8** – Conteúdos da formação dos gestores

<b>Assuntos</b>	<b>Horário</b>
Objetivos das avaliações em larga escala	08h às 09h
Matriz de referência	09h às 10h
Escala de Proficiência	10h às 11h
Padrões de Desempenho	11h às 12h
Como trabalhar com os resultados	14h às 18h

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a realização dessa formação, é possível estabelecer a parceria da Coordenadoria Regional de Educação de Borba com a SEDUC/ AM. Assim, não haverá custos. Mas, para que isso ocorra, é necessário que a Coordenadoria Regional encaminhe um ofício para a Secretaria de Educação solicitando a formação. Quanto aos materiais para esta ação, serão utilizadas apostilas com cópias da Matriz de referência da Prova Brasil, Escala de Proficiência e os Padrões de Desempenho. Através do *datashow* serão projetados *slides*, elaborados pelo técnico da SEDUC, com os objetivos das avaliações em larga escala e como trabalhar os resultados na escola, a fim de que os dados fornecidos por essas avaliações possam contribuir para o planejamento pedagógico da escola.

A avaliação desta ação será realizada no final de cada encontro, por meio de uma ficha avaliativa, na qual os gestores irão expor sua percepção sobre as oficinas voltadas para o conhecimento sobre as avaliações externas, destacando os pontos positivos e identificando o que precisa ser melhorado, o qual servirá de parâmetro para o próximo encontro. As informações serão usadas pela SEDUC para o planejamento das formações subsequentes.

Esperamos, com essa formação, que os gestores possam conduzir a comunidade escolar a uma análise pedagógica dos resultados das avaliações externas, a fim de sistematizar ações para sanar as dificuldades de aprendizagem identificadas. Assim, poderão contribuir para que as escolas consigam realizar uma gestão de resultados mais eficaz.

A seção seguinte apresentará a formação continuada para os professores, como a segunda ação do Plano na dimensão da Coordenadoria Regional de Educação de Borba.

### 3.1.2 Formação continuada para os professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental

A segunda ação proposta refere-se à realização de uma formação continuada para os professores do 5º do ano do Ensino Fundamental, através de oficina pedagógica com profissionais da Secretaria de Educação.

Para atender as novas demandas educacionais, o professor precisa deixar as amarras do ensino tradicional e utilizar-se de novas metodologias que primem por melhoria no processo de ensino e aprendizagem. Assim sendo, o objetivo desta ação é propor aos docentes, conhecimento sobre as avaliações externas para que possam apropriar-se dos resultados de forma adequada, ou seja, através de um olhar pedagógico sobre o desempenho dos alunos, a fim de que esses dados possam suscitar a reflexão da prática docente, bem como melhorar sua atuação profissional. Além disso, esta ação visa à proposição de novas

metodologias a serem utilizadas na sala de aula numa perspectiva interdisciplinar, rompendo com as barreiras da fragmentação através de ações que busquem relacionar as disciplinas num processo dinâmico visando fomentar no aluno a vontade de aprender e, assim, fazer da sala de aula um ambiente de troca de experiência e aprendizagem.

Cabe destacar que, esta formação objetiva melhorar o conhecimento dos docentes sobre as avaliações externas, a fim de que possam traduzir os resultados em ações pedagógicas capazes de possibilitar aos alunos condições de superação das dificuldades cognitivas. Além disso, intenta proporcionar aos docentes conhecimentos para trabalhar a matriz curricular de forma mais dinâmica, através de novas metodologias que primem pela melhoria do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes. O Quadro 9, a seguir, apresenta o resumo desta formação.

**Quadro 9** – Plano de ação para a formação docente

<i>What</i> – O que será feito?	Oficina de formação com professores da Gerência de Formação da SEDUC/ AM, sobre as avaliações externas e novas metodologias para melhorar a prática docente.
<i>Why</i> – Por que será feito?	Para permitir aos professores aprimorarem o conhecimento sobre as avaliações externas, bem como o uso de novas metodologias, objetivando melhorar o nível de conhecimento dos alunos.
<i>Where</i> – Onde será feito?	Nas escolas estaduais previamente selecionadas.
<i>When</i> – Quando será feito?	No final de cada semestre, sendo a primeira realizada no mês de junho e a segunda, em novembro de 2017.
<i>Who</i> – Por quem será feito?	Professores da Gerência de Formação da SEDUC/ AM.
<i>How</i> – Como será feito?	Através de oficinas com profissionais da SEDUC/ AM, na qual será abordada a temática das avaliações externas, e a proposição de metodologias numa perspectiva interdisciplinar que primem pela melhoria da aprendizagem dos alunos.
<i>How much</i> – Quanto custará fazer?	Sem custos para a Coordenadoria Regional considerando que a entidade do curso será a SEDUC/ AM.

Fonte: Elaborado pela autora.

A formação docente acontecerá por meio de oficinas pedagógicas a cada semestre, durante o ano de 2017, sendo a primeira em junho e a segunda, em novembro. Esta ação visa contribuir para que os professores do 5º ano do Ensino Fundamental, possam compreender melhor o diagnóstico da escola através da Prova Brasil e, a partir dessas informações, sistematizar estratégias com intuito de propor avanços na aprendizagem dos alunos.

Para a realização dessas oficinas a Coordenadoria Regional buscará parceria da Secretaria de Educação, solicitando a formação. Essas oficinas serão realizadas em duas escolas estaduais da CRE de Borba: na Escola 3, onde ocorrerá a primeira oficina, e na Escola 1, a segunda oficina. A seleção dessas unidades se deu pelo fato já mencionado para a formação anterior: estrutura física e centralidade de localização. Os recursos humanos serão os profissionais da Gerência de Formação (GEFOR) da Secretaria de Educação que coordenarão os grupos de estudos. Cabe destacar que essa Gerência de Formação visa possibilitar o desenvolvimento de competências e habilidades do docente no seu fazer pedagógico, através de formação inicial e continuada dos profissionais da educação das escolas estaduais. A formação para os professores terá a duração de 16 horas, sendo oito horas diárias, divididos em dois turnos: pela manhã (de 8h às 12h) e à tarde (de 14h às 18h), com intervalo de dez minutos em cada turno.

O Quadro 10, a seguir, apresenta o resumo dos assuntos a serem trabalhados nas oficinas pedagógicas com os professores.

