

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO & CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL- GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

TELMA LÚCIA DE SOUZA FÉLIX

**GESTÃO ESCOLAR COMO FERRAMENTA DE DESEMPENHO DA  
APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES: UM ESTUDO**

JOÃO PESSOA  
2013

**TELMA LÚCIA DE SOUZA FÉLIX**

**GESTÃO ESCOLAR COMO FERRAMENTA DE DESEMPENHO DA APRENDIZAGEM  
NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES: UM ESTUDO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional - MPGOA  
como parte dos requisitos para obtenção de título de Mestre em  
Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal  
da Paraíba

Orientador: Prof. Dr. Otávio Machado Lopes de  
Mendonça

**JOÃO PESSOA**  
**2013**

F316g    Félix, Telma Lúcia de Souza.

*Gestão escolar como ferramenta de desempenho da  
aprendizagem nas organizações aprendentes: um estudo  
/ Telma Lúcia de Souza Félix.-- João Pessoa, 2013.*

123f.

Orientador: Otávio Machado Lopes de Mendonça

Dissertação (Mestrado) – UFPB/MPGOA

TERMO DE APROVAÇÃO

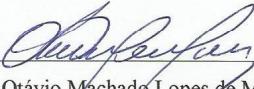
TELMA LÚCIA DE SOUZA FÉLIX

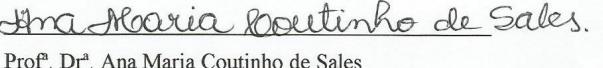
**GESTÃO ESCOLAR COMO FERRAMENTA DE DESEMPENHO DA APRENDIZAGEM  
NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção de grau de Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes.

Aprovada com distinção em: 26 de junho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. Otávio Machado Lopes de Mendonça  
Orientador (UFPB)

  
Profª. Drª. Ana Maria Coutinho de Sales  
Membro Examinador Externo (UFPB)

  
Profª. Drª. Marisete Fernandes de Lima  
Membro Examinador Interno (UFPB)

Dedico esta dissertação aos meus pais, irmãos, sobrinhos, familiares, educadores, amigas e amigos que me incentivaram a realizar meus sonhos, participaram de muitas decisões em minha vida e contribuíram para a realização deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo.

À coordenação, professores, funcionários e colegas da primeira turma do MPGOA, pela partilha de saberes;

Ao Prof. Dr. Otávio Machado Lopes de Mendonça, por ter aceitado o desafio de orientar, compartilhar meus anseios, angústia e contribuído para a fundamentação desse trabalho;

A Prof. Dr<sup>a</sup> Ana Maria Coutinho e Prof. Dr<sup>a</sup> Marisete Fernandes de Lima pelos decisivos destaques na qualificação desse projeto e pela participação e contribuição na Banca Examinadora;

Aos gestores, especialistas, professores e alunos que participaram desta pesquisa, pela disponibilidade e valiosa contribuição;

Ao Conselho Municipal de Educação/JP – CME, representado pela Presidenta Maria da Conceição Silva, que possibilitou meu ingresso nesse Mestrado na condição de gestora da Câmara de Ensino Fundamental;

Aos meus pais, pela dedicação e condições de trilharmos nossos caminhos, oportunizando ensinamentos que levarei por toda vida. A vocês, minha admiração e amor!

Aos meus irmãos, por termos aprendido juntos a respeitar as decisões e torcer pelas conquistas de cada um;

A Danielle do Nascimento Ribeiro, irmã e filha do coração, pelo amor incondicional, companheirismo, cumplicidade e por todos os momentos que compartilhamos juntas;

Aos meus sobrinhos, pela amizade, confiança, cumplicidade e principalmente pela alegria de estarmos juntos;

Aos amigos, os conquistados ao longo desses anos em João Pessoa, e aqueles que me acompanham por mais tempo. Sem dúvida alguma, um dos presentes da vida é ter bons e verdadeiros amigos que nos ajudam nas horas difíceis e compartilham os bons momentos;

A minha amiga Lezita de Martino Mattos, (in memoriam), onde você estiver um agradecimento especial, pela amizade e por ter me estimulado a crescer, não somente no plano intelectual, mas também no pessoal;

A minha amiga “irmã” Maria das Graças Alves (Gracita), pela amizade, pelo apoio incondicional, por me impulsionar em busca de novos desafios, por me escutar e pela leitura criteriosa e pelas observações apontadas de grande valia para a conclusão do texto;

A minha amiga Maria Sedy Marques (in memoriam), pela amizade e quem lembrarei como a grande educadora que foi. Sua forma de agir ficará para sempre!

A Norma, Lucinha, Graça, Alci, que representam o IEP, pela amizade e por serem essas eternas “meninas de quinhentos anos”, que vibram com cada conquista do grupo. Muito obrigada!

Aos amigos da SEDEC, representados por Lúcia Elizabeth Ponce Leon Mello, pelo apoio, incentivo, disponibilidade, presença e torcida;

Ao Núcleo de Apoio Pedagógico - NAPE, representado pela Profª Zezita Matos, pela oportunidade de uma vivência desafiadora e contribuições teóricas e experenciais para a minha evolução acadêmica.

Agradeço de um modo muito particular a todos e a cada um que esteve presente na minha caminhada, contribuindo para que eu chegasse à realização de um sonho, pela alegria, emoção por ter vencido uma etapa significativa em minha vida. Muito obrigada!

“A cabeça pensa a partir de onde os  
pés pisam...”.

BOFF, Leonardo. **A águia e a galinha**: Uma metáfora da condição  
humana. Petrópolis, RJ, Vozes.

FÉLIX, Telma Lúcia de Souza. **Gestão Escolar Como Ferramenta De Desempenho Da Aprendizagem Nas organizações Aprendentes:** um estudo. João Pessoa, 2013.  
Dissertação do Mestrado Profissional – Gestão em Organizações Aprendentes –  
MPGOA, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo analisar a gestão escolar como ferramenta de desempenho da aprendizagem nas organizações aprendentes em duas instituições públicas municipais de Educação Básica/JP, com resultados contrastantes na avaliação em larga escala. Com os dados obtidos, realizamos uma análise comparativa para a verificação das relações entre as categorias e suas variáveis em cada campo de pesquisa, a fim de corroborar ou não a ideia principal, em que gerir a instituição escolar por meio da aplicação de estratégias democráticas favorece um melhor desempenho dos estudantes. Os dados mostraram que a gestão da escola de melhor desempenho se distingue pela participação da comunidade, melhor controle dos processos e maior integração entre os atores escolares. Na escola de baixo desempenho, os dados colhidos sobre a gestão se apresentam divergentes, embora o trabalho da gestão seja visto pelos atores escolares numa perspectiva democrática. Verificou-se que os fatores internos das escolas desempenham papel importante e confirmam a relação existente entre gestão e desempenho, demonstrando a relevância do estudo da gestão na perspectiva da análise de avaliações em larga escala.

**Palavras - chave:** Gestão Escolar. Desempenho da Aprendizagem. Organizações Aprendentes

## **RESUMEN**

Este trabajo presenta los resultados de un estudio que analizó la gestión democrática como una herramienta para el desempeño de aprendizaje en las organizaciones que aprenden en dos instituciones públicas municipales de Educación / JP con resultados contrastantes de la evaluación en larga escala básica. Con los datos obtenidos, se realizó un análisis comparativo para verificar la relación entre las categorías y variables en cada campo de la investigación con el fin de probar o refutar la idea principal, que gestionan la institución educativa por la aplicación de estrategias a favor de una democracia para mejor desempeño de los estudiantes. Los datos mostraron que la gestión del rendimiento escolar mejor distingue por la participación de la comunidad, un mejor control de los procesos y una mayor integración entre los actores escolares sujetos. En la escuela de bajo desempeño, los datos recogidos en la gestión presentan divergencias, aunque el trabajo de la gestión sea visto por los actores escolares, en la perspectiva democrática. Se encontró que los factores internos de las escuelas cumplen o desempeñan un papel importante y han confirmado la relación entre la gestión y el rendimiento, lo que demuestra la importancia del estudio de la gestión desde la perspectiva del análisis de las evaluaciones en larga escala.

**Palabras-clave:** Gestión escolar. Desempeño del aprendizaje. Organizaciones Aprendientes

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Organizações Aprendentes – interfaces

Figura 2- Gestão Escolar e a sua articulação no desempenho da aprendizagem e na qualidade do ensino

Figura 3 - Organizações Aprendentes e suas características: espaço da gestão escolar

Figura 4 – Mapa e/ou Cenário da Pesquisa

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Resultado do “Prêmio Escola Nota 10” - SEDEC/JP.

Quadro 2 – Ensino Fundamental Regular –Anos Iniciais (até 5º ano)

(Taxa de Aprovação, Prova Brasil e IDEB das escolas selecionadas “A” e “B”)

## **LISTA DE TABELA**

Tabela 01 - Caracterização Física: dependências existentes nas escolas campo da pesquisa:

Tabela 02 - Questionários aplicados por atores escolares e categorias

Tabela 03 – Legenda dos Gráficos

Tabela 04 - Atendimento níveis/modalidade de ensino e número de estudantes das instituições de ensino

Tabela 05 – Formação dos atores escolares

Tabela 06 – Recursos materiais/tecnológicos das escolas

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 - Gestão administrativa e pedagógica – diferenciação

Gráfico 02 – Gestão Escolar como ferramenta e instância determinante de desempenho da aprendizagem

Gráfico 03 – Conhecimento do desempenho avaliativo dos estudantes na Prova Brasil

Gráfico 04 – Gestão Escolar co-partícipe do desempenho dos estudantes

Gráfico 05 - Aprendizagem como foco

Gráfico 06 – Estímulo ao processo da aprendizagem pelos professores, especialistas e gestores das escolas

Gráfico 07 – Conhecimento sobre a existência de projetos pedagógicos nas Escolas

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EMEFs – Escolas Municipais de Ensino Fundamental  
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação básica  
IEP – Instituto de Educação da Paraíba  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação  
MEC – Ministério da Educação  
OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação  
PISA - Programa Internacional de Avaliação de Estudantes  
RE - Regimento Escolar  
SAEB – Avaliação da Educação Básica  
SEDEC- Secretaria de Educação e Cultura do Município de João Pessoa

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	16
1.1 Contextualização e Problema .....	22
<b>1.2 Objetivos .....</b>	23
1.2.1 Objetivo Geral.....	23
1.2.2 Objetivos Específicos .....	23
1.3 Justificativa .....	23
1.4 Organização do trabalho .....	26
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	30
2.1 Definindo termos .....	30
2.1.1 Conceituando a gestão democrática .....	30
2.2 Sustentação legal .....	37
2.3 Organizações aprendentes .....	39
2.4 Gestão Escolar e a sua articulação no desempenho da aprendizagem e na qualidade do ensino .....	44
2.4.1 Sistemas de avaliação de desempenho: avaliação educacional e avaliação da aprendizagem .....	44
2.4.2 Avaliações sistêmicas da Educação e do Ensino .....	47
2.4.3 Processo avaliativo em larga escala, IDEB, Prova Brasil e o prêmio escola Nota 10 instituído pela Secretaria de Educação e Cultura – SEDEC/JP .....	49
2.4.3.1 Prêmio Nota 10 – LEI MUNICIPAL Nº 11.607/2008.....	53
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	55
3.1 Caracterização da Pesquisa .....	55
3.2 Contexto do estudo .....	60
3.2.1 População e sujeitos.....	60
3.3 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados .....	61
3.4 Procedimentos e Análise de Dados .....	62
3.5 Análise de dados por categorias .....	63
3.5.1 Mapeamento Organizacional .....	63
3.5.2 Caracterização da gestão no contexto escolar .....	67
3.5.3 Prática gestora em Organizações Aprendentes .....	72
3.5.4 O currículo na Prática Escolar .....	77

3.5.5 gestão escolar no desempenho da aprendizagem .....	81
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>88</b>
<b>5. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
<b>6. APÊNDICE .....</b>	<b>99</b>
<b>7. ANEXO .....</b>	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema gestão e sua relação com o desempenho da aprendizagem surgiu após quase oito anos como vice-diretora do Instituto de Educação da Paraíba – IEP e há quinze na Secretaria de Educação e Cultura – SEDEC/JP na função de assessoramento técnico e pedagógico e acompanhando a modernização da escola e a possibilidade de transferência dos princípios empresariais a sua gestão, não perdendo de vista o foco de uma instituição educacional e suas peculiaridades. O cenário descrito suscita a necessidade de compreender esse novo perfil de gestor e qual a sua ingerência no desempenho e aprendizagens nas organizações e como forma de responder às inúmeras inquietações, vivenciadas ao longo da minha caminhada de professora e gestora, em diferentes realidades, atuando na docência, na formação de professores Ensino Médio e Superior, na direção de escola, na Assessoria Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação, no Conselho Municipal de Educação – CME e no Núcleo de Apoio Pedagógico – UNIPÊ.

Relato, ao longo deste trabalho, um breve percurso das experiências vivenciadas por mim. Primeiro, transitando pela experiência no curso de suplência, específicos para funcionários do Sistema Social da Indústria – SESI – PB. Na época a concepção de educação era pautada na cultura do silêncio, produzindo cidadãos sem uma consciência crítica de seu papel na construção da história de seu tempo e com dificuldade de ter uma ação inovadora na sociedade. Nessa época, não compreendia de forma consciente, a relação intrínseca que se estabelecia entre a instituição escolar e a luta travada no seio da sociedade político-econômico e social, mas vislumbrava a diferenciação existente entre os sistemas de ensino, na medida em que ensinava a um público escolar – adulto trabalhador, com características peculiares, e que muitas vezes tive que repensar a minha metodologia de ensino.

As leituras sobre a seletividade do ensino e as desigualdades sociais possibilitaram descortinar a problemática educacional e sua relação com a sociedade, que, aperfeiçoada posteriormente, no percurso de minha experiência profissional e na minha educação continuada, possibilitou a construção de um corpo teórico e uma prática mais consistente. Para isso, foi fundamental o papel desempenhado pelos professores em diferentes momentos da minha formação acadêmica, o qual me motivou para o envolvimento com as questões pedagógicas e sociais.

Nesse processo de crescimento, também fui selecionada para ser auxiliar de pesquisa, no projeto Integração Universidade Município – (PRONASEC) ligado ao Centro de Educação da UFPB, uma experiência que considero relevante para meu avanço educacional, profissional e pessoal, cujo foco eram as relações de educação e trabalho numa área rural.

As reflexões realizadas, nesse período, no grupo de estudo, formado por professores da universidade e os estagiários, foi um desafio para buscarmos conhecimentos basilares e referenciais de discussão e de atuação, pois as dificuldades, limites e possibilidades dos estudantes eram também um desafio para os professores, tendo em vista a proposição de ações coletivas.

A experiência acadêmica contribuiu, naquele momento, para que fosse percebido o tipo de atividade que poderia ser desenvolvida com os professores da comunidade, como meio de articular as situações de aprendizagem em escolas rurais para adultos. E assim, passei a realizar as minhas leituras e estudos procurando conhecer um pouco mais sobre a importância da formação de professores e da articulação com o mundo do trabalho, como ferramenta pedagógica num processo de formação.

Em **1982**, contratada pela Secretaria de Educação e Cultura – SEC do Estado da Paraíba, comecei a trabalhar com turmas do Ensino Médio, na modalidade Normal, no Instituto de Educação da Paraíba - IEP, nesta capital, ministrando aulas de Didática e fazendo acompanhamento pedagógico no campo de Estágio Supervisionado.

Trabalhar numa instituição de formação de professores foi mais um desafio que tive de enfrentar e, com uma formação pedagógica mais sólida, passei a contribuir nas discussões de aprofundamento teórico junto aos colegas professores, principalmente no Departamento de Formação Especial que passei a coordenar.

Também fui aprovada em processo público de seleção por títulos, pela UFPB para a função de professora substituta junto ao Departamento de Fundamentação da Educação - DFE na disciplina Psicologia da Educação. Esse exercício no magistério no ensino Superior consolidou o amadurecimento teórico e prático sobre a educação e seu papel na sociedade, iniciado no Curso de Pedagogia e melhor aprofundado no Mestrado em Educação.

Em **1993** fui aprovada em concurso público na Prefeitura de João Pessoa para exercer a função de orientadora educacional. Fui designada para uma pequena escola de ensino fundamental (anos iniciais), na periferia da cidade. Pela primeira vez, estava

exercendo a função de especialista. Nessa escola, passei dois anos e fui convocada a exercer minhas atividades na SEDEC.

No mesmo ano, passei a compor o quadro de docentes do IPÊ, atualmente denominado Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, onde lecionei nos Cursos de Pedagogia e Educação Física em diversos componentes curriculares, destacando-se Educação de Adultos e Didática que as ministrei por vários semestres. Esse processo se apresentou mais uma vez como um desafio que eu teria que enfrentar, porém a vivência de escola e Secretaria de Educação era um diferencial na articulação teoria e prática, pois transitava ao mesmo tempo no campo teórico e prático do fazer pedagógico.

Passei a exercer a função de Vice-diretora do Instituto de Educação da Paraíba – IEP, onde o trabalho coletivo e cooperativo era propósito da nossa gestão. Essa experiência de gestão possibilitou-me vivenciar o processo de implantação de uma nova matriz curricular construída pelos gestores do IEP e tomada como referência para todo o Estado da Paraíba, como também a ampliação do Curso Normal para quatro anos. Para isso, foi necessária a mobilização de todos os atores da escola para construção de um novo PPP, como também a implantação da formação continuada, que ocorria quinzenalmente, ora assumida pelos gestores, ora por professores com domínio na temática proposta. A consolidação dessa vivência possibilitou, na minha prática como gestora, descortinar a relação existente entre a gestão, currículo e avaliação e o processo ensino-aprendizagem no cotidiano escolar.

Outra experiência foi no Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação Municipal – GEPEM, agora como profissional e representante da SEDEC neste projeto, cujo foco era construção do Projeto Político Pedagógico, articulando gestão, currículo e avaliação. Nesse processo, o ensino municipal passou a ser acompanhamento pelo grupo, que também assumia a formação continuada de gestores e especialistas, além de oficinas pedagógicas de acompanhamento mais sistemático nas escolas “Polo” do projeto.

Fui nomeada para o Cargo de Chefe de Seção de Suporte Pedagógico - SEDEC, tendo como responsabilidade o acompanhamento ao processo de formação continuada dos educadores, já instituída na rede de ensino. Também participei várias vezes, como ministrante de Curso Preparatório para Candidatos a Cargo de Direção de Estabelecimento Escolar, com temáticas tanto de organização técnica, administrativa quanto pedagógica na função do gestor.

Por conta da minha experiência no IEP, fui convidada pela SEC para ser consultora na elaboração dos Referenciais Curriculares para o Ensino Médio da Paraíba

na Modalidade Normal, cuja culminância ocorreu em 2007 com a publicação do referido documento. Para implementação e operacionalização desse Referencial Curricular junto aos gestores, especialistas e professores, participei de seminários, curso de formação, organizado em duas regiões de ensino envolvendo todas as escolas de Ensino Normal. Também ministrei capacitação para gestores, técnicos e professores nas temáticas: Avaliação, Projeto Político Pedagógico e PCN – Ensino Médio.

As atividades que desenvolvo atualmente, na SEDEC, incluem ações de assessoramento técnico-administrativo e pedagógico e represento-a junto ao Conselho Municipal de Educação – CME, hoje como presidente da câmara de Ensino Fundamental.

Tais ações motivaram minha opção pelo curso de Mestrado Profissional, na linha de pesquisa de Inovação em Gestão Organizacional, visando aprofundar e ampliar estudos sobre a Gestão Escolar como Ferramenta de Desempenho da Aprendizagem nas Organizações Aprendentes.

O presente estudo visa abordar a **Gestão Escolar como Ferramenta de Desempenho e Aprendizagem nas Organizações Aprendentes**, aprofundando-se na questão da gestão escolar e da função social do gestor enquanto co-partícipe do desempenho dos estudantes no processo de aprendizagem nas referidas organizações.

Além disso, busca tecer reflexões acerca da gestão de instituições educacionais escolhidas na Rede Municipal de Educação de João Pessoa/PB, aproximando as ferramentas da administração numa perspectiva tradicional, no cotidiano escolar, com as características de um novo modelo de gestão em organizações aprendentes. O estudo não pretende perder de vista as peculiaridades e o compromisso com o desempenho do ensino e aprendizagem nas referidas instituições.

No nosso estudo, o cotidiano escolar se aproxima dos conceitos sobre “cotidiano” apresentado por HELLER (2011, p.31), que firma: *na estrutura da vida cotidiana, é a vida do homem inteiro; Nela colocam-se em “funcionamento” todos os seus sentidos, todas as suas capacidades intelectuais, suas habilidades manipulativas, seus sentimentos, paixões, ideias, ideologias.*

Para HELLER (ibidem, p.34), *a vida cotidiana não está “fora” da história, mas no “centro” do acontecer histórico: é a verdadeira “essência” da substância social.* Portanto, não podemos esquecer-nos disso no cotidiano escolar, tendo em vista que o homem participa da cotidianidade, *sendo simultaneamente, ser particular e ser genérico.*

Mas o cotidiano escolar é o espaço onde a produção do fracasso escolar se concretiza e onde não se dá a atenção necessária para aqueles cujo resultado não é o esperado de acordo com os padrões avaliativos impostos. Além disso, corre-se o risco de não se garantir a permanência nem tão pouco o sucesso dos estudantes nas escolas, pois a particularidade e a história de cada um não parecem ser a maior preocupação. Portanto, ao buscarmos uma escola e uma sociedade que respeitem as diferenças e a que todos tenham acesso e onde sejam respeitados, ainda parece ser um desafio que precisamos conquistar.

A escolha do tema da pesquisa foi pautada na possibilidade de investigar e analisar a gestão escolar como ferramenta de desempenho da aprendizagem e no desenvolvimento das boas práticas pedagógicas nas organizações aprendentes. Espera-se que, com o desenrolar desse projeto, o entendimento e a análise do problema levantado permitam um resultado profícuo para a gestão escolar.

Para explicar o tema, aprofundaremos:

- Gestão Escolar – responsável por um processo permanente de aprendizagem.
- Desempenho – execução de um trabalho, que exige habilidade e competência, para lograr a eficiência.
- Aprendizagem – mudança de mentalidade.
- Organizações aprendentes – modificação de comportamento para refletir novos conhecimentos. A sociedade aprendente exige uma escola também aprendente.
- Abordagem da gestão escolar como ferramenta de desempenho e aprendizagem nas organizações aprendentes.
- Necessidade de aprofundamento do papel do gestor enquanto copartícipe do desempenho dos estudantes no processo de aprendizagem nas organizações.
- Compreensão do novo perfil de gestor e sua ingerência no desempenho e aprendizagem dos estudantes.
- Influência da estrutura, do ambiente e dos processos de gestão nas organizações aprendentes.

Este estudo abordará também questões como etapas da institucionalização de uma organização escolar, bem como os meandros de sua estrutura educacional, o ambiente organizacional, os processos de gestão e os fatores que podem influenciar nas

organizações e, por fim, a partir dos pressupostos que servirão como análise, procurará constatar se a relação da gestão com o desempenho dos estudantes se confirma.

A prioridade de melhoria da qualidade de ensino, tendo como foco o desempenho da aprendizagem e da gestão escolar, encontra-se sustentada em estudos e análises sobre os indicadores educacionais levantados pelo INEP/MEC e levanta-se a preocupação com a gestão da escola básica, que, necessariamente, passa pela formação do gestor escolar, por conta das múltiplas atribuições e demandas que recaem sobre a escola hoje, o que justifica o interesse em aprofundar os estudos sobre tema em tela.

## 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

O desempenho escolar tem sido tema de crítica e de avaliação das instâncias superiores de educação e da sociedade brasileira e, especialmente, da região Nordeste. Os índices de rendimento escolar apresentam escores baixos ou abaixo da média do rendimento nacional, como mostram os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB: Brasil média nacional 4.1, Nordeste com um índice total de 3.3, a Paraíba com 3.3 e o município de João Pessoa com 3.6 (Fonte MEC/INEP – 2011). Observamos que, em todas as edições, de 2005, 2007, 2009 e 2011, a Paraíba ficou abaixo do IDEB nacional.

Também podemos destacar as considerações do físico alemão Andreas Schleicher, responsável pela aplicação da prova do PISA (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes pela OCDE) quando, por ocasião de uma entrevista à revista Veja, responde a uma questão sobre o desempenho dos estudantes brasileiros, por estarem nos últimos rankings de ensino da OCDE (Organização Internacional, que tem como objetivo promover políticas econômicas entre os 24 países europeus que a integram).

Pergunta: - O que o senhor descobriu ao analisar as provas desses estudantes? Elas não deixam dúvidas quanto ao tipo de aluno que o Brasil forma hoje em escolas públicas e particulares. São estudantes que demonstram certa habilidade para decorar a matéria, mas se paralisam quando precisam estabelecer qualquer relação entre o que aprenderam na sala de aula e o mundo real. Esse é um diagnóstico grave. Em um momento em que se valoriza a capacidade de análise e síntese, os brasileiros são ensinados na escola a reproduzir conteúdos quilométricos sem muita utilidade prática. Enquanto o Brasil foca no irrelevante, os países que oferecem bom ensino já entenderam que uma sociedade moderna precisa contar com pessoas de mente flexível. Elas devem ser capazes de raciocinar sobre questões das quais jamais ouviram falar – no exato instante em que se apresentam.”  
 (Revista VEJA Ed.2072 de 06/agosto/2008).

Diante desta situação, a preocupação com a educação escolar, especificamente, em João Pessoa, reside no fato de que a cidade está incluída nos baixos resultados de desempenho escolar em nível nacional, consubstanciados na representação da baixa qualidade de ensino em escolas de João Pessoa. Essa situação sugere investigar a gestão escolar como ferramenta de desempenho da aprendizagem nas organizações, suscitando com isso o seguinte problema de pesquisa: Como a gestão escolar pode contribuir para aprendizagem e desempenho dos estudantes nas organizações aprendentes?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Conhecer a contribuição da gestão escolar como ferramenta e instância determinante de desempenho da aprendizagem nas organizações aprendentes.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- coletar dados sobre gestão organizacional no desempenho da aprendizagem nas organizações escolares;
- situar o significado da gestão escolar no desempenho da aprendizagem em larga escala;
- pontuar e analisar as inovações e os limites da gestão escolar no desempenho da aprendizagem em organizações aprendentes.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Os problemas sociais de maneira geral, assim como a preocupação com os caminhos da educação e o que se pode melhorar, nos levam à busca de uma análise reflexiva da gestão escolar e surgem da constatação dos problemas desafios e avanços da sociedade atual e da estrutura educacional, na qual se movem certas exigências de racionalidade, nem sempre articuladas de forma sistêmica. Desse modo, destaca-se a função do gestor na escola, como agente integrador e articulador das ações encaminhadas a fim de atingir os objetivos pedagógicos e sociais da instituição escolar.

