



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC – CAMPUS I  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO E TECNOLOGIAS  
APLICADAS À EDUCAÇÃO – GESTEC  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**CRISTIANE REGINA DOURADO VASCONCELOS**

**A CRIAÇÃO DE UM PORTAL PARA PARTILHAR EXPERIÊNCIAS  
DA GESTÃO DA ESCOLA MUNICIPAL CIDADE VITÓRIA DA  
CONQUISTA, SALVADOR/BA, COM A AVALIAÇÃO DA  
APRENDIZAGEM**

**SALVADOR  
2016**

**CRISTIANE REGINA DOURADO VASCONCELOS**

**A CRIAÇÃO DE UM PORTAL PARA PARTILHAR EXPERIÊNCIAS  
DA GESTÃO DA ESCOLA MUNICIPAL CIDADE VITÓRIA DA  
CONQUISTA, SALVADOR/BA, COM A AVALIAÇÃO DA  
APRENDIZAGEM**

Dissertação apresentada ao Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), da Universidade do Estado da Bahia, como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, na linha de pesquisa de Gestão e Redes Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes

**SALVADOR  
2016**

FICHA CATALOGRÁFICA  
Sistema de Bibliotecas da UNEB  
Bibliotecária : Ivonilda Brito Silva Peixoto – CRB: 5/626

Vasconcelos, Cristiane Regina Dourado

A criação de um portal para partilhar experiências da gestão da Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista, Salvador/Ba com a avaliação da aprendizagem / Cristiane Regina Dourado Vasconcelos. – Salvador, 2016. 110f.

Orientador : Ivan Luiz Novaes

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Campus I. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – Gestec, 2016

Contém referências

1. Aprendizagem. 2. Avaliação educacional. 3. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. 4. Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista (Salvador, BA). I. Novaes, Ivan Luiz. II. Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Campus I.

CDD : 370.1523

## FOLHA DE APROVAÇÃO

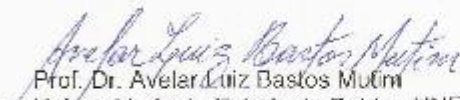
"A CRIAÇÃO DE UM PORTAL PARA PARTILHAR EXPERIÊNCIAS DA GESTÃO DA ESCOLA MUNICIPAL CIDADE VITÓRIA DA CONQUISTA, SALVADOR/BA, COM A AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM"

**CRISTIANE REGINA DOURADO VASCONCELOS**

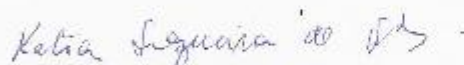
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação (*Scripto Sensu*) Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I - Gestão da Educação e Redes Sociais, em 28 de julho de 2016, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:



Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB  
Doutorado em Educação  
Université de Sherbrooke, USherbrooke - Canadá



Prof. Dr. Avelar Luiz Bastos Muller  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB  
Doutorado em Educação  
Universidade Federal da Bahia - UFBA



Profa. Dra. Kátia Siqueira de Freitas  
Universidade Católica do Salvador - UCSAL  
Doutorado em Education Administration  
The Pennsylvania State University - PSU/Estados Unidos

Para Olga, minha mãe, exemplo de vida e determinação.

Para Alexandre, meu esposo, por ser a pessoa que é e por ser meu  
maior incentivador, entusiasta e admirador.

Para meus filhos, Guilherme e Lorenzo, que tornaram meus dias mais plenos e felizes  
e fizeram-me descobrir que o amor de mãe é o mais intenso de todos.

## AGRADECIMENTOS

São tantos e tão especiais...

Ao meu Deus, pela minha vida, pela minha família e por tudo que tenho.

A Alexandre, amor da minha vida, meu esposo, amigo, companheiro, parceiro e meu maior incentivador, meu muito obrigada e meu pedido de desculpas pelas tantas vezes em que o deixei sem atenção. Obrigada por ter sido *pãe* dos nossos filhos em meus momentos de exaustão, angústias, leituras, pesquisas e escrita. Meu eterno agradecimento por todos os mimos, cuidados e zelo dedicados a mim e aos nossos filhos, nos momentos em que estive absorta no trabalho.

Aos meus filhos, Guilherme e Lorenzo, razões do meu viver, minha eterna gratidão por serem tão compreensivos, amigos, zelosos e dedicados. Vocês tornam os meus dias mais coloridos!

À minha família, em especial aos meus pais Olga e Miguel (*in memoriam*), pela educação que me deram, pelo zelo, cuidado e pelos exemplos de humildade e solidariedade.

Aos meus irmãos, pela torcida e por acreditarem em meu sucesso.

À minha sogra, Cecília Compagnoni, pela dedicação à minha família, pelo carinho e torcida.

Ao meu orientador, Professor Ivan Novaes, pela amizade, paciência, compreensão, por toda a ajuda, incentivo e apoio nesta caminhada. Suas orientações, sugestões e reflexões foram importantíssimas neste meu caminhar. Fiquei muito feliz em reencontrá-lo em mais uma etapa da minha formação. Obrigada por tudo!

Aos professores Kátia Siqueira de Freitas e Avelar Luiz Bastos Mutim, por terem aceito o convite de participação nas minhas bancas de qualificação e defesa, sendo muito atenciosos e contribuindo bastante para meu trabalho.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), por compartilharem seus conhecimentos nessa jornada.

Aos funcionários do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), em especial a Balbina, pela atenção e paciência no atendimento.

À minha amiga Cleide Oliveira, por tantas vezes ter me incentivado a ingressar no mestrado, por sempre ter acreditado em meu potencial e por todas as vezes em que se dedicou a ler meus escritos e pacientemente ter me ajudado. Serei eternamente grata a você, Keu!

Aos amigos Adriana Moraes, Cátia Rigoni, César Leite, Girlene Carvalho, Ivani de Brito, Jaques Bortolini, Juliane Almeida, Josedil Braga, Lucyana Praxedes, Ramiro Garcia, Sandra Rangel, Suêde Mayne, Tatiana Pinheiro e todos os outros que não são citados neste momento, mas que jamais são esquecidos, por externarem alegria pelas minhas construções. Seus incentivos sempre me encorajaram e me encheram de ânimo.

Às amigas Ione Jatobá e Mercia Xavier, por todas as vezes em que me deram força e leram meus materiais... Aff!!! Foram tantas vezes...rs. Vocês são muito especiais para mim.

Às amigas Graciene e Marne, pelo carinho e amizade. Foi muito bom encontrar vocês!!!

Aos amigos do grupo de pesquisa NUGEF, pela amizade e pelo apoio mútuo. É muito bom trabalhar com vocês. Produzimos e ainda produziremos muito juntos.

*Todo conhecimento começa com o sonho.  
O sonho nada mais é que a aventura pelo mar desconhecido,  
em busca da terra sonhada. Mas sonhar é coisa que não se ensina,  
brota das profundezas do corpo, como a alegria brota das profundezas da terra.  
Como mestre só posso então lhe dizer uma coisa.  
Contem-me os seus sonhos para que sonhemos juntos.*

Rubem Alves

## RESUMO

Este estudo apresenta uma análise sobre os limites e possibilidades da gestão escolar da Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista da rede municipal de ensino de Salvador. A pesquisa permitiu criar um portal para divulgar ações desenvolvidas pela gestão da referida escola. Esse portal visa compartilhar experiências acerca da avaliação da aprendizagem realizada nessa escola, no período de 2008 a 2013. Exploraram-se, como aporte teórico, as reformas educacionais, especialmente o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), constituído como um indicador que delinea, oficialmente, um panorama da qualidade da educação nas esferas nacional, estadual e municipal, e possibilita aos governos o estabelecimento de um plano para a melhoria da qualidade do ensino. No que se refere à metodologia, adotou-se um estudo de caso com a utilização da triangulação de evidências obtidas através da pesquisa bibliográfica, análise documental e observação participante. As análises permitiram construir um arcabouço teórico sobre a avaliação da aprendizagem e identificar os limites e as possibilidades da gestão escolar, elencando ações desenvolvidas pela gestão que possivelmente trouxeram contribuições para a elevação da qualidade do ensino na escola. Como produto, desenvolveu-se um portal para divulgação e socialização de ações da gestão escolar que impactaram na aprendizagem dos alunos na Escola Vitória da Conquista, para evidenciar como as boas práticas de gestão podem fomentar a elevação da qualidade de ensino. Com a divulgação dessas ações, espera-se contribuir de forma colaborativa para outras escolas e redes de ensino.

**Palavras-chave:** Avaliação da Aprendizagem. IDEB. Gestão Escolar. Escola Municipal.



## **ABSTRACT**

This study presents an analysis of the limits and possibilities of the school management of the School City of Vitoria da Conquista of Salvador's Municipal Public Education System. The research allows to create a web portal to publicize actions developed by the management of the school. This portal aims to share experiences about the learning evaluation conducted at the school from 2008 to 2013. It is explored, as theoretical support, the educational reforms, especially the Basic Education Development Index (IDEB), constituted as an indicator that outlines officially an overview of the quality of education in national, state and municipal levels, and allows governments establish a plan for improving the quality of education. The methodology adopted a case study using triangulation of evidence obtained through literature research, document analysis and participant observation. The analyzes allows to build a theoretical framework on the evaluation of learning and identify the limits and possibilities of school management, listing actions taken by management which possibly contributed for raising the quality of education in school. As a product, it developed a web portal for dissemination and socialization of school management actions that impacted on student learning in the School City Vitoria da Conquista, to show how good management practices can promote high quality of education. It is expected that the disclosure of these actions contribute collaboratively to other schools and school systems.

**Keywords:** Learning Evaluation. IDEB. School Management. Municipal School.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fachada da primeira escola, construída em 1958 .....	61
Figura 2: Fachada da escola após reconstrução e inauguração, em 2006	61
Figura 3: Fachada atual da escola .....	61
Figura 4: Avaliação Institucional de Resultados 2012 realizada na Casa da Música em Itapuã – A .....	82
Figura 5: Avaliação Institucional de Resultados 2012 realizada na Casa da Música em Itapuã – B .....	82
Figura 6: Avaliação Institucional de Resultados 2012 realizada na Casa da Música em Itapuã – C .....	82
Figura 7: Certificado de Conclusão do 5ºano (turma 2012) .....	90
Figura 8: Boletim Escolar do 1ºano B, 2013 .....	91
Figura 9: Página inicial do Portal EMCVC – Experiências da Gestão Escolar com a Avaliação da Aprendizagem .....	99

## LISTA DE SIGLAS

<b>AC</b>	Atividade Complementar
<b>AI</b>	Avaliação Institucional
<b>ANA</b>	Avaliação Nacional da Alfabetização
<b>ANEB</b>	Avaliação Nacional da Educação Básica
<b>ANRESC</b>	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
<b>ASCOM</b>	Assessoria de Comunicação
<b>CENAP</b>	Coordenadoria de Ensino e Apoio Pedagógico
<b>CME</b>	Conselho Municipal de Educação
<b>CONSED</b>	Conselho Nacional de Secretários de Educação
<b>CRE</b>	Coordenadoria Regional de Educação
<b>DOU</b>	Diário Oficial da União
<b>EF</b>	Ensino Fundamental
<b>EJA</b>	Educação de Jovens e Adultos
<b>EM</b>	Ensino Médio
<b>EMCVC</b>	Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista
<b>ENEM</b>	Exame Nacional do Ensino Médio
<b>GRE</b>	Gerência Regional de Educação
<b>GT</b>	Grupo de Trabalho
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ICEP</b>	Instituto Chapada de Educação e Pesquisa
<b>IDEB</b>	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
<b>IDESSA</b>	Índice de Desenvolvimento da Educação de Salvador
<b>IFES</b>	Instituições Federais de Ensino Superior
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>IQE</b>	Instituto Qualidade no Ensino
<b>LDBEN</b>	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
<b>MEC</b>	Ministério da Educação e Cultura
<b>NUGEF</b>	Núcleo de Gestão Educacional e Formações de Gestores
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
<b>PAR</b>	Plano de Ações Articuladas
<b>PCNs</b>	Parâmetros Curriculares Nacionais
<b>PDDE</b>	Programa Dinheiro Direto na Escola
<b>PDE</b>	Plano de Desenvolvimento da Educação
<b>PGE</b>	Prêmio Gestão Escolar
<b>PNAD</b>	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
<b>PNAIC</b>	Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa
<b>PROGESTÃO</b>	Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares
<b>PROSA</b>	Programa Salvador Avalia
<b>PUC</b>	Pontifícia Universidade Católica
<b>SAEB</b>	Sistema de Avaliação da Educação Básica
<b>SABE</b>	Sistema de Avaliação Baiano da Educação
<b>SEC</b>	Secretaria de Educação do Estado da Bahia
<b>SIMES</b>	Sistema Municipal de Ensino de Salvador
<b>SMED</b>	Secretaria Municipal de Educação de Salvador
<b>UCSAL</b>	Universidade Católica do Salvador
<b>UEx</b>	Unidade Executora

<b>UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia
<b>UFJF</b>	Universidade Federal de Juiz de Fora
<b>UFPB</b>	Universidade Federal da Paraíba
<b>UNB</b>	Universidade de Brasília
<b>UNDIME</b>	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
<b>UNEB</b>	Universidade do Estado da Bahia

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Políticas Nacionais de Avaliação da Educação Básica vinculadas ao SAEB .....	24
Quadro 2: Uma visão das práticas de avaliação tradicionais e a visão das práticas transformadores .....	33
Quadro 3: Interessantes procedimentos de avaliação .....	36
Quadro 4: Procedimentos promovidos pela Gestão Escolar que podem contribuir no processo de avaliação da aprendizagem .....	37
Quadro 5: Políticas de avaliações externas do município de Salvador/BA .....	39
Quadro 6: Pesquisas realizadas com as temáticas Gestão Escolar/Avaliação/Desempenho/Aprendizagem dos Alunos - Publicações de 2001 a 2013 .....	42
Quadro 7: Pesquisas que tratam sobre Políticas nacionais de Avaliação e Gestão Escolar - Publicações de 2008 a 2013 .....	44
Quadro 8: Pesquisas que tratam sobre IDEB e Gestão Escolar - Publicações de 2009 a 2014 .....	46
Quadro 9: Dependências da EMCVC .....	62
Quadro 10: Parceiros da EMCVC .....	63
Quadro 11: Procedimentos Metodológicos utilizados na pesquisa .	94