**Quadro 10** – Conteúdos da formação docente

<b>Responsável</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Período</b>	<b>Horário</b>
Professor da GEFOR	Objetivos das avaliações em larga escala; Matriz de Referência; Escala de Proficiência; Padrões de Desempenho.	Todas	Primeiro dia	Manhã (8h às 12h) Tarde (14h às 18h)
	Apresentação de metodologias para trabalhar os assuntos de maneiras diversas para auxiliar na aprendizagem dos alunos.		Segundo dia	Manhã (8h às 12h) Tarde (14h às 18h)

Fonte: Elaborado pela autora

A proposta é que no primeiro dia seja abordada a temática das avaliações externas, expondo os objetivos dessas avaliações e a necessidade de realizar uma interpretação pedagógica dos resultados. Nesse contexto, é necessário enfatizar os Padrões de Desempenho, para que os docentes entendam o nível de conhecimento dos alunos e, a partir daí criar as intervenções pedagógicas necessárias. A proposição é que o segundo dia seja destinado à apresentação de novas metodologias na perspectiva interdisciplinar, através de materiais lúdicos com as tecnologias disponíveis na escola, a fim de que o professor possa tornar suas aulas mais dinâmicas, capazes de contribuir para a melhoria do nível de conhecimento dos alunos, possibilitando-os avançar na escala de desempenho.

Para tanto, a Coordenadoria Regional fará a reprodução dos materiais que serão utilizados nas oficinas, garantindo que cada professor receba uma cópia da matriz de referência da Prova Brasil e Escala de Proficiência, para que os docentes compreendam o processo avaliativo e se apropriem dos resultados de forma adequada, uma vez que tinham outrora como foco apenas a média de proficiência da escola. Além do material impresso, os técnicos da GEFOR, responsáveis pela formação, poderão utilizar o *datashow* para apresentação de novas metodologias a serem utilizadas em sala de aula, com intuito de tornar o processo de aprendizagem mais significativo, por meio de aulas que possam contribuir com o desenvolvimento cognitivo dos estudantes.

Esse ponto seria o coração das ações interventoras de formação, uma vez que, diante dos diagnósticos advindos das avaliações em larga escala e do conhecimento que esses profissionais têm de suas realidades, seria possível planejar coletivamente ações interventoras de caráter pedagógico, periodicamente reavaliado. Aqui seria o momento de uma formação na qual fossem pensadas intervenções diferenciadas em um mesmo ano/ série com vistas a promover a passagem, analisada por meio das avaliações internas, de um nível de proficiência para outro, considerando as informações advindas dos padrões de desempenho. Esperamos, com isso, que os professores saiam desse processo de formação com conhecimento para interpretar os dados das avaliações externas e, acima de tudo, que a partir das dificuldades encontradas, sejam capazes de sistematizar estratégias para sanar as lacunas de aprendizagem.

Na próxima seção, é apresentada a terceira ação desse Plano Educacional, a ser implementada pelas Escolas da CRE de Borba. O objetivo seria envolver os pais no processo de apropriação dos resultados das avaliações externas, além de propiciar uma maior aproximação de todos os atores educacionais envolvidos no processo.

### **3.2 O PAE no contexto das Unidades de Ensino**

De acordo com a análise das entrevistas, pode-se constatar que as escolas não promovem reuniões com os pais para tratar assuntos relacionados com as avaliações externas. É importante ressaltar que compartilhar com a comunidade escolar o desempenho das unidades nessas avaliações, garantindo o diálogo entre os atores educacionais sobre as avaliações em larga escala, poderá contribuir para a otimização dos resultados. Porém, se faz necessário que sejam sistematizados os encontros para socializar com os pais os resultados da escola, uma vez que são divulgados somente em reuniões bimestrais, na ocasião da entrega de boletins.



Cabe destacar que, nesse cenário, no qual as avaliações em larga escala são utilizadas para aferir a qualidade do ensino oferecido nas escolas, é de responsabilidade do gestor escolar possibilitar um espaço de discussão e análise dos resultados, a fim de que possam reverberar em ações estratégicas capazes de contribuir de forma positiva para a evolução educacional. Assim sendo, sugerimos que seja realizado encontro com a comunidade escolar para a apropriação dos resultados. O Quadro 11, a seguir, apresenta o resumo da ação a ser desenvolvida nas escolas.

**Quadro 11** – Plano de ação para compartilhar as informações das avaliações externas com a comunidade escolar

<i>What</i> – O que será feito?	Reunião com a comunidade escolar para tratar assuntos relacionadas às avaliações externas.
<i>Why</i> – Por que será feito?	Para divulgar os resultados das avaliações externas, apresentar o plano de intervenção, bem como acrescentar no plano as sugestões da comunidade escolar.
<i>Where</i> – Onde será feito?	Nas escolas estaduais previamente selecionadas.
<i>When</i> – Quando será feito?	Após o MEC divulgar os resultados.
<i>Who</i> – Por quem será feito?	Pela equipe gestora.
<i>How</i> – Como será feito?	A gestora agendará uma reunião com os pais para tratar de assuntos relacionados às avaliações externas, que acontecerá na própria escola. Essa reunião acontecerá com a participação de toda a comunidade escolar, na qual será detalhada a média da escola e a posição dos alunos nos padrões de desempenho.
<i>How much</i> – Quanto custará fazer?	Sem custos para a escola.

Fonte: Elaborado pela autora.

O objetivo desse encontro é compartilhar os resultados das avaliações externas com toda a comunidade escolar, a fim de que haja melhor compreensão das informações disponibilizadas pela Prova Brasil a cada unidade. Assim, sugerimos que, após a apresentação dos resultados aos gestores e professores pela equipe pedagógica da coordenadoria, seja organizado um agendamento para a divulgação e análise dos resultados com os pais. Estes devem ser avisados sobre a reunião por meio de um convite, no qual será informada a divulgação dos resultados. Nessa reunião, através de exposição de *slides*, elaborados pela gestão escolar, deve-se apresentar o objetivo das avaliações externas, os resultados da escola, levando em consideração os padrões de desempenho e o que a escola tem feito para melhorar

os indicadores educacionais. Deve-se, ainda, pedir o apoio dos pais para garantir a participação dos estudantes nos testes.

A reunião acontecerá em cada turno, na própria escola. A gestora agendará a reunião e enviará um convite aos pais, contendo a data, o horário e o assunto que será tratado. Para a realização desta ação, serão utilizados o *datashow* para apresentação dos *slides* com as informações da escola, caneta e papel ofício para coletar as sugestões dos pais, sobre as estratégias para a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala.