Para Moraes (1996, p.57), o paradigma educacional emergente e sua implicação na prática pedagógica saem de um cenário onde os “*projetos governamentais desenvolvidos estavam centrados no desconhecimento do usuário em termos de necessidade, expectativas e das reais condições de aprendizagem dos alunos*”.

A sociedade atual exige um novo modelo de ensinar e aprender que viabilize a formação de sujeitos capazes, que sejam detentores de competências e habilidades necessárias para irem à busca da produção de conhecimentos. Assim afirma Lévy (1999, p.177): *A relação com o saber emergente [...] coloca novamente em questão a estreita associação entre duas funções dos sistemas educativos: o ensino e o reconhecimento dos saberes.* Observa-se, com isso, que a sociedade evolui e passa a fazer exigências de mudança, inovação, conhecimento e aprendizagem. Segundo Libâneo (2003, p.51): *como instituição social educativa, a escola vem sendo questionada acerca de seu papel ante as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais do mundo contemporâneo.* Na concepção de Moraes (1966, p.61), o “*conhecimento deixa de ser visto numa perspectiva estática e passa a ser enfocado como processo*”. Nessa visão, a compreensão a respeito do desenvolvimento de cada indivíduo é vista como a “*passagem de um conhecimento menor para um outro estado de conhecimento maior e mais completo*”.

No entanto, a educação, esperança de resolver os problemas sociais, ainda apresenta-se com toda a sua ampla estrutura e clientela distante destes mecanismos para gerir o conhecimento. Mas este momento social, no entanto, veio consolidar a importância e a necessidade da educação através da instituição escola, já que ela representa o caminho para a produção formal do conhecimento.

Neste contexto, cabe à escola rever a sua forma de organização e gestão, sua maneira de planejar o tempo e espaço, os meios e formas de ensinar e o trabalho dos professores para que possa responder aos anseios da sociedade que tem o conhecimento como seu principal ativo mercadológico. Ela precisa saber geri-lo de forma adequada e produtiva, pois, segundo Libâneo (2003, p. 293): *a organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados.*

Nesta busca, tentar-se-á conseguir subsídios suficientes para responder ao seguinte problema: como a gestão escolar pode contribuir para a inovação institucional da gestão administrativa e pedagógica, sendo ferramenta e co-partícipe, além de instância determinante do desempenho dos estudantes no processo ensino-aprendizagem nas organizações aprendentes?

Em virtude desta problemática, surge o interesse em buscar dados mais consistentes sobre a gestão e como ela se aplica na atualidade, a fim de saber

qual a real função do gestor nas organizações aprendentes, visto que a aprendizagem é um processo complexo e abrangente, que envolve a participação de pessoas.

A gestão escolar é fundamentada pelos princípios e os processos da direção e organização escolar, que põem em destaque uma estrutura de poder dentro da qual se movem certas exigências de racionalidade, do processo organizador e de coordenação do trabalho conjunto que se realiza na escola.

Os novos caminhos para a gestão escolar caracterizam-se pela contextualização da ação política, pela mobilização dos atores e pela conquista da inserção da comunidade no projeto político-pedagógico da escola. Isso implica, também, uma maior autonomia da escola para decidir sobre a alocação de seus recursos financeiros, materiais e humanos, na posição da gestão, tornando-a mais condizente com as especificidades locais e regionais, e na modernização dos processos e procedimentos gerenciais.

As relações humanas e de poder existentes no ambiente escolar são determinantes desse processo, sendo necessário classificar tais relações e o conceito de gestão, considerando-o como um conjunto de processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de se fazer funcionar, sabendo-se que as tomadas de decisão do gestor afetam o desempenho dos atores e o processo ensino-aprendizagem.

Para isso, é necessário que a função social do gestor esteja voltada para ação pedagógica, além da responsabilidade que tem com o processo organizacional escolar, pois como afirma Libâneo:

uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura as melhores condições organizacionais, operacionais e pedagógicas de desempenho profissional dos professores, de modo que seus alunos tenham efetivas possibilidades de ser bem sucedidos em suas aprendizagens. (LIBÂNEO 2004, p.263)

O estudo proposto possibilita ainda compreender as contradições que se expressam ao buscar-se o exercício da prática da gestão democrática na escola, especialmente na sociedade capitalista, em que a educação submete-se aos interesses dos segmentos dominantes da sociedade. Sabe-se que a Lei 9394/96, de Diretrizes e Bases da Educação, inciso VIII, possibilita às escolas muita flexibilidade e abertura no processo educacional brasileiro. Essas mudanças expressam o momento histórico que a sociedade brasileira está vivendo e, sendo a escola instituição fundamental no processo de transformação social, não pode ficar ausente desse contexto.

#### 1.4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Como suporte teórico e metodológico, procuraremos aprofundar questões necessárias para o desenvolvimento deste trabalho: a gestão e suas estratégias, as práticas e concepções gestoras desenvolvidas nos aspectos administrativos e pedagógicos; os indicadores que evidenciariam esta prática como fator de inovação institucional e os instrumentos com que as instituições escolares atualmente organizam seus procedimentos para o tratamento do conhecimento.

Nesta análise, o cotidiano das instituições escolares pesquisadas será apresentado, assim como, as práticas da gestão escolar. Como consequência, o conhecimento e o desempenho dos estudantes que se constituem o foco e a obrigatoriedade de ações claras e instrumentalizadas pela legislação vigente para que apareçam como fator determinante para o sucesso. Nesta direção, aproximaremos nossa análise na direção do pensamento de Lück (2005, p. 17) que afirma: *o conceito de gestão está associado 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.* Assim, a instituição escolar deve estar devidamente estruturada para essa busca, tendo por base a gestão democrática, pois como afirma Senge (2005, p. 16), *o desenvolvimento de novas abordagens na educação constitui um elemento fundamental para a construção da “sociedade que aprende”.* Desta forma, serão abordados pontos considerados eixos básicos para este estudo, mediante as categorias de análise estabelecidas, de forma a abranger temas vinculados à educação e às práticas da gestão, bem como os índices de desempenhos dos estudantes nas referidas instituições.

Também apresentaremos as bases teóricas em que o trabalho se fundamentará por meio da interlocução com os autores trazidos nesta discussão e o encaminhamento metodológico que guiará a pesquisa. Depois, abordaremos a educação e sua importância no atual contexto social, trazendo a escola como uma organização aprendente, um espaço onde os sujeitos são aprendizes constantes, que se comunicam, interagem, se organizam e fazem parte da estrutura organizacional, tendo como líder o gestor da instituição. Além disso, apresentaremos os dados resultantes de processos avaliativos instituídos, como o IDEB, A Prova Brasil e Escola Nota 10, que servirão de base de confirmação da nossa hipótese (Quadro 1 e 2).

Quadro 1: Resultado das escolas no Prêmio Escola Nota 10, conforme Quadros a seguir:

QUADRO GERAL – ESCOLA NOTA 10 – 2011									
Nº	Escolas Polo III	Avaliação da gestão escolar	Patrimônio e despesas de custeio	Atividades interdisciplinares	Avaliação do PPP	Avaliação da Infor. Educativa	Frequência na formação	Aprendizagem dos alunos	%
05	Escola A	10%	5%	10%	10%	2%	6%	50%	93%
07	Escola B	10%	5%	10%	10%	5%	0%	50%	90%

Fonte – SEDEC/JP

QUADRO GERAL – ESCOLA NOTA 10 – 2012									
Nº	Escolas Polo III	Avaliação da gestão escolar	Patrimônio e despesas de custeio	Atividades interdisciplinares	Avaliação Alimentação Escolar	Avaliação da Infor. Educativa	Frequência na formação	Aprendizagem dos alunos	%
05	Escola A	6,00%	2,00%	10,00%	9,00%	3,00%	20,00%	50,00%	100%
07	Escola B	6,00%	2,00%	10,00%	9,00%	2,85%	20,00%	50,00%	100%

Fonte – SEDEC/JP

Quadro 2: Resultado da Prova Brasil e IDEB de 2007, 2009 e 2011.

Taxa Prova Brasil e IDEB – Ensino Fundamental Regular Séries iniciais (até a 5º ano)										
Nº	Escolas Polo III	Nota Prova Brasil 2007			Nota Prova Brasil 2009			IDEB 2005	IDEB 2007	IDEB 2009
		Matemática	Língua Portuguesa	Nota média	Matemática	Língua Portuguesa	Nota média			
33	Escola A	218,08	216,45	6,06	242,00	217,20	6,53	4.7	5.9	6.0
32	Escola B	176,81	158,66	4,22	225,55	198,13	5,87	2.4	1.7	2.8

Fonte – INEP/2010

Taxa Prova Brasil e IDEB – Ensino Fundamental Regular Séries iniciais (até a 5º ano)					
Nº	Escolas Polo III	Nota Prova Brasil 2011			
		Matemática	Língua Portuguesa	Nota média	IDEB 2011
33	Escola A	235,97	221,18	6,2	6.2
32	Escola B	-	-	-	3.6

Fonte – INEP/2012 (O Ideb visa demonstrar a situação da educação Básica do Brasil e resulta da combinação de dois fatores educacionais: a) indicadores de fluxo (taxa de aprovação, reprovação e evasão), medidos pelo censo Escolar; b) e indicadores de desempenho em exames padronizados como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e a Prova Brasil. O índice se expressa com a média na escala entre zero a dez).

O estudo também envolve uma análise de documentos que direcionam as práticas escolares nos aspectos administrativos e pedagógicos, embasados pelas diretrizes legais: o Plano de Desenvolvimento Escolar, o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento Escolar, situando-os no contexto da escola pública municipal, no que tange às novas exigências sociais, aos planos e programas que embasam a sua elaboração e aplicabilidade, pois, a partir deles, poderemos identificar o arranjo organizacional e a forma como o contexto escolar interno está organizado, com sua estrutura física, seu organograma, planos de ação e instrumentos norteadores da instituição, bem como as ações dos diversos setores que a compõem, nas suas dimensões administrativa, financeira, de pessoal e pedagógica, em uma tentativa de

projetá-los em torno da aprendizagem e do conhecimento, tendo em vista o desempenho e a aprendizagem vivenciada neste contexto.

Em seguida apresentaremos os resultados de pesquisa aplicados de acordo com as categorias de análise escolhidas, bem como as análises realizadas levando em consideração as variáveis e indicadores apresentados.

Para isso, utilizamos a análise de conteúdo como ferramenta de coleta e interpretação dos dados da pesquisa, apresentando os significados manifestos e latentes trazidos pelos sujeitos (conteúdo temático). Para Bardin (2011, p.135), tema é a unidade de significação que se libera naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia a leitura. Sendo assim, fazer uma análise temática, para Bardin, consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

E por último serão estabelecidas as considerações finais construídas mediante as respostas alcançadas em toda a pesquisa.

Assim, esta caminhada buscará uma comprovação da evidência sobre quais as possibilidades de melhoramento e quais os papéis, numa perspectiva democrática, da gestão escolar, comprometida com o desempenho da aprendizagem.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 DEFININDO TERMOS

#### 2.1.1 Conceituando a gestão escolar democrática

A conceituação da gestão escolar democrática na escola brasileira, tradicionalmente, está atrelada à ideia de administração escolar, que compreende as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Por sua vez, a gestão envolve estas atividades necessariamente, incorporando outras dimensões que, segundo Lück (2006, p.99), seriam “descentralização, tomada de decisão compartilhada, construção da autonomia e participação que são facetas múltiplas da gestão democrática”. Para ela o que existe “é uma dinâmica interativa entre ambas”. (LUCK, 2006, p. 99).

De acordo com o dicionário Aurélio, Administração é “*um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização*”. Partindo dessa perspectiva, na concepção capitalista de produção, a finalidade da administração é deter o controle das forças produtivas, do planejamento à execução das operações. Na mesma fonte, encontramos que gestão significa “*ato de gerir, gerência, administração*”. Etimologicamente o termo Gestão provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Portanto, o substantivo gestão é o ato pelo qual alguém traz em si algo novo, diferente.

Com a crise que a administração sofreu, surgiu a necessidade de um conceito mais abrangente que descrevesse a administração e suas alternativas. Daí “ao se adotar conceito de gestão, assume-se uma mudança de concepção a respeito da realidade e do modo de comprehendê-la e de nela atuar”. (LÜCK 2006, p. 109)

Ao nos referirmos à gestão democrática, buscaremos nos apoiar na origem etimológica da palavra democracia, a qual vem do grego *demokratia*, cujos componentes são demos (povo) e kratos (poder ou governo). A implantação desse termo remonta ao século VI a.C. no ano de 508, Clístenes um legislador grego realizou uma reforma constitucional institucionalizando as bases da democracia ateniense.

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na escola identificam problemas e depois procuram discutir, planejar, acompanhar e avaliar as ações voltadas para melhoria da escola na busca da solução dos problemas detectados. Esse processo, sustentado no diálogo, no reconhecimento da importância do conhecimento que os atores têm ocupado as diversas funções presentes na escola. Portanto, como base na participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, garantem-se processos democráticos de tomada de decisões e a garantia de acesso às informações aos sujeitos da escola.

A implantação de um projeto de gestão democrática implica a ruptura com modelos tradicionais de gerenciamento e impõe mudanças no âmbito das escolas e dos sistemas de ensino. Neste sentido, Veiga afirma:

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores. (VEIGA 1996, 18)

Nesse estudo pretende-se definir a gestão democrática, fazendo uma reflexão acerca dos elementos que formam a gestão das instituições educacionais. Também é importante relembrarmos alguns modelos de gestão organizacional que venham contextualizar o nosso estudo, constituindo a gestão escolar como um pressuposto básico, em que o gestor assume papel relevante no desempenho da aprendizagem.

A presente pesquisa, portanto, poderá contribuir para um avanço do conhecimento sobre gestão escolar, oferecendo subsídios para a melhoria da gestão pública da educação. Neste contexto, o aprofundamento desta temática é indispensável como forma de repensar a prática da gestão educacional, principalmente da educação pública e em busca da construção de uma sociedade mais democrática e participativa.

Para construção do referencial teórico-conceitual que orienta a análise deste trabalho, tomamos como elemento norteador os estudos de diversos teóricos sobre gestão democrática, que serão citados à medida em que houver necessidade .

Também levaremos em conta as inquietações e impertinências advindas da vivência acadêmica que nos levaram a indagar o que realmente acontece com os profissionais da educação que gerenciam as escolas e sua relação com o desempenho dos estudantes e o processo pedagógico que se desenvolve no cotidiano escolar.

No processo de análise da relação entre prática profissional do gestor e o processo pedagógico, procurou-se refletir com mais profundidade acerca dos resultados dos processos avaliativos em larga escala de que a escola participa, buscando captar o real significado do seu papel para a melhoria da prática pedagógica e da escola com um todo, na construção democrática de uma escola de qualidade e, notadamente, avaliar a relação do gestor neste processo.

A partir daí, iremos construir o conceito de gestão democrática e seus paradigmas com a colaboração dos teóricos citados, e considerando, neste processo, como pano de fundo, o mundo contemporâneo, as transformações sociais, a discussão do papel da escola como organização do conhecimento, e suas influências na compreensão da função do gestor, e as transformações nos paradigmas de conhecimento emergentes na sociedade.

Gerir democrática e participativamente a escola significa usar de todas as oportunidades que ela oferece de aprendizagem tanto para a vida pessoal quanto a social, pois é responsabilidade dela a aprendizagem e o desenvolvimento. É o que afirma Luckesi (2007, p.15) “*o mais importante na vida escolar não é o ganhar ou o perder, mas o aprender a ser e o aprender a viver juntos, para o bem-estar de si mesmo e do outro, com qualidade*”.

A preocupação na construção de conceitos sobre a gestão democrática é compartilhada por outros autores, como é o caso de Lima, que diz:

Para quem a democratização da gestão escolar é uma perspectiva conceptual que focaliza intervenções democraticamente referenciadas, exercidas por actores educativos e consubstanciadas em acções de (auto) governo; ações que não apenas se revelam enquanto decisões político-administrativas tomadas a partir de contextos organizacionais e de estruturas de poder de decisão, mas que também interferem na construção e recriação dessas estruturas e de formas mais democráticas de exercer os poderes educativos no sistema escolar, na escola, na sala de aula, etc. (LIMA 2000, p.15)

O conceito de Gestão Escolar é relativamente recente e de suma importância, na medida em que queremos uma escola que atenda às novas exigências da vida social, formando cidadãos críticos, participativos e com competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Isto permite ver as ações da gestão no cotidiano da instituição escolar, no fazer pedagógico, e significado político e social destas ações.

Portanto o desenvolvimento e a organização da gestão bem como da escola em si dependem, como afirma Bruno (1997, p.39), “nesta perspectiva, a escola tem um papel fundamental. Ao lado da família e do meio social mais amplo, a escola é uma das

esferas de produção da capacidade de trabalho”, isto implica um comportamento diferente que influí diretamente na forma de gerenciar.

Lück (2002, p.15) afirma que “*o entendimento de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto*”.

A escola, por sua vez, tem por finalidade de ser um espaço onde se vivencia o exercício da democracia, que vem implicar a construção de uma política voltada para participação efetiva de toda comunidade escolar, intencionando a formulação e implementação da gestão democrática.

Neste sentido, Wittmann aponta que:

O fortalecimento da presença da escola na comunidade que a circunda possibilita uma maior intervenção voltada para a melhoria da realidade social, através de maior comprometimento com uma educação de qualidade e consequentemente com uma aprendizagem significativa.  
(WITTMANN 1993, p. 96 – 97)

Os desafios enfrentados no cotidiano escolar se tornam mais fáceis, quanto maior for o número de segmentos envolvidos na responsabilidade com o principal da escola, o processo ensino-aprendizagem. Paro (1988, p.166), afirma: “*não basta permitir formalmente que os diversos setores participem. É preciso, em conjunto com os setores, criar as condições concretas que levem à participação*”.

A gestão escolar tem como princípio constitucional de democratização a autonomia da escola. A autonomia proporciona o processo de gestão participativa e, por conseguinte, ela está atrelada à capacidade de tomar decisões compartilhadas, definir competência e de ser articulada com o todo. A autonomia possui dimensões financeiras, políticas, administrativas e pedagógicas os quais devem ser desenvolvidas concomitantemente de forma interdependente..

Paro (1993 p. 136) enfatiza que a administração escolar “*precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade*”. Afinal, o trabalho desenvolvido na escola consiste na construção de um saber que envolve a condição humana.

Hora (2012, p.45) “*a gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada*”.

Lück afirma:

no contexto da educação brasileira, tem sido dedicada muita atenção à gestão na educação que, enquanto um conceito novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, sua energia e competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino. LÜCK (Em Aberto 2000, p. 07)

Wittmann (Em Aberto 2008, p. 88), “*a gestão escolar e, consequentemente, a atuação e formação do seu gestor enfrentam grandes desafios e mudanças*”. Isso acontece pela necessidade de liderança capaz de enfrentar os desafios colocados pelo cotidiano escolar, utilizando mecanismos estratégicos de enfrentamento das dificuldades.

A gestão escolar se revela no seu processo democrático no interior da escola em dois pontos: primeiro pela participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, nas tomadas de decisões, na solução de problemas e, segundo na socialização dos resultados com a comunidade escolar para fortalecimento do convívio entre escola e comunidade, buscando uma interação, a fim de que todos tenham conhecimento da problemática vivida no ambiente escolar. A partir da análise do trabalho realizado com a comunidade escolar, com o propósito de se fazer um estudo, para trazer ao âmbito da Escola um suporte para uma reflexão sobre o tema espera-se ultrapassar o nível de entendimento sobre gestão como palavra recente que se incorpora ao ideário das novas políticas públicas em substituição ao termo administração escolar.

É de fundamental importância que a gestão escolar seja trabalhada na comunidade de maneira que sejam atendidos os anseios dos seus indivíduos, suas peculiaridades. Cabe à escola procurar fortalecer as reações de convivência, estabelecendo as parcerias com órgãos colegiados, pois eles são de fundamental importância para um novo modelo de gestão educacional.

Para Lück (2006, p.41), “*a gestão democrática* ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e de fazer”.

Nessa perspectiva, destacamos a abordagem participativa, cujo significado comungamos com a definição de Lück et AL. (2006, p.18) que diz: “*a abordagem participativa na gestão escolar demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão.*”

Veiga afirma:

A gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusões e reprovação e da não-permanência do aluno na sala de aula. (VEIGA 1996, p.17)

Assim, para consolidar um processo de gestão democrática, é necessário o envolvimento de toda comunidade escolar: professores, especialistas, pais, alunos e funcionários. É nesse processo que se destaca a figura do gestor escolar como principal articulador, por motivar a comunidade a participar efetivamente do cotidiano da escola, de modo que todos se sintam responsáveis pelo processo de ensino-aprendizagem e possam, de alguma forma, contribuir para o sucesso escolar dos estudantes.

Porém, para que o gestor assuma o papel de líder na gestão democrática, no âmbito da escola, é necessário que comungue dos princípios definidos para o modelo de gestão e veja nele a melhor saída para enfrentar as dificuldades encontradas no cotidiano escolar. O gestor, enquanto articulador desse processo deve compreender que a escola faz parte da comunidade onde ela está inserida, de modo que ela possa atender aos anseios e expectativas da comunidade escolar quanto à oferta de um ensino de qualidade.

Em se tratando de modelos de gestão, embora em alguns contextos, direção e gestão sejam utilizadas indistintamente, Lück (2006) não concebe o conceito de gestão como um substituto para direção, gerência, administração, no sentido estrito. Para a autora, a simples escolha da palavra revela “uma questão paradigmática”: uma nova mentalidade em um momento histórico, em que a utilização de uma nova palavra indica um novo conceito, cujo significado já não cabia mais na palavra anterior, para indicar uma ação compartilhada.

Rodriguez aponta:

A gestão democrática iniciou-se pela descentralização administrativa e pedagógica; fortalecimento das capacidades de gestão; autonomia escolar e participação da comunidade; aperfeiçoamento dos sistemas de informação e gestão; avaliação, medição de resultados e rendição de contas, sendo controlada por instâncias superiores através do currículo e pelos instrumentos de avaliação externos do processo de ensino-aprendizagem. (RODRÍGUEZ 2006, p.19)

O conceito de autonomia está associado ao fortalecimento da democratização da gestão escolar, por meio da participação consciente de todos na tomada de decisões e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos, pois como afirma Gadotti (2002, p.35) “*a autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto pedagógico*”.

Para Fonseca et. Al (2006, p.53), “*fortaleceu-se uma tendência mundial à formulação de propostas para o desenvolvimento da gestão educacional, especialmente no âmbito da educação básica [...] multiplicam-se as propostas de avaliação do desempenho escolar, medido pelo rendimento dos alunos em testes padronizados*”.

Assim sendo, a gestão democrática passa a ter um caráter conceitual, que se relaciona com o resultado do desempenho no processo de ensino e aprendizagem, no qual a função do gestor comprometido direciona o olhar para a qualidade de ensino e com a função da escola de como fazer acontecer uma educação transformadora inserida em contexto social e em um sistema educacional (em parte) que insistem em se manter resistentes às mudanças.

O reflexo desse cenário aparece na construção de um novo gerenciamento da gestão educacional que funcionam no Brasil, como bem afirma Fonseca:

que essa nova visão sinaliza o estabelecimento de uma nova cultura escolar, ancorada pelo tripé composto por estratégias de descentralização, autonomia e liderança no âmbito escolar. Portanto, entende-se que a gestão seja a estratégia mais genuína para a garantia das mudanças anunciadas.  
(ibid, p.53)

As políticas educacionais têm destacado a importância da gestão escolar como um meio que pode contribuir de forma significativa para a melhoria do desempenho da aprendizagem dos estudantes. Autores como Paro (2007) tem afirmado que a gestão representa um dos condicionantes da qualidade do ensino. Segundo Libâneo (2008, p. 10), “*o modo como a escola funciona - suas práticas de organização e gestão - faz*

*diferença em relação aos resultados escolares*”. Com respeito a estas práticas na gestão escolar, pode-se destacar a capacidade de liderança dos gestores, sobretudo do diretor, a gestão participativa, o clima de trabalho, a organização do ambiente, as relações entre os sujeitos escolares e outros.

Neste contexto, é necessário considerar que a forma como a escola se organiza em sua estrutura administrativa pedagógica e política envolve uma série de fatores que determinam os resultados. Algumas variáveis presentes no cotidiano escolar podem trazer implicações favoráveis ou não a estes resultados. Como exemplo, pode-se citar a formação dos gestores e dos professores, as condições de trabalho, fatores socioeconômicos, dentre outros que representam os condicionantes do desempenho dos estudantes e da escola. A gestão se destaca como articulada no provimento dos recursos necessários para o sucesso do processo ensino-aprendizagem, razão por que se torna necessário investigar sobre a forma como tais fatores se organizam e se desenvolvem em meio à diversidade de situações que envolvem as realidades das escolas.

Todavia, não é fácil isolar os fatores que contribuem para melhores resultados e também torna-se difícil isolar a variável gestão no estudo das organizações escolares. Sobre este aspecto, Nóvoa (1995, p. 28) diz: “no [...] esboço do retrato de uma escola eficaz estão presentes conceitos como autonomia, ethos, identidade, imagem, valores partilhados, adesão, coesão, projecto, etc”.

O gestor com esta visão direciona o olhar para a perspectiva da qualidade de ensino, tendo como vertente propósitos gerenciais como princípios, valores, métodos estrategicamente organizados, em busca dos resultados almejados pela sociedade. Com o cumprimento desses propósitos, os estudantes encontrarão no espaço escolar uma educação capaz de torná-los sujeitos com formação cidadã em dupla dimensão: individual e social.

## 2.2 Sustentação legal

Com relação às orientações das políticas educacionais a partir dos anos 1990 no Brasil, verificam-se transformações nas formas de conceber a gestão. Os princípios da gestão democrática determinados pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/96) vêm sendo implementados nas escolas, resultando em novas práticas de gestão escolar.