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados do IDEB do Brasil e metas projetadas referentes aos anos iniciais do Ensino Fundamental (EF) no período de 2005 a 2013 .....	27
Tabela 2: Resultados do IDEB do Brasil e metas projetadas, referentes aos anos finais do EF de 2005 a 2013 .....	27
Tabela 3: Resultados do IDEB do Brasil e metas projetadas, referentes ao Ensino Médio (EM), no período de 2005 a 2013 .....	28
Tabela 4: Reprovações nas séries iniciais do EF no município de Salvador/BA, no ano de 2014 .....	38
Tabela 5: Distorção idade-série nas escolas de Salvador, no ano de 2014 .....	50
Tabela 6: Crianças e adolescentes fora da escola no ano de 2010, no Brasil .....	51
Tabela 7: Taxa de rendimento (2014): Proporção de alunos com reprovação ou abandono segundo indicadores do INEP .....	51
Tabela 8: Valores fixos e per capita utilizados no cálculo dos repasses do PDDE básico .....	54
Tabela 9: Valores fixos dos repasses do PDDE-Escola, por faixa de alunos na escola .....	55
Tabela 10: Escolas Municipais de Salvador, por Regional .....	59
Tabela 11: Composição atual do Grupo Gestor da EMCVC .....	65
Tabela 12: Médias de Proficiência da EMCVC na Prova Brasil, em Língua Portuguesa .....	67
Tabela 13: Médias de Proficiência da EMCVC na Prova Brasil, em Matemática .....	67
Tabela 14: Evolução do IDEB da EMCVC .....	68
Tabela 15: Distorção idade-série (%), EMCVC, 2008 a 2013 .....	70
Tabela 16: Rendimento dos alunos da EMCVC no período de 2008 a 2013 .....	70
Tabela 17: Resultados da EMCVC no Avalie Alfa no período de 2011 a 2013 .....	72
Tabela 18: Resultados da Prosa 2013 (% de domínio de habilidades pelo conjunto de séries) .....	74
Tabela 19: Diagnóstico dos níveis de escrita dos alunos matriculados no 3º ano de escolarização na EMCVC, 2013 .....	79
Tabela 20: Nº de pais presentes nas reuniões de pais e mestres da EMCVC, 2013 .....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do IDEB da EMCVC .....	68
Gráfico 2: Distorção idade-série (%), EMCVC, por ano letivo, de 2008 a 2013 .....	70
Gráfico 3: Proficiência dos alunos da EMCVC na ANA, Leitura, 2013 .....	75
Gráfico 4: Proficiência dos alunos da EMCVC na ANA, Escrita, 2013 .....	76
Gráfico 5: Proficiência dos alunos da EMCVC na ANA, Matemática, 2013 .....	77

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1 A AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL ..</b>	<b>21</b>
1.1 AS POLÍTICAS DE AVALIAÇÕES EXTERNAS NACIONAIS .....	24
1.2 O ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB) .....	25
1.3 NA TRILHA DA AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM ...	28
1.4 ESTABELECENDO UMA CONEXÃO ENTRE AS PRÁTICAS ESCOLARES E A AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM	31
1.5 POSSÍVEIS FORMAS DE AVALIAR .....	35
1.6 A AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM NO MUNICÍPIO DE SALVADOR/BA .....	37
1.7 AS POLÍTICAS DE AVALIAÇÕES EXTERNAS ADOTADAS PELO MUNICÍPIO DE SALVADOR/BA .....	39
<b>2 A GESTÃO ESCOLAR E OS RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DE ESTUDOS QUE TRATAM DA AVALIAÇÃO, DA GESTÃO ESCOLAR, DO DESEMPENHO ESCOLAR E DO IDEB .....</b>	<b>42</b>
<b>3 O CENÁRIO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SALVADOR/BA .....</b>	<b>49</b>
3.1 A GESTÃO ESCOLAR NESTE CENÁRIO .....	55
<b>4 A ESCOLA MUNICIPAL CIDADE VITÓRIA DA CONQUISTA .....</b>	<b>59</b>
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO .....	60
4.2 CARACTERIZAÇÃO .....	61
4.3 PARCERIAS .....	63
4.4 PERFIL DO GRUPO GESTOR .....	64
4.5 PERFIL DOS PROFESSORES .....	65
4.6 OS RESULTADOS DA ESCOLA NO PERÍODO DE 2008 A 2013 .....	66
<b>5 LIMITES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR SOBRE A AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM NO PERÍODO DE 2008 A 2013 .....</b>	<b>79</b>
<b>6 CAMINHO METODOLÓGICO .....</b>	<b>92</b>
6.1 SAINDO DESTA EMARANHADO DE COISAS .....	93
6.2 REVISÃO DE LITERATURA E PESQUISA	



BIBLIOGRÁFICA .....	95
6.3 PESQUISA DOCUMENTAL .....	96
6.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE .....	97
6.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS .....	97
<b>7 O PRODUTO .....</b>	<b>98</b>
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>103</b>

## INTRODUÇÃO

Minha primeira experiência com a temática gestão escolar ocorreu em 2005, quando ingressei no Curso de Formação para Gestores da Faculdade Regional da Bahia promovido pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador (SMED). O público-alvo era formado por professores e coordenadores pedagógicos que tinham interesse em participar do processo de eleição para diretores e vice-diretores da rede municipal de ensino de Salvador/BA<sup>1</sup>.

Os estudos e discussões sobre a gestão escolar pública promovidos nesse curso despertaram meu desejo de participar do grupo de gestores da Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista (EMCVC), onde já trabalhava como professora desde 2003. Em 2006, aceitei o convite para assumir o cargo de vice-diretora, inicialmente na condição de *pro tempore*<sup>2</sup>. Nesse mesmo ano, participei do processo eleitoral para gestores escolares do município, tendo sido eleita para o mesmo cargo.

Em 2008, com a renúncia da então diretora, assumi a direção da Unidade Escolar. Em 2010 e em 2014 ocorreram novos sufrágios, quando fui eleita diretora pela comunidade escolar, nas duas eleições consecutivas. Ainda em 2008, tive oportunidade de participar do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), desenvolvido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), para capacitar lideranças escolares. Esses estudos permitiram debater questões vivenciadas no cotidiano da escola, tais como o sucesso e a permanência de alunos na escola, projeto pedagógico, avaliação institucional, gerenciamento financeiro, espaço físico, patrimônio da escola, avaliações externas, recursos humanos, dentre outras discussões que surgiram nos grupos.

Esses cursos trouxeram contribuições para minha atuação na gestão escolar, mas as demandas do cotidiano exigem dos gestores o desenvolvimento de competências e habilidades que somente são concretizadas na prática e que devem ser continuamente aprimoradas.

---

<sup>1</sup> Para ser gestor escolar no município de Salvador/BA, é necessário preencher alguns requisitos, como: ser professor ou coordenador pedagógico; não estar no período probatório; ter nível superior; participar do curso de gestão escolar, com frequência mínima de 75%; passar por uma avaliação escrita, com aprovação; posteriormente a esse processo, o candidato forma uma chapa, elabora um plano de ação e concorre à eleição de gestores escolares. Sendo eleito, passa a ser gestor de unidade escolar, de acordo Lei nº 3.682 de 28/11/1986 (NASCIMENTO, 2015, p.13).

<sup>2</sup> *Pro tempore* é uma expressão de origem latina que se pode traduzir por “temporariamente” ou por “enquanto”. É utilizada na linguagem comum para indicar uma situação transitória. Como termo jurídico e burocrático, significa a vigência de um cargo ou função. Cf. PRO TEMPORE (verbete). Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Pro\\_tempore](https://pt.wikipedia.org/wiki/Pro_tempore)>. Acesso em: mar.2016. Quando existe um cargo vago nas Unidades Escolares, fora do período de eleição para gestores escolares, os diretores de escola ou a SMED podem indicar professores ou coordenadores pedagógicos que tenham sido aprovados no curso para gestores promovido pela própria secretaria, para atuarem como diretores ou vice-diretores para aquele mandato.

Acredito que assim se alcança a eficiência e a eficácia da unidade escolar, contribuindo para o sucesso educativo dos alunos.

Entre as temáticas que envolvem a gestão escolar, a exemplo da participação, da avaliação da aprendizagem, democratização, autonomia e eleição de diretores, meu interesse se direcionou ao aprofundamento de estudos do desempenho da gestão escolar sobre a potencialidade do processo da avaliação da aprendizagem, com ênfase no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)<sup>3</sup>, em virtude de este ser um tema de alta relevância na atualidade e por se tratar de um indicador que tem despertado anseios de gestores educacionais e escolares pela conquista da melhoria da qualidade da educação brasileira.

Este estudo retrata o esforço que a gestão escolar da EMCVC tem feito para que a escola alcance esta qualidade.

A partir do final dos anos 1980, delineia-se um novo cenário em termos de quantidade e objetivos de políticas educacionais no Brasil, com o crescimento expressivo daquelas destinadas à educação. No que se refere à gestão das escolas, existe, hoje, uma exigência maior de novos conhecimentos e competências dos gestores para execução dessas políticas, à medida que estas estabelecem bases formais de orientação para o funcionamento da gestão das escolas e dos sistemas de ensino (NOVAES, 2014).

Desde os anos 1990, o Brasil vem realizando reformas no âmbito educacional. Nesse contexto, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) vem criando sistemas de avaliação e, a partir de então, foram desenvolvidas: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB); a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC, também denominada “Prova Brasil”); e a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), por intermédio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)<sup>4</sup>, no âmbito da Educação Básica, com foco na identificação da proficiência dos estudantes e o rendimento da aprendizagem.

Nesse cenário está o IDEB, como um indicador que estabelece um panorama da qualidade da educação nas esferas nacional, estadual e municipal, e que possibilita aos

---

<sup>3</sup> O IDEB foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e é o indicador estratégico da atual política educacional que traz uma determinada concepção de qualidade: rendimento e desempenho. O IDEB é mais que um indicador estatístico. Segundo o MEC, ele nasceu como condutor de política pública pela melhoria da qualidade da educação, tanto no âmbito nacional como nos estados, municípios e nas escolas. Sua composição possibilita não apenas o diagnóstico atualizado da situação educacional em todas as esferas, mas também a projeção de metas individuais rumo ao incremento da qualidade de ensino.

<sup>4</sup> O INEP é uma autarquia federal vinculada ao MEC, com a missão de promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro, com o objetivo de subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional a partir de parâmetros de qualidade e equidade, bem como produzir informações claras e confiáveis aos gestores, pesquisadores, educadores e público em geral.

governos, no âmbito das políticas públicas, o estabelecimento de um plano para a melhoria da qualidade do ensino. O MEC estabeleceu como meta que todas as escolas do Brasil alcancem, até 2021, níveis educacionais de países desenvolvidos<sup>5</sup>, o que corresponde à média 6,0 para os anos iniciais do Ensino Fundamental.

Essa não é uma meta fácil de alcançar em virtude dos problemas enfrentados pelas escolas públicas, uma vez que algumas funcionam em espaços inadequados, com escassez de mobiliário, falta de professores e outros problemas que impossibilitam seu bom andamento. Além disso, pode-se considerar também a situação socioeconômica da população, que influencia nesse processo.

No Brasil, dificilmente os problemas da educação são relacionados à implantação ou condução de uma política pública, mas aos altos índices de reprovação e evasão que são apontados como problemas das escolas. É fato que as escolas públicas brasileiras encontram dificuldades para responder às exigências definidas pelas políticas educacionais atuais.

Como diretora de escola pública, percebo que as políticas educacionais geram expectativas, pois essas iniciativas objetivam o alcance da tão sonhada qualidade da educação no País. A partir daí, crescem as exigências na execução das atribuições dos diversos atores do campo educacional – particularmente os gestores escolares.

As mesmas políticas que imputam tarefas importantes e necessárias aos diretores de escola expõem esses gestores a um processo de culpabilização quando da apuração de baixos resultados nas avaliações externas e indicadores educacionais. Além dos diretores, também a escola e os demais profissionais que fazem parte dela são arrolados (LIMA, 2011). Isso porque, normalmente, esses resultados são associados à organização escolar e ao trabalho dos professores, sem que se faça uma análise das condições de funcionamento das escolas, as quais impactam diretamente no desenvolvimento das atividades e resultados.

É possível citar outras questões que podem ser relacionadas à qualidade da educação, a exemplo da formação de professores e da disponibilização de materiais pedagógicos para o desenvolvimento de atividades significativas, além da garantia do quadro docente e de pessoal em todas as escolas.

Quando ocorre a divulgação do IDEB, as escolas levam um rótulo diretamente relacionado à média alcançada e passam a ser representadas por esse resultado, sem se levar em consideração a condição de funcionamento de cada uma delas. Trata-se de uma avaliação

---

<sup>5</sup> Vinte países pertencentes à Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), a exemplo da Dinamarca, Finlândia, Noruega, Suécia, Suíça e outros, alcançaram a média 6,0 e são mundialmente classificados como melhores desenvolvidos, em termos de educação.

parametrizada, cujo escore entre as escolas pode implicar no incentivo a uma lógica de competitividade.

Do meu ponto de vista, o IDEB corresponde a um indicador importante quando pensamos numa forma de visualização geral da realidade da educação brasileira, mas que, por si só, não é capaz de descrever a realidade do *chão das escolas*. Isso porque a avaliação é temporal (realizada a cada dois anos), não são analisadas as causas da evasão e repetência e nem mesmo a situação de funcionamento das unidades.

Nesse cenário de mudanças e perspectivas nas políticas educacionais, as escolas públicas ainda convivem com os mais diversos entraves<sup>6</sup>, isto é, obstáculos que impactam diretamente na aprendizagem dos alunos e que, neste estudo, chamaremos de *limites*.

A carência de professores ainda é muito comum na rede municipal de Salvador e, não raramente, há turmas sem professor e, conseqüentemente, sem aulas. A falta de condições adequadas de trabalho – a exemplo do calor excessivo nas salas de aula; salas superlotadas e sem acústica adequada; e professores que adoecem com muita frequência – gera implicações também na qualidade do trabalho pedagógico. Devido a esses problemas, muitos professores precisam se afastar de sala. A SMED não substitui o professor por períodos curtos de afastamento e, além disso, mesmo por longos períodos, é muito difícil acontecerem substituições.

Considerando esse cenário, que será mais detalhado no decorrer deste trabalho, este estudo procurou responder a seguinte pergunta: **quais ações da gestão escolar podem contribuir no processo de avaliação da aprendizagem na Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista?**

Levando em conta que a divulgação de ações com bons resultados para a escola pode contribuir de forma colaborativa com outras escolas municipais de Salvador e redes de ensino, o objetivo geral desta pesquisa foi o de identificar os *limites e as possibilidades* da gestão escolar da EMCVC sobre a avaliação da aprendizagem, com o propósito de criar um portal para partilhar experiências da gestão da Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista com o processo de avaliação da aprendizagem, a fim de evidenciar como estas podem fomentar a elevação da qualidade de ensino.

São tratados como *limites* aquilo que dificulta a ação da gestão escolar e como *possibilidades* todas as iniciativas da gestão nesse contexto.

---

<sup>6</sup> Cf. ENTRAVES (verbete). **Dicionário Michaelis**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=entreve>>. Acesso em: mar.2016.

O estudo procurou cumprir ainda os seguintes objetivos específicos, que complementaram o desenvolvimento da pesquisa:

- Desenvolver uma abordagem teórica sobre o conceito de avaliação da aprendizagem, a fim de fundamentar a pesquisa.
- Fazer um levantamento de pesquisas e trabalhos com temas relacionados à gestão escolar e avaliação, a fim de buscar elementos de análise e contributos para a pesquisa.
- Analisar as políticas de avaliação do município de Salvador/BA, para compreender os objetivos das avaliações adotadas pelo município e sua abrangência.
- Analisar os limites e possibilidades da Gestão Escolar sobre a Avaliação da Aprendizagem na EMCVC no período de 2008 a 2013.

O aporte teórico foi baseado em autores como Demo (1994; 1999; 2008), Hoffmann (2002), Lück (2009; 2010; 2012), Luckesi (2002; 2003; 2005), Novaes (2012; 2014), Perrenoud (1999; 2000; 2004), Vasconcellos (1995; 2000; 2003), entre outros, por serem teóricos que discutem avaliação. Também foram exploradas teses de doutorado, dissertações de mestrado e artigos que abordam temáticas próximas a este estudo e que trouxeram contribuições para o desenvolvimento da pesquisa.