A gestora fará a acolhida dos pais, em seguida, conversará sobre a importância da família na escola, com intuito de sensibilizar os pais na necessidade de um acompanhamento efetivo da vida escolar dos estudantes. Em seguida, serão explicados os objetivos e como acontecem as avaliações externas, apresentando ainda o resultado obtido pela escola na Prova Brasil, assuntos abordados pela gestão escolar. Caberão aos professores de Língua Portuguesa e Matemática, dos alunos do 5º do Ensino Fundamental, explicar sobre os padrões de desempenho. Após a explanação dos professores, será apresentado aos pais o plano de intervenção elaborado pela equipe escolar, para que possam analisar as estratégias juntamente com os professores e sugerir novas ações capazes de auxiliar a escola na formação de seus filhos. Esse encontro terá duração de duas horas e meia, assim divididos: 30 minutos para acolhida e conversa informal sobre a importância da família na escola; uma hora para tratar os objetivos das avaliações externas e o resultado da escola na Prova Brasil; e uma hora para os pais apresentarem sugestões de estratégia de ação para o plano de intervenção. Para avaliar esta ação, será aplicado um instrumento de avaliação da reunião, a fim de que os pais e professores possam sinalizar os pontos positivos e mostrar o que ainda precisa melhorar, servindo de parâmetro para os próximos encontros.

Com as ações propostas neste PAE, esperamos que a comunidade escolar possa refletir sobre os resultados das avaliações externas de forma coletiva, a fim de sistematizar estratégias a serem adotadas para a melhoria dos seus resultados educacionais e, assim, contribuir para a efetivação da aprendizagem de todos os estudantes. Como movimento posterior de acolhimento aos pais, sugerimos que os gestores promovam momentos de aproximação dos pais das escolas, convidando-os para atividades cotidianas, como apresentação de um teatro, participação em oficinas de trabalhos artísticos e literários, dentre outros que se colocarem disponíveis à realidade geográfica e cultural em que se inserem. Práticas dessa natureza têm se colocado em destaque no cenário contemporâneo, pois rompem com a ideia do pai que vai à escola quando é chamado para ser advertido em relação a alguma ação de descumprimento de normas regulamentares ou para a entrega de notas. Diante da constatação de que os pais

não são informados dos resultados das avaliações em larga escala, devem ser propostas ações que atendam a essa demanda e que a extrapolem, conforme descrito neste PAE.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação se alicerçou no objetivo de estudar e analisar como a gestão escolar promove a apropriação dos resultados das avaliações externas entre seus professores, destacando aqui, a Prova Brasil em quatro escolas da rede estadual de ensino do município de Borba-AM, que atendem alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental. A partir das constatações, propusemos ações para aperfeiçoar a gestão de resultados, visando melhorar a qualidade da educação.

A pesquisa constatou que as avaliações em larga escala, embora façam parte da rotina das instituições, é um tema pouco debatido, pois os resultados precisam ser analisados de forma pedagógica para que possam ser utilizados e transformados em ações efetivas na busca da qualidade do ensino. Pode-se constatar que a análise realizada tinha como foco apenas a média obtida pelos alunos nos testes padronizados, sistematizando ações para assegurar o crescimento contínuo da proficiência.

Foi possível perceber a dificuldade da equipe escolar em compreender os dados fornecidos pelas avaliações externas, o que poderá ser o maior obstáculo para a realização de uma análise mais pedagógica dos resultados. Tal fato induz gestores e professores a centrar esforços no sentido de melhorar o desempenho dos alunos nessas avaliações, uma vez que põe em cheque o trabalho realizado na escola. Assim sendo, aumentar a média de proficiência dos estudantes nas avaliações em larga escala, tornou-se ação prioritária nas unidades de ensino.

Nesse sentido, é importante esclarecer que a apropriação dos resultados, é o momento oportuno para a reflexão das atividades desenvolvidas na escola, destacando os aspectos que precisam ser modificados e os que necessitam ser aprimorados, para a evolução do processo educacional. Além disso, a fim de que os resultados possam impactar de forma positiva na prática docente, é imprescindível que o professor compreenda a metodologia do processo avaliativo e utilize os resultados como eixo norteador do planejamento pedagógico em prol da aprendizagem dos alunos.

Evidenciou-se também que a equipe escolar está preocupada tanto com a aprendizagem dos alunos quanto com a melhoria do desempenho da escola nas avaliações externas. Tal fato é comprovado na realização de simulados, prática efetiva nas quatro escolas analisadas. Segundo os entrevistados, os simulados possibilitam uma visão precisa da dificuldade de aprendizagem apresentadas pelos alunos. Entretanto, observou-se um paradoxo no que se refere à tática de simulados, pois, ao diagnosticar o nível de conhecimento do estudante, também tende a prepará-los para os testes padronizados. Ainda assim, é uma

importante estratégia para detectar a dificuldade cognitiva dos estudantes e planejar ações que possam corrigir déficits de aprendizagem e, conseqüentemente, melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações externas.

Quanto ao uso dos resultados, a pesquisa demonstrou que a orientação da Coordenadoria é para que gestores e professores fizessem uma análise criteriosa dos resultados e, a partir daí, elaborassem um plano de intervenção baseado nos descritores mais críticos, ou seja, aqueles nos quais os alunos apresentaram maior grau de dificuldade. Contudo, cabe destacar que não havia a participação dos pais na elaboração do plano de intervenção, estes eram somente informados das ações planejadas pela escola para melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações externas. Deve-se ressaltar que o envolvimento de toda a comunidade escolar é fundamental para que a apropriação dos resultados se torne mais eficiente.

Além disso, foi possível constatar, pelos relatos dos entrevistados, a dificuldade na compreensão dos resultados. Daí a necessidade de formação continuada dos gestores, para que através do entendimento dessas informações, possam conduzir adequadamente o processo de apropriação dos resultados, transformando os dados fornecidos por essas avaliações em ações efetivas para aprendizagem de todos os alunos.

Outro importante aspecto que precisa ser considerado é a preocupação constante de gestores e professores em melhorar os resultados, o que motiva a realização de um trabalho voltado para a melhoria dos indicadores de desempenho da escola. Dentre as ações gestoras, destacamos o acompanhamento da frequência, que acontece diariamente com intuito de detectar os alunos infrequentes em tempo hábil. Além disso, há o acompanhamento de notas realizado a cada bimestre, a fim de diminuir índices de abandono e distorção de idade-série, fatores que influenciam nos resultados educacionais. Vale ressaltar que essa mobilização no interior da escola poderá contribuir de forma positiva para a efetivação da aprendizagem, pois, ao detectar a dificuldade apresentada pelos alunos, a escola direciona ações estratégicas em busca de melhores resultados.