Foi a partir da Constituição Federal (CF) de 1988, p. 95, que se institui, através do Art. 206, inciso VI “*a gestão democrática do ensino público na forma da lei*” e estabelecendo os seus princípios. Por sua vez a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB), estabelece que a organização da educação nacional se dê em regime de colaboração entre os níveis federal, estadual e municipal, e que os municípios organizarão regimentos próprios, respeitando as diretrizes e normas do sistema como um todo; focaliza, em diversos parágrafos e artigos, os princípios da gestão democrática da participação da sociedade na escola. Atribui a mesma a função de elaborar e executar sua proposta pedagógica, administrar o pessoal interno e os recursos financeiros, além de se articular com as famílias e com a comunidade, fortalecendo os processos de integração escola-comunidade, entre outras obrigações (BRASIL, 1996).

Portanto, as organizações escolares estão legalmente pautadas sob a égide de diversos documentos, que orientam suas ações, mas, mesmo pertencentes a uma determinada localidade, seguindo a mesma base legal, elas apresentam diferenças na estrutura e no funcionamento e grandes contrastes quanto aos aspectos administrativos e pedagógicos, assim como a clientela a que se destina. Por isso, a aplicabilidade se diferencia muito da realidade de uma instituição de ensino para outra, principalmente de ensino fundamental, tendo em vista que a organização, formas de gerir, formação de gestores, de técnicos e de professores, além dos recursos financeiros e da estrutura dos prédios diferem progressivamente.

É importante que destaquemos aqui a LDB/96 em seus artigos 14 e 15, os princípios da gestão da escola pública:

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

I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

Embora haja uma preocupação e fundamentação legal para que a gestão democrática ocorra no âmbito do espaço escolar, não se tem esta garantia enquanto a gestão escolar e comunidade não assumirem o papel de co-participantes no gerenciamento de uma educação de qualidade, pois como afirma Paro:

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. (PARO 2002, p.25).

Portanto, ao se pautar na gestão democrática, isso implica também rever as práticas de gestão, assumindo novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.

Ao focar o tema mencionado para nosso estudo, nos reportaremos a uma investigação tomando a legislação como referencial legal, cujas diretrizes norteiam o funcionamento da escola pública, enquanto organização aprendente, que permite o enfrentamento do novo com o velho, no cotidiano profissional, estabelecendo a prática do diálogo que é cada vez mais exigida no exercício da gestão escolar. Como afirma Paro:

[...] a educação só pode dar-se mediante o “processo pedagógico”, necessariamente dialógico, não-dominador, que garanta a condição de imprescindibilidade para a realização histórico-humana, a educação deve ser direito de todos os indivíduos enquanto viabilizadora de sua condição de seres humanos. (PARO 2004, p.18)

### **2.3 Organizações Aprendentes**

Na abordagem da “organização aprendente”, a educação é mais do que uma forma de trabalhar e aprender juntos, é sim, uma premissa da aprendizagem organizacional na qual as pessoas podem juntar suas aspirações com um melhor desempenho no decorrer do processo, nas descobertas de ensinantes e aprendentes.

O conceito de organização aprendente é próprio de nossos dias, em que o conhecimento se tornou menos exclusivo. Atualmente, a nossa sociedade passou a ser chamada de “sociedade do conhecimento” por abranger as capacidades de produzir, processar e disseminar o conhecimento para o desenvolvimento, tendo em vista a necessidade de investir em mecanismos de aprendizado, elemento indispensável para a sobrevivência das organizações.

Para Senge, 1990 (apud Afonso, 2000, p.428), o conceito de organização que aprende, pivot da criatividade e capacidade organizacionais, começa já a infiltrar-se na cena educativa. A ideia de uma organização que aprende como sendo aquela em que os indivíduos têm a oportunidade para desenvolver a sua própria teoria de ação e que promove a construção social de conhecimento, facilitando a aprendizagem coletiva.

Esta abordagem organizacional teve sua origem nos novos paradigmas de compreensão das organizações provenientes de contextos não educativos. No entanto, ela foi capaz de atrair todos aqueles que se interessam pela escola – os atores sociais, dada a sua adequabilidade à organização que é a escola e à pertinência dela enquanto “*ponto de apoio para a mudança educacional e social*” (SENGE, 2005, p.17). O conceito de escola aprendente é relativamente novo na literatura sobre a organização escolar, que, por sua vez foi buscar na literatura das organizações eficazes, convicto de que as organizações e, consequentemente, a escola são o produto de como os seus membros pensam e interagem e que a aprendizagem é conduzida por uma motivação. Organizações Aprendente ou Learning Organization são, portanto, organizações capazes de renovar e inovar continuamente.

A perspectiva da escola como organização aprendente é também tratada por Alarcão (2001, p.15) como escola reflexiva. Por escola reflexiva, entende-se a escola que se pensa e que se avalia em seu projeto educativo. Uma escola reflexiva é uma organização aprendente que qualifica não somente os que nela estudam, mas os que nela ensinam ou apoiam estes e aqueles, diz Alarcão. Ela entende que os processos de mudança em escola precisam passar por uma mudança paradigmática. Assim, para mudá-la, é preciso mudar o pensamento sobre ela.

Peter Senge assenta a Teoria das Organizações Aprendentes em cinco disciplinas de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico (*ibid.* p.17). O que caracteriza uma organização aprendente, portanto, é o envolvimento de todos os sujeitos que dela fazem parte em processos de incorporação das referidas disciplinas, pois para Senge os sujeitos aprendem no cotidiano e no decorrer de suas experiências.

Estas disciplinas orientam a construção de organizações voltadas para a aprendizagem e para enfrentar os novos desafios que a sociedade apresenta, pois segundo Morin, (2001, p.32) “*o retalhamento das disciplinas torna impossível aprender*”.

O autor supracitado apresenta o diálogo como o método mais eficaz na construção da autocrítica e que pode contribuir na formação de pessoas abertas a compreender os outros e as outras formas de conceber a realidade. A educação que prioriza o diálogo oportuniza aos seus sujeitos a estruturação das informações de forma diversificada, favorecendo assim, a aprendizagem complexa pelo incentivo à imaginação e à criatividade, pano de fundo social para as novas exigências que influenciam os papéis na escola de professores, estudantes e equipe gestora.

Como sustentação para a concepção de educação, com as abordagens sobre a escola pública e sua organização estrutural, a prática gestora, o currículo e o uso das tecnologias, este trabalho contará com concepções de autores que propõem uma educação baseada em princípios democráticos, enfatizando a importância da produção do conhecimento como participação coletiva e como fator de desenvolvimento e possibilidades de inovação.

Quanto à escola, ela será analisada em seu caráter de instituição, não esquecendo suas características de organização na sua perspectiva de “aprendente”, bem como a necessidade em ter seu arranjo organizacional estruturado e tendo o conhecimento como objetivo central, onde todos os sujeitos integrantes executem ações em prol deste fim, na concepção de Senge (2005) e Angeloni (2008).

Diante do exposto, percebemos a prática do diálogo nas organizações aprendentes na sociedade global e que a escola não pode ser considerada isoladamente deste contexto, pois “a escola é o lugar de aprender a interpretar o mundo para poder transformá-lo, a partir do domínio das categorias do método e do conteúdo que inspire e que se transformem em práticas de emancipação humana em uma sociedade cada vez mais mediada pelo conhecimento” (KUENZER, 2007, p.17).

Nas escolas públicas, mesmo sendo consideradas como instituições de grande circulação de saberes ou de informação como são vistas em muitas situações, ainda não se percebe, como foco principal de gerenciamento, o processo de produção do conhecimento, no contexto da sua estrutura organizacional. Falta, portanto, reconhecer que, nas estratégias de gerenciamento, devem ser incluídos modelos de gestão que atribuam, no arranjo organizacional, a importância da gestão do conhecimento. Pois, segundo Libâneo (2001, p.78), *a gestão é uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo os aspectos gerenciais e técnico-administrativos*. Assim, dependendo da concepção que se

tenha da educação, a gestão pode assumir diferentes modelos. Neste estudo, daremos destaque especificamente à gestão democrática.

Gadotti (2000, p.35) afirma que há duas razões para a implantação do processo de gestão democrática na escola pública: primeiro, devido à função da escola de formar para a cidadania, através do aprendizado da democracia, prestando um serviço para a comunidade que a mantém; segundo, devido à possibilidade de melhorar o que é específico da escola, ou seja, o ensino, através de melhor conhecimento sobre o funcionamento da escola e de seus atores.

Nessa perspectiva cabe aos gestores organizar espaços de discussão e análise das práticas educativas na escola, o incentivo a grupos de estudos e pesquisas dentro da instituição, congregando todos os atores do processo pedagógico na mediação da melhoria do desempenho e participação nos processos decisórios no gerenciamento organizacional, como afirma Veiga (1996): “*na melhoria da qualidade do trabalho pedagógico é preciso que a escola reorganize o seu tempo, com períodos de estudo e reflexão para os educadores, cumprindo o seu papel como instância de educação continuada*”. Os educadores necessitam de tempo para melhor conhecer seus alunos e sobre a sua aprendizagem e, também, para acompanhar e avaliar o projeto político-pedagógico em ação. E, como afirma ALVES (2001, p.9): a escola é “*um espaço tempo de relações múltiplas entre múltiplos sujeitos com saberes múltiplos, que aprendem, ensinam, o tempo todo, múltiplos conteúdos de múltiplas maneiras*”.

Outro ponto a considerar está na atuação dos profissionais da educação que se situam no espaço das instituições escolares, que não se consideram parte do processo de gerenciamento das escolas, distanciando-se do compromisso e do principal meio para assegurar a gestão democrática da escola que é a participação.

Assim, é indiscutível que as escolas assumam o papel que precisam assumir diante da sociedade do conhecimento e da aprendizagem, uma instituição que esteja estruturada e cujos membros atuem de forma a privilegiar o conhecimento desde a sua produção até as mais diversas formas de compartilhamento e disseminação.

Para dar embasamento a este trabalho, são trazidos à tona autores que versam nas áreas de Gestão do Conhecimento e Educação, em uma relação integrada, para que, desta forma, sejam analisados os temas que auxiliarão a concretização da presente pesquisa.

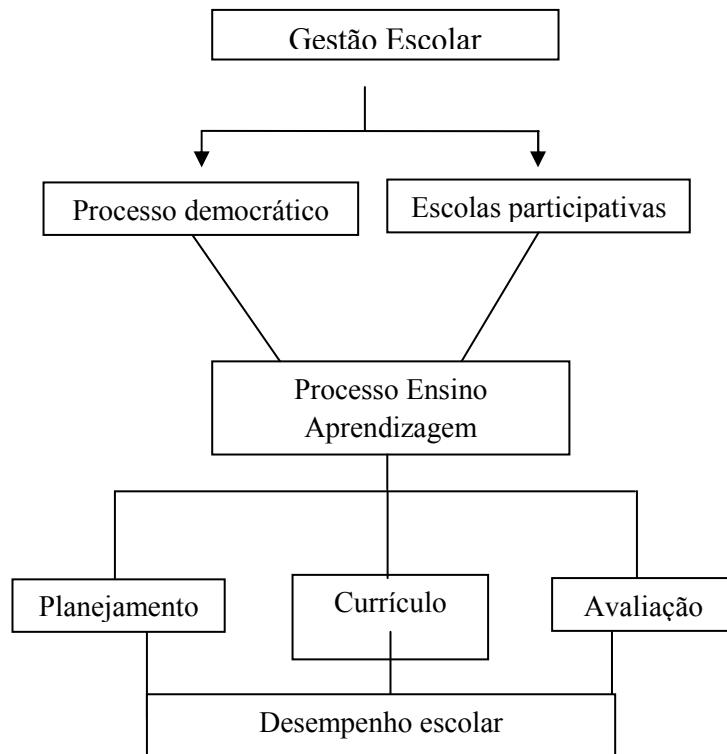
A organização estrutural, enquanto abordagem, perpassa pela análise do perfil adotado pelos gestores nas instituições escolares diante das exigências da “sociedade do

conhecimento e aprendizagem”; e ainda, a maneira como as escolas públicas, foco da pesquisa, está estruturada, os documentos que as sustentam, os objetivos dispostos nos seus projetos políticos pedagógicos e os dispositivos legais que permitem sua operacionalização, opiniões sustentadas por autores como Libâneo (2003) e Senge (2005), assim como os documentos oficiais em vigor estabelecidos pelo Ministério da Educação e Cultura e Secretaria Municipal de Educação e Cultura de João Pessoa – PB.

A discussão apresentada nos parágrafos anteriores aponta para a importância que a pesquisa terá no cenário educacional, na medida em que a realidade multifacetada influencia na percepção que os atores escolares e sociais têm da escola e do seu papel na organização aprendente, como bem ilustra na figura a seguir:

Figura 1: Organizações Aprendentes – Interfaces

PPP (contexto escolar)



Fonte: Elaboração Própria

A melhoria do desempenho dos estudantes nas organizações aprendentes a partir do tipo de gestão que é exercida na escola, passa pela questão da autonomia escolar,

como um direito, progressivamente construído, e como determinação legal. Abrange os seguintes pontos:

- A autonomia filosófica que se refere à capacidade de estabelecer valores que são transformados em fins e objetivos.
- A autonomia política, entendida como autonomia frente à política educacional.
- A autonomia administrativa na forma de operacionalizar objetivos políticos-filosóficos.
- A autonomia didática em relação à organização do trabalho pedagógico, visando à operacionalização dos objetivos e às atividades de ensino e aprendizagem.

Neste sentido, a autonomia da escola deve ser entendida como autonomia político-pedagógica, o que remete, necessariamente, à questão da natureza do poder e à construção da democracia institucional, que possibilita uma “nova pedagogia organizativa”. Esta pedagogia servirá de aporte para a prática gestora e a ação pedagógica das organizações aprendentes.

Compreender o papel do diretor na escola passou a despertar interesse, pois como administrador e responsável pela escola, seria o gestor das transformações inseridas no contexto das organizações aprendentes, explicitado, em última instância, pelos níveis de aprendizagem atingidos pelos estudantes. A concepção de gestão precisa ser refletida e redimensionada, na perspectiva de novos paradigmas. Além disso, precisa ser traduzida a partir dos praticantes escolares, nos seus saberes e fazeres.

#### **2.4. Gestão Escolar e a sua articulação no desempenho da aprendizagem e na qualidade do ensino**

##### **2.4.1 Sistemas de avaliação de desempenho: avaliação educacional e avaliação da aprendizagem**

Este trabalho tem como objetivo, também, discorrer sobre o papel da avaliação do desempenho escolar e, sobretudo em larga escala, de natureza sistêmica aplicada por agentes externos à escola e adotada pelo sistema educacional.

Nesse cenário, nosso estudo objetiva investigar como a escola, na percepção da equipe gestora e dos professores, organiza o trabalho pedagógico e a gestão, tendo em

vista a avaliação externa e a qualidade do ensino, com base no desempenho dos estudantes.

O tema da avaliação educacional, apesar de não ser novo, é instigante, tendo em vista a necessidade de se adequar às novas exigências da atual conjuntura sócio-política e econômica, principalmente a pública. Nessa perspectiva, também se destaca a imbricação que a gestão escolar tem nesse processo, quer seja pela sua eficiência ou não.

O foco principal deste estudo está baseando na investigação de avaliação do desempenho dos estudantes, que não deixa de ser um desafio desde o início da instituição escolar, como afirma Luckesi (1986: 49) “a avaliação é um julgamento de valor sobre manifestações relevantes da realidade, tendo em vista uma tomada de decisão”.

O processo de avaliação está relacionado, portanto, à produção de informações sobre determinada realidade e é algo que está bastante presente no cotidiano escolar. Assim, podemos afirmar que avaliar é uma ação complexa e de responsabilidade não só do professor, mas sim, de todos integrantes do processo educacional (gestores, pais e estudantes).

Além disso, tem acontecido nos últimos anos, paralelo às avaliações do processo de ensino-aprendizagem, outro procedimento de avaliação educacional que são as avaliações externas, geralmente em larga escala, que têm objetivos e procedimentos diferenciados das avaliações realizadas pelos professores nas salas de aula, como bem ilustra na figura abaixo.

Figura 2: Gestão Escolar e a sua articulação no desempenho da aprendizagem e na qualidade do ensino



Fonte: Elaboração Própria

Entre esses objetivos, podemos destacar a certificação, o credenciamento, o diagnóstico e a rendição de contas. Essas avaliações são, em geral, organizadas a partir de um sistema de avaliação cognitiva dos alunos e são aplicadas de forma padronizada para um grande número de pessoas, entre os quais, estão alunos, professores, diretores, coordenadores.

Além disso, a avaliação do desempenho escolar passa a ser um instrumento da gestão educacional (interna e externa) e uma forma transparente de divulgar e apresentar a rendição de contas, chamando a si a responsabilidade e o envolvimento da sociedade no debate/definição políticas públicas, de forma a responder às demandas decorrentes da atual estrutura global.

Essa estrutura vê a educação e suas formas de avaliação de desempenho, como um meio de atender às demandas advindas do desenvolvimento econômico e não um compromisso propriamente com a sociedade.

Assim sendo, a dinâmica de estrutura da sociedade de classes dominantes e elitistas, utiliza a educação como um instrumento de dominação, uma vez que a escola

passa a ter um papel preponderante nessa sociedade, por sua condição de produção de saber por excelência.

O fracasso escolar passa a ser visto como uma questão individual e responsabilidade do estudante. No entanto, não podemos responsabilizar somente a ele. Precisamos rever os paradigmas da avaliação do desempenho escolar, bem como da educação como um todo, para que a aprendizagem do aluno possa ser analisada num contexto educacional mais amplo e não só uma preocupação com os resultados quantitativos desse processo.

O termo “fracasso” é definido por Aurélio Buarque como desgraça; perda; mau êxito. Portanto o termo “fracasso escolar” seria o mau êxito na escola, ou seja, reprovação e consequentemente a evasão escolar.

No estudo realizado por Patto (1996) sobre a produção do fracasso escolar, dentre as muitas questões levantadas, destaca-se a clareza com que o “processo social de produção do fracasso escolar” se manifesta no cotidiano escolar.

Segundo Patto (1996, p.50-51), “a crença na incompetência de pessoas é generalizada em nossa sociedade”, [...] nem mesmo pesquisadores que realizam estudos à luz de um referencial teórico-crítico estão livres dela, pois quando voltam os olhos para a “escola e o ensino numa sociedade de classes [...] continuam a defender as teses da teoria da carência cultural” como forma de justificar as altas taxas de reprovação e evasão.

Por isso, é necessário avaliar a escola e todo o sistema educacional, como forma de observar o contexto em que o estudante se encontra e como este interfere no seu desempenho de forma favorável ou não, e não só este de forma isolada.

O resultado da avaliação é considerado como uma incapacidade do estudante, que muitas vezes o marca para a vida toda. E a publicação desses resultados não revela o que o estudante aprendeu, é sim um resultado de dados, com ênfase no aspecto quantitativo que muitas vezes não revela a realidade.

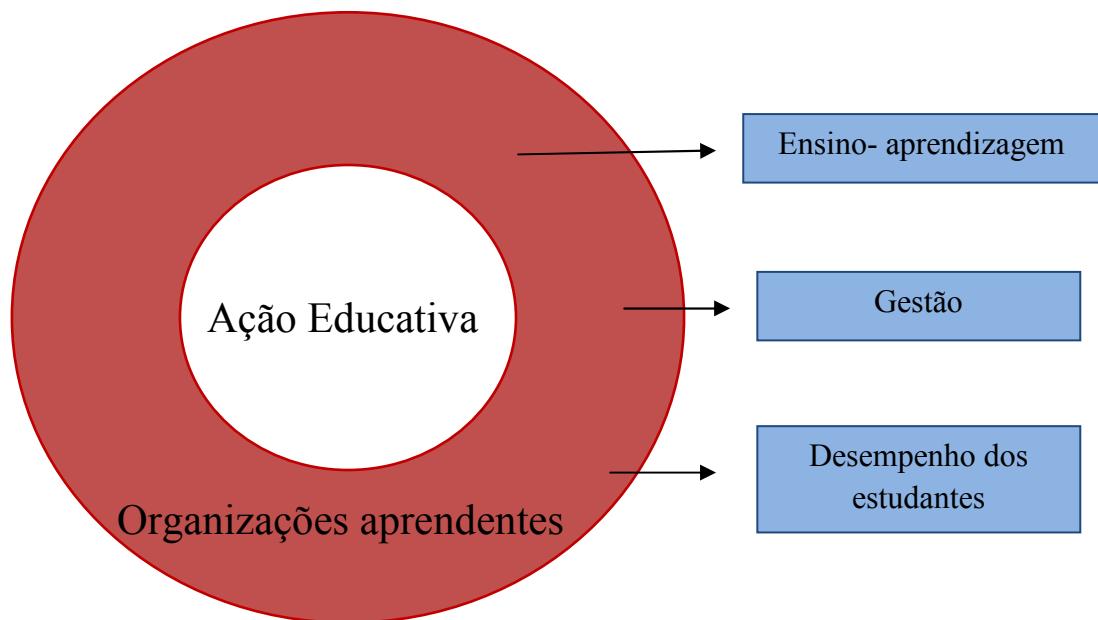
#### **2.4.2 Avaliações Sistêmicas da Educação e do Ensino**

Nas instituições de ensino, o foco principal é o estudante e suas aprendizagens, de forma que se transformem em organizações aprendentes, por meio de práticas educativas e pedagógicas na busca da construção do conhecimento.

Nas avaliações sistêmicas, um papel de destaque cabe aos gestores das instituições escolares, que muitas vezes ainda não estão preparados para os desafios e as mudanças que a sociedade e a escola impõem.

SENGE (2010) enfatiza a importância do pensamento sistêmico nas organizações da pós-modernidade, quando afirma que “tudo deve estar interligado”, servindo de ponto de discussão da gestão e da avaliação no processo educacional. Outra ideia presente em SENGE (2010) é em relação às organizações aprendentes e seu gerenciamento da ação educativa, num tripé que envolve o ensino-aprendizagem, a gestão e o desempenho dos estudantes, como ilustra a figura a seguir:

Figura 3: Organizações aprendentes e suas características: espaço da gestão escolar



Fonte: Elaboração Própria

Nesse sentido, a ação educativa é organizada de forma a concretizar, nas organizações aprendentes um ensino de qualidade e em que se tenha garantido o acesso aos bens culturais da sociedade, por meio do currículo, do processo avaliativo e do gerenciamento da ação educativa no cotidiano escolar.

Portanto, a ação educativa nas organizações aprendentes representa um elemento integrador no processo ensino aprendizagem, nas formas de gestão e no resultado do desempenho dos estudantes. Pois em todo processo administrativo, principalmente na administração pública, se faz necessário criar mecanismos de controle, na educação também existem formas de controle. As escolas têm conquistado progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. Em troca espera-se que elas cumpram sua missão e atinjam seus objetivos, prestando conta de suas decisões e resultados à comunidade e aos órgãos aos quais está jurisdicionada. Para controlar a eficácia das políticas públicas implantadas na educação, o governo, tanto em nível federal quanto municipal, tem buscado criar mecanismos para que as escolas prestem contas do que faz, com a autonomia que lhe é dada, para melhorar o desempenho de seus estudantes, mostrando a melhoria da qualidade do ensino público.

#### **2.4.3 Processo Avaliativo em larga escala, IDEB, Prova Brasil e o Prêmio Escola Nota 10, instituído pela Secretaria de Educação e Cultura – SEDEC/JP.**

Ao nos aprofundarmos na temática avaliação e gestão, compreendemos que muitos são os fatores que se articulam à avaliação da aprendizagem e, em particular, procuraremos entender a relação existente no processo avaliativo com a gestão escolar.

Segundo Zabala (1988), “*existe uma tradição escolar seletiva e sancionadora que tem como sujeito da avaliação apenas o aluno, e como objeto sua aprendizagem*”.

Nosso estudo pretende analisar as interfaces da gestão escolar e as avaliações em larga escala. O objetivo é fazer a correlação entre gestão e o desempenho dos estudantes.

Por avaliação externa, entende-se todo processo avaliativo do desempenho dos estudantes e das escolas, organizado e operacionalizado por agentes alheios ao cotidiano escolar. De modo geral, tais avaliações concentram-se em torno da aplicação de testes para aferição de competências e habilidades em Língua Portuguesa e Matemática para obtenção de seus resultados. Para Freitas:

essa avaliação é um instrumento de acompanhamento global das redes de ensino com o objetivo de traçar séries históricas do desempenho dos sistemas, que permitam verificar tendências ao longo do tempo, com a finalidade de reorientar políticas públicas. (FREITAS 2009, p.47)

O cotidiano escolar carrega em si manifestações pedagógicas que se destacam e são necessárias para o processo ensino-aprendizagem. Ao abordamos os temas gestão e avaliação em larga escala, também estamos focando relações interpessoais que ocorrem no interior da escola, num movimento pedagógico que deve ser reestruturado, tendo em vista que os resultados das avaliações sejam referenciais para novas ações pedagógicas.

A avaliação educacional externa em larga escala está sendo foco de discussão e análise no cenário educacional, porém não é só o aspecto quantitativo que deve ser analisado mas também a qualidade da educação oferecida aos estudantes, pois o que desejamos alcançar é um ensino de qualidade.

As reflexões sobre as avaliações externas do desempenho dos estudantes vêm despertando interesse e pesquisas, além de vários questionamentos, tais como: Qual a importância da avaliação externa e suas implicações para ações educacionais nas organizações aprendentes? As escolas utilizam os resultados dessas avaliações para replanejamento da ação pedagógica? Os resultados são socializados para a comunidade escolar? São traçados ações e metas para melhorar a qualidade do ensino e o desempenho dos estudantes? Como a equipe gestora pode contribuir para as mudanças pedagógicas na escola?

Costa afirma:

Os sistemas de avaliação em larga escala, também conhecidas por estandardizados, consolidam-se globalmente após a década de 80 e passaram a cumprir a tarefa de divulgar para a sociedade civil os níveis de desenvolvimento e qualidade da educação. (COSTA 2010, p. 206)

Segundo WERLE (2012, p.24), “*As avaliações em larga escala na educação básica brasileira se caracterizam por serem planejadas, implementadas, e seus dados serem interpretados e divulgados por agências externas*”.