Como aporte teórico-metodológico, a investigação acessou Creswell (2010), Novaes (2014), Quivy e Campenhoudt (2005), além de Yin (2010). Como estratégia de abordagem do tema, optei pelo estudo de caso, “pela sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2010, p.32).

O estudo foi de natureza exploratória, devido à necessidade de utilizar diversas fontes de evidências. Para alcançar os objetivos da pesquisa, optei pela análise documental, fundamentada nos estudos de Bardin (2007), que define esse procedimento como um conjunto de operações que visa representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original. Além disso, foram realizadas a pesquisa bibliográfica e a observação participante.

Além desta Introdução, que apresenta a pesquisa, bem como suas principais motivações, contextualizando-a, o trabalho tem a seguinte organização:

O primeiro capítulo traz uma abordagem sobre a avaliação da educação básica no Brasil, as políticas nacionais de avaliação externa e o IDEB. A seção apresenta também os suportes teóricos que trazem importantes reflexões sobre a avaliação da aprendizagem, além do panorama da avaliação da aprendizagem no município de Salvador e as políticas de

avaliação externa adotadas pelo município.

O segundo capítulo aborda pesquisas e trabalhos com temas relacionados à Avaliação, Gestão Escolar, Desempenho e Aprendizagem dos Alunos e IDEB, os quais permitiram analisar a relação entre a gestão escolar e os resultados das avaliações.

O terceiro capítulo apresenta o cenário das escolas municipais de Salvador/BA.

No quarto capítulo se aborda a EMCVC, que compõe o cenário desta pesquisa, bem como sua caracterização, estrutura, perfil da equipe e resultados no período de 2008 a 2013.

O quinto capítulo discorre sobre os *limites e possibilidades* da gestão escolar da EMCVC sobre a avaliação da aprendizagem no período de 2008 a 2013.

No sexto capítulo se expõe o caminho metodológico da pesquisa.

O sétimo capítulo apresenta o produto da pesquisa.

## 1 A AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL

Avaliação sempre foi um tema discutido entre pesquisadores e profissionais da educação. Durante muito tempo, o foco dos debates privilegiou a avaliação feita dentro da escola, a avaliação da aprendizagem. Contudo, na história da educação brasileira, a avaliação externa sempre teve destaque, mais precisamente os exames seletivos, a exemplo do vestibular e do exame de admissão ao ginásio.

O vestibular foi instituído no Brasil em 1911, como um exame para acesso à universidade. Ao longo das décadas, sofreu alterações a partir de dezenas de leis, decretos, portarias e resoluções. Com referência ao exame de admissão ao ginásio, este foi instituído nacionalmente em 1931, perdurando oficialmente até a promulgação da Lei nº 5692/71, quando foi instaurado o ensino obrigatório de 1º grau, com duração de oito anos, integrando os cursos primário e ginásio em um único ciclo de estudos. Esse exame era constituído por provas escritas de Português e Aritmética, bem como de provas orais das mesmas disciplinas, além de Geografia, História do Brasil e Ciências Naturais. As regras e programas eram definidos pelo Departamento Nacional de Ensino (ABREU; MINHOTO, 2012).

Mais recentemente, outro exame que passou a fazer parte da história da avaliação na educação brasileira foi o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), que, segundo o INEP, foi criado em 1998, com o objetivo de avaliar o desempenho do estudante ao fim da educação básica, buscando contribuir para a melhoria da qualidade desse nível de escolaridade. No entanto, a partir de 2009, o ENEM se converteu também em mecanismo de seleção para o ingresso no ensino superior. Foram implementadas mudanças no exame, as quais contribuíram para a democratização das oportunidades de acesso às vagas oferecidas por Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), para a mobilidade acadêmica e para induzir a reestruturação dos currículos do ensino médio.

Pode-se afirmar que, na década de 1990, as discussões em torno da melhoria da qualidade da Educação Básica tornaram-se mais presentes na agenda do Governo. A educação brasileira entrou num novo ciclo com a democratização do acesso ao ensino fundamental e a expansão do ensino médio. As discussões sobre a avaliação externa ganharam mais relevância, sendo implantados sistemas de avaliação e realizadas reformas curriculares.

Nesse contexto, tanto governantes quanto estudiosos da área educacional têm defendido o direito de acesso à educação básica e a necessidade de criar condições adequadas para que os alunos permaneçam na escola. Além disso, tem-se buscado garantir que os alunos



efetivamente aprendam, já que essa é a finalidade das instituições escolares. Nessa perspectiva, iniciou-se, então, uma política de avaliação educacional, com o objetivo de assegurar padrões mínimos de aprendizagem aos alunos (CUNHA, 2012).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), ou Lei 9.394/96, deixa claro o propósito de definir prioridades em busca da melhoria da qualidade do ensino, com a adoção do sistema de avaliação nacional do rendimento escolar. Nesse sentido, a proposta de avaliação externa é reafirmada em seu artigo 9º: “[...] VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino” (BRASIL, 1996, s.p.).

A principal justificativa para a criação das avaliações externas foi a necessidade de obter, através delas, informações sobre o desempenho e os resultados dos sistemas educativos para gestores educacionais e de ensino, famílias e sociedade. A divulgação dos resultados dessas avaliações possibilita aos diversos segmentos da sociedade perceberem, do ponto de vista estatístico, como está a qualidade da educação no País.

Um sistema educacional que apresenta alto índice de reprovação e abandono não é desejável. Por outro lado, um sistema em que todos os alunos concluem os estudos, mas não aprendem, também não o é. É importante conhecer os dados da realidade educacional, a fim de analisar o ensino público brasileiro e assim promover políticas públicas que visem melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem no País. Nessa perspectiva, o sistema de ensino ideal para que isso de fato aconteça certamente “seria aquele no qual todas as crianças e adolescentes tivessem acesso à escola, não desperdiçassem tempo com repetências, não abandonassem os estudos precocemente e, ao final de tudo, aprendessem” (FERNANDES, 2007, p.7).

Os processos de avaliação vêm incorporando novos objetivos e finalidades, a fim de se adequarem à nova dinâmica de reformas educacionais. A avaliação da educação básica é concebida, aplicada e organizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Para obter informações e acompanhamento sobre o desempenho dos sistemas educacionais e especialmente das escolas, o INEP implantou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), em 1990 (NOVAES; CARNEIRO, 2012).

Desde então, o INEP vem produzindo indicadores sobre o sistema educacional brasileiro, a exemplo do IDEB. Alguns desses indicadores, como os índices de evasão e repetência, apontam para problemas graves na eficiência do ensino oferecido pelas escolas brasileiras, como os baixos desempenhos em leitura demonstrados pelos alunos. A partir daí,

o Governo Federal e muitos governos estaduais e municipais têm empreendido esforços no sentido de reverter esse quadro.

Uma das iniciativas do Governo Federal foi a ampliação do Ensino Fundamental de oito para nove anos, conforme a Lei nº 11.274 de 6 de fevereiro de 2006, que alterou a LDB e definiu o prazo de implantação dessa ampliação, pelos sistemas de ensino, até 2010. Com essa medida, ficou estabelecida a entrada das crianças de seis anos de idade no ensino obrigatório.

Os objetivos dessa iniciativa foram: melhorar as condições de equidade e de qualidade da Educação Básica; estruturar um novo Ensino Fundamental para que as crianças prossigam nos estudos alcançando maior nível de escolaridade; assegurar que, ingressando mais cedo no sistema de ensino, as crianças tenham um tempo mais longo para as aprendizagens da alfabetização e do letramento.

Além dessa iniciativa, o MEC implementou o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, através do Decreto Nº 6.094, de 24 de abril de 2007:

Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica (BRASIL, 2007, s.p.).

Uma das diretrizes do Plano expressa a necessidade de alfabetizar as crianças até, no máximo, os oito anos de idade. A partir daí, o MEC implementou também o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC)<sup>7</sup>, um compromisso formal assumido pelos governos federal, do Distrito Federal, estados e municípios, para assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até o final do 3º ano do Ensino Fundamental. Ao aderir ao Pacto, os entes governamentais comprometem-se a:

- Alfabetizar todas as crianças em Língua Portuguesa e em Matemática.
- Realizar avaliações anuais universais, aplicadas pelo INEP, junto aos concluintes do 3º ano do ensino fundamental.
- No caso específico dos estados, estes devem apoiar os municípios que tenham aderido às Ações do Pacto para sua efetiva implementação.

---

<sup>7</sup> Cf. PACTO Nacional pela Alfabetização na Idade Certa. Disponível em: <<http://pacto.mec.gov.br/o-pacto>>. Acesso em: mar.2016.

## 1.1 AS POLÍTICAS DE AVALIAÇÕES EXTERNAS NACIONAIS

Desde a sua implantação, o SAEB vem desenvolvendo avaliações em larga escala, por meio de exame de proficiência em Matemática e Língua Portuguesa, com a finalidade de produzir informações a respeito da realidade educacional brasileira. Ainda é possível obter informações por regiões, redes de ensino pública e privada, estados e Distrito Federal.

O SAEB é composto por três avaliações externas em larga escala: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC, também denominada “Prova Brasil”) e a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA).

O quadro 1 apresenta essas avaliações, que são aplicadas e corrigidas por agentes externos, e cujos resultados são divulgados para as escolas e redes, além de serem publicados eletronicamente.

**Quadro 1 - Políticas Nacionais de Avaliação da Educação Básica vinculadas ao SAEB**

NOMENCLATURA	NORMATIZAÇÃO	CARACTERÍSTICA/DESCRIÇÃO
Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB)	Portaria nº 931, de 21 de março de 2005, Diário Oficial da União (DOU). Art. 1º. Instituir o SAEB, que será composto por dois processos de avaliação: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC).	Abrange, de maneira amostral, alunos das redes públicas e privadas do País, em áreas urbanas e rurais, matriculados na 4ª série/5ºano e 8ª série/9ºano do Ensino Fundamental e no 3º ano do Ensino Médio, tendo como principal objetivo avaliar a qualidade, a equidade e a eficiência da educação brasileira. Apresenta os resultados do País como um todo, das regiões geográficas e das unidades da federação. Periodicidade de aplicação: bianual.
Avaliação Nacional do Rendimento Escolar - ANRESC (também denominada "Prova Brasil")	Portaria nº 931, de 21 de março de 2005, DOU	Avaliação censitária envolvendo os alunos da 4ª série/5ºano e 8ªsérie/9ºano do Ensino Fundamental das escolas públicas das redes municipais, estaduais e federais, com o objetivo de avaliar a qualidade do ensino ministrado nas escolas públicas. Participam dessa avaliação as escolas que possuem, no mínimo, 20 alunos matriculados nas séries/anos avaliados, sendo os resultados disponibilizados por escola e por ente federativo. Periodicidade de aplicação: bianual.
Avaliação Nacional da Alfabetização – (ANA)	Incorporada ao SAEB pela Portaria nº 482, de 7 de junho de 2013, DOU. Art. 1º. O SAEB passa a ser composto por três processos de avaliação: ANEB, ANRESC e Avaliação Nacional da	Avaliação censitária envolvendo os alunos do 3º ano do Ensino Fundamental das escolas públicas, com o objetivo principal de avaliar os níveis de alfabetização e letramento em Língua Portuguesa, alfabetização em Matemática e condições de oferta do Ciclo de Alfabetização das redes públicas.

	Alfabetização (ANA), cujas diretrizes básicas são estabelecidas nessa Portaria.	Periodicidade de aplicação: anual.
--	---	------------------------------------

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

As avaliações em larga escala se destinam a produzir diagnósticos, em nível macro, sobre a qualidade da educação no País, os quais podem ser considerados como suporte aos gestores educacionais, para que decisões sejam tomadas e até mesmo para acompanhar os efeitos das políticas educacionais voltadas para melhorar a qualidade da educação.

Evidentemente que, mesmo antes da implantação das avaliações externas, tanto gestores educacionais quanto escolares sempre precisavam tomar decisões e iniciativas em prol de questões voltadas ao funcionamento das escolas, formação de professores e, principalmente, acompanhamento da aprendizagem dos alunos. Contudo, o acesso a diagnósticos sobre a qualidade da educação oferecida pelo país, estados e escolas pode ser visto como um elemento importante na história educacional.

Esses diagnósticos funcionam como importante fonte de informação para os gestores das redes de ensino, secretários de educação, gestores escolares e, também, para professores. Para estes últimos, os resultados apresentados nas avaliações externas, analisados conjuntamente com os resultados das avaliações internas, podem servir como incentivo para a mudança de práticas pedagógicas.

Corroborando essa afirmação, os pesquisadores Franco, Alves e Bonamino (2007) defendem que as avaliações nacionais têm limitações para a investigação de efeitos causais, mas consideram inegável que os dados da avaliação em larga escala oferecem oportunidades para que se possam investigar os efeitos de políticas e práticas educacionais.

Os resultados dessas avaliações não apontam soluções para os problemas vivenciados na escola, mas podem ajudar os agentes educacionais a identificarem esses problemas e, a partir daí, buscarem solução para eles.

## 1.2 O ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB)

Conforme já mencionado, o IDEB foi criado em 2007, pelo INEP, como parte do

Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)<sup>8</sup>. Esse índice pode ser considerado como um indicador de monitoramento e de qualidade educacional, que relaciona as informações de dois outros indicadores: fluxo escolar e desempenho acadêmico.

Esse índice foi formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino. Os dados sobre o rendimento (aprovação e reprovação) e o movimento escolar (transferido, deixou de frequentar e falecido) são retirados do Censo Escolar e, sobre o desempenho, das notas obtidas em exames padronizados, como a Prova Brasil e o SAEB.

A combinação entre dados de fluxo e desempenho pode possibilitar aos profissionais de uma instituição de ensino refletirem sobre os processos pedagógicos, para que não se dê ênfase a um ou outro desses indicadores – ou seja, se uma escola aprova seus alunos sem que eles aprendam, isso não necessariamente implicará em aumento do IDEB, caso esses alunos não venham a ter sucesso nos testes padronizados. Do mesmo modo, se uma equipe escolar trabalha em função de elevar a proficiência nos testes e não se preocupa com as taxas de evasão, por exemplo, isso também poderá gerar baixos resultados no IDEB (CUNHA, 2012).

O capítulo II do Decreto 6.094, de 24 de abril de 2007, é destinado especificamente ao IDEB, constando que:

Art. 3º - A qualidade da educação básica será aferida, objetivamente, com base no IDEB, calculado e divulgado periodicamente pelo INEP, a partir dos dados sobre rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, constantes do censo escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica – ANEB e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Prova Brasil). (BRASIL, 2007, s.p.)

O PDE, apresentado pelo Ministério da Educação em abril de 2007, colocou à disposição dos estados, municípios e Distrito Federal, instrumentos eficazes de avaliação e implementação de políticas de melhoria da qualidade da educação, sobretudo da educação básica pública.

A partir da análise do IDEB, o MEC ofereceu apoio técnico e financeiro aos municípios com índices insuficientes de qualidade de ensino. O aporte de recursos se deu a partir da adesão ao Compromisso Todos pela Educação<sup>9</sup> e da elaboração do Plano de Ações

---

<sup>8</sup> O PDE é um plano coletivo de médio e de longo prazo, sistêmico, cujo objetivo é melhorar a qualidade da educação no País, com foco prioritário na educação básica.

<sup>9</sup> O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, um programa estratégico do PDE, instituído pelo Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007, é a conjugação dos esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da

Articuladas (PAR)<sup>10</sup>.