Diante da pesquisa empreendida, foi possível perceber que gestores e professores vêm se esforçando para melhorar o desempenho dos alunos na Prova Brasil, objeto de estudo desta pesquisa. No entanto, a dificuldade em compreender os dados advindos dessas avaliações, leva a equipe escolar a enfatizar a média de proficiência obtida pelos alunos, fomentando o direcionamento de ações estratégicas e prioritárias em busca do crescimento contínuo da média de proficiência.

No atual cenário educacional, no qual as avaliações externas são utilizadas para aferir a qualidade do ensino oferecido, é responsabilidade do gestor escolar possibilitar espaço de discussão e análise dos resultados, a fim de que possam reverberar em ações estratégicas capazes de contribuir de forma positiva para a evolução educacional. Partindo deste princípio, defendemos que, para melhorar a qualidade do ensino, devemos investir na formação de gestores e professores, de modo que sejam capazes de compreender as informações providas das avaliações externas e que estas se tornem ponto de reflexão de sua prática. Espera-se, assim, que percebam os aspectos a serem melhorados e aprimorados, visando a melhora dos indicadores de desempenho da escola, asseverados no sucesso dos estudantes.

Desse modo, ficou evidenciado que os gestores necessitam de uma formação específica sobre as avaliações em larga escala e sobre a relação entre administrativo e pedagógico, para que possam auxiliar e conduzir a comunidade escolar à apropriação dos resultados de forma eficaz, capaz de possibilitar a melhoria educacional. Todavia, espera-se que, com a formação, os gestores possam direcionar as intervenções pedagógicas necessárias para elevar o nível de aprendizagem dos alunos.

Também podemos destacar a importância de formação continuada para os docentes de forma a contemplar conhecimentos sobre as avaliações externas e a utilização de novas metodologias, com a finalidade de promover a equidade em ações cotidianas que considerem os diferentes padrões de desempenho que habitam uma sala de aula. Acreditamos que, ao compreenderem o processo avaliativo em suas possibilidades de apropriação, poderão compreender essa política de um outro ponto de vista, identificando limites, sem dúvida, mas também possibilidades do processo de efetivação do uso de informações para o desenvolvimento de práticas pedagógicas. Vale ressaltar que as avaliações externas se constituem como um valioso instrumento para orientar o trabalho em sala de aula. Todavia, os docentes precisam ser capazes de interpretar os dados fornecidos pelas avaliações, a fim de compreender o nível de conhecimento dos alunos para que possam propor atividades capazes de contribuir para a efetivação da aprendizagem de todos os alunos.

Frente a isso, o Plano de Ação elaborado procurou focar em estratégias que pudessem levar à eficácia escolar, em um trabalho contínuo de gestão de resultados educacionais. De forma que a proposição de formação continuada de gestores e professores, possa contribuir para melhorar o processo de apropriação dos resultados das avaliações em larga escala, a fim de que as informações se transformem em ações pedagógicas para a melhoria da qualidade do ensino. O Plano procura colaborar com a contribuição para a melhoria da gestão participativa, na medida em que propõe o envolvimento de toda a comunidade escolar nas tomadas de

decisões pertinentes à melhoria dos resultados educacionais. Esta interação pode aprimorar a prática docente e garantir as mudanças necessárias para a melhoria da qualidade do ensino.

Conhecer o nível de conhecimento dos alunos é fundamental para propor atividades desafiadoras em sala de aula capazes de promover progressos na aprendizagem dos estudantes. Nesse sentido, as avaliações externas representam um valioso instrumento para o direcionamento de ações pedagógicas em prol da melhoria educacional, mas para que isso ocorra, se faz necessário a implementação e valorização da cultura de análise dos resultados das avaliações, a fim de que esses resultados cheguem à sala de aula e sirvam como eixo norteador da prática docente, com o propósito de melhorar o aprendizado dos alunos.

Por isso, propomos um Plano de Ação Educacional com o objetivo de melhorar o processo de apropriação dos resultados da Prova Brasil nas escolas da CRE de Borba, para que a comunidade escolar compreenda o significado dos dados fornecidos e, assim, realizar a análise pedagógica dos dados obtidos, visando melhorias do ensino oferecido na escola. Portanto, o PAE foi estruturado para atender as especificidades dessa realidade, mas acreditamos que novas pesquisas possam ser efetivadas para outras unidades de ensino para que a análise e uso dos resultados seja prática constante no cotidiano escolar. Além disso, a pesquisa centrou-se nos dados da Prova Brasil e na possibilidade de transformar os resultados das avaliações em ferramentas para melhorar o processo de ensino e aprendizagem ofertado na escola.

Esperamos, portanto, que este trabalho possa contribuir para que as escolas compreendam a importância das informações oriundas das avaliações externas e na possibilidade de aprimorar conhecimentos sobre os dados fornecidos, a fim de que esses resultados possam direcionar ações pedagógicas que atendam as especificidades dos estudantes. Portanto, a presente dissertação não pretende extenuar o assunto sobre a temática das avaliações externas, mas contribuir para que novas investigações possam ser realizadas, principalmente a partir dos resultados das avaliações em larga escala, no sentido de promover uma reflexão mais aprofundada sobre o tema, com escopo de proporcionar uma educação de qualidade a todos os estudantes.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Decreto nº 27.040, de 05 de outubro de 2007. Dispõe sobre a Instituição do Prêmio Escola de Valor com as finalidades que especifica e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, 2007.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 28.164, de 17 de dezembro de 2008. Regulamenta o Prêmio de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, e Prêmio Escola de Valor e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, 2008.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 31.488, de 02 de agosto de 2011. Altera na forma que especifica o Prêmio de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, e Prêmio Escola de Valor e Modifica a legislação correspondente dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, 2011.

\_\_\_\_\_. Lei Delegada nº 8, de 05 de julho de 2005. Dispõe sobre o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, 2005.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Projeto Político Pedagógico da Escola A**, 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Projeto Político Pedagógico da Escola B**, 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Projeto Político Pedagógico da Escola C**, 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino. **Projeto Político Pedagógico da Escola D**, 2013.

ASSESSORA 1. **Entrevista realiza em 19 de maio de 2016**. Borba, 2016. (20:28 min).

ASSESSORA 2. **Entrevista realiza em 19 de maio de 2016**. Borba, 2016. (22:40 min).