Ainda segundo WERLE (ibid, p.25), “*para os governantes (federal, estadual ou municipal) que promovem estas avaliações, os dados são produzidos para prestação de contas à sociedade*”.

Assim foram acontecendo em vários países experiências de avaliações de programas, sistemas educacionais que podem se diferenciar nos objetivos e funções, mas com o propósito de construção de um sistema de avaliação para medição da aprendizagem dos estudantes, pois com a ampliação da escolaridade e a preocupação com a qualidade da educação surgiu a necessidade de avaliar os sistemas de ensino. O interesse pela avaliação sistêmica na educação brasileira, a avaliação em larga escala, se

organizou e se consolidou no Brasil, de forma que hoje ela passa a assumir eixos estruturantes das políticas educacionais, com foco no rendimento do aluno e no desempenho dos sistemas de ensino.

Neste sentido, podemos destacar na Constituição Federal de 1988, como a avaliação educacional é tratada de forma associada à qualidade da educação. No artigo 206, inciso VII: “garantia de padrão de qualidade”, figura como um dos princípios basilares do ensino. No artigo 209, a “avaliação da qualidade pelo poder público” aparece como condição do ensino livre à iniciativa privada. Já no artigo 214, ao tratar do Plano Nacional de Educação, indica como um dos resultados pretendidos, no inciso III, a: “melhoria da qualidade do ensino”.

A avaliação externa em larga escala busca avaliar o desempenho dos estudantes em determinados momentos da escolarização, por meio de testes de proficiência, questionários e diagnóstico do sistema de ensino. É um recurso importante que oferece subsídios para a formulação, reformulação e o monitoramento de políticas públicas de educação no Brasil, e também para a gestão da educação nos sistemas de ensino, em destaque no nosso estudo o sistema municipal e as escolas campo da pesquisa.

Essa forma de avaliação é importante, pois se obtêm indicadores comparativos de desempenho que servirão para tomadas de decisão no âmbito da escola e nas diferentes esferas do sistema educacional.

Neste sentido, destacamos o que extraímos do Caderno de Avaliação MEC/SEB:

Para a avaliação do sistema de ensino, existem mecanismos específicos, com programas já consolidados internacionalmente, como o PISA, e nacionalmente, como o Prova Brasil, ou no âmbito dos próprios estados brasileiros. Tais avaliações podem servir de ponto de partida para se pensar a prática pedagógica, no entanto, se propõem a uma visão macro, do que ocorre no país ou na rede de ensino. Elas são pensadas para orientar políticas públicas de gerenciamento das redes de ensino, de formação de professores, de escolha de recursos didáticos, dentre outras, mas não são dirigidas à reflexão do que ocorre no interior de uma sala de aula, com suas singularidades. (DOC./MEC/SEB, p.10 – 2012)

Existem propósitos na avaliação em larga escala nos sistemas de ensino, como afirma Costa:

A avaliação em larga escala é uma ação que pode compor um processo articulado com o cotidiano escolar, também uma forma de compreender o ensino ministrado nas escolas, possibilitando uma reflexão sobre o processo ensino-aprendizagem. (COSTA 2010, p. 214)

A Prova Brasil e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) são avaliações para diagnóstico, em larga escala, desenvolvidas pelo Instituto Nacional

de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Tem o objetivo de avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos.

A prova Brasil mede o desempenho em Língua Portuguesa e Matemática de estudantes do quinto e nono anos de escolas públicas. Nos testes aplicados, os estudantes respondem a itens (questões) de Língua Portuguesa, com foco em leitura, e Matemática, com foco na resolução de problemas.

No questionário socioeconômico, os estudantes fornecem informações sobre fatores de contexto que podem estar associados ao desempenho. Com os resultados, é possível obter um diagnóstico da situação nacional e regional da educação no país. Os dados são utilizados para calcular o índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB) e melhorar a qualidade do ensino, conforme cálculo abaixo:

$$\text{IDEB}_{ji} = N_{ji} P_{ji}$$

$j$ = unidade escolar/  $i$ = ano do exame (Prova Brasil)

$N_{ji}$ = média da proficiência em Língua Portuguesa e Matemática

$P_{ji}$ = indicador de rendimento baseado na taxa de aprovação da etapa de ensino dos alunos das unidades selecionadas.

Implantada em 2005, a prova é organizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em parceria com as redes estaduais e municipais de educação. Como todos os alunos das turmas avaliadas fazem a prova, pode-se medir o desempenho por escola e por município.

As médias de desempenho nessas avaliações também subsidiam o cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), ao lado das taxas de aprovação nessas esferas. Os dados dessas avaliações são comparáveis ao longo do tempo, ou seja, pode-se acompanhar a evolução dos desempenhos das escolas, das redes e do sistema como um todo.

A avaliação do SAEB é feita por meio de provas realizadas a cada dois anos, e o resultado do desempenho na Prova Brasil e no SAEB subsidiam o cálculo do IDEB, sendo uma ferramenta para acompanhamento das metas de qualidade para a educação básica e para ampliar as possibilidades de ação a favor da educação.

Os índices do IDEB variam de zero a dez, e seus resultados no Brasil mostram a evolução na qualidade da educação básica. Na 5º ano do ensino fundamental, houve um crescimento significativo: em 2005 o índice era 3,8; em 2007 foi para 4,2; em 2009 atingiu 4,6 em 2011 atingiu 5,0 superando as metas previstas para o período.

#### **2.4.3.1 Prêmio Escola Nota 10 - LEI MUNICIPAL Nº. 11.607/2008**

O Prêmio Escola Nota 10 é baseado na valorização do desempenho mediante Aferição de Aprendizagem e da Gestão Escolar nas Escolas Municipais de João Pessoa, com a finalidade de avaliar o grau de desenvolvimento de competências e habilidades dos estudantes e dos trabalhadores da educação, destacando metas importantes que orientam os procedimentos necessários para a efetiva operacionalização do processo educativo da rede municipal de ensino.

Para alcançar esses objetivos, a Prefeitura de João Pessoa estabelece novas metas a serem atingidas para garantir um ensino de qualidade nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental, a cada ano. Todas as pessoas que atuam nas EMEFs devem trabalhar de forma solidária e comprometida com o bem comum da comunidade escolar.

A Secretaria de Educação estabelece metas a serem atingidas, com o propósito de garantir um ensino de qualidade nas Escolas:

1. Avaliação da Gestão Escolar – 8%
  - 1.1 - Documentos de Regularidade Escolar
  - 1.2 – Patrimônio e Despesas de Custeio
2. Avaliação das atividades interdisciplinares do Projeto Político-Pedagógico (PPP) - 10%
  - 2.1 – Avaliação da Informática Educacional - 3%
  3. Avaliação da Alimentação Escolar – 9%
  4. Avaliação da frequência na Formação Continuada – 20%
  5. Avaliação da aprendizagem dos alunos – 50%

Em cada unidade de ensino, para efeito de premiação, são avaliadas três (03) turmas de 5º ano – Ensino Fundamental I e três turmas (03) turmas do 9º ano – Ensino Fundamental II.

Os resultados da avaliação servem de base ao redimensionamento do Projeto Político Pedagógico e à elaboração do planejamento para o ano letivo seguinte.

A verificação do rendimento escolar compreende a avaliação do desempenho da aprendizagem e da apuração da frequência. Em seguida é feita a análise do desempenho global dos estudantes, com base nos critérios estabelecidos para o Prêmio Escola Nota 10.

O referido Prêmio resulta em uma bonificação a todos os profissionais das escolas, de acordo com o percentual obtido por cada unidade escolar, no modelo de

avaliação promovido pela Secretaria de Educação de João Pessoa. Este Prêmio visa implantar nas escolas metas de melhoria da qualidade do ensino, por meio dos resultados obtidos no processo ensino-aprendizagem.

Para obterem um melhor resultado na avaliação externa por meio do desempenho dos estudantes e terem direito à referida bonificação, as escolas do município de João Pessoa procuraram promover mudanças impactantes na busca de uma melhor pontuação, sem uma preocupação clara com a qualidade do processo ensino aprendizagem.

De acordo com pesquisas e estudos realizados, os quais avaliam a esta premiação, podemos destacar a crítica apresentada por da Mata (2012. p 42) quando diz “o “Prêmio Escola Nota 10” se encaixa num modelo de gestão pública, de competição interna do setor público.” Na conclusão do seu estudo, da Mata (p.44) afirma que o referido Prêmio caminha pautado pelos interesses dos órgãos internacionais, focado em resultados, em altos índices, sem realmente se preocupar com a qualidade do ensino e gerando competição entre os trabalhadores, desagregando a comunidade escolar, afastando-a do foco da aprendizagem e levando para fins não educacionais.

Para a autora, acima referida (p.45-46), este Prêmio não resolverá as problemáticas referentes à gestão escolar e à qualidade de ensino que as escolas municipais de João Pessoa/PB enfrentam no seu cotidiano. Além disso, é preciso refletir sobre essa política de premiação.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A investigação proposta para a análise do problema, objeto desta dissertação, tem a ver com a minha trajetória profissional como gestora e professora de didática tanto do ensino médio (formação de professores) quanto do superior, na busca de um processo de ensino-aprendizagem, onde o viés do processo avaliativo e a responsabilidade gestora passam a ser o foco da investigação e que me impulsionaram a realizar esta pesquisa.

#### **3.1 Caracterização do Campo Pesquisa**

Os objetivos estabelecidos nesse trabalho apontaram para uma opção teórico-metodológica de natureza quantitativa e qualitativa, fundamentada na análise de conteúdo, tendo como referência os estudos de Bardin (2007) que enfoca a análise crítica do discurso. Isso quer dizer que a análise do conteúdo “*procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça*” (BARDIN 2011, p. 50) Por meio dessa análise, buscou-se compreender a lógica que fundamenta os documentos oficiais (Leis, Decretos e Resoluções) na definição de diretrizes e orientações que interferem na gestão escolar e subsidiam as ações pedagógicas voltadas para a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

A pesquisa foi realizada fundamentada na abordagem quantitativa e qualitativa, na medida em que partiu de uma hipótese estabelecida a priori para caracterizar e descrever o objeto e os fenômenos pesquisados, no caso, o que relaciona à gestão escolar como ferramenta de desempenho da aprendizagem nas organizações.

Optamos pela técnica de análise de conteúdo de documentos e de questionários semiestruturados. Para efetivar a análise, escolhemos o método, a técnica e os indicadores propostos por BARDIN (2011, p.44). Para ela, a análise de conteúdos é uma técnica de comunicação baseada na dedução, ou seja, na inferência. Esta análise oscila entre o polo objetivo e o subjetivo na interpretação dos dados que coletamos. Esse modo de conceber o método instiga o pesquisador a buscar nas mensagens o escondido, o latente, o não dito e, com isso, ampliar o sentido dos conteúdos.

Para isso, o conteúdo analisado pode ser qualquer material proveniente de comunicação verbal (depoimentos, entrevistas), documental, entre outros, que

expressam significado e sentido. Em sua forma qualitativa, a análise pretende, por meio da análise das respostas advindas dos questionários, captar o sentido simbólico, a subjetividade, os diversos significados que nem sempre são expressos. A interpretação dos dados coletados realizam-se mediante as categorias definidas na pesquisa, determinando, de certo modo, a identificação dos aspectos foco da pesquisa e também uma ação reflexiva do processo.

Quando fazemos análise de conteúdo, estamos criando “núcleos de sentidos” das mensagens (BARDIN, p.135 2011), “que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. Porém a confiabilidade dos dados coletados e das análises feitas, segundo Kirk & Miller (1986, p.72 apud NEVES, 1996), dependerá muito do cumprimento sequencial e integral do projeto de pesquisa.

A sistematização dos dados da pesquisa, proposta por Bardin (2011, p.125), segue três etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira etapa, a *Pré-análise*, é a fase da seleção dos documentos e da organização do material a ser analisado, buscando elaborar “um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise”. Os passos da pré-análise são a escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

A segunda etapa é a *exploração do material*, na qual se realiza a leitura dos materiais para identificar os aspectos significativos das entrevistas, a definição das unidades de registro ou unidades de significado para definir as categorias. Para Bardin (2011, p. 131): “Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função das regras previamente formuladas”.

Para organizar as categorias de análise, foram feitas leituras das entrevistas, destacando palavras ou frases, identificando a frequência ou a pertinência em cada entrevista.

*O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação* são a última etapa. Nela os resultados significativos possibilitam propiciar inferências. Como refere Bardin (2011, p. 131): “O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos - ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas”.

A última etapa é uma fase de muita importância porque é nela que se realiza o confronto da fundamentação teórica com as informações coletadas e as inferências do pesquisador, chegando-se assim, ao texto final da pesquisa.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação (BARDIN, p.147) e consiste em analisar as unidades de significado, classificando as informações de acordo com critérios previamente definidos. Para isso, realizou-se a leitura das unidades de significado, verificando outras unidades construídas a partir dos dados coletados, sendo que algumas se aproximam pelo seu conteúdo.

Segundo Bardin (2011, p.147-148) as categorias:

[...] são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão de características comuns desses elementos. [...] Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros.

Portanto, a análise da pesquisa realizada está estruturada tomando como referência a organização e o aporte teórico-metodológico proposto por Bardin.

### **3.1.1- Caracterização das Instituições de Ensino pesquisadas baseada em dados contidos no PPP de cada Unidade Escolar**

As escolas pesquisadas são instituições de ensino pertencentes à rede municipal, cuja entidade mantenedora é a Secretaria de Educação Municipal – SEDEC. O critério utilizado para a escolha das escolas pesquisadas foi pertencerem à mesma área geográfica e ao mesmo Polo Educacional (Polo III - divisão adotada pela SEDEC), e o da pesquisa centra-se na análise do desempenho das referidas escolas, na primeira fase do Ensino Fundamental (anos iniciais). As duas escolas pesquisadas serão denominadas neste trabalho como escola “A”, e a Escola “B”.

Elas estão enquadradas na categoria de pequeno e médio porte. Esta classificação é determinada pela Secretaria de Educação do Município de João Pessoa, tendo por base o critério do número de alunos matriculados e frequentes. As informações constam no PPP de cada instituição.

### **Escola “A”**

A Escola “A” fica situada no bairro dos Novais e foi fundada em 18 de setembro de 1979 em convênio firmado entre a Prefeitura Municipal de João Pessoa e a Sociedade Beneficente do referido bairro. Inicialmente as aulas eram dadas em uma única sala, abrangendo as quatro séries juntas. Em 1985 o espaço físico foi ampliado, contando com o apoio dos pais em forma de mutirão. Em 1988 teve seu Ato de Criação por meio do Decreto nº5892/88.

Atualmente, a escola “A” tem sua estrutura física – administrativa bem organizada, mas necessitando de diversas ampliações e construções. É uma escola, de pequeno porte e atende ao Fundamental I (1º ao 5º ano) e EJA. A gestão escolar é composta por 01 diretor geral e 02 adjuntos, todos com especialização e 12 professores, sendo 07 graduados e 05 especialistas.

### **Escola “B”**

A Escola “B” fica situada no bairro dos Novais e foi fundada em 05 de outubro de 1985, passando a funcionar em fevereiro de 1986, com o Decreto 68/86 e autorização nº 1.288 de 16/10/91.

Atualmente, a escola “B” tem uma estrutura física ampla, arejada e possui boas instalações e dependências. É uma escola de médio porte e atende ao Fundamental I (5º ano) Fundamental II (6º ao 9º ano) e EJA, funcionando nos três turnos. A gestão escolar é composta por 01 diretor geral e 02 adjuntos, todos com curso superior e 37 professores, sendo 01 Ensino Médio na Modalidade Normal, 28 graduados, 06 especialistas e 02 com mestrado.

Os espaços físicos das escolas pesquisadas possuem diversas dependências e ambientes de apoio ao processo ensino-aprendizagem como mostra a tabela a seguir:

**Tabela 01 - Caracterização Física: dependências existentes nas escolas campo da pesquisa:**

<b>DEPENDÊNCIAS</b>	<b>QUANTIDADE TOTAL</b>	
	<b>Escola “A”</b>	<b>Escola “B”</b>
ÁREA DE LAZER	01	01
BIBLIOTECA OU SALA DE LEITURA	01	01
LABORATÓRIO DE CIÊNCIAS	-	-
LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA	01	01
PÁTIO COBERTO	01	01
PÁTIO DESCOBERTO	-	01
QUADRA DE ESPORTE	-	01
SALA DE AULA	05	10
SALA DE VÍDEO/VIDEOTECAS	-	-
SALA DE MULTIMÍDIA	-	-
BANHEIRO DE ALUNOS	02	06
BANHEIRO DE FUNCIONÁRIOS	02	02
CANTINA	-	01
COZINHA	01	01
DEPÓSITO DE MERENDA	01	01
DEPÓSITO DE LIMPEZA/CONSUMO	01	-
REFEITÓRIO	-	01
AUDITÓRIO	-	-
SALA DE DIRETORIA	01	01
SALA DE PROFESSORES	-	01
SALA DE TÉCNICOS	-	01
SECRETARIA	01	01

**Fonte:** escolas pesquisadas (2012)

### 3.2 Contexto do estudo

#### 3.2.1 – População e Sujeitos

Optamos por três grupos de atores sociais que estão envolvidos no processo da gestão no cotidiano escolar. Esses atores constituem os gestores (diretores e especialistas), professores e estudantes de duas escolas públicas da rede municipal de João Pessoa/PB, escolhidas aleatoriamente, porém com alguns critérios pré-estabelecidos: resultado do IDEB e Prêmio Escola Nota 10, localização, clientela e modalidade de ensino, como já citados anteriormente.

A pesquisa se baseará em uma amostra aleatória simples. Serão apresentadas tabelas configurando informações a respeito do processo de cálculo da amostra e o índice de retorno de respostas dos atores envolvidos na gestão organizacional, conforme ilustraremos a seguir:

**Tabela – 02 – Nº de Questionários aplicados por atores escolares e categorias**

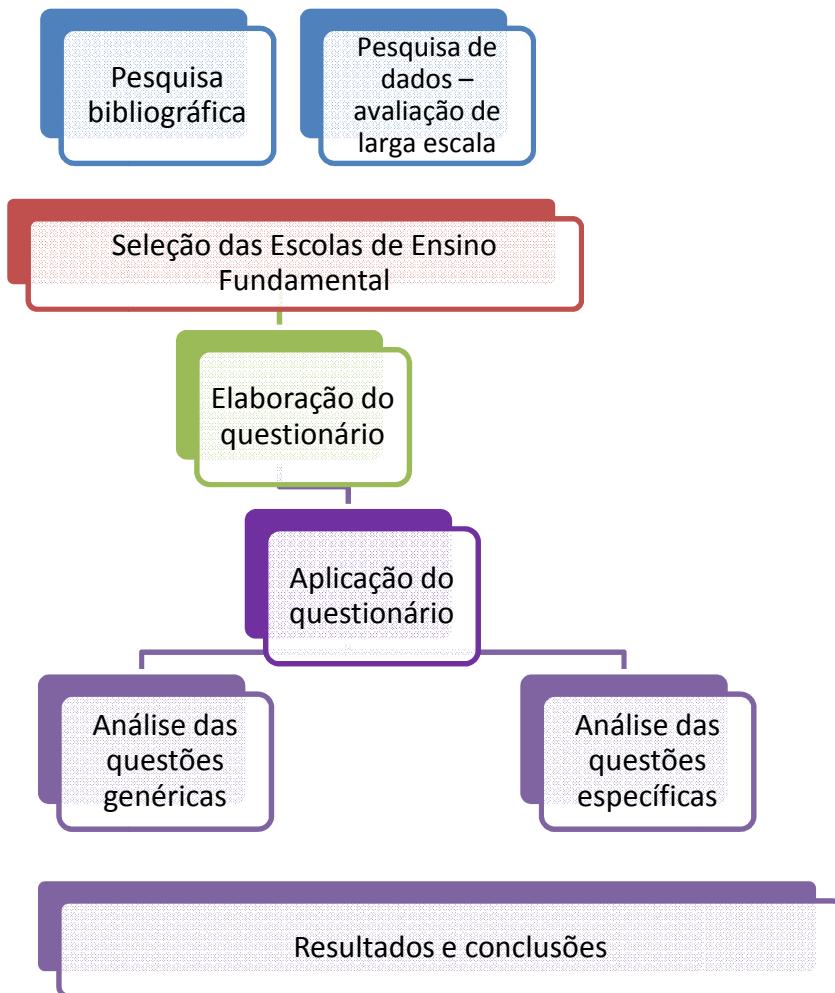
Categoria	Grupos pesquisados e Questionários Aplicados									
	Gestores		Especialistas		Professores		Estudantes		TOTAL	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Mapeamento organizacional	1	1							1	1
Caracterização da gestão no cotidiano escolar	3	2	4	2	1	1			8	5
Prática gestora	3	2	4	2	1	1			8	5
Curriculum escolar	3	2	4	2	1	1			8	5
Gestão escolar no desempenho da aprendizagem							5	0	5	0

Fonte: Pesquisadora

### 3.3 – Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

A pesquisa de caráter qualitativo foi desenvolvida conforme as etapas apresentadas: primeiramente fizemos uma revisão do projeto inicial e também da referência bibliográfica, em seguida, a elaboração dos instrumentos da pesquisa e aplicação deles a gestores (diretores e especialistas), professores e estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental I, de duas escolas da rede municipal, conforme ilustramos na figura a seguir:

Figura 4: Mapa ou cenário da pesquisa



Fonte: Elaboração da Pesquisadora

Após a coleta de dados e da caracterização das unidades escolares, faremos a análise a partir da técnica de análise de conteúdo de L. Bardin (2011) e da folha de codificação de dados qualitativos (estatística descritiva), análise de documentos (base legal), estudos bibliográficos (elementos conceituais).

Os dados coletados podem ser classificados em duas categorias: os de natureza primária e os de natureza secundária. Os primeiros referem-se aos dados específicos das organizações escolhidas, caracterizando elementos da gestão no desempenho das aprendizagens e terão como categorias de análise, as elencadas abaixo;

- 01 – Mapeamento Organizacional (gestores);
- 02 – Caracterização da gestão no contexto escolar (gestores escolares, especialistas e professores);
- 03 – Prática gestora (gestores escolares, especialistas e professores);
- 04 – Currículo escolar (gestores escolares, especialistas e professores);
- 05 – Gestão Escolar no desempenho da aprendizagem (estudantes). Os dados secundários, por sua vez, estão relacionados com informações, relatórios, estatísticas e dados das escolas coletados no decorrer da pesquisa. Independentemente das regras específicas a cada procedimento, o processo de coleta de dados deve obedecer essencialmente a critérios de fidelidade e de validade, além dos critérios de qualidade (exatidão, precisão dos dados) e de eficiência (custo da informação).

### **3.4 – Procedimentos e Análise de Dados**

O tratamento das informações obtidas está processado de acordo com a sequência dos instrumentos utilizados e deverão ser agrupados em categorias, de acordo com o interesse da pesquisa, de modo a permitir sua melhor análise e interpretação.

O aporte teórico apresentado nesta pesquisa, referente ao entendimento da *gestão escolar como ferramenta de desempenho da aprendizagem nas organizações aprendentes*, baseou-se no contexto educacional atual, na prática gestora e organizacional das instituições escolares, no currículo e na avaliação, destacando-se a *avaliação em larga escala*. Além disso, tomamos como base os dados e informações obtidos das pesquisas realizadas em documentos legais, pesquisa bibliográfica e do resultado dos questionários aplicados nas instituições escolares.

Para realização da análise, fizemos agrupamento das respostas em blocos de acordo com as categorias já estabelecidas e pela aproximação e semelhanças dos significados. Para isso, utilizaremos a seguinte legenda para leitura dos gráficos:

**Tabela 03 – Legenda dos Gráficos**

<b>S</b>	<i>Sim</i>
<b>N</b>	<i>Não</i>
<b>NSR</b>	<i>Não sei responder</i>

**Fontes: Elaboração Própria - 2013**

### **3.5 – Análises de dados por categorias**

A partir da aplicação dos questionários em duas instituições de educação básica da Rede Municipal de Ensino de João Pessoa PB, sendo uma de pequeno porte e a outra de médio porte, atendendo ao Ensino Fundamental I e II e EJA, conforme já registramos anteriormente, as respostas obtidas foram analisadas de forma comparativa entre os dois campos de pesquisa e apresentadas por meio de dados categorizados e gráficos, a fim de que todos os dados possibilitem respostas para a questão proposta para a pesquisa, mediante as categorias de análise estabelecidas.

#### **3.5.1 Mapeamento Organizacional**

Para o mapeamento organizacional, tomou-se como referência a forma de organização interna das unidades escolares, a partir da estrutura física, organograma, planos de ação e o PPP, que foram analisados e categorizados de forma a verificar como as instituições escolares pesquisadas apresentam-se estruturadas e como executam as suas ações de forma a construir o perfil organizacional, considerando estrutura física e os recursos materiais disponíveis nas escolas, o perfil dos atores participantes do contexto interno escolar, os documentos legais norteadores da prática escolar e sua concepção.

Desta forma, foram verificados os espaços físicos, o atendimento aos sujeitos em idade escolar, à estruturação do organograma, caracterização profissional dos atores que compõem os setores pedagógicos das instituições.

A composição e formação dos profissionais da educação que atuam nas duas escolas, assim como a clientela nelas atendida evidenciaram diferenciações em termos de recursos humanos, em relação ao número de profissionais e de estudantes.

Com relação ao número de estudantes atendidos, observamos que a escola “A” atende ao Fundamental I (regular/EJA) e a Escola “B” atende ao Fundamental I e II e também a EJA, conforme tabela a seguir:

**Tabela 04 - Atendimento níveis/modalidade de ensino e nº de estudantes das instituições de ensino**

<b>Níveis/ Modalidade</b>	<b>Escola A</b>	<b>Escola B</b>
	Número de estudantes	
<b>Fundamental I</b>	281	44
<b>Fundamental II</b>	-	385
<b>EJA/ Profissionalizante</b>	50	40
<b>Total</b>	331	469

Fonte: PPP/2012 e Dados da Pesquisa da Dissertação

Quanto aos profissionais da educação que compõem o quadro escolar, encontrou-se uma média de 17 a 42 professores, sendo um com ensino médio na modalidade normal, os demais com graduação, especialização ou mestrado, como bem ilustra os dados da tabela a seguir:

**Tabela 05 – Formação dos atores escolares**

Nível de qualificação	Escola A			Escola B		
	Gestores	Especialistas	Professores	Gestores	Especialistas	Professores
<b>Ensino normal</b>	-	-	-	-	-	01
<b>Graduação</b>	-	-	07	04	-	28
<b>Especialização</b>	03	02	05	-	01	06
<b>Mestrado</b>	-	-	-	-	-	02

Fonte: PPP/2012 e Dados da Pesquisa da Dissertação

A equipe gestora na escola “A” é composta por três membros, todos com especialização e na escola “B” por quatro membros todos graduados. As unidades possuem nos seus quadros especialistas como suporte pedagógico, sendo 02 na escola “A” e 01 na escola “B”.