Os sistemas municipais e estaduais que fizeram adesão ao Compromisso devem seguir 28 diretrizes pautadas em resultados de avaliação de qualidade e de rendimento dos estudantes.

As tabelas 1, 2 e 3 apresentam a evolução do IDEB do Brasil, com os resultados obtidos por ano de apuração e metas projetadas pelo MEC, permitindo analisar esses dados e verificar se as políticas implementadas com vistas à melhoria da qualidade da educação básica no País estão trazendo efeitos positivos.

**Tabela 1:** Resultados do IDEB do Brasil e metas projetadas referentes aos anos iniciais do Ensino Fundamental (EF) no período de 2005 a 2013

	IDEB Observado					Metas				
	2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2021
<b>Total</b>	3.8	4.2	4.6	5.0	5.2	3.9	4.2	4.6	4.9	6.0
<b>Dependência Administrativa</b>										
<b>Estadual</b>	3.9	4.3	4.9	5.1	5.4	4.0	4.3	4.7	5.0	6.1
<b>Municipal</b>	3.4	4.0	4.4	4.7	4.9	3.5	3.8	4.2	4.5	5.7
<b>Privada</b>	5.9	6.0	6.4	6.5	6.7	6.0	6.3	6.6	6.8	7.5
<b>Pública</b>	3.6	4.0	4.4	4.7	4.9	3.6	4.0	4.4	4.7	5.8

Os resultados marcados em verde se referem ao IDEB que atingiu a meta.

Fonte: IDEB – Resultados e Metas (PORTAL INEP, 2015, s.p.).

É possível observar que o País atingiu, em alguns anos, e até mesmo ultrapassou, a meta estipulada pelo MEC para as séries iniciais do EF, com exceção das metas para a rede privada de ensino que, nos anos de 2011 e 2013, não conseguiu alcançar a meta estipulada.

**Tabela 2:** Resultados do IDEB do Brasil e metas projetadas, referentes aos anos finais do EF de 2005 a 2013

	IDEB Observado					Metas				
	2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2021
<b>Total</b>	3.5	3.8	4.0	4.1	4.2	3.5	3.7	3.9	4.4	5.5
<b>Dependência Administrativa</b>										
<b>Estadual</b>	3.3	3.6	3.8	3.9	4.0	3.3	3.5	3.8	4.2	5.3

educação básica. Cf. PORTAL MEC. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes\\_compromisso.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes_compromisso.pdf)>. Acesso em: abr.2016.

<sup>10</sup> O PAR resulta do diagnóstico minucioso da realidade educacional local, realizado pelos os estados e municípios, que a partir desse diagnóstico, desenvolvem um conjunto coerente de ações. Cf. PORTAL MEC. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes\\_compromisso.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes_compromisso.pdf)>. Acesso em: abr.2016.

<b>Municipal</b>	3.1	<b>3.4</b>	<b>3.6</b>	<b>3.8</b>	3.8	3.1	3.3	3.5	3.9	5.1
<b>Privada</b>	5.8	<b>5.8</b>	5.9	6.0	5.9	5.8	6.0	6.2	6.5	7.3
<b>Pública</b>	3.2	<b>3.5</b>	<b>3.7</b>	<b>3.9</b>	4.0	3.3	3.4	3.7	4.1	5.2

Os resultados marcados em verde se referem ao IDEB que atingiu a meta.  
Fonte: IDEB – Resultados e Metas (PORTAL INEP, 2015, s.p.)

No que se refere aos anos finais do EF, a realidade é diferente. No ano de 2013, o País não atingiu nenhuma das metas estabelecidas pelo MEC. É possível observar também que, nesse segmento, a rede privada de ensino somente alcançou a meta no ano de 2007.

**Tabela 3:** Resultados do IDEB do Brasil e metas projetadas, referentes ao Ensino Médio (EM), no período de 2005 a 2013

	IDEB Observado					Metas				
	2005	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013	2021
<b>Total</b>	<b>3.4</b>	<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>3.7</b>	<b>3.7</b>	<b>3.4</b>	<b>3.5</b>	<b>3.7</b>	<b>3.9</b>	<b>5.2</b>
<b>Dependência Administrativa</b>										
<b>Estadual</b>	3.0	<b>3.2</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>	3.4	3.1	3.2	3.3	3.6	4.9
<b>Privada</b>	5.6	<b>5.6</b>	5.6	5.7	5.4	5.6	5.7	5.8	6.0	7.0
<b>Pública</b>	3.1	<b>3.2</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>	3.4	3.1	3.2	3.4	3.6	4.9

Os resultados marcados em verde se referem ao IDEB que atingiu a meta.  
Fonte: INEP

O panorama do EM é bem parecido com o dos anos finais do EF – em 2013, nenhuma das metas estabelecidas pelo MEC foi alcançada, por nenhuma das dependências administrativas.

A análise das três tabelas permite afirmar que os resultados obtidos nas séries iniciais do EF são extremamente superiores aos resultados obtidos nas séries finais do EF, assim como no EM. Com exceção das metas projetadas para a rede privada, para os anos de 2011 e 2013, que não foram alcançadas, o Brasil apresentou crescimento satisfatório nesse indicador, ultrapassando as metas projetadas já em 2011.

Nas séries finais do EF e no EM, é possível observar que em 2013 não houve evolução significativa dos resultados, além do que o País não alcançou nenhuma das metas projetadas pelo MEC para aquele ano.

Essa análise pode levar ao entendimento de que, do ponto de vista do IDEB, muitas ações ainda precisam ser implementadas para, de fato, melhorar a qualidade da educação no País.

### 1.3 NA TRILHA DA AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A terminologia “Avaliação da Aprendizagem” foi criada pelo educador estadunidense Ralph Tyler<sup>11</sup> no século XX. Desde então, apesar de vários professores descreverem que a avaliação poderia auxiliar de maneira eficaz e eficiente como vivenciar a relação ensino/aprendizagem e a construção coletiva do conhecimento, a prática permaneceu baseada apenas em provas e exames (SANTOS et al., 2010).

Apesar de o modelo de avaliação idealizado por Tyler ter foco nos objetivos, esse educador defendia a inclusão de uma variedade de procedimentos avaliativos, como defendemos hoje.

O ato de avaliar perpassa e orienta todas as experiências vivenciadas pelos grupos sociais. De forma geral, a avaliação está presente em todos os domínios acadêmicos e em todas as áreas da atividade humana. As atividades avaliativas nas relações sociais remontam a períodos históricos antigos, quando eram usadas como medida para adequar o indivíduo ao trabalho e ao exercício de diferentes papéis. No contexto educacional, essa atividade vem se estabelecendo como ferramenta de aprovação/reprovação (SANTOS et al., 2010; FERNANDES, 2013).

Pensar a avaliação no sentido democrático requer utilizá-la como instrumentação para refazer a rota de inclusão do aluno, garantindo-lhe o direito ao desempenho qualitativo considerado satisfatório. Repensar os princípios da avaliação, que regem uma instituição educacional, pode ser um primeiro passo para transformá-la. Nesse sentido, compreendemos que é importante discuti-la em todo seu conjunto: valores, organização curricular, preceitos metodológicos, visão política e comunitária (DEMO, 1999; HOFFMANN, 2002).

Seguindo a linha de pensamento de Hoffmann,

[...] uma reflexão conjunta sobre princípios que fundamentam a avaliação na escola favorece a convivência com diferentes perspectivas individuais, ampliando a compreensão coletiva sobre as dimensões do ser escola, do ser educador e do ser educando (HOFFMANN, 2002, p. 12).

Essa reflexão pode ser um diferencial diante de todas as mudanças que acontecem

---

<sup>11</sup> Ralph Tyler foi um educador que se dedicou aos estudos sobre a avaliação e defendeu a existência de outras maneiras, além do papel e do lápis, de se constatar a aprendizagem. Os pesquisadores estadunidenses da área definem o intervalo de 1930 a 1945, como o período “Tyleriano” da avaliação da aprendizagem.



em nossa sociedade e desperta para a necessidade de atualização e adaptação de posturas e formas de educar, de modo que os estudantes apresentem linguagens próprias e despertem para o uso das tecnologias mais rapidamente. Para Hoffmann, na contemporaneidade,

[...] não é mais o aluno que deve estar preparado para a escola, mas professores e escolas é que devem preparar-se para ajustar propostas pedagógicas favorecedoras de sua aprendizagem, sejam quais forem seus ritmos, interesses e/ou singularidades. (Hoffmann, 2002, p.22)

A avaliação da aprendizagem pressupõe uma relação entre as duas ações essenciais ao sucesso da escola: diagnóstico do processo e ajuste da aprendizagem. A função de avaliar, diferentemente da de gerar um resultado que venha punir ou premiar, deve ser a de investigar a qualidade do desempenho dos estudantes, tendo em vista proceder a uma intervenção para a melhoria dos resultados, caso seja necessária. Nesse sentido, importam boas ações baseadas em conceitos adequados (DOURADO, 2002; NOVAES; CARNEIRO, 2012; LUCKESI, 2005). É necessário que a interação professor/aluno seja estabelecida de forma que as dificuldades dos alunos sejam superadas.

Esse processo é fundamental para o crescimento do aluno e do professor, uma vez que, através do diagnóstico, o docente saberá até que ponto seu orientando compreendeu e processou a informação, podendo dar a ele suporte para a continuidade de um bom trabalho (LUCKESI, 2002). Daí a importância e a necessidade do caráter diagnóstico da avaliação, pois a prática da avaliação classificatória e excludente pode causar sérios estragos no processo de aprendizagem dos alunos, o que pode ser constatado nos elevados números de reprovação e evasão que estão aliados ao baixo nível da qualidade de educação (VASCONCELLOS, 2000).

Para Demo (2008), é uma tendência humana olhar a realidade com uma perspectiva quantitativa, pois esta é mais fácil de ser entendida e manipulada. Para Luckesi (2002), a avaliação, para ser constitutivamente *avaliação*, só pode ser qualitativa.

Vale ressaltar a singularidade da dimensão formativa da avaliação, cuja finalidade é direcionada a diagnosticar e estimular o avanço do conhecimento dos alunos. Os resultados das avaliações cumprem o objetivo de servir à orientação da aprendizagem, atendendo uma finalidade eminentemente educacional, rompendo com a falsa dicotomia ensino-avaliação (SOUSA, 2007). Desse modo, os resultados das avaliações podem se constituir em instrumentos imprescindíveis para que gestores escolares e professores busquem analisar e compreender os avanços ou insucessos de seus alunos, identificar e entender suas práticas e proceder às intervenções necessárias para a melhoria da educação e da aprendizagem dos

alunos.

A avaliação formativa gera informações que permitem identificar e explicar erros, além de sugerir interpretações quanto às estratégias e atitudes dos alunos. Portanto, a avaliação formativa alimenta diretamente a ação pedagógica (PERRENOUD, 1999).

Avaliar é o ato de diagnosticar uma experiência, na perspectiva de reorientá-la para alcançar o melhor resultado possível – ou seja, trata-se de um processo contínuo de orientação e reorientação da aprendizagem. Nesse sentido, a avaliação não deve ser classificatória nem seletiva, mas sim diagnóstica e inclusiva. Diagnosticar a aprendizagem é um ato de quem faz parceria com o educando, auxiliando-o a construir seu caminho, sua aprendizagem (LUCKESI, 2002).

Nessa perspectiva,

[...] a avaliação não é um fim em si mesmo, mas um instrumento que deve ser utilizado para corrigir rumos e pensar o futuro. É crucial assegurar que, juntamente com as informações que a avaliação fornece, sejam criados e utilizados instrumentos que contribuam substancialmente para a solução dos sérios problemas sociais que afetam a população em idade escolar. (BECKER, 2010, p.3)

Dessa maneira, pode-se inferir que o uso da avaliação pontual não contribui em nada para o crescimento do aluno, sendo necessário que os educadores incorporem em sua prática o conceito diagnóstico da avaliação que, diferentemente de punir ou premiar os alunos, tem a finalidade de criar perspectivas de intervenção.

#### 1.4 ESTABELECENDO UMA CONEXÃO ENTRE AS PRÁTICAS ESCOLARES E A AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Pensar a escola leva necessariamente a pensar a avaliação. O processo de avaliação frequentemente canaliza as atenções de alunos, professores e demais profissionais da escola e até mesmo dos responsáveis pelos estudantes, influenciando a organização das práticas escolares (ESTEBAN, 2008). Na prática, conforme entende Hoffmann (2002), a avaliação pode ser pensada com a finalidade de promover a evolução da aprendizagem dos educandos e a qualidade do trabalho educativo.

Segundo as concepções de Freire (2014), o ato de *ensinar* exige:

- **Respeito aos saberes do educando** (p.31). É necessário que os conhecimentos prévios dos alunos sejam aproveitados e valorizados, da mesma maneira que é muito importante respeitar o tempo de cada indivíduo, pois ninguém aprende da mesma forma e no mesmo tempo.
- **Risco, aceitação do novo e rejeição a qualquer forma de discriminação** (p.36). O professor deve estar aberto às mudanças e aceitar novas metodologias, adaptando-se à novas formas de ensinar, respeitando as diversidades apresentadas nos processos de ensinar e aprender.
- **Reflexão crítica sobre a prática** (p.39). Cabe ao professor se autoavaliar. Não apenas o aluno deve ser avaliado; o professor também deve lançar olhar crítico e reflexivo sobre sua prática.
- **A convicção de que a mudança é possível** (p.74). No contexto de grandes transformações em nossa sociedade, as práticas precisam ser adaptadas. Dessa forma, tanto as escolas quanto os professores precisam estar abertos às mudanças.
- **Compreender que a educação é uma forma de intervenção no mundo** (p.96). Para intervir o sujeito precisa ser crítico, sendo imprescindível que a educação seja instrumentalizada para aguçar a criticidade do aluno, de forma que ele seja capaz de intervir na sociedade em que vive.
- **Disponibilidade para o diálogo** (p.132). É impossível conceber educação sem diálogo. O diálogo favorece a escuta do outro, o respeito ao posicionamento individual e coletivo e as diferenças.

Nesse sentido, “ensinar não é transferir conhecimento” (FREIRE, 2014, p.47). As interações entre educadores e alunos, no chão da escola, devem possibilitar não só a seleção de variados instrumentos de avaliação, como também de recursos didáticos mais adequados para superar as dificuldades dos educandos e corrigir as eventuais lacunas de aprendizagem encontradas (FONTANIVE, 2013). Dessa forma, certamente a construção do conhecimento se dará de forma mais significativa.

Vale ressaltar que a prática avaliadora docente tem relevância, não somente para o adequado desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem em seu conjunto, mas também para a aprendizagem do aluno e para sua promoção pessoal (ARREDONDO; DIAGO; 2009). Nesse sentido, pode-se inferir que a concepção e a prática da avaliação são tão importantes quanto a concepção de ensino para favorecer uma melhor aprendizagem aos alunos.

Para transformar a escola – lugar em que ocorre a gestão educacional de um trabalho coletivo – em espaço de construção do conhecimento, talvez seja necessária uma reflexão conjunta de professores, alunos e comunidade. A partir disso, podem ser desencadeados processos de mudanças muito mais amplos do que a simples modificação das práticas de ensino (HOFFMANN, 2002). Nessa perspectiva, cabe ao professor refletir sobre sua prática e estar aberto às mudanças. Acredito que cabe à escola promover a diversidade de atividades que favoreçam as práticas pedagógicas e, conseqüentemente, a aprendizagem dos alunos.