ASSESSORA 3. **Entrevista realiza em 20 de maio de 2016**. Borba, 2016. (19:29 min).



BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1996.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Institui o Plano Nacional de Educação.

Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20112014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular** – Documento preliminar. MEC. Brasília, DF, 2015. Disponível em:

<<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/documento/BNCC-APRESENTACAO.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2007.

Disponível em:

<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=5&data=25/04/2007>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo escolar** 2011. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-matricula>>.

Acesso: 07 set. 2015a.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

**História do SAEB**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/saeb/historico>>. Acesso em: 01 set. 2015b.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Ideb**: resultados e metas. 2011. Disponível em:

<<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.seam?cid=187829>>. Acesso em: 17 set. 2015b.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Ideb**: Escola Estadual Benedito Gumercindo de Souza. Disponível em:

<<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/escola/dadosEscola/13049704>>. Acesso em: 18 mar. 2016a.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Ideb:** Escola Estadual Monsenhor Coutinho. Disponível em: <<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/escola/dadosEscola/13049739>>. Acesso em: 18 mar. 2016b.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Ideb:** Escola Estadual Professor Lourenço Rodrigues da Motta. Disponível em: <<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/escola/dadosEscola/13049755>>. Acesso em: 03 set. 2015d.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica:** Escola Estadual Senador Álvaro Maia. Disponível em: <<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/escola/dadosEscola/13049763>>. Acesso em: 02 set. 2015e.

BROOKE, Nigel (Org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012.

\_\_\_\_\_. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 128, p. 377-401, mai./ago. 2006.

CASASSUS, Juan. Uma nota crítica sobre a avaliação estandarizada: a perda da qualidade e a segmentação social. **Sísifo. Revista de Ciência da Educação**, p. 71-79, 2009.

COORDENADORA REGIONAL DE EDUCAÇÃO. **Entrevista realiza em 25 de maio de 2016**. Borba, 2016. (14:21min).

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007.

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

\_\_\_\_\_. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?q=related:HYtHp4uLAZkJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1](https://scholar.google.com.br/scholar?q=related:HYtHp4uLAZkJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&as_vis=1)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2007.

GESTORA 1. **Entrevista realiza em 16 de maio de 2016.** Borba, 2016. (40:49min).

GESTORA 2. **Entrevista realiza em 16 de maio de 2016.** Borba, 2016. (39:42min).

GESTORA 3. **Entrevista realiza em 13 de maio de 2016.** Borba, 2016. (29:25min).

GÜNTER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai./ago. 2006.

HORTA NETO, João Luiz. **Avaliação externa:** a utilização dos resultados do Saeb 2003 na gestão do sistema público de ensino fundamental no Distrito Federal. 2006. 41 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_. Avaliação externa de escolas e sistemas: questões presentes no debate sobre o tema. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 91, n. 227, p. 84-104, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/view/1512/1313>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sinopse do Censo Demográfico 2010.** Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=13&dados=0>>. Acesso em: 09 out. 2015.

LIMA, Magali Bernardes Vargas de. **A organização do trabalho de uma equipe gestora e o desempenho escolar dos alunos.** 2013. Dissertação (Mestrado em Educação Escolar) – Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2013.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

\_\_\_\_\_. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. et al. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. Petrópolis: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **As Dimensões da Gestão Escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MACHADO, Cristiane. Avaliação Externa e Gestão Escolar: reflexões sobre o uso dos resultados. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 70-82, jan./jun. 2012.

\_\_\_\_\_. Impactos da Avaliação Externa nas Políticas de Gestão Educativa. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**. Universidad de Madrid, Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar (RINACE). v. 11, n. 1, p. 41-55, 2013. Disponível em: <<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art3.pdf>>. Acesso em 01 de outubro de 2015.

\_\_\_\_\_; ALAVARSE, Ocimar Munhoz. Qualidade das Escolas: tensões e potencialidades das avaliações externas. **Revista Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 39, n. 2, p. 413-436, abr./jun. 2014.

MACHADO, M. **A Gestão Estratégica como caminho para implantação da Gestão Participativa no Sistema Educacional**. UFJF, Juiz de Fora, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEUBAUER, R.; SILVEIRA, G.T. Gestão dos sistemas escolares – Quais caminhos seguir? In: SCHWARTZMAN, S.; COX, C. (editores). **Políticas Educacionais e Coesão Social**. Uma agenda Latino-Americana. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PEDAGOGA. **Entrevista realiza em 18 de maio de 2016**. Borba, 2016. (26:21min).

PIMENTA, Cláudia Oliveira. **Avaliações externas e o trabalho de coordenadores pedagógicos**: estudo em uma rede municipal paulista. 2012. 141 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

PONTES, Luís Antônio Fajardo. Avaliação educacional em grande escala: a experiência brasileira. In: DAVID, Marcus Vinícius et al. **Avaliação e Indicadores Educacionais e Políticas Públicas e escola**. Coleção Gestão e Avaliação da Educação Pública. v. 2, p. 105-123, 2012. Disponível em: <[https://www.google.com.br/search?q=avalia%C3%A7%C3%A3o+educacional+em+Grande+escala:+aexperi%C3%Aancia+brasileira&ie=utf-8&oe=utf8&gws\\_rd=cr&ei=VmB7VqKAOImawgTWmIagAQ](https://www.google.com.br/search?q=avalia%C3%A7%C3%A3o+educacional+em+Grande+escala:+aexperi%C3%Aancia+brasileira&ie=utf-8&oe=utf8&gws_rd=cr&ei=VmB7VqKAOImawgTWmIagAQ)>. Acesso em: 23 dez. 2015.

PROFESSOR 1. **Entrevista realiza em 11 de maio de 2016**. Borba, 2016. (44:27min).

PROFESSOR 2. **Entrevista realiza em 17 de maio de 2016.** Borba, 2016. (35:01min).

PROFESSOR 3. **Entrevista realiza em 19 de maio de 2016.** Borba, 2016. (31:54min).

PROFESSOR 4. **Entrevista realiza em 20 de maio de 2016.** Borba, 2016. (25:31min).

PROFESSOR 5. **Entrevista realiza em 13 de maio de 2016.** Borba, 2016. (46:46min).

PROFESSOR 6. **Entrevista realiza em 13 de maio de 2016.** Borba, 2016. (23:90min).

PROFESSOR 7. **Entrevista realiza em 18 de maio de 2016.** Borba, 2016. (44:12min).