Podemos observar que os dados informados na tabela 05 estão de acordo com o padrão das escolas, com exceção do quadro dos especialistas que não está contemplado com todos os segmentos, e isso certamente dificulta o trabalho pedagógico e o suporte à gestão nas execuções de suas ações.

Destaca-se também o interesse por parte destes atores pela qualificação profissional, contribuindo, desta forma, para a melhoria do processo ensino-aprendizagem. Destacamos, também, o interesse dos profissionais das referidas unidades de ensino pela qualificação profissional por meio da formação continuada, que faz parte da política da SEDEC, contribuindo assim, para uma melhoria no processo ensino-aprendizagem e no desempenho dos estudantes.

A estrutura física das unidades escolares e os recursos materiais e tecnológicos disponíveis contribuem no planejamento e na ação pedagógica do processo ensino-aprendizagem e no gerenciamento administrativo pedagógico da ação educativa. Neste sentido, pudemos observar que, na Escola “A”, os espaços foram considerados satisfatórios para as atividades pedagógicas, mas registrando-se a ausência de ambientes importantes como laboratório de ciências, pátio coberto, auditório, quadra de esporte, cantina, refeitório, sala de multimeios, sala de professores e sala dos especialistas. Enquanto na Escola “B” destaca-se a ausência de laboratório de ciências, sala de

multimeios e auditório, o que sugere uma maior dificuldade da escola “A” em administrar os espaços para um melhor desempenho da ação pedagógica.

Os recursos materiais/tecnológicos para utilização no processo ensino-aprendizagem estão presentes em ambas as escolas, como registramos na tabela a seguir, em número proporcional à categoria à qual a escola pertence, embora com algumas diferenciações em relação ao número de uma para outra. No PPP das referidas escolas, pode-se observar que estes recursos são utilizados como ferramenta de apoio aos projetos didáticos em desenvolvimento no ambiente escolar, em prol da melhoria do processo ensino-aprendizagem e na organização administrativa e pedagógica, conforme tabela a seguir:

**Tabela 06 – Recursos materiais/tecnológicos das escolas**

Recursos Tecnológicos	Quantidade			
	Escola A		Escola B	
	Total	Funcionando	Total	Funcionando
TV	02	02	01	01
Vídeo	-	-	-	-
DVD	02	02	02	02
Data show	02	02	01	01
Retroprojetor	01	01	01	01
Computador	16	16	40	40
Internet	01	01	01	01
Impressora	02	02	02	02
Outros	-	-	01	01

**Fonte: Projeto Político Pedagógico das escolas (2012) e dados da Pesquisa da Dissertação**

De acordo com o questionário 01 *Mapeamento organizacional*, perguntou-se sobre o gerenciamento legal e os instrumentos que norteiam a ação dos setores de cada unidade escolar, tais como: organograma escolar e sua concepção: a estrutura organizacional dos cargos; o Projeto Político Pedagógico; o Plano de Desenvolvimento da Escola e o Regimento Escolar. As respostas nas duas instituições se diferenciaram em alguns pontos como: concepção de organograma e no gerenciamento legal em

relação ao PDE. E concordância a respeito da forma hierárquica para ocupação dos cargos.

A escola “A” não conta com a ação do PDE, tendo em vista o objetivo do mesmo, “*um mecanismo para envolver diretamente as escolas com os IDEBs mais críticos, junto àquele público específico*” (MEC, 2010). A escola “B” tem como norte o PPP, o PDE e o RE, pelas razões já apresentadas.

Ao analisarmos os documentos legais que norteiam as atividades escolares - PPP, RE e PDE, podemos constatar que, na Escola “A” e na escola “B”, os documentos estão atualizados e seus PPP e RE foram analisados pelo CME/JP no processo de renovação de autorização das unidades escolares. Quanto aos planos de ação, só a escola “B” afirmou que existe um para cada setor e tem por base o princípio democrático e descentralizado, com a participação coletiva.

A respeito do conhecimento do PPP, as duas escolas afirmam que todos têm essa informação e as ações previstas nele são cumpridas. Também em ambas foi registrado no questionário, base dos dados, que a avaliação do PPP acontece anualmente.

É importante que cada ator das unidades de ensino tenha conhecimento do seu projeto político-pedagógico, o qual deve deixar claro o caminho epistemológico, filosófico e o processo metodológico a ser seguido. Ao analisarmos os PPPs das duas escolas, observamos que elas deixam claro no texto a função social da escola e a opção por uma gestão democrática. Quanto ao processo ensino-aprendizagem, os PPPs são mais genéricos, não assumindo nenhuma linha ou corrente, apenas citando alguns teóricos de cunho interacionista.

### **3.5.2 Caracterização da Gestão no Contexto Escolar**

Na categoria de análise 02, voltada para *caracterização da gestão no contexto escolar*, fizemos a análise das respostas de 08 questionários aplicados na escola “A” e 05 na escola “B” respondidos por gestores, especialistas, professores e estudantes do 5º ano.

Destacamos que os professores participantes da pesquisa foram os do 5º ano, tendo em vista que, no confronto das duas escolas, a Escola “B” só trabalha com este ano do Fundamental I e a Escola “A” não trabalha como o Fundamental II. No tratamento dos dados referentes a esta categoria, o foco central foi em como era definida

a responsabilidade da gestão com a aprendizagem dos estudantes escolares; a prática de gestão participativa, instrumentos indicadores desta prática e o processo avaliativo vivenciado em cada unidade escolar.

Assim, buscamos extrair dos questionários *a visão que os profissionais das escolas, campo da pesquisa, possuem acerca da responsabilidade da gestão com a aprendizagem dos estudantes*. Para isso, em cada escola, os questionários foram numerados de 1 a 8, escola “A” e de 1 a 5 escola “B”.

**Escola “A” respondeu:**

...”*contato com a família dos estudantes para garantir o desenvolvimento do processo ensino aprendizagem*”. (Q.1)

... ”*participativa, contato com familiares dos estudantes e com os estudantes, cobrando mais empenho e responsabilidade*”. (Q.2)

... ”*muito importante uma vez que esta está diretamente envolvida no processo de ensino-aprendizagem dos estudantes*”. (Q.3)

...”*fundamental e mediadora*”. (Q.4)

... ”*responsabilidade de todos*”. (Q.5)

... ”*relevante e participativa*”. (Q.6)

... ”*como parte integrante no processo de construção do ensino e da aprendizagem*”. (Q.7)

... ”*gestão é sinônimo de administração. Para garantir o avanço nos processos socioeducacionais e a promoção efetiva da aprendizagem é necessário uma gestão de compromisso e atuante*”. (Q.8)

**Escola “B” respondeu:**

... ”*baseada nos princípios de democratização e descentralização*”. (Q.1 e Q.2)

... ”*o gestor deve estar envolvido em todas as instâncias da escola: administrativo, financeira e pedagógica*”. (Q.3)

... ”*a gestão escolar é definitiva com relação à aprendizagem, se esta for comprometida com a participação. Neste caso a aprendizagem se diferenciará*”. (Q.4)

... ”*comprometida definitivamente com a participação da aprendizagem diferenciada*”. (Q.5)

Como, vimos o grupo destaca a responsabilidade da gestão no processo ensino-aprendizagem, embora a forma de gerenciar este processo parece não estar clara para eles, uma vez que emitiram respostas que não definem bem qual seria a intervenção do gestor para garantir uma aprendizagem significativa, principalmente a escola “A”. A escola “B” já faz mais referência ao compromisso do gestor com o processo ensino-aprendizagem. Mesmo assim, destacamos que, pelas respostas dadas, o grupo já aponta para a importância do gestor no gerenciamento de ações pedagógicas, como afirma Lück (2006, p.25) *“a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o jeito de ser e de fazer [...] das escolas, visando à qualidade de ensino e seus resultados”.*

Diante do questionamento *acerca da existência de práticas de gestão participativa nas escolas*, podemos constatar que, na **Escola “A” e na Escola “B”**, todos os participantes desta categoria responderam que sim, confirmando, assim, o que Rodríguez (2006, P. 18) aponta que *“subjaz um interesse de descentralização da administração educativa, proporcionando maior autonomia às escolas e um adequado equilíbrio de poder”*.

As respostas quanto à *forma como acontece à gestão participativa nas instituições, a Escola “A”* respondeu:

... ”com a ajuda dos técnicos e da direção escola”. (Q.1)

... ”reuniões; ajuda com relação às dificuldades dos estudantes; e em tudo que se faz em prol da escola” (Q.2).

... ”reunião com toda comunidade escolar” (Q.3 e Q.4)

... ”na construção da aprendizagem, no interesse coletivo de todos”. (Q.5)

... ”com o envolvimento e a participação da comunidade escolar”. (Q.6)

... ”com a participação de todos os colaboradores nas tomadas de decisões, na definição de metas, objetivos e na socialização das informações”. (Q.7)

... ”na realização das reuniões pedagógicas, nas apresentações dos projetos desenvolvidos na escola, nos conselhos de classe e nas decisões escolares em geral”. (Q.8).

As respostas da **Escola “B”** foram:

... ”de forma positiva, realizando planejamentos, projetos, reuniões e horários departamentais”. (Q.1 e Q.2)

...”a gestão envolvida em todos os segmentos da comunidade escolar através de reuniões, planejamento, conselhos. E também na disciplina da escola”. (Q.3)

...”envolvimento de toda a comunidade escolar”. (Q.4 e Q.5)

As respostas quanto à forma como acontece a gestão participativa, apresentam-se bastante semelhantes. Nas duas escolas, foi enfatizada a ocorrência do referido modelo nas ações da gestão, nas reuniões, planejamentos e envolvimento com a comunidade escolar.

Gadotti (2002, p. 35) afirma que: “*a autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político-pedagógico*”.

Sabemos que só as reuniões promovidas pela escola com todos os segmentos da escola não se revela como indicador de participação dos mesmos, pois estes podem estar presentes, mas não participarem ativamente. Segundo Lück (2006, p. 40) “*a participação com essas características é, portanto, muitas vezes limitada*”.

Para que uma gestão se caracterize pela participação, implica o compartilhamento de poder, tomada de decisões coletivas, enfrentamento das dificuldades e avanços na melhoria da qualidade das ações pedagógicas.

Paro (2011, p.100) aponta: “*uma das formas de aferir as perspectivas democráticas da atual escola pública é examinar a situação em que se encontram os mecanismos de ação coletiva de que ela dispõe*”.

Para Lück (2009, p.16), “*segundo o princípio da democratização, a gestão escolar promove, na comunidade escolar, a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar*”.

Com relação à questão se existem *instrumentos indicadores das práticas de gestão participativa nas escolas*, os pesquisados na **Escola “A” e da Escola “B”** afirmaram que sim.

Lück (2006, p. 29) afirma, “*a participação, em sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade*”.

Neste contexto, onde se aponta a gestão participativa como prática inovadora, de forma consensual nas duas instituições de ensino, questiona-se esta relação tanto com o processo ensino-aprendizagem quanto ao desempenho dos estudantes, base do nosso estudo, pois para a referida autora (Ibidem, p. 35) “*em decorrência dessa variação, o*

*sentido efetivo a participação se expressa pela peculiaridade da prática exercida e de seus resultados”.*

Quando perguntamos como cada um caracteriza o processo avaliativo, obtivemos as seguintes respostas:

- **Escola “A”**

... ”*contínuo e versátil*” (Q.1)

... ”*dinâmico, criativo e contínuo*” (Q.2)

... ”*bom*” (Q.3 e Q.4)

... ”*reflexivo e contínuo*” (Q.5)

... ”*de forma contínua, buscando sempre novas estratégias*”. (Q.6)

... ”*como instrumento pedagógico valioso no diagnóstico das deficiências de aprendizagem*”. (Q.7)

... ”*como uma prática auxiliadora que vai contribuir como subsídio na vida futura dos estudantes*”. (Q.8)

- **Escola “B”**

... ”*positiva, avaliação contínua e também de projetos específicos para o uso das tecnologias da informação*”. (Q.1 e Q.2)

.....(Q.3 – não respondeu)

... ”*muito bom, uma vez que avalia o estudante de diversas maneiras*”. (Q.4)

... ”*bastante positiva, já que existem diversas formas de realizar este processo*”. (Q.5)

Pelas respostas registradas, podemos observar que avaliação é considerada um processo contínuo, mas não avançam na relação avaliação, desempenho e aprendizagem.

Luckesi (2011, 27) destaca: ”*o ponto de partida para atuar com avaliação é saber o que se quer com a ação pedagógica*”.

Para Freitas et al (2009, p. 8), ”*o processo de avaliação, portanto, não pode ser reduzido à questão da classificação ou não do desempenho do aluno*”.

Neste sentido, a avaliação da aprendizagem deve ser um recurso pedagógico que o professor utilize na perspectiva de ajudar o estudante a ter atitudes proativas, mediante aprendizagens bem sucedidas.

Embora discutamos mais a avaliação ligada aos processos de aprendizagem que ocorrem na sala de aula, ela não é a única forma existente de avaliar.

Fischer afirma:

Não há dúvida de que os processos avaliativos constituem um elemento fundamental - se não o mais importante – da ação educativa. Entretanto, a avaliação não é um momento final do ato pedagógico, e, sim, um elemento integrante do seu processo. (FISCHER 2010, p.40).

Nesse sentido, avaliar não significa obscurecer o processo para se ter bons resultados. “*avaliar, portanto, passaria a ser encarado como uma estratégia de pesquisa, e o professor como um pesquisador que, ao avaliar o processo de aprendizagem de seus alunos, estaria buscando dados sobre cada um e a classe como um todo*” (Ibidem, 42).

Para isso, a avaliação enquanto processo, deve continuar a ser ponto de discussão, considerando o aporte teórico-metodológico, bem como suas implicações para o cotidiano da sala de aula.

Portanto, o questionário suscitou questionamentos, que foram extremamente relevantes, para iniciarmos uma discussão que envolva a articulação ação-reflexão-ação, sem desconsiderar que sempre novos desafios ainda estarão presentes, no trabalho pedagógico.

Com relação ao apoio da Secretaria de Educação do Município - SEDEC para as práticas da gestão nas escolas, tanto a Escola “A” quanto a escola “B” responderam que sim.

Ainda quanto à análise de como ocorre o apoio dado pela SEDEC à gestão escolar e como esta ação se manifestava nas práticas, nas duas instituições, os participantes da pesquisa afirmaram que sim e que esta se manifestava através de cursos de formação continuada e no envio de recursos materiais e financeiros confirmando o que Para (2011, p. 108) afirma: “*esses dois caminhos não precisam ser pensados como duas alternativas que excluem mutuamente, e sim, que promovam uma educação de qualidade*”.

### **3.5.3 Prática Gestora em Organizações Aprendentes**

A prática gestora nas instituições escolares vem sendo enfatizada a partir da importância do gestor como mediador democrático e gerenciador de ações pedagógicas,

em detrimento das ações autoritárias, que não consideram a participação dos atores sociais da comunidade escolar e não se comprometem com o processo ensino-aprendizagem.

Para esta categoria, analisamos *a prática gestora em organizações aprendentes*, extraídas do instrumento da pesquisa onde se caracteriza o papel dos gestores das referidas instituições.

A primeira questão apresentada foi a respeito do significado da gestão escolar, onde se verificou que apenas um participante da Escola “A” assinalou que não sabia. Os demais do grupo pesquisado nesta categoria responderam que sim.

Em seguida, foi perguntado como cada um definiria a gestão escolar. E obtivemos as seguintes respostas:

- **Escola “A”**

...”atuação que objetiva promover, organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino”. (Q.1)

...”muito importante para o processo ensino-aprendizagem”. (Q.2)

...”administração escolar”. (Q.3)

...”é a atuação que tem por objetivo promover a organização e articular condições materiais e humanas, para garantir o avanço dos processos socioeducacionais”. (Q.4)

“organização de ações, decisões em que todos os envolvidos da comunidade escolar devem participar”. (Q.5 e Q.6)

...”como um processo que envolve de forma significativa, todos os colaboradores da escola”. (Q.7)

...”a gestão ou todos ajudam na administração da escola”. (Q.8)

- **Escola “B”**

...”refere-se à equipe administrativa da escola”. (Q.1 e Q.2)

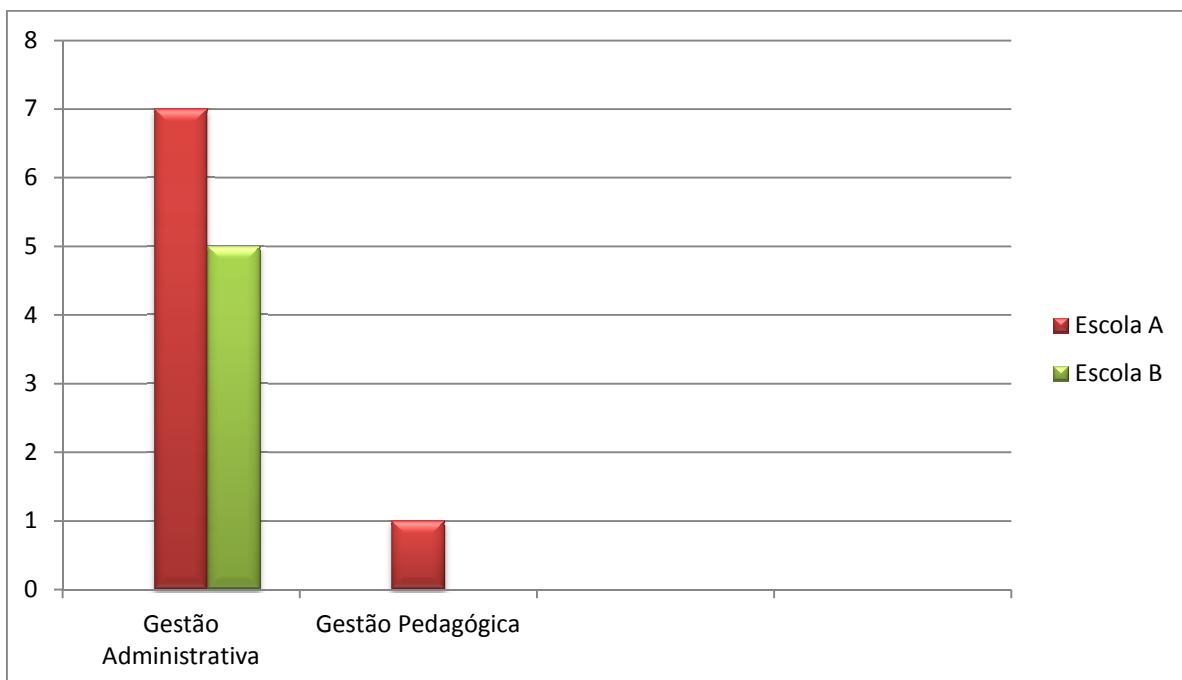
...”democrática e participativa”. (Q.3)

...”é o envolvimento do gestor em todos os segmentos da escola”. (Q.4)

...”um processo de organização e estruturação escolar”. (Q.5)

Pelo que foi registrado, podemos observar que o entendimento está vinculado à administração, organização e gerenciamento das ações escolares, sendo que apenas uma resposta (Escola “A”) aponta para a responsabilidade com o processo ensino-aprendizagem. Apesar de, numa prática gestora, ser impossível a dissociação administrativa e pedagógica. Parece-nos que, para a comunidade escolar a função gestora fica com a responsabilidade de gerenciar as relações administrativas, sem a necessária preocupação com as ações de cunho pedagógico, conforme a representação gráfica a seguir:

**Gráfico 1: Gestão administrativa e pedagógica – diferenciação**



Fonte: Dados da Pesquisa da Dissertação

Com relação aos princípios da gestão, quando se questionou sobre os aqueles predominantes na instituição, na escola “A”, obtivemos o seguinte resultado: 06 disseram que sim; 01 não; 02 não sabem e 02 não responderam que a gestão da escola é baseada nos princípios democrático-descentralizados, mas, em seguida, ao perguntarmos se a base teórica que define a ação gestora na referida escola é tradicional autoritária, as respostas foram: 02 sim, 04 não e 04 não responderam. Já na escola “B”,

todos (05) responderam que, o princípio da gestão é democrático e descentralizado e responderam não para a ação gestora tradicional autoritária.

Pelo resultado, podemos observar que há contradição nas respostas da escola “A”, pois uma hora a maioria afirma que a gestão é democrática e, descentralizada e, em seguida, 04 não confirmam, se a base teórica da ação gestora é tradicional e autoritária e 02 afirmam que sim. Na escola “B”, as respostas foram afirmativas para todos os profissionais participantes da pesquisa para os princípios de gestão democrática e negativa para a ação gestora tradicional.

Isso se confirma no pensamento de Lück (2006, p. 47 - 48): “*uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significados de ações, mediante uma postura e atuação diferente*”. Continuando nesta linha de pensamento, a autora conclui: “*que a mudança é significativa, uma vez que paradigmática, isto é, caracterizada por mudanças profundas e essenciais em seu modo de ser e de fazer, mediante uma mudança de visão do conjunto todo*”.

Quando foi perguntado a respeito da base teórica que define a ação gestora se é construtivista, na Escola “A”, 04 disseram sim, 02 não e 04 não responderam. Enquanto na Escola “B” todos responderam que a fundamentação da ação gestora é construtivista.

Com relação à questão da comunicação entre os gestores e à comunidade escolar, na Escola “A”, todos responderam sim e na escola “B” também.

O resultado apresentado em relação à questão acima indica a existência de uma comunicação democrática entre os gestores e a comunidade escolar

Na questão a respeito de planos e ou projetos estritamente administrativos elaborados pelos gestores e aplicados na instituição escolar obtivemos as seguintes respostas: na Escola “A”, 05 respondentes afirmaram que sim, 02 não e 03 não responderam. Já na Escola “B”, os resultados foram 04 sim e 01 não.

Com relação aos projetos pedagógicos elaborados pelos gestores e aplicados na instituição escolar, as respostas foram: na escola “A”, 07 responderam que sim, 02 não e 01 não respondeu. Na Escola “B”, tivemos 03 para o sim e 02 para o não.

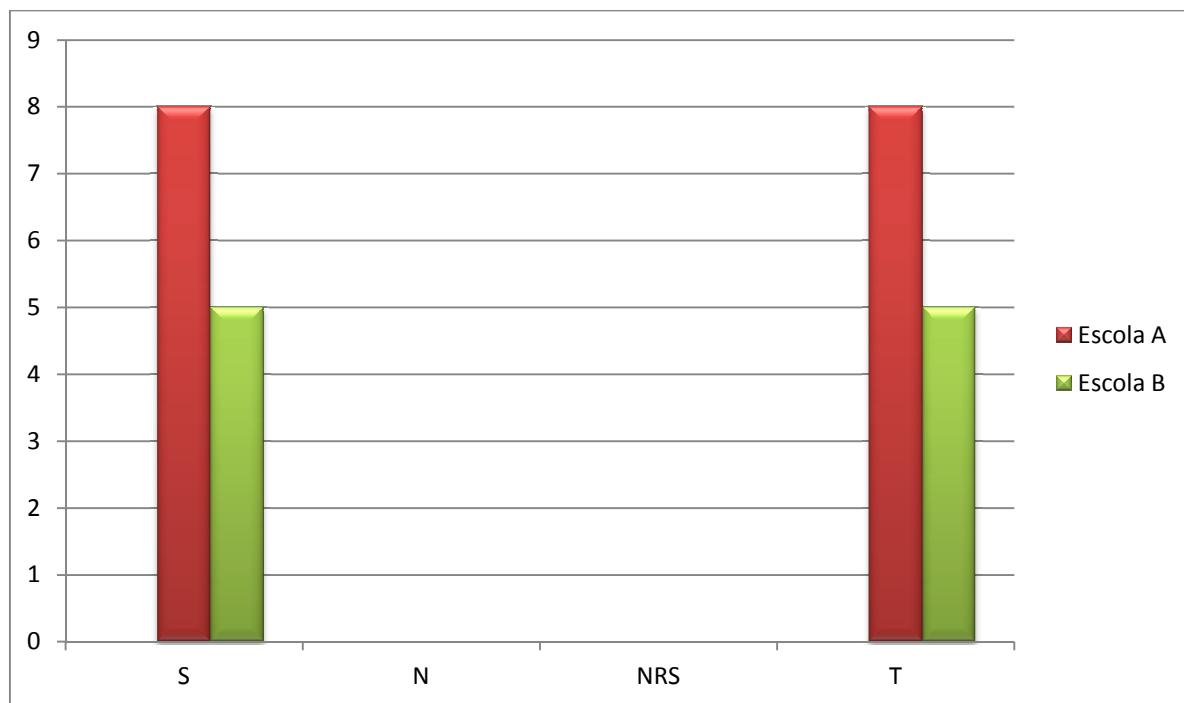
Destacamos que, a respeito dos planos e ou projetos, quer seja da esfera administrativa ou da pedagógica, não há claramente, um consenso no grupo pesquisado.

Em relação ao fato da gestão proporcionar e incentivar ambientes para a produção de conhecimento e o uso das tecnologias no processo de formação continuada dos profissionais, as duas escolas, responderam sim. Podendo-se afirmar que, os

incentivos dos gestores para momentos e ambientes de produção do conhecimento e aplicação de ferramentas tecnológicas, através da formação continuada, atendem as necessidades dos profissionais das referidas escolas.

Ao perguntarmos se o grupo considera que a gestão escolar é ferramenta e instância determinante de desempenho de aprendizagem nas organizações aprendentes, tanto na Escola “A” quanto na “B” todos afirmaram que sim, conforme representamos no gráfico seguir:

**Gráfico 2 – Gestão Escolar como ferramenta e instância determinante de desempenho da aprendizagem**



Fonte: Dados da Pesquisa da Dissertação

Sendo esta uma questão foco da nossa pesquisa, no sentido de estabelecer conexão entre a gestão escolar e o desempenho dos estudantes, fica ressaltado, portanto, que a prática gestora e seus perfis influenciam no resultado dos estudantes. Lembrando aqui, que o fazer escolar é um processo que acontece dentro de uma totalidade, isto é, com o envolvimento dos atores escolares, especialmente, no desempenho da aprendizagem considerando o que nos apontam os resultados na avaliação em larga escala.