Pode-se inferir que a avaliação, no âmbito das escolas, seja preferencialmente praticada com a finalidade de conhecer para intervir, de modo preventivo, contribuindo para o desenvolvimento global do aluno. Trata-se de um processo contínuo e permanente de análise das variáveis que interferem no processo de ensino e de aprendizagem, com o objetivo de identificar potencialidades e necessidades educacionais dos alunos. O quadro 2 apresenta elementos das práticas avaliativas tradicionais e as transformações que podem ser necessárias para que, de fato, a avaliação seja uma prática a favor do crescimento e desenvolvimento do aluno.

Os ambientes educativos apresentam uma “diversidade de avaliadores e avaliados e suas respectivas especificidades, diferenças e subjetividades, com fortes significados para a avaliação, o que torna esse processo mais complexo” (GRILLO; LIMA, 2010). Nesse sentido, é importante que os educadores busquem respeitar as individualidades de cada estudante, confiando na capacidade de cada um, contribuindo para a interação e socialização da turma.

Para que a aprendizagem seja significativa, o acompanhamento permanente de mediação e intervenção pedagógica, pautado numa visão dialógica de negociação e referenciado em valores, é requisito primordial (GRILLO; LIMA, 2010). Assim, à gestão escolar compete acompanhar os processos pedagógicos e lançar um olhar especial para as concepções de avaliação adotadas na escola, garantindo que esta seja democrática e favoreça a aprendizagem do aluno.

**Quadro 2** - Uma visão das práticas de avaliação tradicionais e a visão das práticas transformadoras

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PRÁTICAS AVALIATIVAS TRADICIONAIS</b>	<b>PRÁTICAS AVALIATIVAS FAVORÁVEIS AO CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DO ALUNO</b>
<b>Objetivo</b>	Classificação, seleção.	A aprendizagem, formação e promoção da cidadania.
<b>Atitudes</b>	Reprodutora, alienadora, normativa.	Mobilização em direção à busca de sentido e significado da ação.

<b>Intencionalidade</b>	Prognóstica, somativa.	Acompanhamento permanente de mediação e intervenção pedagógica, a favor da aprendizagem.
<b>Visão</b>	Centrada no professor e em medidas padronizadas de disciplinas fragmentadas.	Dialógica, de negociação, referenciada em valores, objetivos e discussão interdisciplinar.
<b>Fatores Mobilizadores</b>	Organização homogeneizada, classificação e competição.	Respeito às individualidades, confiança na capacidade de todos, na interação e na socialização.

Fonte: Elaboração própria, inspirada em Hoffman (2002)

Analisando o quadro 2, é possível inferir que as práticas avaliativas devem ser pautadas em ações pensadas com a finalidade de promover a aprendizagem e a formação plena dos alunos.

Para que tal objetivo seja alcançado, é importante que o professor preveja ações que reorientem a prática educativa, estando aberto ao replanejamento e até mesmo à modificação de sua prática, quando necessário, partindo do pressuposto de que o planejamento é flexível e deve ser adequado às diversas necessidades e particularidades dos alunos. Por outro lado, da mesma forma que é complexo para o professor adaptar-se às peculiaridades de cada turma e alunos, para estes últimos também é difícil e complexa a adaptação aos diferentes modos de ensinar, intervir e avaliar, peculiar a cada professor.

A avaliação fornece informações importantes que podem ter um forte impacto, tanto para o professor quanto para o aluno. Por meio dos resultados da avaliação, o aluno pode perceber o estágio em que se encontra sua aprendizagem, os conhecimentos já solidificados e o que ainda precisa estudar. Já para o professor, as informações são úteis à medida que permitem a reflexão sobre a sua prática e os procedimentos de ensino utilizados e orientam a tomada de decisões para o aprimoramento das suas ações (GRILLO; LIMA, 2010).

O aluno tende a se adequar à forma como o professor avalia e, dessa maneira, existem dois caminhos: ou ele buscará apropriar-se dos conteúdos abordados em sala de aula, adotando uma postura participativa, ou simplesmente corresponderá à expectativa de mero respondente de provas, numa dinâmica reprodutora de questões engessadas.

Cabe aqui ressaltar a importância da avaliação diagnóstica e processual, que garante a valorização do processo de aprendizagem, uma vez que o diagnóstico possibilita a tomada de consciência do nível em que se encontra a aprendizagem do aluno e daquilo que se pode fazer para chegar ao pretendido. Isso reforça o fato de que as intervenções mediadoras do professor são indispensáveis para a melhoria do desempenho dos alunos.

Professor e aluno são protagonistas do processo avaliativo, e cada um deles desempenha papel fundamental para que o êxito na aprendizagem seja alcançado.

O professor aprende com as aprendizagens dos alunos: a forma como eles compreendem ou não as explicações, a lógica dos seus acertos ou erros, o que não ficou claro e o que é preciso melhorar ou reformular; os alunos aprendem com os resultados da avaliação: compreendendo seus erros, buscando acertos, assumindo-se como protagonistas da sua aprendizagem. (GRILLO; LIMA, 2010, p.20)

A avaliação de processo fornece ao aluno, e ao mesmo tempo ao professor, evidências de aprendizagem, proporcionando perceber as lacunas e o que precisa ser feito para melhorá-la. Essas evidências repercutem ainda sobre as condições de ensino, quando possibilitam analisar se os procedimentos desenvolvidos pelo professor estão adaptados aos objetivos, aos conteúdos e aos alunos. A avaliação de processo também permite identificar fragilidades no aprendizado de conteúdos necessários à realização de novas aprendizagens, possibilitando a reflexão sobre possíveis causas e sugerindo ainda novas fontes de obtenção de dados para a avaliação. Ao conjugarem atividades diversificadas, os professores têm condições de realizar uma avaliação mais ampla e abrangente (LIMA; GRILLO, 2010).

Para que o processo avaliativo alcance êxito, pode-se tomar a avaliação formativa como ponto de partida, de forma que seja uma prática contínua nos processos de ensinar e aprender. A avaliação formativa sugere que o foco seja o processo e não apenas os produtos. Isso se configura em uma orientação permanente da aprendizagem, tanto para o professor quanto para o aluno – ambos assumem compromissos recíprocos, transcendendo a lógica da avaliação classificatória e reforçando a importância da avaliação diagnóstica, processual e formativa (GRILLO; FREITAS, 2010).

Sob essa perspectiva, o trabalho pedagógico não é exclusividade do professor, mas passa a ser partilhado com o aluno, que aos poucos vai consolidando a autoconfiança, ao se perceber capaz de tomar decisões sobre a aprendizagem da qual ele é o autor. Dessa forma, a avaliação formativa evolui para a autoavaliação, à medida que o aluno pode reelaborar suas ideias, levando em conta que o conhecimento não se dá por acumulação e sim por reconstrução dos saberes adquiridos. Isso pressupõe uma relação baseada na reciprocidade e na partilha, que se configura numa avaliação processual, pois não se realiza em um só momento (GRILLO; FREITAS, 2010).

## 1.5 POSSÍVEIS FORMAS DE AVALIAR

Saindo da zona de conforto e da prática tradicional de avaliar através de exames (provas ou testes), o professor pode adotar novos procedimentos e possibilitar aos alunos o acesso a atividades diferenciadas que, de fato, favoreçam a participação e o desenvolvimento dos educandos, proporcionando o acesso a novas maneiras de aprender.

O quadro 3 apresenta “procedimentos rotineiros, mas interessantes”, numa perspectiva de avaliação formativa, capazes de proporcionar ao professor meios para identificar modificações no desempenho do aluno nos aspectos cognitivos, procedimentais e atitudinais (LIMA; GRILLO; HARRES, 2010).

**Quadro 3 - Interessantes procedimentos de avaliação**

<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
<b>Produção escrita</b>	A inclusão da produção escrita na rotina de aula favorece a organização das ideias dos alunos em distintos momentos do processo de aprendizagem e fortalece os argumentos por eles construídos, num movimento que fomenta a apropriação dos conhecimentos.
<b>Exposição oral</b>	É reconhecidamente uma competência indispensável para que o sujeito participe de forma plena da vida social.
<b>Portfólio</b>	Possibilita ao aluno expressar as aprendizagens realizadas durante um determinado período.
<b>Diário de aula</b>	Permite a expressão das aprendizagens realizadas pelos alunos ao longo de um período. Esse procedimento contribui para desenvolver no aluno a capacidade de autoavaliação, na perspectiva formativa.
<b>Trabalhos coletivos</b>	Contribuem para a formação do estudante, por permitirem a ele vivenciar situações de trabalho em equipe, aprender a partilhar tarefas e negociar consensos, desenvolvendo, ainda, o senso de comprometimento e responsabilidade. A avaliação desse tipo de atividade requer o estabelecimento prévio de critérios, sendo de fundamental importância que os alunos estejam suficientemente esclarecidos sobre suas atribuições na atividade.
<b>Cantinho da leitura</b>	É um espaço criado dentro da sala de aula, utilizado para despertar nos alunos a prática da leitura. É muito interessante, pois permite aos alunos o acesso às leituras diversas do conhecimento humano. Com esse privilégio, além dos livros já disponíveis na biblioteca da escola, os alunos poderão aproveitar, a qualquer momento em que surgir a oportunidade, um bom momento de leitura.
<b>Atividades lúdicas</b>	A utilização de atividades que envolvam a ludicidade, a exemplo de: jogo da forca, desenhos, figurinhas, caça palavras, jogo da trilha, entre outros, podem favorecer a aprendizagem, pois podem despertar o interesse dos alunos em participar das atividades, pela relação que tem com a brincadeira.

Fonte: Elaboração própria, inspirada em Lima, Grillo e Harres (2010) e material do PNAIC

Essas alternativas podem permitir evidenciar a aprendizagem de conteúdos pelo aluno, além de compreender a sua trajetória na construção do conhecimento e orientá-lo nessa caminhada. Vale reforçar que tanto o professor quanto os alunos precisam ter claros os critérios de avaliação (LIMA; GRILLO; HARRES, 2010). A utilização de atividades diversificadas favorece a dinâmica da sala de aula, de forma a tornar as aulas mais interessantes.

Quanto à gestão escolar, esta pode implementar ainda procedimentos que podem também ser interessantes, tanto para a aprendizagem dos alunos quanto para o processo de avaliação, além de instrumentalizar os professores e gestores para o acompanhamento do processo de aprendizagem dos alunos. Tais procedimentos são sinalizados no quadro 4.

**Quadro 4** - Procedimentos promovidos pela Gestão Escolar que podem contribuir no processo de avaliação da aprendizagem

<b>PROCEDIMENTOS</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
<b>Institucionalizar projetos de leitura e escrita</b>	A institucionalização de projetos de leitura e escrita no planejamento anual de todas as turmas, com a definição de critérios de intervenção do professor e avaliação, pode favorecer o incentivo à leitura e escrita de todos os alunos e evidenciar aprendizagens que garantam a formação de leitores e escritores.
<b>Culminâncias de projetos ou atividades que explorem a exposição oral</b>	Atividades desse tipo não apenas possibilitam a exploração da oralidade dos alunos, mas também incentivam a participação e a criatividade. São muito importantes também para o aprimoramento da leitura e escrita, à medida que os alunos se envolvem com a escolha de roteiros, apresentações, escrita de materiais para exposição etc.
<b>Produção de Boletins Informativos ou Jornal da Escola</b>	Essa atividade favorece o desenvolvimento da leitura e da escrita. O aluno fica entusiasmado ao participar da escrita de matérias para esse tipo de produção, além de ter a curiosidade de ler ou pedir para que alguém veja o material, principalmente se tiver alguma matéria que divulgue alguma atividade da qual participou.
<b>Acompanhamento pedagógico</b>	Promover acompanhamento pedagógico com atividades diversificadas e com foco nas habilidades em que os alunos apresentem dificuldade de aprendizagem é, sem dúvida, uma necessidade das escolas. Essas atividades devem ser realizadas com pequenos grupos e em espaços apropriados.
<b>Conselho de classe</b>	Promover o conselho de classe com foco na avaliação das práticas docentes e análise das atividades dos alunos, utilizando os resultados das avaliações para proceder às intervenções necessárias.

Fonte: Elaboração própria.

Até aqui, apresentei os suportes teóricos que trazem importantes reflexões sobre a



avaliação diagnóstica, processual e formativa, como instrumentalização a favor da aprendizagem; procurei ainda destacar possíveis procedimentos que podem favorecer a aprendizagem dos alunos, a serem adotados não somente por professores, mas também por gestores escolares.

## 1.6 A AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM NO MUNICÍPIO DE SALVADOR/BA

A SMED trabalha com a perspectiva da avaliação como dispositivo regulador e formativo que vitalize de forma rigorosa e criativa as apropriações discentes<sup>12</sup>. Seguindo essa linha, a avaliação representa acompanhamento, processos e resultados das situações didáticas que visam proporcionar apropriação crítica de habilidades e de competências.

O EF I é dividido em 2 ciclos de aprendizagem, sendo que o Ciclo I compreende os 1º, 2º e 3º anos de escolarização e o Ciclo II compreende os 4º e 5º anos. Nos 1º, 2º e 4º anos de escolarização a progressão é automática, somente existindo retenções nos 3º e 5º anos. Atualmente, o maior problema na rede de ensino é o índice de reprovação no 3º ano, conforme a tabela 4, e o número de alunos que chegam ao final do primeiro ciclo sem terem construído a base alfabética.

**Tabela 4:** Reprovações nas séries iniciais do EF no município de Salvador/BA, no ano de 2014

ANOS INICIAIS	REPROVAÇÃO	
1º ano	2,8%	362 reprovações
2º ano	2,1%	280 reprovações
3º ano	<b>31,8%</b>	<b>7.024 reprovações</b>
4º ano	2,0%	313 reprovações
5º ano	<b>15,1%</b>	<b>2.919 reprovações</b>

Fonte: QEDu<sup>13</sup> (Grifos meus)

As políticas de ciclos foram implantadas mais intensamente no País a partir dos anos 1990. Elas representam uma nova lógica de organização do trabalho escolar, com o propósito de democratização do ensino, buscando impactar na permanência do aluno na escola e na

<sup>12</sup> Cf. **Salvador, Cidade Educadora**: novas perspectivas para a educação municipal. Disponível em: <<http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/diretrizes-pedagogicas-SSA.pdf>>. Acesso em: abr.2016. O documento traz as diretrizes pedagógicas do município, traçando “os aportes curriculares para a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e a Educação de Jovens e Adultos – EJA da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador”.

<sup>13</sup> O QEDu é um portal onde é possível encontrar informações sobre a qualidade do aprendizado em cada escola, município e estado do Brasil. Cf. QEDu. Disponível em: <[www.qedu.org.br](http://www.qedu.org.br)>. Acesso em: abr.2016.

melhoria do desempenho escolar. Nesse processo, a avaliação ganha destaque, pois sobre ela incidem, com maior visibilidade, expectativas de mudanças em suas finalidades e formas (SOUSA, 2007).

A proposta da avaliação na perspectiva dos Ciclos de Aprendizagem, na rede municipal de Salvador/BA, é a de superar a perspectiva somativa, cumulativa ou excludente. Reconhece-se o processo de aprendizagem do educando a partir de uma referência de progressão continuada. Nesse sentido, a avaliação conta com o uso de instrumentos como o ‘Diário de Classe’<sup>14</sup> que, em seu formato de registro qualitativo, permite reunir dados para viabilizar o acompanhamento da evolução da aprendizagem dos educandos.