PROFESSOR 8. **Entrevista realiza em 19 de maio de 2016.** Borba, 2016. (20:07min).

QEDU. Censo escolar. **Matrícula dos alunos na escola.** 2013. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/escola/3365-escola-estadual-pro-lourenco-rodrigues-da-motta/censo-escolar?year=2013&dependence=0&localization=0&educationstage=0&item=>>>. Acesso em: 8 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Desenvolvido por Meritt e Fundação Lemann, 2013. **Apresenta informações sobre a qualidade do aprendizado em cada escola, município e estado do Brasil.** Disponível em: <<http://www.qedu.org.br>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. **Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar de São Paulo: SARESP.** Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/saresp>>. Acesso em: 20 out. 2015.

SEDUC. **Secretaria de Estado de Educação do Amazonas.** Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

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

\_\_\_\_\_. OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Sistemas Estaduais de Avaliação: uso dos resultados, implicações e tendências. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 40, n. 141, p. 793-822, set./dez. 2010.

\_\_\_\_\_. Possíveis impactos das políticas de avaliação no currículo escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n.119, p.175-190, jul. 2003.

UFJF/ CAED. Universidade Federal de Juiz de Fora. Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação. **Avaliação Externa**. Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <<http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/>>. Acesso em: 19 out. 2015.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal de Juiz de Fora. Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação. SADEAM 2014. **Revista do Sistema de Avaliação**. Juiz de Fora, 2014. Disponível <<http://www.sadeam.caedufjf.net/>>. Acesso em: 02 set. 2015.

VIANNA, H. M. **Fundamentos de um programa de avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro, 2005.

**APENDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA –  
COORDENADOR REGIONAL DE EDUCAÇÃO**

MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA - PPGP  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – UFJF/CAED  
PROFESSORA ORIENTADORA: Rosângela Veiga Júlio Ferreira  
SUPORTE DE ORIENTAÇÃO: Amélia Gabriela Thamer M. Ramos  
ASSISTENTE DE ORIENTAÇÃO: Daniel Eveling da Silva  
MESTRANDA: Andréa Sebastiana do Rosário Cavalcante Machado

Cargo/função: \_\_\_\_\_

Tempo de magistério: \_\_\_\_\_

Formação:

- ( ) Ensino Médio
- ( ) Ensino Superior – Curso \_\_\_\_\_
- ( ) Especialização – Curso \_\_\_\_\_
- ( ) Mestrado – Curso \_\_\_\_\_
- ( ) Outro – Qual? \_\_\_\_\_

**BLOCO 1: PERFIL DO PROFISSIONAL**

1. Há quanto tempo você atua como coordenador regional? Como chegou ao cargo?
2. Participou de formação relacionada ao cargo de coordenador regional, atualmente ocupado por você?
3. Em sua opinião, quais são as principais responsabilidades do coordenador regional?

**BLOCO 2: ESTRATÉGIAS DE APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PROVA BRASIL**

1. Como você percebe as avaliações externas?
2. Em sua opinião de que maneira as avaliações externas contribuem para a qualidade do ensino?
3. Como os gestores veem as avaliações externas?
4. De que forma você tem acesso aos dados produzidos pela PROVA BRASIL?
5. Para você, o que significa a apropriação dos resultados? O que você considera ser a apropriação?
6. Você recebe orientação da SEDUC para o trabalho com os resultados das avaliações?
  - 6.1 Se sim, qual?

7. Quais as orientações que a coordenadoria passa aos gestores para a apropriação e utilização dos resultados das avaliações externas?
8. A coordenadoria promove momentos de reflexão e análise dos resultados entre a equipe pedagógica?
  - 8.1 Se sim, como isso ocorre?
  - 8.2 Se não, qual motivo?
9. Quais ações são implementadas pela coordenadoria para subsidiar as escolas na apropriação dos resultados?
10. Existe um monitoramento das ações desenvolvidas na escola? Por parte de quem?
11. Em sua opinião quais são os pontos fortes da sua equipe? E quais as dificuldades?
12. Para você, quais são as influências das avaliações com relação à aprendizagem dos alunos?

### BLOCO 3: QUESTÕES VOLTADA PARA O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

1. Você acredita que as avaliações externas PROVA BRASIL são capazes de realizar um diagnóstico da realidade escolar?
2. Os dados fornecidos pelas avaliações são facilmente compreendidos pelos gestores e professores?
3. Na sua opinião, que mudanças são necessárias para melhorar a qualidade do ensino na escola?
4. Quais são, para você, as principais dificuldades para a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas?
5. De um modo geral, o que você diria sobre a relação entre a gestão escolar e as avaliações externas na escola?



**APENDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – ASSESSOR  
PEDAGÓGICO**

MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA - PPGP  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – UFJF/CAED  
PROFESSORA ORIENTADORA: Rosângela Veiga Júlio Ferreira  
SUPORTE DE ORIENTAÇÃO: Amélia Gabriela Thamer M. Ramos  
ASSISTENTE DE ORIENTAÇÃO: Daniel Eveling da Silva  
MESTRANDA: Andréa Sebastiana do Rosário Cavalcante Machado

Cargo/função: \_\_\_\_\_

Tempo de magistério: \_\_\_\_\_

Formação:

- Ensino Médio
- Ensino Superior – Curso \_\_\_\_\_
- Especialização – Curso \_\_\_\_\_
- Mestrado – Curso \_\_\_\_\_
- Outro – Qual? \_\_\_\_\_

**BLOCO 1: PERFIL DO PROFISSIONAL**

1. Há quanto tempo você atua como assessor pedagógico?
2. Participou de formação relacionada ao cargo de assessor pedagógico, atualmente ocupado por você?
3. Em sua opinião, quais são as principais responsabilidades do assessor pedagógico?

**BLOCO 2: ESTRATÉGIAS DE APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PROVA  
BRASIL**

1. Como você percebe as avaliações externas?
2. Em sua opinião de que maneira as avaliações externas contribuem para a qualidade do ensino?
3. Como os professores, em sua opinião, veem essas avaliações?
4. De que forma você tem acesso aos dados produzidos pela PROVA BRASIL?
5. Para você, o que significa a apropriação dos resultados? O que você considera ser a apropriação?
6. Você recebe orientação da Coordenadora para o trabalho com os resultados das avaliações?