Neste contexto, como afirma Koetz:

um novo modelo de gestão escolar passa a vigorar. Uma gestão capaz de tomada de decisões, [...] atingindo resultados desejados. Para isso é necessário, entre outros aspectos, combinar avaliação externa e responsabilização pelos resultados por todos os envolvidos na gestão da escola. (KOETZ 2010, p. 173)

Sendo assim, o caráter democrático e descentralizado das ações, consubstanciado pelo processo de interação, caracterizado pelo tipo de comunicação democrático entre os sujeitos pertencentes à comunidade escolar, bem como a presença dos projetos e planos de caráter pedagógico além da preocupação em organizar o processo pedagógico de forma a obter um melhor desempenho e resultados mais eficazes por parte dos estudantes, parecem ser as metas dos gestores das escolas campo da pesquisa, porém pelos resultados do IDEB, a escola “A” parece se aproximar melhor deste perfil. Mas também podemos observar que o processo democrático vivenciado na Escola “B” está contribuindo, conforme os dados da pesquisa, (ver quadros das págs. 27 e 28.) para uma curva crescente no desempenho dos estudantes desta escola.

Neste sentido, citando ainda Koetz (*ibidem*,173) que diz “é de se almejar que todos os envolvidos no ato de educar (equipe diretiva, professores, funcionários, pais e aluno) considerem o importante papel das avaliações externas como um subsídio para a reflexão e decisão coletiva para a melhoria da qualidade da educação”.

### **3.5.4 - Currículo na Prática Escolar**

É através da Proposta Curricular, definida no PPP das escolas, que podemos observar a concepção adotada e o processo didático-metodológico estabelecido pelo grupo na operacionalização das suas práticas pedagógicas. O currículo escolar reflete os saberes que circulam na instituição, o tipo de conhecimento, tanto tácito quanto explícito, que está sendo produzido ou ainda a abertura para inclusão de outros, de acordo com a necessidade advinda da população alvo ou de fatos do contexto social.

Destacando, a importância do currículo na prática escolar no processo ensino-aprendizagem, procurou-se buscar, na investigação, a compreensão que o grupo pesquisado tem a respeito do tema, tendo em vista a importância e a relação com o foco do nosso estudo. Assim procuramos investigar o conhecimento, a estruturação, a base teórica, a socialização do conhecimento, a adequação as necessidades locais e globais,

processo metodológico e avaliativo e ainda a gestão como co-partícipe no desempenho dos estudantes.

Ao analisar as respostas, verifica-se que, para a questão referente à estruturação do currículo, a totalidade de sujeitos pesquisados, afirmou ter conhecimento acerca da temática.

Quanto à questão de que a concepção de currículo adotado pela escola está baseado na valorização do conhecimento construído pelos estudantes, o resultado foi o seguinte: Na Escola “A”, 09 responderam que sim e 01 não respondeu. Na Escola “B”, todos responderem que sim.

Quanto ao compartilhamento do conhecimento, todos da escola “A” responderam que sim. Na Escola “B”, 04 responderam que sim e 01 respondeu não.

Com relação ao currículo está adequado às necessidades locais e globais, as instituições pesquisadas apresentaram a seguinte situação: na Escola “A”, 09 responderam que sim e 01 respondeu que não. Enquanto na escola “B”, todos responderam que sim.

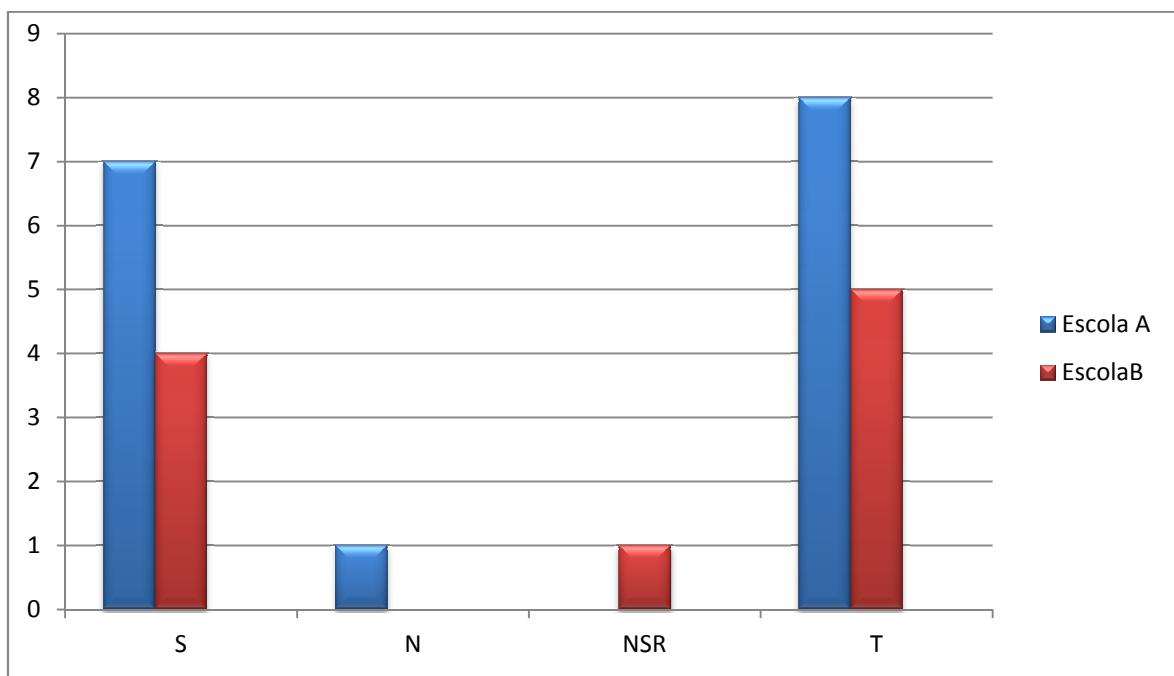
Ao perguntarmos sobre se o *currículo escolar estava organizado na perspectiva disciplinar* e se *era eficaz às práticas de gestão democrática*, as respostas foram: na Escola “A”, 09 responderam sim 01 respondeu não para a primeira questão; 07 responderam sim e 03 não para a segunda. Enquanto na Escola “B”, todos responderam sim para os dois questionamentos. Quando fizemos o mesmo questionamento em relação ao currículo *interdisciplinar*, a situação foi esta: a escola “A” 07 sim e 03 não para o *primeiro* questionamento e todos sim à *necessidade de um currículo interdisciplinar para uma gestão democrática*. A Escola “B” respondeu sim para os dois (dois) questionamentos.

Ainda perguntamos sobre a *adoção de práticas de pedagogia de projetos* nas referidas escolas e a sua eficácia para a gestão da escola. As respostas nas duas instituições foram para o sim tanto em relação à pedagogia de projetos quanto à eficácia dela para a gestão escolar.

Apesar das respostas acima apontarem para um processo de busca por um currículo em que o conhecimento esteja embasamento na construção pelos estudantes e eles tenham uma atitude proativa, o caráter disciplinar ainda é forte, uma vez que quase a totalidade dos pesquisados terem assinalado a presença deste na realidade escolar. Contradicoratoriamente, todos os pesquisados das duas escolas apresentaram posicionamentos positivos quanto à eficácia do currículo interdisciplinar.

Ao questionarmos a respeito do conhecimento do desempenho avaliativo dos estudantes na Prova Brasil, só um pesquisado da Escola “A” respondeu não à questão, e os demais afirmaram que sim. Na Escola “B”, só um pesquisado não soube responder, e os demais responderam que sim, conforme gráfico a seguir:

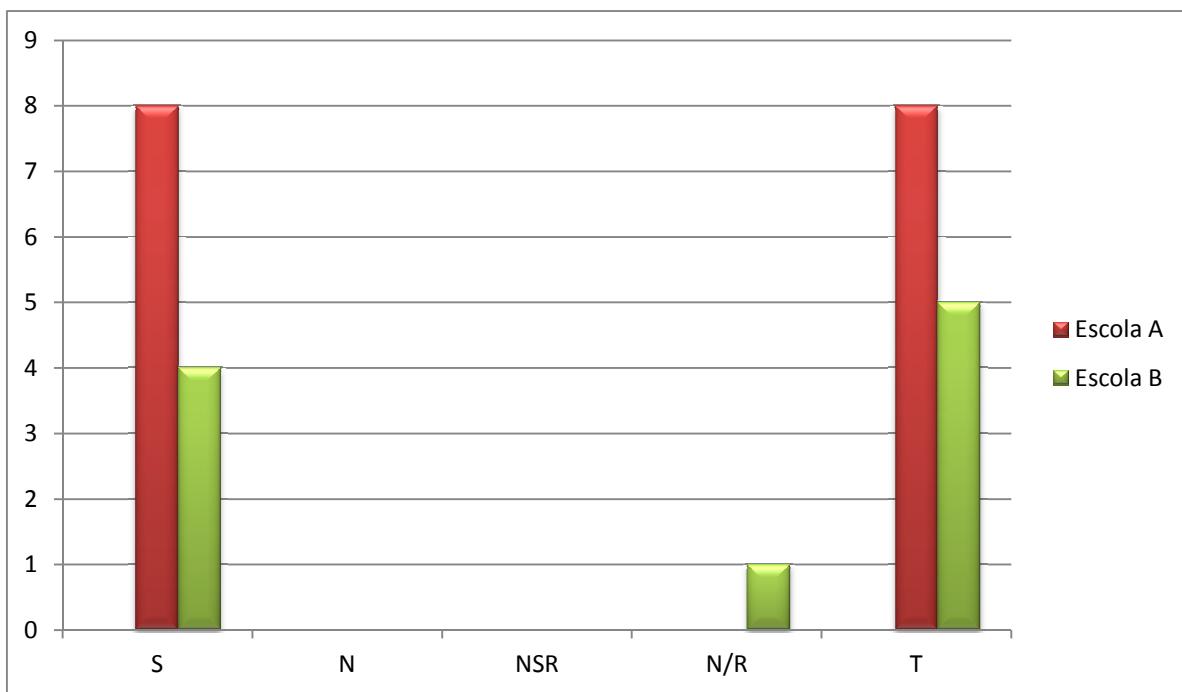
**Gráfico 03 – Conhecimento do desempenho avaliativo dos estudantes na Prova Brasil**



**Fonte: Dados da Pesquisa da Dissertação**

Ainda sobre o processo avaliativo, perguntamos *se a gestão escolar é copartícipe do desempenho dos estudantes*. Todos da Escola “A” responderam que sim e, na escola “B”, 04 responderam que sim e 01 não respondeu, como veremos no gráfico a seguir:

**Gráfico 04 – Gestão Escolar co-partícipe do desempenho dos estudantes**



**Fonte:** Dados da Pesquisa da Dissertação

Pelos dados apresentados, percebemos avanços sinalizadores de que a situação curricular na prática escolar começa a inquietar os atores responsáveis pelo processo ensino-aprendizagem, o que, por certo ainda é pouco, diante dos desafios de uma Educação Básica de qualidade. Também podemos inferir que há necessidade de uma política que envolva o tripé planejamento, gestão e avaliação para assegurar a continuidade de iniciativas inovadoras.

Nos questionários respondidos por gestores, especialistas e professores, foi-nos apontados os impactos que as práticas de gestão têm sobre o desempenho dos estudantes, uma vez que os resultados dessas avaliações passam a ser de domínio público, passando a ser um tema recorrente no espaço escolar e na sociedade. Sendo assim, o instrumento aplicado sugere mudança de mentalidade nas prioridades dos gestores, que atualmente se envolvem mais no planejamento pedagógico da escola.

### **3.5.5 – Gestão Escolar no desempenho da aprendizagem**

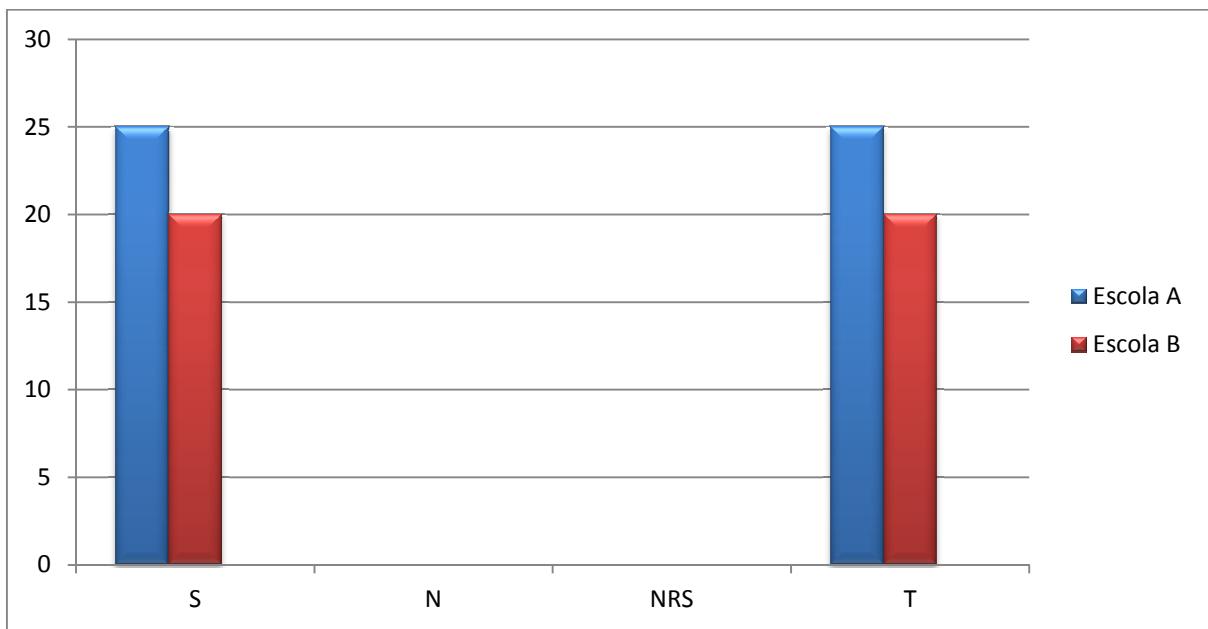
Esta pesquisa, por seu caráter empírico, procura apresentar uma visão geral da realidade pesquisada por meio do tratamento da "face empírica e fatual da realidade, produzindo e analisando dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatual" (Demo, 2000, p. 21), portanto, oferecendo maior concretude ao referencial teórico e facilitando a aproximação prática.

Na busca por informações empíricas que fornecessem sustentabilidade ao arcabouço teórico desta pesquisa, optamos por consultar os estudantes do 5º ano da escola “A” (vinte e cinco) e da escola “B” (vinte), sobretudo para se constatar a opinião deles quanto ao processo de gerenciamento administrativo e pedagógico das instituições onde estudam.

Para tanto, os 45 estudantes responderam a um questionário que continha perguntas, que percorriam as categorias de análise aqui já estabelecidas.

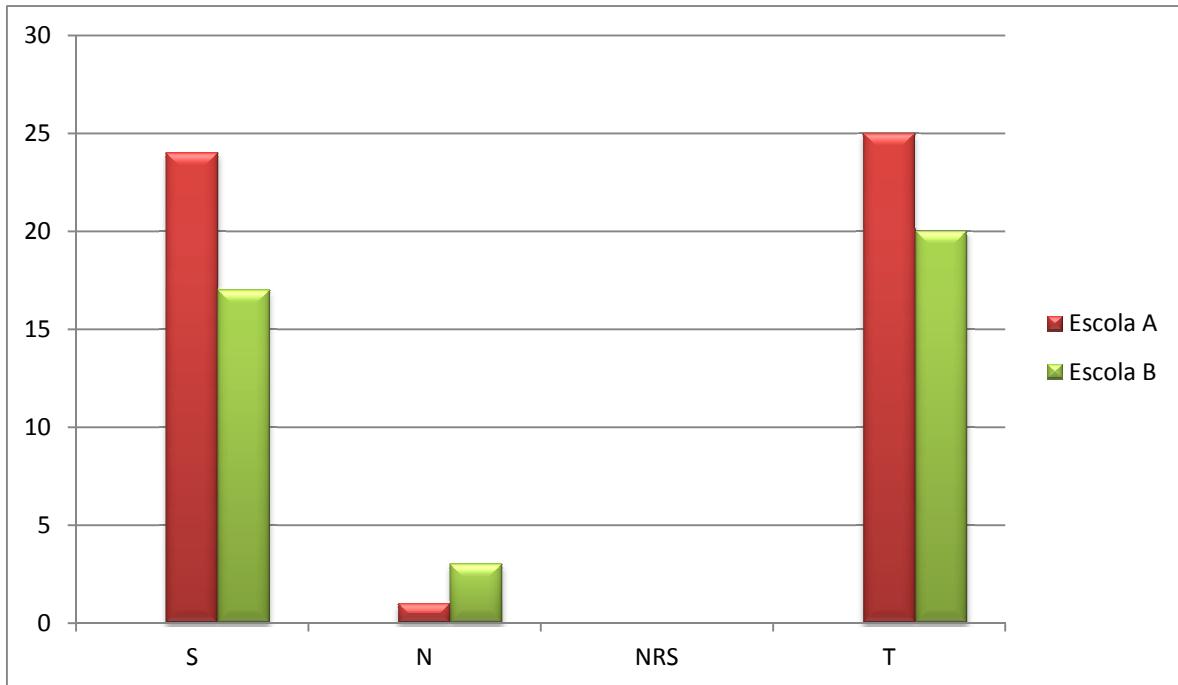
Ao analisar a Gestão Escolar no desempenho da aprendizagem, questionamos a prática gestora, a gestão democrática, o currículo e a avaliação do processo ensino-aprendizagem e se esta tem contribuído para o desempenho dos estudantes.

Com relação à questão “*na escola em que você estuda, a aprendizagem é vista como interesse principal*”, nas duas escolas, a resposta na sua totalidade foi pelo sim, como está demonstrado no gráfico a seguir:

**Gráfico 05 - Aprendizagem como foco****Dados da Pesquisa da Dissertação**

Quando se perguntou se professores, especialistas e gestores da escola estimulavam a aprendizagem, o resultado foi: Escola “A” 24 respondeu que *sim* e 01 respondeu *não*. Já na escola “B” 17 responderam que sim e 03 respondeu que não. Observe o gráfico a seguir:

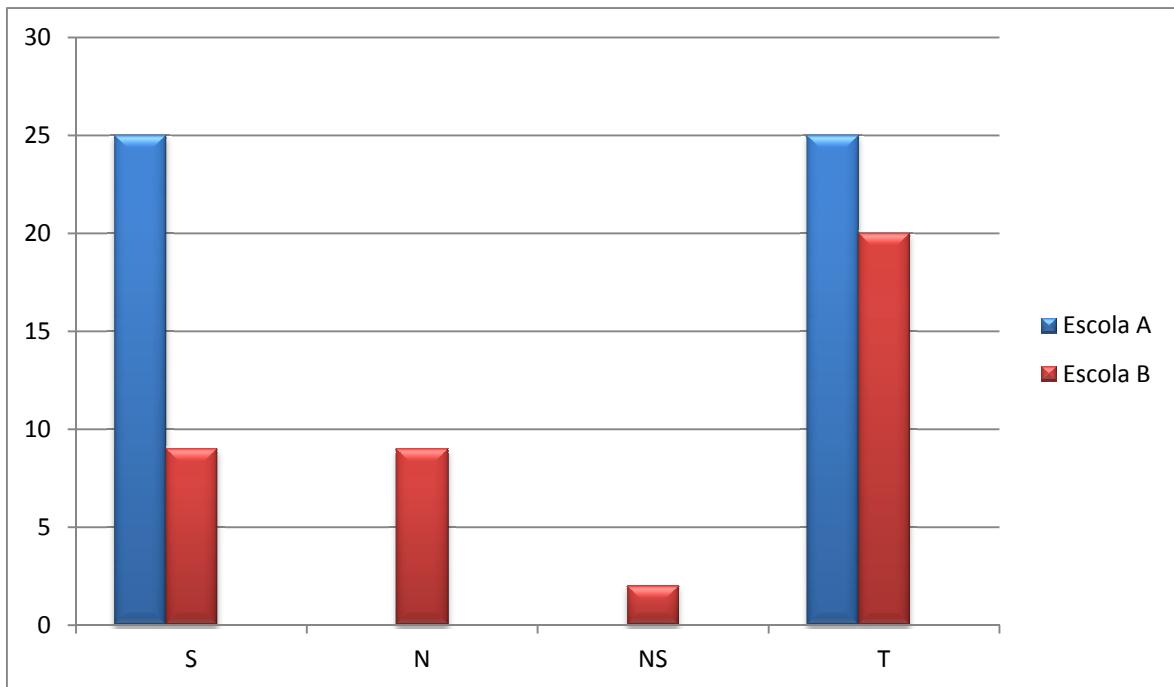
**Gráfico 06 – Estímulo ao processo da aprendizagem pelos professores, especialistas e gestores das escolas**



**Fonte:** Dados da pesquisa da dissertação

Ao perguntarmos sobre a *existência de projetos pedagógicos na sua escola, as respostas* assim se apresentaram: Para a existência dos projetos pedagógicos na escola “A”, os 25 estudantes optaram pelo sim; já na “B”, 09 afirmaram que sim, 09 não e 02 não souberam responder. Como está representado a seguir:

**Gráfico 07 – Conhecimento sobre a existência de projetos pedagógicos nas Escolas**



**Fonte:** Dados da pesquisa da dissertação

Outra questão versou sobre, *se o trabalho com projeto ajuda no processo de aprendizagem e se há socialização desses conhecimentos no ambiente escolar* obteve-se, na Escola “A”, sim de todos os participantes e, na “B”, 17 para sim, 01 para o não e 02 para não sei responder.

Questionou-se também sobre *os conteúdos que são trabalhados na sala de aula, e se são interessantes para o desenvolvimento dos estudantes*, na Escola “A”, todos os pesquisados responderam que sim. Na escola “B”, 18 responderam que sim, 01 não e 01 não sei responder. Quando perguntamos se *a escola incentiva a realização de atividades de forma interdisciplinar*, as respostas foram: Escola “A”, todos os pesquisados responderam que sim, enquanto na Escola “B”, 14 responderam que sim, 03 que não e 03 não sei responder.

Outro ponto da pesquisa foi *a respeito da prática gestora e se havia comunicação democrática entre os gestores e a comunidade escolar*. A Escola “A” respondeu assim: 18 sim, 06 não e 01 não sei responder. A Escola “B” respondeu 06

sim, 09 não e 05 não sei responder. A mesma questão em relação à equipe técnica (especialistas), o resultado foi Escola “A”, 24 sim e 01 não. A Escola “B”, o quadro foi 11 sim, 05 não 03 não sei responder e 01 não respondeu.

Com relação à comunicação dos professores com os estudantes, as respostas foram assim apresentadas: Escola “A”, todos os estudantes responderam sim; Escola “B” assim se posicionou: 15 sim, 04 não e 01 não sei responder.

Ao perguntarmos sobre *o processo avaliativo e se ele favorece o desempenho dos estudantes*, as respostas foram: Escola “A”, 15 responderam que sim e 10 responderam que não. Na Escola “B”, 17 para o sim e 03 para o não.

Ao perguntarmos se *os estudantes consideravam que, no seu desempenho escolar, havia a contribuição da gestão escolar e como isso acontecia*, o quadro foi o seguinte:

- **Escola “A”**

25 estudantes responderam ***sim***, sendo que:

- 20 pontuaram: acontecia por meio do incentivo à leitura, o estudo da tabuada e alerta para prestar atenção às aulas;
- 04 afirmaram que tiravam boas notas porque os professores e os gestores ficam cobrando para estudar e passar de ano. Além de prestar atenção e serem organizados;
- 01 justificou pelo incentivo que tinha para participar de todas as atividades relacionadas aos projetos de leitura, computação e outros.

- **Escola “B”**

- 04 Sim – (sem justificativas);
- 01 Não – (idem);
- 04 Não responderam – (idem);
- 04 Não sei responder – (idem)
- 01 respondeu sim, através das explicações, do diálogo e das leituras com os professores;
- 02 responderam sim, justificando pelas explicações que eles fazem para a gente aprender mais rápido e o interesse de nos ensinar;

- 01 respondeu sim, porque ajuda a gente nas notas;
- 01 respondeu sim, pois falam para a gente estudar para melhorar o desempenho;
- 01 respondeu não, pois depende de minhas notas;
- 01 respondeu não muito, porque a gente tem que ter notas boas.

Após a apresentação dos dados coletados dos estudantes do 5º ano das duas escolas pesquisadas, podemos fazer alguma inferência neste grupo.

Primeiramente nos apoiamos em autores como Paro (2007, p.102) que afirma que “*um dos aspectos mais relevantes na atual estrutura organizacional da escola é o papel desempenhado pelo diretor. Queira ou não, a figura do diretor de escola ainda é um dos determinantes mais importantes da qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar*”.

Libâneo (2001, p. 21) destaca “[...] as características organizacionais das escolas – tais como o estilo da direção, o grau de responsabilidade dos seus profissionais, a liderança organizacional compartilhada, a participação coletiva. O currículo [...] são determinantes da sua eficácia e do aproveitamento escolar dos alunos”.

Deste modo, a articulação do desempenho dos estudantes nos processos avaliativos e a gestão escolar destacam-se a partir das especificidades de cada unidade escolar, da forma de organização da gestão, das relações interpessoais estabelecidas no cotidiano escolar. Assim sendo, poderemos ter resultados diferenciados com relação ao desempenho dos estudantes no seu processo de aprendizagem.

Com relação às respostas sistematizadas no instrumento aplicado aos estudantes, podemos observar que não existe muita diferença deste grupo com os demais pesquisados, ou seja, percebe-se também maior unidade na Escola “A” do que na Escola “B”. Nas respostas, associando desempenho no processo de avaliação e a gestão escolar, os estudantes da Escola “A” afirmaram sim, para a atuação da gestão, enquanto na Escola “B” a maioria parece não fazer esta correlação.