Essa é uma experiência de avaliação que, por um lado, oferece aos docentes a oportunidade de estudar, conhecer e praticar uma nova proposta de trabalho e, por outro, apresenta desafios, uma vez que os professores não contaram com uma formação que os tivesse preparado para a mudança do ensino seriado para o de ciclos. Nesse sentido,

O verdadeiro desafio é o domínio da totalidade da formação de um ciclo de aprendizagem, e, se possível da escolaridade básica, não tanto para ser capaz de ensinar indiferentemente em qualquer nível ou ciclo, mas para inscrever cada aprendizagem em uma continuidade a longo prazo, cuja lógica primordial é contribuir para a construção das competências visadas ao final do ciclo ou da formação (PERRENOUD, 2000, p.46).

No processo de avaliação, que é gestado dentro do ambiente escolar, cabe a cada escola construir seus instrumentos avaliativos, analisar o desempenho de seus alunos e criar planos interventivos para ajudá-los a superar suas dificuldades.

## 1.7 AS POLÍTICAS DE AVALIAÇÕES EXTERNAS ADOTADAS PELO MUNICÍPIO DE SALVADOR/BA

Além das avaliações internas, os alunos dessa rede municipal de ensino são submetidos a algumas avaliações externas. O quadro 5 apresenta as políticas de avaliações

---

<sup>14</sup> O Diário de Classe tem por objetivo sistematizar a ação pedagógica desenvolvida ao longo de cada um dos anos do Ciclo de Aprendizagem, possibilitando o registro das observações feitas pelo professor em torno dos avanços e dificuldades apresentadas pelos alunos no processo de construção de conhecimento. Esse documento constitui-se em fonte permanente de consulta no âmbito da escola, pois através dele é possível obter informações sobre o processo vivenciado por cada sujeito da aprendizagem, transformando-se, assim, num valioso instrumento que subsidia as intervenções pedagógicas por parte dos professores e coordenadores pedagógicos.

adotadas pelo município, sua abrangência, normatização e descrição.

**Quadro 5 - Políticas de avaliações externas do município de Salvador/BA**

NOMENCLATURA	NORMATIZAÇÃO	CARACTERÍSTICA/DESCRIÇÃO
Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEBA)	Portaria nº 931, de 21 de março de 2005, DOU. Art. 1º. Instituir o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), que será composto por dois processos de avaliação: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEBA), e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC).	Abrange, de maneira amostral, alunos das redes públicas e privadas do País, em áreas urbanas e rurais, matriculados na 4ª série/5º ano e 8ª série/ 9º ano do EF e no 3º ano do EM, tendo como principal objetivo avaliar a qualidade, a equidade e a eficiência da educação brasileira. Apresenta os resultados do País como um todo, das regiões geográficas e das unidades da federação. Periodicidade de aplicação: bianual.
Avaliação Nacional do Rendimento Escolar - ANRESC (também denominada " <b>Prova Brasil</b> ")	Portaria nº 931, de 21 de março de 2005, DOU	Avaliação censitária envolvendo os alunos da 4ª série/5ºano e 8ªsérie/9ºano do Ensino Fundamental das escolas públicas das redes municipais, estaduais e federais, com o objetivo de avaliar a qualidade do ensino ministrado nas escolas públicas. Participam dessa avaliação as escolas que possuem, no mínimo, 20 alunos matriculados nas séries/anos avaliados, sendo os resultados disponibilizados por escola e por ente federativo. Periodicidade de aplicação: bianual.
Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA)	Incorporada ao SAEB pela Portaria nº 482, de 7 de junho de 2013, D.O.U. Art. 1º. O SAEB passa a ser composto por três processos de avaliação: ANEB, ANRESC e Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA).	Avaliação censitária, envolvendo os alunos do 3º ano do EF das escolas públicas, com o objetivo principal de avaliar os níveis de alfabetização e letramento em Língua Portuguesa, alfabetização matemática e condições de oferta do Ciclo de Alfabetização das redes públicas. Periodicidade de aplicação: anual.
Provinha Brasil.  Vinculada ao PNAIC, aplicada nos municípios que fizeram adesão ao Pacto; faz parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).	Portaria Normativa nº- 10, de 24 de abril de 2007.	Aplicada anualmente aos alunos do 2º ano de escolarização, tem os seguintes objetivos: a) avaliar o nível de alfabetização dos educandos nos anos iniciais do EF. b) oferecer às redes e aos professores e gestores de ensino um resultado da qualidade da alfabetização, prevenindo o diagnóstico tardio das dificuldades de aprendizagem; e c) concorrer para a melhoria da qualidade de ensino e redução das desigualdades, em consonância com as metas e políticas estabelecidas pelas diretrizes da educação nacional.
Avalie Alfa	Vinculado ao Programa Todos pela Escola – pacto com Municípios pela Alfabetização <sup>15</sup> , o Avalie Alfa é desenvolvido pelo	O Avalie Alfa avalia anualmente os estudantes do 2º ano do EF, nas disciplinas de Língua Portuguesa (leitura e escrita) em todas as suas edições (2011, 2012 e 2013) e

<sup>15</sup> Pacto com Municípios pela Alfabetização é uma parceria do Estado com municípios baianos, em regime de colaboração, para melhorar a educação básica nas escolas públicas estaduais e municipais da Bahia. O principal objetivo desse programa é promover a alfabetização de todas as crianças até os oito anos de idade, primeiro compromisso do Programa Estadual Todos pela Escola.

	Sistema de Avaliação Baiano da Educação (SABE) <sup>16</sup> .	Matemática, nos anos de 2011 e 2012.
Programa Salvador Avalia (PROSA) Vinculada à Operação Salvador Alfabetiza	Decreto nº 23.810 de 07 de março de 2013	Avaliações bimestrais do desempenho dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática com todos os alunos da rede do 1º ao 9º ano de escolarização. É desenvolvida e corrigida pelo Instituto Qualidade no Ensino (IQE) <sup>17</sup> .
Prova Salvador	Sem normativa.	Com o objetivo de ter um indicador equivalente ao IDEB, a SMED implantou em 2015 a Prova Salvador. A avaliação é realizada nos mesmos moldes da Prova Brasil e também avalia os alunos do 5º e 9º ano de escolarização. É realizada pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), através do Centro de Políticas Públicas. A partir dos resultados da Prova Salvador, é possível calcular o Índice de Desenvolvimento da Educação de Salvador (IDESSA), uma vez que o INEP divulgue as taxas de aprovação da rede municipal de ensino.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INEP, sítio da SMED e da SEC.

A análise das políticas de avaliação do município de Salvador/BA permitiu compreender os objetivos das avaliações adotadas pelo município e sua abrangência, porém suscitou questionamentos sobre o porquê da necessidade de tantas avaliações. Tais questionamentos suscitam a preocupação de que, com o surgimento de tantas avaliações externas e a demanda de apresentação de bons resultados pelas escolas, os alunos passem a ser preparados para responderem a exames, em vez de serem instrumentalizados para a vida.

Por outro lado, acredito que essas avaliações podem ter despertado uma maior preocupação dos educadores e gestores escolares, para acompanharem o desempenho de seus alunos e buscarem identificar as dificuldades que estes apresentam, e assim traçarem ações interventivas. Nesse sentido, através dos resultados das avaliações externas, é possível que tanto professores quanto gestores busquem avaliar os seus trabalhos e as atividades desenvolvidas nas escolas.

<sup>16</sup> O SABE foi criado em 2007 e concebido para subsidiar o monitoramento da qualidade da educação nas redes públicas (estadual e municipal).

<sup>17</sup> O Instituto Qualidade no Ensino (IQE) é uma associação civil de caráter educacional e de assistência social, sem fins econômicos, criada em 1994 e mantida com o apoio de empresas privadas e parcerias com governos. Sua missão é promover e desenvolver projetos educacionais que tem por objetivo a inclusão social através da melhoria da qualidade do ensino público básico.

## 2 A GESTÃO ESCOLAR E OS RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DE ESTUDOS QUE TRATAM DA AVALIAÇÃO, DA GESTÃO ESCOLAR, DO DESEMPENHO ESCOLAR E DO IDEB

Com a finalidade de montar um arcabouço teórico para a realização da pesquisa, fiz um levantamento de trabalhos com temáticas voltadas para a avaliação, gestão e desempenho escolar, aprendizagem dos alunos e IDEB.

Esse levantamento bibliográfico permitiu observar que há trabalhos cujos objetivos se destinam a analisar, em linhas gerais, a avaliação nacional da educação brasileira e o uso dos resultados, bem como fatores que podem influenciar em bons resultados. Identificar os limites e possibilidades da gestão escolar sobre a avaliação da aprendizagem é a principal proposta do presente estudo.

Entre os trabalhos explorados, destaco que a pesquisa intitulada “Avaliação institucional na educação básica: limitações e possibilidades” (OLIVEIRA, 2013) foi desenvolvida também na Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista, tendo como objeto de estudo a avaliação institucional da escola.

O quadro 6 apresenta uma síntese dos trabalhos levantados, entre teses, dissertações e artigos que apresentam a gestão escolar influenciando e determinando o desempenho das escolas.

**Quadro 6** - Pesquisas realizadas com as temáticas Gestão Escolar/Avaliação/Desempenho/Aprendizagem dos Alunos - Publicações de 2001 a 2013

ESTUDOS	OBJETIVOS
<p><b>As ações de gestão escolar que garantem o sucesso na implementação de uma política pública e impactam no desempenho dos alunos:</b> experiências de escolas mineiras (Dissertação de mestrado) (GALVÃO, 2012) Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)</p>	<p>O trabalho teve por objetivo analisar como a gestão escolar de duas escolas públicas do estado de Minas Gerais/Brasil, que alcançaram bons resultados nas avaliações externas, se apropria do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP); e, a partir daí, analisar como essa apropriação impacta positivamente no desempenho dos alunos. Para tanto, buscou conhecer melhor a fase de implementação dessa política que se efetiva na escola sob a coordenação do gestor, envolvendo todos os demais atores escolares (professoras e especialistas de educação básica).</p>
<p><b>Avaliação Institucional na Educação Básica:</b> limitações e possibilidades (Dissertação de mestrado) (OLIVEIRA, 2013) Universidade do Estado da Bahia - UNEB</p>	<p>Essa pesquisa teve como objeto de estudo a avaliação institucional da <i>Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista</i>, assumindo a seguinte questão: quais as atuais possibilidades e os limites para a avaliação institucional nas escolas da rede municipal de ensino de Salvador? O objetivo geral foi o de avaliar a prática da avaliação institucional realizada na escola</p>

	nos últimos anos, identificando em que medida esta contribuiu para o processo formativo e de autoconhecimento da instituição a fim de propor orientações para disseminação de processos avaliativos em outras Unidades Escolares.
<b>Avaliação por diferentes olhares:</b> fatores que explicam o sucesso de escola carioca em área de risco (Artigo) (CARDELLI; ELLIOT, 2012) <b>Revista Ensaio</b> – Rio de Janeiro	O trabalho traz um estudo avaliativo das relações estabelecidas entre alunos, gestores, comunidade do entorno, familiares, professores e técnicos pedagógicos de uma escola pública da região metropolitana do Rio de Janeiro que, inserida em uma área de risco, vinha apresentando, ao longo dos anos, resultados positivos em suas avaliações, o que se contrapõe a alguns paradigmas de fracasso escolar.
<b>O diretor e as avaliações praticadas na escola</b> (Tese de doutorado) (LIMA, 2011) Universidade de Brasília (UNB)	O estudo objetivou compreender, tomando por base a ótica do diretor de uma escola de anos finais do ensino fundamental, sua ação e influência sobre as práticas avaliativas ocorridas na escola em seus três níveis: da aprendizagem, institucional e de larga escala.
Relação entre a gestão participativa e o desempenho escolar (Artigo) (MUTIM; FREITAS, 2001) <b>Revista Ensaio</b> – Rio de Janeiro	O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que analisou a relação entre diferentes estilos de gestão e o desempenho na prática diária de duas escolas públicas municipais de Salvador/BA. Os resultados demonstram a existência de uma relação direta e positiva entre a forma como ocorre o processo de gestão nos âmbitos administrativo, financeiro e pedagógico das duas escolas e os respectivos desempenhos escolares; mas alertam que só a gestão democrática não basta.

Fonte: Elaboração própria, com base em dados dos sítios do Domínio Público; Bancos de Teses e Dissertações; Sítio do Gestec/Uneb; e **Revista Ensaio**: Avaliação e políticas públicas em Educação

A busca incansável pela tão desejada qualidade da educação brasileira pode ser considerada como um dos elementos que motivam a implementação de políticas públicas educacionais. Nesse sentido, gestão democrática, obrigatoriedade e qualidade do ensino são aspectos centrais da ação do Estado na educação básica brasileira (WERLE, 2011).

A gestão escolar, por exemplo, passa a representar um importante papel, pois pode favorecer a criação de procedimentos e acompanhamentos que tenham como consequência melhores resultados escolares. Os procedimentos de gestão, nesse caso, podem induzir mudanças nas rotinas e favorecer a transformação da cultura organizacional (CUNHA, 2012). Pode-se considerar que “as políticas públicas voltadas para a democratização da gestão escolar são vistas como instrumentos que elevam o desempenho escolar e a tão esperada melhoria da qualidade de ensino” (MUTIM; FREITAS, 2001).

No que se refere às políticas de avaliação, a gestão das escolas também passa a exercer um papel relevante no que se refere ao acompanhamento dessas políticas, nas ações desenvolvidas nas escolas sobre a avaliação da aprendizagem, monitoramento dos resultados e tomada de decisões a partir deles.

O quadro 7 apresenta pesquisas que tratam das políticas nacionais de avaliação e a gestão escolar nesse cenário.