- 6.1 Se sim, qual?
7. A coordenadoria promove momentos de reflexão e análise dos resultados entre a equipe pedagógica?
- 7.1 Se sim, como isso ocorre?
- 7.2 Se não, qual motivo?
8. Quais ações são implementadas pela coordenadoria para subsidiar as escolas na apropriação dos resultados?
9. Existe um planejamento das ações que serão realizadas nas escolas? Tem registro?
10. Vocês fazem o acompanhamento pedagógico das escolas? Descreva de forma sucinta como esse trabalho é realizado.
11. Para você, qual é a principal característica positiva das escolas que contribui para a melhoria da aprendizagem dos alunos?
12. Na sua opinião, quais são as influências das avaliações com relação a aprendizagem dos alunos?

### BLOCO 3: QUESTÕES VOLTADA PARA O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

1. Você acredita que as avaliações externas PROVA BRASIL são capazes de realizar um diagnóstico da realidade escolar?
2. Os dados fornecidos pelas avaliações são facilmente compreendidos pelos gestores e professores?
3. Na sua opinião, que mudanças são necessárias para melhorar a qualidade do ensino na escola?
4. Quais são, para você, as principais dificuldades para a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas?
5. De um modo geral, o que você diria sobre a relação entre a gestão escolar e as avaliações externas na escola?

## APENDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GESTOR

MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA - PPGP  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – UFJF/CAED  
 PROFESSORA ORIENTADORA: Rosângela Veiga Júlio Ferreira  
 SUPORTE DE ORIENTAÇÃO: Amélia Gabriela Thamer M. Ramos  
 ASSISTENTE DE ORIENTAÇÃO: Daniel Eveling da Silva  
 MESTRANDA: Andréa Sebastiana do Rosário Cavalcante Machado

Cargo/função: \_\_\_\_\_

Tempo de magistério: \_\_\_\_\_

Formação:

- Ensino Médio
- Ensino Superior – Curso \_\_\_\_\_
- Especialização – Curso \_\_\_\_\_
- Mestrado – Curso \_\_\_\_\_
- Outro – Qual? \_\_\_\_\_

### BLOCO 1: PERFIL DO PROFISSIONAL

1. Há quanto tempo você atua como gestor nessa escola? Como chegou ao cargo?
2. Participou de formação relacionada ao cargo de gestor, atualmente ocupado por você?
3. Em sua opinião, quais são as principais responsabilidades do gestor escolar?

### BLOCO 2: ESTRATÉGIAS DE APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PROVA BRASIL

1. Como você percebe as avaliações externas?
2. Em sua opinião de que maneira as avaliações externas contribuem para a qualidade do ensino?
3. Como os professores, em sua percepção, veem as avaliações externas?
4. De que forma você tem acesso aos dados produzidos pela PROVA BRASIL?
5. Para você, o que significa a apropriação dos resultados? O que você considera ser apropriação?
6. Você recebe orientação da Coordenadoria para o trabalho com os resultados das avaliações?
  - 6.1 Se sim, qual?
7. A escola promove momentos de reflexão e análise dos resultados entre os professores?

- 7.1 Se sim, como isso ocorre?
- 7.2 Se não, qual motivo?
- 8. Quais ações são implementadas pela coordenadoria para subsidiar as escolas na apropriação dos resultados?
- 9. Após a análise dos resultados das avaliações externas, a escola elaborou plano de intervenção para melhorar o desempenho dos alunos nessas avaliações?
  - 9.1 Se sim, como isso ocorre?
- 10. Existe um monitoramento da aplicação desse plano de intervenção por parte da coordenadoria. Com qual frequência isso ocorre?
- 11. Em sua escola qual o profissional é responsável pelo acompanhamento do plano de intervenção?
- 12. Levando em consideração os padrões de desempenho, que medidas pedagógicas são tomadas na escola para melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações externas?
- 13. Você conversa com a comunidade sobre os resultados das avaliações externas?
  - 13.1 Se sim, como isso ocorre?
  - 13.2 Se não, qual motivo?
- 14. Para você, qual aspecto pode contribuir para a melhoria do desempenho dos alunos?
- 15. Em sua opinião, quais são as influências das avaliações externas com relação à aprendizagem dos alunos?

### BLOCO 3: QUESTÕES VOLTADA PARA O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

- 1. De qual maneira as avaliações externas PROVA BRASIL podem realizar o diagnóstico da realidade escolar?
- 2. Para você, os dados fornecidos pelas avaliações externas são de fácil compreensão?
- 3. Na sua opinião, que mudanças são necessárias para melhorar a qualidade do ensino na escola?
- 4. Quais são as principais dificuldades para a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas?
- 5. Como percebe a relação entre a equipe gestora e as avaliações externas na escola?

## APENDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – PEDAGOGO

MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA - PPGP  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – UFJF/CAED  
 PROFESSORA ORIENTADORA: Rosângela Veiga Júlio Ferreira  
 SUPORTE DE ORIENTAÇÃO: Amélia Gabriela Thamer M. Ramos  
 ASSISTENTE DE ORIENTAÇÃO: Daniel Eveling da Silva  
 MESTRANDA: Andréa Sebastiana do Rosário Cavalcante Machado

Cargo/função: \_\_\_\_\_

Tempo de magistério: \_\_\_\_\_

Formação:

- ( ) Ensino Médio
- ( ) Ensino Superior – Curso \_\_\_\_\_
- ( ) Especialização – Curso \_\_\_\_\_
- ( ) Mestrado – Curso \_\_\_\_\_
- ( ) Outro – Qual? \_\_\_\_\_

### BLOCO 1: PERFIL DO PROFISSIONAL

1. Há quanto tempo você atua como pedagoga na Coordenadoria?
2. Participou de formação relacionada ao cargo de pedagogo?
3. Em sua opinião, quais são as principais responsabilidades do pedagogo?

### BLOCO 2: ESTRATÉGIAS DE APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PROVA BRASIL

1. Como você percebe as avaliações externas?
2. Em sua opinião de que maneira as avaliações externas contribuem para a qualidade do ensino?
3. Como os professores, em sua percepção, veem essas avaliações?
4. De que forma você tem acesso aos dados produzidos pela PROVA BRASIL?
5. Para você, o que significa a apropriação dos resultados? O que você considera ser a apropriação?
6. Você recebe orientação da Coordenadoria para o trabalho com os resultados das avaliações?
  - 6.1 Se sim, qual?
7. A escola promove momentos de reflexão e análise dos resultados entre os professores?