Nesse aspecto, tomando o IDEB como referência e as categorias analisadas nesta pesquisa, percebe-se que, na Escola “A”, que teve maior IDEB, traços mais fortes de uma gestão compartilhada. Enquanto na Escola “B”, de menor IDEB, não se percebeu claramente uma maior unidade nas questões pesquisadas.

Desse modo, é possível afirmar que, na Escola “A”, no gerenciamento das ações pedagógicas para um melhor desempenho dos estudantes, “*a avaliação passa a ser um*

*subsídio e componente essencial para a promoção e equidade da educação”* (Koetz, 2010, p. 172). Na Escola “B”, nos dados colhidos das entrevistas, algumas falas se apresentam contraditórias, principalmente, na relação entre ações de gestão democrática e tradicional, com vistas a um melhor desempenho de aprendizagem.

Nessa perspectiva, parece que a nossa análise caminha para a confirmação de que a gestão e os processos democráticos mediados no cotidiano escolar têm uma relação direta com o resultado do desempenho dos estudantes nas organizações aprendentes.

#### **4. Considerações finais**

A presente pesquisa suscitou questões sobre a gestão escolar e o desempenho dos estudantes. Deve ser salientado, no entanto, que estas devem ser objeto de estudo de outros trabalhos, pois pode ser precoce generalizar os resultados para o universo de todas as escolas municipais de João Pessoa-PB, apesar de terem realidades similares. Penso que seria interessante, portanto, repetir esta metodologia num número maior de casos. Além disso, o enfoque do estudo foi a gestão como ferramenta de desempenho da aprendizagem nas organizações aprendentes, mas não partimos da premissa de que ela resolveria todos os problemas das escolas.

Este estudo acerca da gestão foi realizado com o objetivo de verificar como esta poderia contribuir para o desempenho dos estudantes no processo ensino-aprendizagem nas organizações aprendentes.

Para tanto, fizemos um percurso teórico e empírico nas instituições escolares, foco do estudo, que nos trouxe dados a respeito da prática gestora, dos documentos legais que direcionam tanto a prática pedagógica quanto a administrativa e dão suporte à organização didático-pedagógica, por meio da organização curricular, do papel da avaliação, destacando a análise feita nas avaliações em larga escala.

Podemos dizer que foi uma pesquisa quantitativa e qualitativa, que procurou fazer dois estudos do ponto de vista teórico-metodológico: comparar escolas em situação contextual similar e notas do IDEB diferenciadas, além de ter levantado as variáveis gestão e desempenho para medir o seu efeito.

Os achados dialogam com o referencial teórico escolhido, dando suporte às evidências empíricas, aprofundadas em pesquisa de campo que procurou adentrar no cotidiano escolar. No campo empírico, buscamos informações junto aos gestores, especialistas, professores e estudantes das escolas pesquisadas, para dar sustentabilidade a nossa proposta de estudo e depois fizemos a análise comparativamente, mediante as categorias estabelecidas.

Assim, mesmo sabendo que não podemos generalizar os resultados desta pesquisa, eles trazem fortes evidências de que é necessário aprofundar o seu foco, que é a gestão e os seus mecanismos, relacionando-os ao desempenho escolar. Daí ser fundamental destacar os elementos basilares, apontados como produtores de

uma melhor gestão escolar, nos referenciais teóricos. Em primeiro lugar, destaca-se a formação do corpo gestor para um novo modelo de gerenciamento, por meio de um processo democrático e de visão sistêmica da gestão escolar.

A estas qualificações devem ser adicionadas duas outras: a capacidade de liderança nas relações instituídas no contexto escolar e a absorção das avaliações externas pelo processo educacional das escolas, no processo de gestão da aprendizagem. Se fôssemos destacar qual a fragilidade mais acentuada nas unidades escolares pesquisadas, seria a gestão da aprendizagem, pela dificuldade da gestão em provocar mudanças no processo ensino-aprendizagem no contexto da sala de aula.

Outro aspecto diz respeito à introdução da avaliação e dos indicadores como parâmetros do desempenho escolar, pois como destaca o Documento Referência da CONAE/2014, pág.54 a avaliação não deve ser para “*mero ranqueamento e classificação das escolas e instituições educativas*”, mas infelizmente é assim que é tratado no contexto social, mexendo na rotina escolar.

Para mudar esta realidade, as instituições escolares precisam ser vistas como organizações de aprendizagem inseridas em um contexto social, que tenham o conhecimento como foco principal e uma estrutura organizacional que privilegie a produção e disseminação do conhecimento, além de garantir aos estudantes uma formação integral. E assim, o resultado das avaliações em larga escala passa a ser absorvido no planejamento das ações curriculares em função da melhoria da aprendizagem.

O resultado apresentado pelas escolas evidenciou possibilidades para uma reestruturação, que possibilite aos gestores o planejamento e a execução de ações de gerenciamento nas organizações aprendentes, no entanto, algumas ressalvas precisam ser feitas. Nas escolas analisadas, foram constatados conflitos de concepções entre os princípios democráticos e autoritários. Mas também observamos indícios de intencionalidade de mudanças no gerenciamento das ações pedagógicas postas no projeto político-pedagógico, no plano de desenvolvimento escolar e no regimento escolar, instrumentos legais que direcionam as práticas administrativas e pedagógicas da instituição e sustentam os princípios da gestão.

Neste contexto, estão caracterizadas as estratégias da gestão escolar a serem executadas na instituição escolar. Nestes documentos se encontram dispostos os planos de ação administrativa e pedagógica, elaborados mediante os princípios legais da

democratização e descentralização e com a participação da comunidade escolar representada pelos seus segmentos.

Destaca-se nesse processo a afirmação do conhecimento de que a comunidade escolar tem a respeito da gestão escolar, seus princípios e concepções bem como da relação existente entre as dimensões administrativa e pedagógica, que se apresenta como de grande importância para as relações estabelecidas no cotidiano escolar.

Com relação às práticas pedagógicas, a concepção construtivista foi assinalada como a predominante, com relação à gestão das escolas, fundamenta-se nos princípios da democratização, apesar de serem registrados resíduos do autoritarismo hierárquico na Escola “A”, que precisam ser discutidos para a efetivação de uma gestão de fato democrática.

Dados evidenciam que, nas escolas analisadas, existe uma preocupação dos gestores quanto ao gerenciamento do processo ensino-aprendizagem como foco das ações pedagógicas, de modo a promover uma melhoria no processo de aprendizagem.

Constatou-se que, nas duas escolas pesquisadas, apesar de os currículos estarem estruturados com base na construção do conhecimento, seguindo as orientações da Proposta Curricular organizada pela SEDEC, o caráter disciplinar ainda se faz presente, dificultando o trânsito pelas diversas áreas do conhecimento que o compõem.

A prática da pedagogia de projetos adotada tanto na Escola “A” quanto na “B” como metodologia de trabalho didático abre caminhos e contribui para uma ação pedagógica mais compartilhada e mais compromisso com o processo ensino-aprendizagem e consequentemente com um melhor desempenho dos estudantes.

Pode-se concluir, assim, que as escolas analisadas tem o entendimento, de que a gestão escolar é ferramenta e instância determinante de desempenho da aprendizagem nas organizações aprendentes, mas ainda estamos longe de garantir:

“os meios e as condições favoráveis para que os processos de gestão sejam construídos coletivamente, de modo a ficar claro que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal”. (CONAE-2014, p. 68).

Diante das realidades adotadas para análise e sua vinculação com a fundamentação teórica apresentada, pode-se concluir que a gestão escolar, hoje, passa a ter um papel preponderante no compromisso de uma educação de qualidade, destinada a produzir transformações na gestão da aprendizagem.

Segundo as orientações da CONAE/2014 (Págs. 53-54), “*um aspecto fundamental para a promoção e garantia da educação de qualidade é a avaliação, não*

*apenas da aprendizagem, mas também dos fatores que a viabilizam*". Os avanços no campo da avaliação mostraram o quanto falta para chegarmos a um cenário desejável, porém, não se tem ainda, uma política de educação, mais incisiva, para se chegar a esta nova situação, a não ser aquela política de pressão aos gestores e atores educacionais, para alcançar determinados índices.

Em outras palavras, "*a avaliação deve considerar não só o rendimento escolar como "produto" da prática social, mas precisa analisar todo o processo educativo, levando em consideração as variáveis que contribuem para a aprendizagem*". (*ibid*, P.54)

Tendo em vista a gama de fatores que implicam nos melhores resultados de desempenho da aprendizagem, torna-se difícil isolar a variável gestão no estudo do gerenciamento escolar. Mas, no nosso estudo, partimos do pressuposto de que a gestão assume um papel de co-partícipe no desempenho dos estudantes. A pesquisa teve como principal objetivo, conforme referido, analisar a gestão escolar e sua possível relação com o resultado apresentado no desempenho da escola, a partir dos índices expressos pelo IDEB, em duas escolas municipais de João Pessoa.

Com relação ao indicador de desempenho, a pesquisa considerou as avaliações em larga escala (IDEB e Prêmio Escola Nota 10) como paradigma de avaliação importante para relacionar a contribuição do gestor no desempenho das escolas em termos da qualidade da educação ofertada.

Como já mencionamos, a gestão escolar tem sido abordada na literatura como atividade de mediação dos processos educativos e um importante componente que influencia o desempenho dos estudantes. Nos estudos realizados, destacam-se o perfil de gestores e os estilos mais democráticos como aqueles que favorecem um melhor desempenho dos estudantes.

Na estrutura organizacional, é necessário privilegiar a conquista de responsabilidades compartilhadas, como preveem os princípios da gestão democrática, onde cada membro da comunidade escolar atua com base em suas competências em prol da conquista dos objetivos da organização, que precisam contemplar ao máximo os interesses tanto individuais quanto da coletividade.

Na pesquisa, cujos resultados foram apresentados no decorrer da análise metodológica, buscou-se compreender a correlação existente entre os processos democráticos e o resultado do desempenho pelos estudantes obtido por meio de um estudo comparativo entre duas escolas municipais, como forma de explicitar as

especificidades dessa relação, as análises de variáveis intrínsecas das escolas e a forma de compreender a gestão.

Na dimensão da mensuração dos resultados, mesmo a literatura apontando a gestão e suas interfaces neste resultado, partimos para compreender as condições particulares de duas instituições de ensino com resultado de IDEB que se contrastam.

O projeto de pesquisa seguiu a hipótese de que os gestores escolares eram co-partícipes dos resultados obtidos pelos estudantes e isso poderia ser explicado pelas formas diferenciadas da gestão e suas relações no cotidiano escolar. Nossa preocupação não era indicar a melhor forma de gestão, mas sim, verificar a possível relação desta com o desempenho expresso pelo indicador de desempenho das escolas (IDEB). Constatou-se, após os dados analisados na pesquisa, que as características de gerenciamento nas duas escolas se assemelham, mas o que estaria influenciando os resultados de desempenho nas escolas, segundo o “ranque” do MEC?

Levamos em consideração, para responder a esta questão, o que aponta o Documento Referência da CONAE:

*Variáveis que contribuem para a aprendizagem: os impactos da desigualdade social e regional nas práticas pedagógicas; os contextos culturais nos quais se realizam os processos de ensino e aprendizagem; [...] ; as condições físicas e equipamento das instituições educativas; o tempo diário de permanência dos estudantes na escola; a gestão democrática”, entre outros elementos. (CONAE/2014 p. 54)*

Por isso, afirmar que cabe aos gestores escolares a responsabilidade total pelo bom desempenho das instituições de ensino, é não considerar as outras variáveis que também interferem nos resultados.

Estas reflexões nos sugerem sintetizar o modelo de gestor almejado, ele seria baseado na construção de um contrato com um gestor profissionalizado, com melhor formação e capacitação, equipe de apoio aos projetos de aprendizagem e o acompanhamento do desempenho dos estudantes, por meio da aferição de resultados quantitativos e qualitativos. Este lideraria a produção e a execução de um projeto político pedagógico que pudesse ser acompanhado e medido, por métricas objetivas e pela discussão com a comunidade escolar.

Os resultados da pesquisa permitem, por fim, apontar alguns pontos que deverão ser desenvolvidos em termos de políticas públicas. O primeiro é a melhoria do processo de formação, capacitação e profissionalização do gestor escolar. Trata-se do alicerce a partir do qual se poderá mudar a gestão das escolas. Mas o maior desafio, como dito

anteriormente, é como estruturar o processo pedagógico para que ele tenha os efeitos desejados na sala de aula e, consequentemente, no desempenho dos estudantes.

Outro ponto importante é a utilização das avaliações em larga escala como parâmetro para a escola, mas não no que se refere ao salário e à carreira do professor, principalmente na questão do bônus, como é caso do Prêmio “Escola Nota 10”.

O desafio maior, portanto, é como incorporar a avaliação no cotidiano escolar, criando atividades pedagógicas extras e definindo quais metas deveriam ser alcançadas pelos estudantes.

A maior dificuldade para utilizar as metas e avaliações como referência está na sala de aula, ou mais especificamente, na fragilidade da gestão da aprendizagem. Portanto, a mudança de currículo, planejamento das ações pedagógicas, a formação mais adequada em termos de conteúdo e didática dos professores e, especialmente, a inclusão de competências de gestão da aprendizagem na capacitação dos gestores seriam avanços para a combinação de uma visão sistêmica dos gestores, de um clima organizacional, da incorporação das avaliações externas na ação educativa, que trarão com certeza a diferença no desempenho dos estudantes.

Como contribuição desta pesquisa para continuidade ou realização de outros trabalhos, é necessário aprofundar os estudos em torno das escolas gerenciadas pelas mesmas orientações legais e pedagógicas, dentro de uma mesma rede de ensino, com estudantes com características sociais semelhantes, que tenham indicadores de desempenho educacional diferenciado. Para isso, os resultados desta pesquisa podem oferecer caminhos para perscrutar as relações entre gestão escolar e desempenho dos estudantes mais amplamente.

## 5. REFERÊNCIAS

- ABDIAN, Graziela Zambão. **Escola e avaliação em larga escala: (contra) proposições.** IN WERLE, Flávia O. Corrêa (Org.). **Avaliação em larga escala**, São Leopoldo: Oikos editora, 2010.
- AFONSO, A.P. **Comunidades de aprendizagem: um modelo de gestão da aprendizagem.** Disponível  
em:<http://www.nonio.uminho.pt/documentos/actas/actchal2001/048-Ana%20Afonso%20427-432.pdf>. Acesso em 30 ago. 2010.
- ALARÇÃO, Isabel (org.). **Escola Reflexiva e nova racionalidade.** Porto Alegre: ArtMed, 2001.
- ALVES, N. & SGARBI, P.(orgs.). **Espaços e imagens na escola.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** 2.ed. – São Paulo: Saraiva, 2008
- ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação:** rumo à uma sociedade aprendente. 5<sup>a</sup> ed. Petrópolis, Vozes, 1998
- BARDIN L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70; 2011.
- BITTAR, Marluce e OLIVEIRA, J.F (Orgs). **Gestão e Políticas educação.** Rio de Janeiro: DP&A, 2004
- BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da Educação no Município: Sistema, Conselho e Plano.** São Paulo: Editora e Livraria Paulo Freire, 2009
- BRASIL. **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996** (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB).
- Consulta ao Ideb. Disponível em:  
<http://sistemasideb.inep.gov.br/resultado/>. Acesso em: 20/09/2010.
- CONAE/2014: Conferência Nacional de Educação: **Documento Referência.** Brasília: MEC, 2013

- BRUNO, Lúcia. **Poder e Administração no Capitalismo Contemporâneo.** In OLIVEIRA, D. A. **Gestão Democrática da Educação:** desafios contemporâneos. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- COSTA, Daiany Madalena. **Diálogos entre avaliação e o estabelecimento escolar aprendente: um princípio de insubordinação.** IN WERLE, Flávia O. Corrêa (Org.). **Avaliação em larga escala,** São Leopoldo: Oikos editora, 2010.

- DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico.* São Paulo: Atlas, 2000.
- GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã.** São Paulo: Cortez, 1993
- \_\_\_\_\_ **Perspectivas Atuais da Educação.** Porto Alegre:Artmed, 2000.
- \_\_\_\_\_ e ROMÃO, J.E (Orgs.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas.** 5. Ed. – São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire. 2002 – (Guia da escola cidadã; v.1)
- FISCHER, Beatriz T. Daudt, **Avaliação da aprendizagem: a obseção pelo resultado pode obscurecer a importância do processo.** IN WERLE, Flávia O. Corrêa (Org.). **Avaliação em larga escala,** São Leopoldo: Oikos editora, 2010.
- FONSECA, Marília. **O Banco Mundial e a gestão da educação brasileira.** IN OLIVEIRA, D. A. **Gestão Democrática da Educação:** desafios contemporâneos. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- \_\_\_\_\_ **As tendências da gestão na atual política educacional brasileira: autonomia ou controle?** IN BITTAR, Marluce e OLIVEIRA, J.F (Orgs). **Gestão e Políticas educação.** Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- FREITAS, Luiz Carlos et al. **Avaliação educacional: caminhando pela contramão.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- LIMA. Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica.** São Paulo; Cortez, 2001
- LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa:** o trabalho de gestor escolar. 6.ed. Petrópolis,RJ: Vozes, 2009.
- \_\_\_\_\_. (org). **Gestão escolar e formação de gestores,** Em Aberto, Brasília, v.17, n.72,p.7-10, fev./jun., 2000
- \_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Vol. I Rio de Janeiro: Vozes, 2006

- .\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Vol .II Rio de Janeiro: Vozes, 2006.
- \_\_\_\_\_. **A gestão participativa na Escola.** Rio de Janeiro. Vol .III: Vozes, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão Escolar.** Vol. IV Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- HELLER, Agnes. **O Cotidiano e a História.** São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola.** 12<sup>a</sup> ed. 2005, Campinas: Papirus editora, 2005.
- KOETZ, Carmem Maria, **Atuação da equipe Diretiva e Avaliações em Larga Escala: em busca de uma gestão democrática da escola pública.** IN WERLE, Flávia O. Corrêa (Org.). **Avaliação em larga escala,** São Leopoldo: Oikos editora, 2010.
- KUENZER, A. Z. **Conhecimento e competências no trabalho da escola.** Disponível em<[http://www.pde.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/TextosVideos/Acacia\\_Kuenzer/CONHECIMENTO\\_E\\_COMPETENCIA\\_NO\\_TRABALHO\\_E\\_NA\\_ESCOLA.PDF](http://www.pde.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/TextosVideos/Acacia_Kuenzer/CONHECIMENTO_E_COMPETENCIA_NO_TRABALHO_E_NA_ESCOLA.PDF)> acessado em 15/09/2009.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo: Editora 34, 1999.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola:** Teoria e Prática. 5 ed. Goiânia, GO: Editora Alternativa, 2004
- , J.C. et al **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2003. (Coleção Docência em Formação).
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da Aprendizagem – componente do ato pedagógico.** São Paulo: Cortez, 2011.
- MATA, Áurea Augusta R. Gestão Escolar e a Qualidade de Ensino: com vocês, “o prêmio escola nota 10”. In CANANÉA, Fernando Abath, (Org.) **Educação e suas Interfaces: conversas em torno da educação, da arte e da cultura.** João Pessoa, PB: Imprell Gráfica e Editora. 2012.
- MEC/SEB. **Avaliação no Ciclo de Alfabetização: reflexões e sugestões.** Caderno de Avaliação, Brasília, 2012.
- MORAES, Maria Cândida **O Paradigma Educacional Emergente: Implicações na formação do professor e nas práticas pedagógicas.** Em Aberto, Brasília, ano 16. N.70, abr/jun.1996.
- MORIN, Edgar. **A inteligência da complexidade.** Trad.Nurimor Maria Falcí. São Paulo: Petrópolis: 2001
- \_\_\_\_\_. **Introdução ao Pensamento Complexo.** São Paulo. Petrópolis, 2003.

- NEVES, L.J. **Pesquisa qualitativa** – características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.1 nº3, 2º Sem./1996.
- NÓVOA, Antônio. **Os professores e sua formação**. 2. Ed. Portugal: Dom Quixote, 1995.
- \_\_\_\_\_. **As organizações escolares em análise**. Portugal: Nova Enciclopédia, 1995.
- OLIVEIRA, D. A. **Gestão Democrática da Educação**: desafios contemporâneos. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- PARO, V. H. **Por dentro da Escola pública**. São Paulo: Xamã, 1996
- \_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. São Paulo: Ática, 2007
- RODRIGUEZ, Margarita Victoria. **Políticas Públicas e Educação: a descentralização dos sistemas nacionais de ensino**, análise e preceptivas. BITTAR, Mariluce e OLIVEIRA, João Ferreira de **Gestão e Políticas da Educação**. Rio de Janeiro: DPeA, 2004
- SENGE; Peter. M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Nova Cultura, 2006.
- \_\_\_\_\_. Et al. **Escolas que aprendem**. Porto Alegre: Artmed, 2005
- \_\_\_\_\_. **Procedimentos de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos**. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/100-TC-C3.htm>> Acessado em maio de 2005.
- SOBRINHO, José Dias. **Avaliação, ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria?** Educação e Sociedade, Vol. 25 nº 88, p. 703 a 725. Especial. Campinas. 2004. Disponível em <<http://WWW.cedes.unicamp.br>>
- VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da Escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995.
- WERLE, Flávia O. Corrêa (Org.). **Avaliação em larga escala**, São Leopoldo: Oikos editora, 2010.
- WITTMANN, Lauro Carlos. **Gestão Compartilhada na Escola Pública: subsídios para debate**. In Revista de Administração educacional Recife-PE. Centro de Educação

da Universidade Federal de Pernambuco, Vol. 1, n. 2 jan/jun, 1998. 11 Revista Científica da UFPA <http://www.ufpa.br/revistaic>

\_\_\_\_\_ **Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor.** Encontro com Paulo Freire. Educação & Sociedade, 1979. P. 88 – 96.

\_\_\_\_\_ **Perpectivas da gestão escolar e implicações quanto a formação do gestor.** In Em Aberto, Brasília, V.17, nº72, p. 88 – 96, fev/jun 2000.

Zaballa, Antoni. **A Prática Educativa: como ensinar.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

## 6.. APÊNDICE

### CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado(a) Gestor(a):

Vimos por meio desta, apresentar a pesquisa intitulada “Gestão Escolar como Ferramenta de Desempenho e Aprendizagem nas Organizações Aprendentes” que gostaríamos de realizar nesta instituição de ensino. Para tanto, faremos uma breve descrição do que consiste o trabalho, seus objetivos, procedimentos e participação de gestores, coordenadores pedagógicos (especialistas), professores e estudantes. Desde já, agradecemos pela colaboração e atenção.

O presente estudo pretende abordar a **Gestão Escolar como Ferramenta de Desempenho e Aprendizagem nas Organizações Aprendentes**, aprofundando-se no papel do gestor enquanto co-partícipe do desempenho dos estudantes no processo de aprendizagem nas referidas organizações e com isso tecer reflexões acerca da gestão de instituições educacionais escolhidas na Rede Municipal de Educação de João Pessoa/Pb, aproximando as ferramentas tradicionais da administração no cotidiano escolar com o proposto para a gestão em organizações aprendentes, sem perder de vista as peculiaridades e o compromisso com o desempenho do ensino e aprendizagem nas referidas instituições.

O Objetivo é analisar a gestão escolar como ferramenta e instância determinante de desempenho da aprendizagem nas organizações aprendentes.

A pesquisa será desenvolvida por meio da aplicação de questionários, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante.

Pretende-se que este trabalho traga contribuições importantes e abra novas perspectivas de estudos de outras temáticas derivadas das discussões e questões que puderem ser identificadas por meio desta pesquisa.

## **Mestrado Profissional - Gestão em Organizações Aprendentes**

Universidade federal da Paraíba

Orientador : Profº Dr Otávio Mendonça

Mestranda: Telma Lúcia de Souza Félix



## **Mestrado Profissional - Gestão em Organizações Aprendentes**

### **APÊNDICE A - Questionário 01**

**Categoria de análise:** Mapeamento Organizacional

**Grupo pesquisado:** Gestores

**Caracterização da Unidade escolar**

**Questões:**

Identificação.

1. Nome da escola: .....

2. Endereço .....

3. Porte: pequeno ( ) médio ( ) grande ( )

4. Níveis/modalidade: Educação Infantil ( ) Fundamental I( ) Fundamental II( )

EJA/profissionalizante ( )

Níveis/Modalidade	Nº alunos
Educação Infantil	
Fundamental I	
Fundamental II	
EJA/Profissionalizante	
Total	

<b>Qualificação dos professores</b>	<b>Nº de professores</b>
Ensino Médio na Modalidade Normal	
Graduação incompleta	
Graduação completa	
Especialização	
Mestrado	
Doutorado	

<b>Qualificação dos gestores</b>	<b>Nº de gestores</b>
Graduação	
Especialização	
Mestrado	

5. Caracterização Física: dependências que há na escola:

<b>DEPENDÊNCIAS</b>	<b>EXISTE?</b>	<b>QUANTIDADE TOTAL</b>
ÁREA DE LAZER	sim ( ) não ( )	
BIBLIOTECA OU SALA DE LEITURA	sim ( ) não ( )	
LABORATÓRIO DE CIÊNCIAS	sim ( ) não ( )	
LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA	sim ( ) não ( )	
PÁTIO COBERTO	sim ( ) não ( )	
PÁTIO DESCOBERTO	sim ( ) não ( )	
QUADRA DE ESPORTE	sim ( ) não ( )	
SALA DE AULA	sim ( ) não ( )	

SALA DE VÍDEO/VIDEOTECA	DE	sim ( ) não ( )	
SALA DE MULTIMÍDIA		sim ( ) não ( )	
BANHEIRO DE ALUNOS		sim ( ) não ( )	
BANHEIRO DE FUNCIONÁRIOS	DE	sim ( ) não ( )	
CANTINA		sim ( ) não ( )	
COZINHA		sim ( ) não ( )	
DEPÓSITO DE MERENDA	DE	sim ( ) não ( )	
DEPÓSITO DE LIMPEZA/CONSUMO	DE	sim ( ) não ( )	
REFEITÓRIO		sim ( ) não ( )	
AUDITÓRIO		sim ( ) não ( )	
SALA DE DIRETORIA		sim ( ) não ( )	
SALA DE PROFESSORES		sim ( ) não ( )	
SALA DE TÉCNICOS		sim ( ) não ( )	
SECRETARIA		sim ( ) não ( )	

## 6. Recursos Materiais Tecnológicos:

RECURSOS TECNOLÓGICOS	QUANTIDADE	
	TOTAL	EM FUNCIONAMENTO
TV		
Vídeo		
DVD		
<i>Data show</i>		
Retroprojetor		
Computador		
Internet		
Impressoras		
Outros		

**7. Organograma escolar:**

Como você definiria o organograma da sua escola?