**Quadro 7** - Pesquisas que tratam sobre Políticas nacionais de Avaliação e Gestão Escolar - Publicações de 2008 a 2013

ESTUDOS	OBJETIVOS
<p><b>Avaliação em educação:</b> uma discussão de algumas questões críticas e desafios a enfrentar nos próximos anos (Artigo) (FERNANDES, 2013) <b>Revista Ensaio</b> – Rio de Janeiro</p>	<p>Apresenta uma discussão sobre quatro questões críticas da avaliação: a) avaliação formal e informal; b) a avaliação como (trans) disciplina; c) avaliação e qualidade; e d) avaliação e discernimento pragmático. A finalidade foi contribuir para desenvolver práticas de avaliação que possam responder melhor aos desafios dos sistemas educacionais.</p>
<p><b>Avaliação externa e gestão escolar:</b> reflexões sobre usos dos resultados (Artigo) (MACHADO, 2012) <b>Revista @mbienteeducação</b> – São Paulo</p>	<p>O artigo aborda e problematiza usos dos resultados de avaliações externas no trabalho pedagógico para melhorar a qualidade do ensino por equipes da gestão escolar no ensino fundamental. Explora as relações da avaliação externa e da gestão escolar com usos dos resultados.</p>
<p><b>Políticas de avaliação em larga escala na educação básica:</b> do controle de resultados à intervenção nos processos de operacionalização do ensino (Artigo) (WERLE, 2011) <b>Revista Ensaio</b> – Rio de Janeiro</p>	<p>Esse artigo discute o panorama da educação brasileira, destacando os processos de avaliação em larga escala implementados nas décadas de 1990 e 2000. Faz referência aos três níveis (federal, estadual, municipal) em que essas avaliações operam e sua abrangência, desde os segmentos iniciais da educação básica até a pós-graduação. Analisa os últimos cinco anos como fase de síntese, estruturação e consolidação de um quadro geral de ação política referente a processos externos de avaliação em larga escala no Brasil.</p>
<p><b>Sistemas municipais de ensino:</b> limites e possibilidades em sua articulação com as políticas nacionais de avaliação educacional (Tese de doutorado) (AROSA, 2013) Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)</p>	<p>A pesquisa buscou conhecer como os sistemas municipais de ensino têm sido afetados pelas políticas do governo federal. A questão central é a implementação da política nacional para a avaliação educacional no ensino fundamental municipal e seus possíveis efeitos. O objetivo geral centrou-se na compreensão sobre como os sistemas municipais que adotam o ensino fundamental em regime disseriado têm incorporado as práticas discursivas da política nacional para a avaliação da educação básica. Os resultados da pesquisa apontam para mudanças discursivas na avaliação educacional municipal, favorecidas pela cultura de avaliação e de monitoramento dos resultados.</p>
<p><b>Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil:</b> interfaces com o currículo da/na escola (Artigo) (BONAMINO; SOUSA, 2012) <b>Revista Educação e Pesquisa</b> – São Paulo</p>	<p>Esse artigo analisa três gerações de avaliação da educação em larga escala, a partir dos objetivos e desenhos usuais em iniciativas implementadas no Brasil. Tomando como parâmetro de análise os objetivos e desenhos dessas avaliações, bem como os estudos e pesquisas que produziram evidências sobre o tema, exploram-se possíveis implicações para o currículo escolar.</p>
<p><b>Vinte anos de avaliação da educação básica no Brasil:</b> aprendizagens e desafios (Artigo) (COELHO, 2008)</p>	<p>O artigo analisa como a avaliação nacional da educação escolar básica se insere historicamente na administração do sistema educacional brasileiro, de modo articulado à construção científica dos fatores de</p>

<b>Revista Ensaio</b> – Rio de Janeiro	qualidade, eficiência, equidade e produtividade.
--	--

Fonte: Elaboração própria, com base em dados dos sítios do Domínio Público; Bancos de Teses e Dissertações; **Revista Ensaio**: Avaliação e políticas públicas em Educação; **Revista Educação e Pesquisa**; e **Revista @ambienteeducação**

A avaliação da educação básica tem sido tema central, tanto no que se refere à definição de políticas públicas e às tendências na construção científica de seus processos e resultados quanto a suas implicações com a gestão escolar e no trabalho dos profissionais da escola. Uma escola de qualidade é caracterizada por vários fatores que podem ser evidenciados para além dos resultados apresentados em testes padronizados (COELHO, 2008; CARDELLI, ELLIOT, 2012).

Algumas pesquisas evidenciam que existe influência da gestão escolar nos desempenhos escolares, sendo possível confirmar a relação existente entre as variáveis de gestão e as práticas avaliativas ocorridas na escola. Tais pesquisas confirmam também que há forte influência da forma de gerir e dos aspectos organizacionais na definição do clima escolar, bem como no bom desempenho dos alunos. Pode-se afirmar que existe uma relação positiva entre a forma como ocorre o processo de gestão nos âmbitos administrativo, financeiro e pedagógico das escolas e o desempenho escolar (LIMA, 2011; CUNHA, 2012; MESQUITA, 2009; MUTIM; FREITAS, 2001).

A partir da divulgação de informações produzidas pelos sistemas de avaliações externas, a exemplo do SAEB, os problemas da educação básica no Brasil, no que se refere aos altos índices de reprovação e evasão escolar, tornaram-se mais evidentes. Isso porque os resultados insatisfatórios passaram a alimentar polêmicas em diferentes espaços, sobretudo na mídia, acerca das políticas públicas e da gestão educacional. Essa situação assume contornos diferentes quando compreendemos como a avaliação se inseriu historicamente na gestão do sistema educacional brasileiro. A avaliação se firma cada vez mais como elemento da regulação e da administração gerencial e competitiva (COELHO, 2008; CARDELLI, ELLIOT, 2012). Nesse sentido:

Esta dinâmica constituída por mecanismos de avaliação, informação e responsabilização através de índices observados e projetados em avaliação externa, ganha sentido de accountability na medida em que, interdependentes, assumem sentidos de monitoramento e controle. (AROSA, 2013, p.184)

Nessa perspectiva, os gestores escolares ficam expostos a um processo de responsabilização pelos resultados das suas escolas. O quadro 8 apresenta pesquisas que analisam o IDEB e também a relação que pode ser observada na forma de condução da gestão



escolar com os índices observados.

**Quadro 8 - Pesquisas que tratam sobre IDEB e Gestão Escolar - Publicações de 2009 a 2014**

ESTUDOS	OBJETIVOS
<p><b>A ação gestora e a responsabilização na educação pública:</b> um estudo de caso em uma escola do estado do Mato Grosso (Dissertação de mestrado) (SILVA, 2014) Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)</p>	<p>A dissertação objetivou analisar os fatores que levaram a Escola Estadual Manuel Bandeira (nome fictício) a modificar sua posição de uma das escolas de ensino fundamental do município de Juara/MT, no início da década de 1990, com maiores dificuldades em termos da qualidade do ensino oferecido e da promoção do rendimento acadêmico de seus alunos, para a unidade escolar com o maior IDEB, no ano de 2011, do estado do Mato Grosso.</p>
<p><b>Descompassos do índice de desenvolvimento da educação básica</b> (Dissertação de mestrado) (SILVA, 2011) Universidade Federal da Paraíba (UFPB)</p>	<p>A pesquisa objetivou analisar os descompassos da avaliação implementada pelo IDEB, partindo dos resultados divulgados pelo MEC e documentos publicados pela mídia. Uma das questões mais relevantes é que existe um descompasso entre a teoria do IDEB proposta pelo governo e a realidade prática, o que prejudica a veracidade do melhoramento traduzido nos índices numéricos sobre o ensino público do País.</p>
<p><b>Fatores intraescolares e desempenho escolar:</b> o que faz a diferença? (Dissertação de mestrado) (MESQUITA, 2009) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ)</p>	<p>O estudo buscou analisar os fatores intraescolares e suas influências sobre o desempenho dos alunos. A investigação foi desenvolvida em uma escola pública do Rio de Janeiro que apresentou melhorias nos resultados escolares, a partir dos dados do IDEB, entre os anos de 2005 e 2007. As análises evidenciaram que há forte influência da gestão e dos aspectos organizacionais na definição do clima escolar e, conseqüentemente, no bom desempenho dos alunos.</p>
<p><b>Políticas e gestão pública educacional em Riachão do Jacuípe, Bahia, Brasil:</b> a elevação do índice de desenvolvimento da educação básica – IDEB (Dissertação de mestrado) (OLIVEIRA, 2011) Universidade Católica do Salvador (UCSAL)</p>	<p>O estudo objetivou conhecer as variáveis que, na percepção de atores e gestores da educação, foram determinantes para o crescimento positivo nas médias alcançadas a partir da primeira divulgação da avaliação feita pelo MEC, em 2005, através do IDEB – mais especificamente nos resultados do IDEB de 2007 e 2009 da escola pública municipal de Ensino Fundamental I Manoel Inácio da Silva, em Riachão do Jacuípe, Bahia, Brasil.</p>

Fonte: Elaboração própria, com base em dados dos sítios do Domínio Público; Bancos de Teses e Dissertações

Conforme se pode observar, muitos pesquisadores estão preocupados com a qualidade da educação em nosso país e as temáticas avaliação, gestão escolar e IDEB estão em voga. A forma como os processos avaliativos estão sendo conduzidos e acompanhados, dentro das instituições de ensino e no âmbito dos governos, passou a ser objeto de investigação de muitos pesquisadores.

A grande preocupação é a supervalorização de indicadores e resultados acadêmicos

quantificáveis e mensuráveis, a despeito de contextos e processos educativos específicos. Com referência ao IDEB, as escolas ficam inseridas em uma relação de valoração e posicionamento do índice alcançado, que é comparado aos índices municipais e nacionais. Em cada período de avaliação, tanto as escolas quanto os sistemas de ensino passam a ser vistos pelo posicionamento de seus índices em relação ao alcançado nacionalmente (COELHO, 2008; AROSA, 2013).

Por outro lado, a avaliação vem proporcionando uma condição de informação sobre o estado das coisas, fornecendo dados no sentido de prestar contas à sociedade sobre a situação da educação brasileira. Para os gestores escolares, possibilita melhores condições para a tomada de decisão, à medida que estes podem se apropriar dos dados obtidos para a análise e o replanejamento de ações nas escolas.

Os resultados da Prova Brasil, por exemplo, produzem informações a respeito do ensino oferecido por município e escola, com o objetivo de auxiliar os governantes nas decisões sobre o direcionamento de recursos técnicos e financeiros e no estabelecimento de metas e implantação de ações pedagógicas e administrativas que visem à melhoria da qualidade do ensino. De outra parte, pode-se considerar que esses resultados podem funcionar como um elemento de pressão, para pais e responsáveis, pela melhoria da qualidade da educação de seus filhos, uma vez que, a partir da divulgação dos resultados, eles podem cobrar providências para que a escola melhore (BONAMINO; SOUSA, 2012).

Certamente as informações coletadas e divulgadas pelo INEP são elementos imprescindíveis para a gestão da educação nacional, mas o verdadeiro sentido dessas informações é desencadear as outras etapas necessárias para a efetivação da avaliação externa: quando diretores e coordenadores escolares se apropriam dos dados coletados, interpretando-os com o uso dos resultados no trabalho das escolas. Os dados disponibilizados pelo INEP podem contribuir para uma reflexão sobre todas as áreas de atuação da gestão escolar, mas devem, principalmente, servir a uma análise sobre a efetiva condução da escola na realização da sua função social na sociedade democrática, que é a de garantir o ensino e a aprendizagem para todos os seus alunos (MACHADO, 2012).

O benefício das avaliações externas para as escolas consiste em que seus resultados sirvam como modelo ou base de reflexão para gestores, professores, alunos, pais e demais envolvidos da comunidade escolar. O conhecimento preciso dos resultados das avaliações de desempenho serve para fornecer *feedback*<sup>18</sup> aos alunos e propiciar ganhos de aprendizagem

---

<sup>18</sup> “Informação comunicada ao aprendiz com o objetivo de modificar seu pensamento ou comportamento para promover a aprendizagem” (SHUTE, 2007 apud FLUMINHAN; ARANA; FLUMINHAN, 2013, p.723).

(FONTANIVE, 2013). Além desse retorno, os resultados podem inspirar novas práticas pedagógicas, replanejando e estabelecendo novas ações que possam conduzir a aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, a melhoria dos resultados da escola. Isso porque “a avaliação é um domínio fundamental do conhecimento, porque nos permite formular juízos acerca de todas as áreas de funcionamento da sociedade e tomar decisões fundamentadas, tendo em vista a sua melhoria” (FERNANDES, 2013).

Analisando o atual panorama da educação básica brasileira, pode-se constatar a necessidade de a gestão escolar empreender esforços no acompanhamento e no uso dos resultados das avaliações externas como recursos para o estabelecimento de ações pedagógicas.

Em contrapartida, é evidente a necessidade do desenvolvimento de políticas educacionais que invistam na descentralização dos recursos, na construção da autonomia pedagógica e administrativa das escolas, na formação dos professores, na profissionalização da gestão e nas boas condições estruturais e materiais dessas escolas (MESQUITA, 2009).

O exercício de analisar essas pesquisas permite perceber que os estudos sobre avaliação não se esgotam aqui. Políticas já foram implementadas. É perceptível uma mudança de visão de gestores educacionais e escolares, bem como de professores, com relação às necessidades de acompanhamento, monitoramento e até mesmo mudança de práticas, mas também é fato que, para melhorar a qualidade da educação no País, muitos caminhos ainda devem ser trilhados.

### **3 O CENÁRIO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SALVADOR/BA**

A realidade vivenciada hoje na maioria das escolas municipais de Salvador/BA é a de um cenário educacional repleto de limites que dificultam a consolidação de projetos e ações educativas.

Neste capítulo serão apresentados os limites geralmente observados na maioria das escolas do município de Salvador – ressalta-se que, no capítulo 5 são apresentados aqueles vivenciados especificamente pela EMCVC.

#### **– Avaliação da aprendizagem**

Hoje, na rede municipal de Salvador/BA, existe uma profusão de políticas de avaliação sem a devida implementação, estruturação ou acompanhamento. Além das nacionais, a SMED adota outras desse tipo, contratadas pelo município, a fim de aferir a qualidade de ensino das escolas. A aplicação dessas avaliações acontece, muitas vezes, sem a devida programação, chocando-se com avaliações internas e submetendo os alunos a vários processos avaliativos em curto espaço de tempo, o que, para a grande maioria deles, é muito cansativo. Já para as escolas, além de atrapalhar a rotina da gestão, a falta de programação prévia dessas avaliações impossibilita o cumprimento, com qualidade, de atividades já programadas.

Dessa forma, penso que a SMED poderia construir um cronograma de aplicação dessas avaliações, de forma a evitar que elas se acumulem num mesmo período, pois isso interfere na rotina e no planejamento da gestão da escola.

A meu ver, existe hoje um excesso de avaliações externas na rede municipal de ensino de Salvador/BA, conforme apresentado anteriormente no quadro 5 (p.39). Divulgados os resultados, as intervenções pedagógicas são implementadas, mas a deficiência de pessoal, de materiais pedagógicos e de estrutura física ainda gera problemas que precisam de uma maior atenção, pois podem influenciar nos resultados das escolas.

Outro fator que chama a atenção é a divulgação tardia dos resultados, os quais geralmente chegam às escolas cerca de seis meses depois da aplicação das avaliações, dificultando os estudos e planejamentos baseados nesses resultados, para serem trabalhados de forma imediata. Os resultados da pesquisa permitem apontar a necessidade de uma melhor gestão do calendário de avaliações externas da rede municipal de ensino de Salvador, bem

como da devolução dos resultados para as escolas.

– **Distorção idade/série e série/conteúdos**

O índice de alunos que chegam à escola com defasagem idade-série ainda é muito alto, como se pode observar na tabela 5:

**Tabela 5:** Distorção idade-série nas escolas de Salvador, no ano de 2014

ANOS INICIAIS	DISTORÇÃO IDADE-SÉRIE
1º ano	11%
2º ano	14%
3º ano	35%
4º ano	31%
5º ano	36%

Fonte: QEDu

Segundo dados do QEDu, nas séries iniciais do EF, no ano de 2014, 27% de alunos estavam com distorção idade-série, ou seja, a cada 100 alunos, aproximadamente 27 estavam com atraso escolar de dois ou mais anos.

São vários os motivos sinalizados pelas famílias como causadores dessa defasagem, como por exemplo:

- As crianças não cursaram a educação infantil;
- As crianças ficaram fora da escola por muito tempo por motivos diversos, como dificuldade financeira das famílias, saúde, problemas psicológicos, drogas e, em algumas situações, descaso dos responsáveis;
- As crianças foram reprovadas várias vezes, seja por não terem frequentado todo o ano letivo, seja por apresentarem dificuldades de aprendizagem relacionadas a problemas sociais, como fome; crianças que chegam sonolentas e cansadas por trabalharem ou terem que ajudar os pais em trabalhos ambulantes; crianças que são responsáveis pela limpeza da casa e cuidado com os irmãos menores; faltas excessivas, sem justificativas plausíveis pelos responsáveis.