- 7.1 Se sim, como isso ocorre?
- 7.2 Se não, qual motivo?
8. Quais ações são implementadas pela coordenadoria para subsidiar as escolas na apropriação dos resultados?
9. Após a análise dos resultados das avaliações externas, a escola elaborou plano de intervenção para melhorar o desempenho dos alunos nessas avaliações?
- 9.1 Se sim, como isso ocorre?
10. Existe um monitoramento da aplicação desse plano de intervenção por parte da coordenadoria. Com qual frequência isso ocorre?
11. Nas escolas qual profissional é responsável pelo acompanhamento do plano de intervenção?
12. Levando em consideração os padrões de desempenho, que medidas pedagógicas são tomadas na escola para melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações externas?
13. Para você, qual aspecto pode contribuir para a melhoria do desempenho dos alunos?
14. Em sua opinião, quais são as influências das avaliações externas com relação a aprendizagem dos alunos?

### BLOCO 3: QUESTÕES VOLTADA PARA O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

1. De qual maneira as avaliações externas PROVA BRASIL podem realizar o diagnóstico da realidade escolar?
2. Para você, os dados fornecidos pelas avaliações externas são de fácil compreensão?
3. Na sua opinião, que mudanças são necessárias para melhorar a qualidade do ensino na escola?
4. Quais são, para você, as principais dificuldades para a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas?
5. De um modo geral, o que você diria sobre a relação entre a equipe gestora e as avaliações externas na escola?

**APENDICE E: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – PROFESSOR**

MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA - PPGP  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – UFJF/CAED  
 PROFESSORA ORIENTADORA: Rosângela Veiga Júlio Ferreira  
 SUPORTE DE ORIENTAÇÃO: Amélia Gabriela Thamer M. Ramos  
 ASSISTENTE DE ORIENTAÇÃO: Daniel Eveling da Silva  
 MESTRANDA: Andréa Sebastiana do Rosário Cavalcante Machado

Cargo/função: \_\_\_\_\_

Tempo de magistério: \_\_\_\_\_

Formação:

- ( ) Ensino Médio
- ( ) Ensino Superior – Curso \_\_\_\_\_
- ( ) Especialização – Curso \_\_\_\_\_
- ( ) Mestrado – Curso \_\_\_\_\_
- ( ) Outro – Qual? \_\_\_\_\_

**BLOCO 1: PERFIL DO PROFISSIONAL**

1. Há quanto tempo você atua como professor nessa escola?
2. Em sua opinião, quais são as principais responsabilidades do professor?

**BLOCO 2: ESTRATÉGIAS DE APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PROVA BRASIL**

1. Como você percebe as avaliações externas?
2. Em sua opinião as avaliações externas contribuem para a qualidade do ensino?
3. De que forma você tem acesso aos dados produzidos pela PROVA BRASIL?
4. Para você, o que significa a apropriação dos resultados? O que você considera ser a apropriação?
5. Você recebe orientação da gestão da escola para o trabalho com os resultados das avaliações?
  - 5.1 Se sim, qual?
6. A escola promove momentos de reflexão e análise dos resultados entre os professores?
  - 6.1 Se sim, como isso ocorre?
7. Quais ações são implementadas pela coordenação para subsidiar as escolas na apropriação dos resultados?

8. Após a análise dos resultados das avaliações externas, a escola elaborou plano de intervenção para melhorar o desempenho dos alunos nessas avaliações?
  - 8.1 Se sim, como isso ocorre?
  - 8.2 Se não, qual motivo?
9. Existe um monitoramento da aplicação desse plano de intervenção por parte da coordenadoria. Com qual frequência isso ocorre?
10. Na escola qual profissional é responsável pelo acompanhamento do plano de intervenção?
11. Levando em consideração os padrões de desempenho, que medidas pedagógicas são tomadas na escola para melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações externas?
12. A escola promove encontro com a comunidade para tratar sobre os resultados das avaliações externas?
  - 13.1 Se sim, como isso ocorre?
  - 13.2 Se não, qual motivo?
13. Para você, qual aspecto pode contribuir para a melhoria do desempenho dos alunos?
14. Em sua opinião, quais são as influências das avaliações externas com relação à aprendizagem dos alunos?

### BLOCO 3: QUESTÕES VOLTADA PARA O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

1. De qual maneira as avaliações externas PROVA BRASIL podem realizar um diagnóstico da realidade escolar?
2. Para você, os dados fornecidos pelas avaliações são de fácil compreensão?
3. Na sua opinião, que mudanças são necessárias para melhorar a qualidade do ensino na escola?
4. Quais são, para você, as principais dificuldades para a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas?
5. De um modo geral, o que você diria sobre a relação entre a equipe gestora e as avaliações externas na escola?



**APENDICE F: FICHA DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO DOS GESTORES**

MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA - PPGP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – UFJF/CAED

PROFESSORA ORIENTADORA: Rosângela Veiga Júlio Ferreira

SUPOORTE DE ORIENTAÇÃO: Amélia Gabriela Thamer M. Ramos

ASSISTENTE DE ORIENTAÇÃO: Daniel Eveling da Silva

MESTRANDA: Andréa Sebastiana do Rosário Cavalcante Machado

1. A oficina possibilitou esclarecimento sobre as avaliações externas?
  - (a) Sim
  - (b) Em partes
  - (c) Não
2. Os recursos pedagógicos utilizados na formação foram adequados à compreensão dos assuntos abordados?
  - (a) Sim
  - (b) Em partes
  - (c) Não
3. Os temas abordados na oficina contribuirão para melhorar a apropriação dos resultados das avaliações externas na escola?
  - (a) Sim
  - (b) Em partes
  - (c) Não
4. O trabalho pedagógico da escola tem sido influenciado pelos resultados da Prova Brasil?
  - (a) Sim
  - (b) Em partes
  - (c) Não
5. Você concorda que essas oficinas contribuem para uma reflexão do trabalho pedagógico realizado na escola?
  - (a) Sim
  - (b) Em partes
  - (c) Não
6. Como você avalia a carga horária utilizada para a realização da oficina?
  - (a) Regular
  - (b) Bom

- (c) Excelente
7. Levando em consideração o desempenho dos alunos nas avaliações externas. A formação auxiliará na análise pedagógica dos resultados realizada pela comunidade escolar?
- (a) Sim
- (b) Em parte
- (c) Não
8. Dentre os temas e assuntos abordados na oficina, quais deverão ser aprofundados na sua avaliação?
9. Em sua opinião o que precisa ser modificado na oficina para facilitar o entendimento sobre as avaliações em larga escala?
10. De forma geral, o que precisa ser acrescentado às oficinas para que possa contribuir para melhorar o processo de apropriação dos resultados na escola?