Tradicional ( ) Inovador ( ) Não sei ( )

Os cargos ocupados são estruturados hierarquicamente?

Sim ( ) Não ( ) Não sei ( )

**8. Gerenciamento legal**

Que instrumentos norteiam a ação dos setores da unidade escolar?

PPP ( ) PDE ( ) RE ( ) Não sei ( )

Existe um plano de ação para os setores da unidade escolar?

Sim ( ) Não ( ) Não sei ( )

Os planos de ação foram elaborados tendo por base que princípios?

( ) Democrático e descentralizado, com participação coletiva

( ) Autoritário, sem a participação da comunidade escolar.

( ) Não sei

O PPP é conhecido por todos?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

As ações previstas no PPP são cumpridas?

Sim ( ) Não ( ) Às vezes ( )

O PPP é avaliado com que frequência?

Anualmente ( ) de três em três anos ( ) de cinco em cinco anos ( ) Não é avaliado ( )

**APÊNDICE B - Questionário 02**

**Categoria de análise:** Caracterização da Gestão no Contexto Escolar.

**Grupo pesquisado:** Gestores Escolares, Especialistas e Professores.

**Questões:**

01. Como você define a responsabilidade da gestão com a aprendizagem do estudante? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

02. Para você existem práticas de gestão participativa na sua escola?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

03. De que forma acontece a gestão participativa em sua escola? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

04. Existem instrumentos indicadores das práticas de gestão participativa na escola?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

05. O ambiente físico e o clima escolar auxiliam nas práticas de gestão na escola?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

06. A inovação é valorizada na escola? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

07. Como você caracteriza o processo avaliativo vivenciado na escola?

\_\_\_\_\_

08. A Secretaria de Educação do Município fornece apoio necessário para as práticas da gestão na escola?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

09. Como ocorre o apoio da Secretaria de Educação para as práticas de gestão na escola?

- ( ) Envio de recursos materiais e financeiros
- ( ) Cursos de formação continuada
- ( ) Não existe apoio
- ( ) Não sei responder



## Mestrado Profissional - Gestão em Organizações Aprendentes

### **APÊNDICE C - Questionário 03**

**Categoria de análise:** Prática Gestora em Organizações Aprendentes

**Grupo pesquisado:** Gestores Escolares, Especialistas e Professores.

**Questões:**

01. Você sabe o que significa gestão escolar?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

02. Em caso positivo, como você definiria gestão escolar? \_\_\_\_\_

03. Na sua escola você consegue distinguir a gestão administrativa da gestão pedagógica?

Sim ( ) Não ( ) não sei responder ( )

04. A gestão na escola é baseada nos princípios de democratização e descentralização?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

05. A base teórica que define a ação gestora é tradicional autoritária?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

06. A base teórica que define a ação gestora é construtivista?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

07. A comunicação entre os gestores e a comunidade escolar se apresenta de forma democrática?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

08. Há existência de planos e ou projetos estritamente administrativos elaborados pelos gestores e aplicados na instituição escolar?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

09. Há existência de planos e ou projetos estritamente pedagógicos elaborados pelos gestores e aplicados na instituição escolar?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

10. Os gestores da sua escola incentivam momentos e ambientes para a produção de conhecimento?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

11. Você considera que a gestão escolar é ferramentas e instância determinante de desempenho de aprendizagem nas organizações aprendentes?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )



## **Mestrado Profissional - Gestão em Organizações Aprendentes**

### **APÊNDICE D - Questionário 04**

**Categoria de análise:** O Currículo na Prática Escolar

**Grupo pesquisado:** Gestores Escolares, Especialistas e Professores

#### **Questões:**

01. Você tem conhecimento do que é currículo escolar?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

02. O currículo em sua escola é estruturado?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

03. O currículo está baseado na teoria pedagógica que valoriza o conhecimento construindo pelos estudantes?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

04. O conhecimento produzido é compartilhado na escola?

sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

05. O currículo é adequado às necessidades locais e globais requeridas pela sociedade do conhecimento e da aprendizagem?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

06. O currículo escolar está organizado na perspectiva disciplinar?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

07. Você considera o currículo disciplinar eficaz às práticas da gestão democrática na escola?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

08. O currículo escolar está organizado na perspectiva interdisciplinar?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

09. Você considera o currículo interdisciplinar eficaz às práticas da gestão democrática na escola?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

10. É utilizada na escola práticas de pedagogia de projetos?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

11. Você considera os projetos de trabalho como metodologia eficaz às práticas de gestão na escola?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

12. Você conhece o desempenho avaliativo dos estudantes na Prova Brasil?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

13. Você conhece o desempenho avaliativo dos estudantes dentro da escola?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

14. Você considera que a Gestão Escolar é co-partícipe do desempenho dos estudantes?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )



## Mestrado Profissional - Gestão em Organizações Aprendentes

### **APÊNDICE E - Questionário 05**

**Categorias de análise:** A Gestão Escolar no desempenho da aprendizagem dos estudantes.

**Grupo pesquisado:** Estudantes (5º ano)

#### **Questões:**

1. Na escola onde você estuda, a aprendizagem é vista como interesse principal?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

2. Os professores, especialistas e diretores da sua escola estimulam a sua aprendizagem?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

3. Você tem conhecimento sobre a existência de projetos pedagógicos na sua escola?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

4. Para você o trabalho por projetos ajuda na sua aprendizagem e na socialização desses conhecimentos no ambiente escolar?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

5. Os conteúdos trabalhados na sala de aula são interessantes para o seu desenvolvimento?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

6. A escola incentiva a realização de atividades de forma integrada (interdisciplinar)?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

7. A inovação é incentivada na sua escola?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

8. Há comunicação democrática entre a direção e a comunidade escolar?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

9. Há comunicação democrática entre os especialistas e a comunidade escolar?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

09. Há comunicação democrática entre os professores e os estudantes?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

10. Para você, a forma como acontece às avaliações, favorece o seu desempenho?

Sim ( ) Não ( ) Não sei responder ( )

Você considera que o seu desempenho escolar tem a contribuição da gestão da sua escola? Como?

---

---

---

---

**7 ANEXO**

**ESSA CONQUISTA É NOSSA!**



**PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA  
DIRETORIA DE GESTÃO CURRICULAR  
COORDENAÇÃO ESCOLA NOTA 10**

**PRÊMIO ESCOLA NOTA 10**

**“O professor só ensina verdadeiramente, na medida em que conhece o conteúdo do que ensina, quer dizer na medida em que se aproxima dele, em que o aprendeu”.**

**Paulo Freire**



**PLANILHA GERAL DE PONTUAÇÃO DO PRÊMIO ESCOLA NOTA 10**

**Polo – 03**

ESCOLA	2009	2010	2011	ANO 2012							
	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	PATRIMÔNIO DE CUSTEIO	ATIVIDADES INTERDISCIPLINARES (PPP)	AVALIAÇÃO DE INFORMAÇÃO EDUCACIONAL	AVALIAÇÃO DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR	FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO CONTINUADA	AVALIAÇÃO O DA APRENDIZAGEM GEM DOS ALUNOS	TOTAL NOTA 10
ANA NERY	88%	88%	95%	6,00%	2,00%	10,00%	3,00%	9,00%	20,00%	50,00%	100,00%

ESCOLA	2009	2010	2011	ANO 2012							
	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	PATRIMÔNIO INTERDISCIPLINARES DE CUSTEIO	ATIVIDADES INFORMATICA (PPP)	AVALIAÇÃO INFORMATICA EDUCACIONAL	AVALIAÇÃO ALIMENTAÇÃO ESCOLAR	FREQUÊNCIA FORMAÇÃO CONTINUADA	AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS	TOTAL NOTA 10
ARNALDO DE BARROS	57%	63%	67%	5,44%	1,96%	10,00%	3,00%	9,00%	20,00%	50,00%	100,00%

ESCOLA	ANO 2012						TOTAL NOTA 10				
	2009	2010	2011	AVALIAÇÃO PATRIMÔNIO E DESPESAS DE CUSTEIO ESCOLAR	ATIVIDADES INTER DISCIPLINARES (PPP)	AVALIAÇÃO INFORMÁTICA EDUCACIONAL	AVALIAÇÃO ALIMENTAÇÃO ESCOLAR	FREQUÊNCIA FORMAÇÃO CONTINUADA	AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS		
EUCLIDES DA CUNHA	80%	87%	79%	6,00%	2,00%	10,00%	3,00%	9,00%	20,00%	40,00%	90,00%

ESCOLA	ANO 2012						TOTAL NOTA 10				
	2009	2010	2011	AVALIAÇÃO PATRIMÔNIO E DESPESAS DE CUSTEIO ESCOLAR	ATIVIDADES INTER DISCIPLINARES (PPP)	AVALIAÇÃO INFORMÁTICA EDUCACIONAL	AVALIAÇÃO ALIMENTAÇÃO ESCOLAR	FREQUÊNCIA FORMAÇÃO CONTINUADA	AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS		
JOÃO MEDEIROS	80%	90%	100%	6,00%	2,00%	10,00%	3,00%	9,00%	20,00%	50,00%	100,00%

ESCOLA	2009	2010	2011	ANO 2012						ANO 2012	
	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	PATRIMÔNIO E DESPESAS DE CUSTEIO	ATIVIDADES INTER DISCIPLINARES	AVALIAÇÃO INFORMATICA EDUCACIONAL	AVALIAÇÃO ALIMENTAÇÃO ESCOLAR	FREQUÊNCIA FORMAÇÃO CONTINUADA	AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS	
JOÃO SANTA CRUZ	60%	76%	90%	6,00%	2,00%	10,00%	2,85%	9,00%	20,00%	50,00%	100,00%

ESCOLA	2009	2010	2011	ANO 2012						ANO 2012	
	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	PATRIMÔNIO E DESPESAS DE CUSTEIO	ATIVIDADES INTER DISCIPLINARES	AVALIAÇÃO INFORMATICA EDUCACIONAL	AVALIAÇÃO ALIMENTAÇÃO ESCOLAR	FREQUÊNCIA FORMAÇÃO CONTINUADA	AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS	
JOÃO XXIII	58%	66%	68%	5,72%	1,85%	10,00%	3,00%	9,00%	20,00%	40,00%	90,00%

<b>ESCOLA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>ANO 2012</b>							
	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	PATRIMÔNIO E DESPESAS DE CUSTEIO	ATIVIDADES INTER- DISCIPLINARES (PPP)	AVALIAÇÃO INFORMÁTICA EDUCACIONAL	AVALIAÇÃO ALIMENTAÇÃO ESCOLAR	FREQUÊNCIA/F- ORMAÇÃO CONTINUADA	AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS	
<b>NAPOLEÃO LAUREANO</b>	<b>54,5%</b>	<b>85%</b>	<b>88%</b>	<b>6,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>9,74%</b>	<b>3,00%</b>	<b>9,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>100,00%</b>

<b>ESCOLA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>ANO 2012</b>							
	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	TOTAL NOTA 10	AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	PATRIMÔNIO E DESPESAS DE CUSTEIO	ATIVIDADES INTER- DISCIPLINARES (PPP)	AVALIAÇÃO INFORMÁTICA EDUCACIONAL	AVALIAÇÃO ALIMENTAÇÃO ESCOLAR	FREQUÊNCIA/F- ORMAÇÃO CONTINUADA	AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS	
<b>SEVERINO PATRÍCIO</b>	<b>40%</b>	<b>78%</b>	<b>68%</b>	<b>6,00%</b>	<b>1,96%</b>	<b>10,00%</b>	<b>3,00%</b>	<b>9,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>60,00%</b>

**Ensino Fundamental Regular - Séries Iniciais (até a 4ª série)**  
**Taxa de Aprovação, Prova Brasil, IDEB e Projeções por Escola**

Nº POLO	Nome da Escola	Nota Prova Brasil - 2007				Nota Prova Brasil - 2009				IDEB 2005 (N x P)	IDEB 2007 (N x P)	IDEB 2009 (N x P)	Projeções 2007	2009
		Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada							
1	1 EMEF ANITA TRIGUEIRO DO VALLE	180,19	157,49	4,27	187,70	159,56	4,45	2,5	3,1	3,4	2,6	3,0		
2	1 EMEF ANTONIO SANTOS COELHO NETO	179,76	172,15	4,52	179,98	167,61	4,45	2,8	3,4	3,7	2,9	3,2		
3	1 EMEF DAVID TRINDADE	220,58	202,60	5,86	217,63	205,99	5,86	3,5	4,3	4,5	3,6	4,0		
4	1 EMEF LIONS TAMBAU	184,03	180,83	4,76	196,89	173,21	4,87	3,5	4,0	4,1	3,5	3,9		
5	1 EMEF PROF. JOAO GADELHA DE OLIVEIRA FILHO	200,72	194,15	5,32	211,63	185,35	5,37	2,9	4,0	4,2	3,0	3,3		
6	1 EMEF OLIVIO RIBEIRO CAMPOS	190,28	174,43	4,77	188,52	172,13	4,69	2,7	3,5	3,6	2,7	3,1		
7	1 EMEF PROF. ANA CRISTINA ROLIN MACHADO	-	-	215,97	203,19	5,78	3,4	-	5,0	3,5	3,8			
8	1 EMEF VIRGINIUS DA GAMA E MELO	183,62	175,92	4,67	190,10	173,58	4,75	2,7	3,1	3,7	2,8	3,3		
9	1 EMEF INDIO PIRAGIBE	188,26	178,14	4,80	196,56	196,24	5,51	3,3	4,1	4,5	3,4	3,7		
10	1 EMEF ZUMBI DOS PALMARES	218,20	202,46	5,81	210,68	195,67	5,54	3,0	3,9	4,5	3,2	3,6		
11	1 EMEF ARUANDA	240,68	220,74	6,57	231,22	209,68	6,19	3,3	6,1	5,8	3,4	3,7		
12	1 EMEF LUIZ VAZ DE CAMÕES	167,58	151,95	3,92	215,10	198,55	5,62	-	3,4	4,4	-	3,6		
13	1 EMEF PROFESSOR AFONSO PEREIRA DA SILVA	-	199,25	181,15	5,06	-	-	4,0	-	-	-	-		
14	2 EMEF PROFESSOR DURNEVAL TRIGUEIRO MENDES	171,97	165,55	4,26	186,93	169,73	4,62	2,8	3,5	3,5	2,9	3,2		
15	2 EMEF AMERICO FALCAO	191,43	173,52	4,77	206,25	184,89	5,26	3,3	4,0	4,6	3,4	3,7		
16	2 EMEF ANALICE CALDAS	177,94	162,41	4,31	204,22	189,89	5,31	3,7	3,8	4,5	3,7	4,1		
17	2 EMEF AUGUSTO DOS ANJOS	-	-	197,07	179,73	4,99	2,8	-	4,0	2,9	3,2			
18	2 EMEF PROFESSORA DAURA SANTIAGO RANGEL	175,55	164,06	4,30	178,95	173,97	4,54	2,7	3,3	3,9	2,8	3,1		
19	2 EMEF ROTAY FRANCISCO EDWAR DE AGUAR	-	-	-	-	-	-	2,7	-	2,7	-	3,1		
20	2 EMEF LEONIDAS SANTIAGO	183,99	174,80	4,65	191,65	172,52	4,76	-	4,2	4,6	-	4,4		
21	2 EMEF PROFESSOR AGOSTINHO FONSECA NETO	172,88	150,67	4,00	-	-	2,8	3,7	-	2,9	3,2			
22	2 EMEF PROFESSOR LUIZ MENDES PONTES	169,28	150,60	3,93	178,00	155,29	4,18	2,8	2,2	3,1	2,9	3,2		
23	2 EMEF SANTA ANGELA	200,95	184,63	5,16	192,27	174,28	4,80	2,6	3,6	4,1	2,6	2,9		
24	2 EMEF SANTA EMILIA DE RODAT	-	-	214,92	190,14	5,52	-	-	4,6	-	-	-		
25	2 EMEF PADRE BARROLOMEU DE GUSMAO	178,31	155,70	4,20	-	-	2,4	2,6	-	2,6	3,0			
26	2 EMEF UBIRAJARA TARGINO BOTTO	162,93	144,40	3,70	165,59	150,97	3,87	2,1	2,5	2,9	2,6			
27	2 EMEF PADRE PEDRO SERRÃO	187,41	170,68	4,64	200,85	192,24	5,29	-	3,4	4,7	-	3,6		
28	3 EMEF JOAO XXIII	189,00	168,25	4,63	197,03	179,28	4,98	2,8	3,2	3,9	2,8	3,2		
29	3 EMEF ARNALDO DE B MOREIRA	161,02	150,55	3,77	162,79	162,29	4,12	-	2,4	2,9	-	2,6		
30	3 EMEF ANA NERY	163,55	141,08	3,65	186,47	158,24	4,40	2,0	2,0	2,9	2,1	2,6		
31	3 EMEF DR JOAO STA CRUZ DE OLIVEIRA	176,81	158,66	4,22	225,55	198,13	5,87	2,4	1,7	2,8	2,6	3,2		
32	3 EMEF DR JOSE NOVAS	218,08	216,45	6,06	242,00	217,20	6,53	4,7	5,9	6,0	4,7	5,0		
33	3 EMEF EUCLIDES DA CUNHA	166,95	155,97	3,99	178,13	164,94	4,36	-	3,0	3,5	-	3,2		
34	3 EMEF LUIZA LIMA LOBO	177,81	167,66	4,41	-	-	-	3,6	3,6	3,7	4,0			
35	3 EMEF NAPOLEAO LAUREANO	182,33	159,29	4,34	173,92	159,67	4,19	-	2,8	2,1	-	3,0		
36	3 EMEF PROF JOAO MEDEIROS	172,82	152,59	4,04	195,89	180,17	4,98	2,5	3,8	4,0	2,6	2,9		
37	4 EMEF PROF ANTONIA DO SOCORRO SILVA MACHADO	167,74	150,08	3,89	183,27	162,55	4,42	-	2,9	3,5	-	3,1		
38	4 EMEF CARLOS NEVES DA FRANCA	197,73	192,79	5,24	233,19	210,15	6,24	2,4	4,1	4,6	2,5	3,0		

39	4 EMEF COMENDADOR CICERO LEITE	181,43	163,88	4,41	200,83	192,05	5,29	1,5	2,7	3,9	1,7	2,4
40	4 EMEF FENELON CAMARA	206,52	195,37	5,46	219,21	203,92	5,86	3,5	2,8	4,5	3,6	3,9
41	4 EMEF JOSE EUGENIO LINS DE ALBUQUERQUE	183,79	165,50	4,48	197,36	186,80	5,13	-	3,1	4,6	-	3,3
42	4 EMEF MINISTRO JOSE AMERICO DE ALMEIDA	196,63	184,74	5,08	199,38	177,27	4,99	2,6	4,0	3,8	2,7	3,0
43	4 EMEF PE LEONEL DA FRANCA	191,79	171,86	4,75	187,68	181,31	4,84	3,0	3,4	4,0	3,1	3,4
44	4 EMEF JOSE PEREGRINO DE CARVALHO	185,08	157,37	4,36	184,90	174,01	4,66	2,5	3,0	4,1	2,6	2,9
45	4 EMEF DOM HELDER CAMARA	207,72	180,71	5,21	195,49	177,80	4,93	2,8	3,4	3,8	2,9	3,2
46	4 EMEF DOM MARCELO PINTO CARVALHEIRA	169,95	161,44	4,14	178,40	167,33	4,41	2,3	3,0	3,2	2,4	2,8
47	5 EMEF CONEGO JOAO DE DEUS	182,14	167,89	4,49	-	-	2,6	4,2	-	2,7	3,1	-
48	5 EMEF CONEGO MATTIAS FREIRE	202,36	177,90	5,06	201,49	198,86	5,42	3,2	4,2	4,1	3,3	3,6
49	5 EMEF DAMASIO BARBOSA DA FRANCA	176,47	164,26	4,32	187,15	167,05	4,57	2,5	3,0	3,5	2,6	3,0
50	5 EMEF FREI AFONSO	180,63	161,83	4,35	186,57	170,22	4,62	2,3	3,2	3,2	2,4	2,7
51	5 EMEF FRUTUOSO BARBOSA	167,63	146,19	3,82	174,86	157,80	4,17	2,2	1,7	2,8	2,3	2,6
52	5 EMEF MONS JOAO COUTINHO	187,24	167,43	4,58	203,27	160,47	4,76	1,5	4,6	3,4	1,8	2,5
53	5 EMEF PROFESSOR JOAO VINAGRE	171,12	162,80	4,19	197,94	178,67	4,99	3,8	3,0	3,9	3,6	4,0
54	5 EMEF SANTOS DUMONT	191,97	170,21	4,72	197,78	184,11	5,09	2,8	3,2	3,2	2,9	3,3
55	6 EMEF FREI ALBINO	201,28	185,65	5,18	201,25	189,18	5,24	2,5	4,2	4,2	2,6	3,2
56	6 EMEF GAL ANGELO FRANCISCO NOTARE	200,07	174,08	4,95	204,50	188,29	5,29	2,2	3,7	4,4	2,3	2,7
57	6 EMEF GENERAL RODRIGO OTAVIO	174,87	161,50	4,24	212,44	187,47	5,43	3,9	3,8	5,1	3,9	4,3
58	6 EMEF MAJOR JOSE DE BARROS MOREIRA	178,98	163,59	4,35	182,31	172,14	4,57	2,6	3,4	3,6	2,7	3,1
59	6 EMEF PROFESSOR HUGO MOURA	170,46	163,86	4,28	188,27	170,78	4,67	2,2	3,1	3,4	2,4	3,0
60	6 EMEF PROF USIRAJARA PINTO RODRIGUES	176,13	162,60	4,28	184,81	152,66	3,1	3,4	4,2	3,2	3,5	-
61	6 EMEF SENADOR RUY CARNEIRO	185,65	168,78	4,58	191,98	176,57	4,84	2,3	3,2	4,1	2,5	3,0
62	6 EMEF SERAFICO DA NOBREGA	181,96	168,97	4,51	204,31	186,58	5,26	2,7	3,7	4,2	2,8	3,2
63	6 EMEF PROF AILTON CAVALCANTE DE ATAIDE	178,86	163,44	4,35	195,04	172,04	4,81	2,9	3,7	3,7	3,0	3,3
64	6 EMEF NAZINHA BARBOSA	176,65	162,72	4,29	203,75	180,48	5,13	2,6	3,1	4,0	2,7	3,0
65	7 EMEF PRESIDENTE JOAO PESSOA	168,49	150,72	3,92	188,22	176,15	4,76	3,5	2,7	3,9	3,6	3,9
66	7 EMEF CANTALICE LEITE MAGALHAES	184,20	171,57	4,60	200,05	171,05	4,89	2,5	3,1	4,4	2,6	3,0
67	7 EMEF DUARTE DA SILVERA	-	-	-	-	-	-	3,0	-	-	3,1	3,4
68	7 EMEF DUQUE DE CAXIAS	191,15	169,64	4,70	182,38	163,32	4,41	3,0	3,2	3,0	3,1	3,4
69	7 EMEF ERNANI SATYRO	196,81	183,55	5,06	202,71	196,71	5,79	4,3	4,6	5,4	4,4	4,7
70	7 EMEF JOAO MONTEIRO DA FRANCA	171,93	166,93	4,28	193,02	180,15	4,92	3,4	3,5	3,6	3,4	3,8
71	7 EMEF MONTEIRO LOBATO	181,47	170,03	4,52	190,81	183,91	4,95	2,8	3,5	3,9	2,7	3,1
72	7 EMEF PROF PAULO FREIRE	202,02	176,01	5,02	191,99	180,41	4,91	1,8	3,7	4,2	2,0	2,6
73	7 EMEF PROFESSORA ANAYDE BEIRIZ	189,15	186,38	4,96	204,75	188,65	5,30	-	3,8	4,0	-	4,0
74	8 EMEF MOEMA TINOCO CUNHA LIMA	196,07	171,13	4,82	194,34	180,31	4,95	2,9	3,9	4,3	2,9	3,3
75	8 EMEF ANTENOR NAVARRO	169,17	156,02	4,03	177,55	177,53	4,89	3,4	3,0	3,8	3,5	3,9
76	8 EMEF ANISIO TEIXEIRA	176,59	160,61	4,25	191,09	178,13	4,85	2,8	3,3	3,9	2,7	3,0
77	8 EMEF THARCILLA BARBOSA DA FRANCA	179,25	168,55	4,45	175,66	165,71	4,33	2,8	3,6	3,3	2,9	3,2
78	8 EMEF PROF A MARIA RUTH DE SOUSA	173,55	167,58	4,32	194,93	171,59	4,80	-	3,0	3,4	-	3,2
79	8 EMEF DARYC RIBEIRO	181,28	164,59	4,42	208,16	182,21	5,10	3,2	3,4	3,2	3,6	-
80	8 EMEF PEDERA DO REINO	184,16	173,11	4,63	191,93	154,33	2,5	3,5	4,6	2,6	3,0	-
81	8 EMEF JORNALISTA RAIMUNDO NONATO BATISTA	-	-	-	195,55	173,81	4,86	-	3,3	-	-	-
82	9 EMEF ALMIRANTE BARROSO	200,98	182,69	5,12	188,28	179,35	4,82	2,6	4,2	4,0	2,8	3,3
83	9 EMEF APOLONIO SALES DE MIRANDA	166,31	149,63	3,86	191,98	175,72	4,82	2,7	2,8	3,7	2,7	3,1

84	9 EMEF CASTRO ALVES	185,97	176,54	4,72	-	-	3,2	4,0	-	3,3	3,6
85	9 EMEF ZULMIRA DE NOVAIS	185,09	169,94	4,59	191,87	186,11	5,01	3,6	4,0	4,2	3,7
86	9 EMEF PROF ANIBAL MOURA	184,85	173,95	4,65	194,31	185,47	5,04	2,0	3,5	3,5	2,2
87	9 EMEF PROF RENATO LIMA	180,71	150,72	4,15	186,71	175,89	4,76	-	2,9	3,4	-
88	9 EMEF PROFA ANALICE GONCALVES CARVALHO	185,65	151,79	3,99	196,57	173,21	4,86	2,1	3,1	4,2	2,2