Vale ressaltar que existem muitos casos em que a escola aciona algumas famílias, para o encaminhamento de alunos que apresentam visíveis sinais de déficit de atenção ou dificuldade de aprendizagem grave, sem, no entanto, um retorno satisfatório dos responsáveis, que negligenciam o atendimento ou se recusam a atender às solicitações.

Ressalto ainda que a prática da educação inclusiva na rede municipal de Salvador acontece de forma inadequada, pois a grande maioria das escolas e professores não conta com

auxiliares de disciplina para apoio ao atendimento de alunos especiais. Além disso, não existe uma política de formação continuada ou preparação para os professores receberem esses alunos em classes regulares.

#### – Evasão e repetência

Esses ainda são grandes problemas nas escolas públicas. Apesar de os dados oficiais indicarem que o acesso à escola não é mais um problema no Brasil, pois a grande maioria das crianças já ingressa no sistema educacional, a realidade ainda se mostra aquém do ideal.

Os dados disponibilizados pelo IBGE revelam que 3,8 milhões de crianças e adolescentes brasileiros não frequentaram a escola em 2010. A tabela 6 apresenta essa realidade por faixa etária.

**Tabela 6** - Crianças e adolescentes fora da escola no ano de 2010, no Brasil

Faixa Etária	Nº de crianças e adolescentes fora da escola no Brasil em 2010
De 4 a 5 anos	1,1 milhão
De 6 a 10 anos	439 mil
De 11 a 14 anos	526 mil
De 15 a 17 anos	1,7 milhão

Fonte: IBGE/Microdados do Censo 2010

Analisando esses dados, é possível concluir que, no Brasil, a maioria das crianças tem ingressado nas escolas aos seis anos de idade, mas a oferta da educação infantil ainda é insuficiente no País.

As taxas de repetência dos estudantes são bastante elevadas, assim como a proporção de crianças e adolescentes que abandonam a escola antes mesmo de concluir a educação básica, conforme se pode observar na tabela 7.

Segundo o IBGE, muitas crianças e adolescentes são matriculadas, mas, em seguida, abandonam a escola por causa da necessidade de trabalhar para ajudar no sustento familiar ou no cuidado da casa e dos irmãos menores. Existem casos de abandono escolar por parte de alguns adolescentes por ingressarem no mundo do crime ou das drogas.

**Tabela 7:** Taxa de rendimento (2014): proporção de alunos com reprovação ou abandono, segundo indicadores do INEP

Etapa Escolar	Reprovação	Abandono	Aprovação
Anos iniciais do ensino fundamental	6,2% 969.540 reprovações	1,1% 170.440 abandonos	92,7% 14.559.505 aprovações
Anos finais do ensino fundamental	11,7% 1.489.598 reprovações	3,5% 450.317 abandonos	84,8% 10.820.271 aprovações

Ensino médio	12,2 %	7,6%	80,2%
	1.000.710 reprovações	620.194 abandonos	6.573.345 aprovações

Fonte: QEDu

Os maiores índices de reprovação, no ano de 2014, foram registrados nas séries finais do EF e o maior número de abandonos aconteceu no EM.

#### – De natureza social

Os limites de natureza social se impõem quando se observa a pouca ou nenhuma participação de algumas famílias na vida escolar dos alunos, além da vulnerabilidade social à qual muitas crianças e adolescentes estão expostos, a exemplo de famílias desestruturadas por questões de desemprego, violência, problemas com alcoolismo, drogas e outros.

#### – De estrutura e funcionamento

O município de Salvador ainda tem um elevado número de escolas que funcionam em espaços inadequados, o que desconsidera a importância da ambiência pedagógica e da aprendizagem. Dentro desse cenário, as escolas ainda convivem com a escassez de materiais e recursos humanos e didáticos.

O reconhecimento da educação como fonte de desenvolvimento humano, cultural, social e econômico é forte nos discursos oficiais. Nesse sentido, as escolas são espaços fundamentais para a sociedade. Mas será que os locais onde elas funcionam favorecem as atividades docentes e discentes? São edifícios ou casas onde apenas existem salas de aula ou há também espaços de convívio, de desporto, de cultura, de inovação e experimentação? (ALARCÃO, 2001).

#### – De organização escolar

A SMED não tinha um currículo de rede até o ano letivo de 2015 e, em virtude disso, cada escola criava sua estratégia para trabalhar os conteúdos, habilidades e competências apresentados nos livros didáticos e nos marcos de aprendizagem<sup>19</sup> da rede. Além disso, nem

<sup>19</sup> Os Marcos de Aprendizagem são documentos curriculares que foram construídos pela SMED em consonância com os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), definindo as competências que devem ser desenvolvidas

sempre os alunos novos chegam à escola com o nível esperado para cada ano de escolarização. Cabia às escolas se instrumentalizarem para dar conta de ensinar os alunos.

Em 2015, a rede municipal de Salvador/BA instituiu a criação do Programa Nossa Rede, em parceria com o Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (ICEP)<sup>20</sup>, a fim de criar cadernos pedagógicos de Língua Portuguesa e Matemática para as turmas de 1º ao 5º ano de escolarização. Essa foi uma ótima iniciativa, pois os cadernos contemplam as diretrizes curriculares para cada ano de escolarização, além da regionalidade do município.

Vale ressaltar que gestores e professores da rede municipal de ensino de Salvador, por adesão, participaram de Grupos de Trabalhos (GTs) para a construção desses cadernos – os quais foram recebidos por alunos e professores da rede no primeiro trimestre de 2016.

#### – **De participação**

Apesar do modelo de gestão democrática e participativa adotado pela rede há algum tempo, também previsto na Constituição Federal de 1988 e na LDBEN 9394/96, existe resistência da comunidade escolar em participar efetivamente dos processos decisórios da escola, uma vez que ainda é forte a cultura da centralização das ações e decisões no diretor da escola.

Não é fácil conquistar essa participação, pois, em alguns momentos, é possível perceber que as pessoas não desejam tomar a iniciativa para executar ações simples, por acreditarem que o diretor é quem deve cumprir ou delegar tais ações. Também é forte a cultura de professores e funcionários de somente aceitarem com mais presteza as solicitações e orientações quando feitas diretamente pelos diretores.

#### – **Financeiros**

Os recursos recebidos pelas unidades escolares são insuficientes para a consolidação de projetos e ações educativas, principalmente das escolas que tem IDEB superior ao do município, pois estas recebem apenas uma verba, que é a do Programa Dinheiro Direto na

---

pelos alunos do Sistema Municipal de Ensino, nas diversas áreas do conhecimento e com o objetivo de orientar os professores na sua ação educacional.

<sup>20</sup> O Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (ICEP) é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, fundada em 2006, com o objetivo de proporcionar uma formação continuada para coordenadores pedagógicos e ações em prol da melhoria da educação pública em algumas regiões do estado da Bahia.



Escola (PDDE)<sup>21</sup>, insuficiente para suprir todas as suas necessidades.

Na tabela 8, é possível visualizar os valores, fixos e *per capita*<sup>22</sup>, utilizados para o cálculo de repasse desse recurso para as escolas. A verba é anual e tem destinação para a utilização de percentual de Capital e Custeio, definido pela Unidade Executora (UEX)<sup>23</sup> no ano anterior ao recebimento da verba.

**Tabela 8:** Valores fixos e per capita utilizados no cálculo dos repasses do PDDE básico

ESPECIFICAÇÃO	VALOR FIXO (R\$)	VALOR PER CAPITA (R\$)
Escola pública urbana com Unidade Executora (UEX)	1.000,00	20,00
Escola pública rural com UEX	2.000,00	20,00
Escola privada de educação especial	1.000,00	60,00
Escola pública urbana sem UEX	-	40,00
Escola pública rural sem UEX	-	60,00
Público alvo da educação especial em escola pública	-	80,00

Fonte: Anexo I da Resolução CD/FNDE nº 10, de 18 de abril de 2013<sup>24</sup>

No segundo semestre de 2015, o município de Salvador/BA implantou o Programa SIMPLIFICA, em cumprimento à ação 29 do Programa COMBINADO<sup>25</sup>: “Ampliar a autonomia financeira das Unidades de Ensino por meio da descentralização de recursos municipais considerando o número de alunos”. O SIMPLIFICA tem pagamento dividido em duas parcelas, uma em cada semestre, atendendo todas as escolas pertencentes à rede municipal. Cada unidade, além do valor fixo de R\$ 1 mil, recebe R\$ 20,00 por cada aluno matriculado. Dessa forma, os diretores de escolas municipais de Salvador passaram a ter uma melhor autonomia para solucionar questões simples, como a substituição de lâmpadas ou outros pequenos reparos.

Vale ressaltar que a criação de uma política que vise premiar, com um auxílio

<sup>21</sup> Criado em 1995, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) tem por finalidade prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos, registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) como beneficentes de assistência social, ou outras similares de atendimento direto e gratuito ao público.

<sup>22</sup> Por ou para cada indivíduo.

<sup>23</sup> A unidade executora é uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, vinculada à escola, sem fins lucrativos. A ideia é a representação e participação de toda a comunidade escolar na sua constituição e gestão pedagógica, administrativa e financeira. São várias as nomenclaturas utilizadas para denominar a Unidade Executora (UEX): caixa escolar, associação de pais e professores, associação de pais e mestres, círculo de pais e mestres, unidade executora, associação de apoio à escola.

<sup>24</sup> Cf. FNDE. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/dinheiro-direto-escola/dinheiro-direto-escola-funcionamento>>. Acesso em mar. 2016.

<sup>25</sup> O Programa Combinado é formado por um conjunto de 112 ações concretas e diretamente mensuráveis, que buscam promover uma melhoria sistêmica na Rede Municipal de Ensino (SMED).

financeiro, as escolas que venham a alcançar a meta do IDEB pode ser uma forma justa de reconhecimento e incentivo para a implementação de futuras ações. Hoje, o que acontece é justamente o contrário: ao ultrapassar a meta do IDEB do seu município, as escolas perdem o direito de receber a verba do PDE-Escola<sup>26</sup>, que é superior à do PDDE.

O financiamento do PDE-Escola tem por base o número de alunos do EF, indicado no Censo Escolar realizado no ano anterior. A escola deverá distribuir esses recursos no Plano de Ações Financiáveis da seguinte forma: 40% dos recursos destinam-se às despesas de capital e 60% às despesas de custeio, conforme a distribuição apresentada na tabela 9:

**Tabela 9:** Valores fixos dos repasses do PDDE - Escola, por faixa de alunos na escola

FAIXA DE ALUNOS NA ESCOLA	VALOR DO REPASSE (em reais)
Até 99	10.000
100 a 499	16.000
500 a 999	31.000
1.000 a 1.999	43.000
2.000 a 2.999	53.000
3.000 a 3.999	65.000
Acima de 4.000	75.000

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do Plano de Ações Financiáveis do PDE-Escola<sup>27</sup>.

Além disso, seria importante que escolas, professores, gestores, alunos e funcionários fossem destacados e premiados quando da apresentação de bons resultados no desempenho dos alunos e da escola, como forma de reconhecimento e incentivo pelo trabalho desenvolvido.

### 3.1 A GESTÃO ESCOLAR NESSE CENÁRIO

A realidade social do Brasil, com a elevada taxa de analfabetismo de 8,7%<sup>28</sup>, aponta para a necessidade de ascensão educacional da população. Tomando por base que “a educação é considerada um dos bens culturais mais significativos para a humanidade, a aquisição do conhecimento se faz necessária e o ensino é uma das maneiras formalizadas e utilizadas para

<sup>26</sup> O plano de Ações Financiáveis do PDE-Escola tem por objetivo auxiliar a escola na melhoria da aprendizagem dos alunos e, por conseguinte, o IDEB da escola. É o conjunto de metas e ações selecionadas pela escola que subsidiará a liberação dos recursos.

<sup>27</sup> Cf. Plano de ações financiáveis do PDE-ESCOLA. Portal MEC. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/paf\\_pde\\_esc.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/paf_pde_esc.pdf)>. Acesso em: mar.2016.

<sup>28</sup> De acordo com a mais recente Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), feita pelo IBGE em 2012 e divulgada em setembro de 2013, a taxa de analfabetismo de pessoas de 15 anos ou mais foi estimada em 8,7%, o que corresponde a 13,2 milhões de analfabetos no País.

esse fim” (MIDDLEJ, 2011, p.55). Nessa perspectiva, a educação é a alternativa mais imediata para proporcionar uma mudança de cenário, e assegurar a qualidade de ensino é, hoje, uma necessidade das escolas, em vista dos desafios impostos pela contemporaneidade. Nesse sentido,

[...] a qualidade do ensino e da gestão do conhecimento na escola constitui-se em uma exigência da sociedade contemporânea, que vê no acesso à educação uma possibilidade de ascensão social e econômica, promotora da melhoria da qualidade de vida em diferentes setores das comunidades. (AMORIM; SANTOS; CASTAÑEDA; 2012, p.117)

Na perspectiva de garantir a melhoria da aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, elevar a qualidade da educação nas escolas, existem algumas atribuições<sup>29</sup> que são inerentes à gestão escolar, sendo institucionais, a saber:

- Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica e sua operacionalização através dos planos de ensino, articulando o currículo com as diretrizes da Secretaria.
- Incentivar a utilização de recursos tecnológicos e materiais interativos para o enriquecimento da proposta pedagógica da escola.
- Estimular e apoiar os projetos pedagógicos experimentais da escola.
- Assegurar o alcance dos marcos de aprendizagem, definidos por ciclo e série, mediante o acompanhamento do progresso do aluno, identificando as necessidades de adoção de medidas de intervenção para sanar as dificuldades evidenciadas.
- Garantir o cumprimento do Calendário Escolar, monitorando a prática dos professores (regentes e coordenadores pedagógicos) e seu alinhamento com a proposta pedagógica, organizando o currículo em unidade didática.
- Acompanhar as reuniões de atividades complementares (AC), avaliando os resultados do processo de ensino e de aprendizagem, adotando, quando necessário, medidas de intervenção.
- Articular-se com as Gerências Regionais e setores da SMED na busca de apoio técnico-pedagógico, socioeducativo e administrativo, visando elevar a produtividade do ensino e da aprendizagem.

---

<sup>29</sup> Atribuições dos Gestores Escolares da Rede Municipal de Ensino. Versão preliminar. Salvador, maio, 2003.

- Acompanhar a frequência e a avaliação contínua do rendimento dos alunos, através dos registros nos Diários de Classe, analisando e socializando os dados e adotando medidas para a correção dos desvios.
- Assegurar o cumprimento do sistema de avaliação estabelecido no Regimento Escolar.
- Monitorar a rotina da sala de aula através da atuação do Coordenador Pedagógico.
- Assegurar um ambiente escolar propício, estabelecendo as condições favoráveis para a educação inclusiva de forma produtiva e cidadã.
- Identificar as ameaças e fraquezas da unidade escolar, a partir da sua análise situacional, adotando medidas de intervenção para superá-las.
- Acompanhar a execução dos projetos em parcerias com outras instituições, adequando-os à realidade da sua escola.

Além dessas atribuições, e de forma a atender às especificidades de cada escola, devem ser criados procedimentos internos que contribuam para melhorar a qualidade do ensino e, por consequência, elevem seus resultados, tanto nas avaliações externas quanto internas. Um exemplo que pode ser citado é o estudo dos descritores das avaliações externas e análise detalhada dos resultados obtidos pela escola.

Evidentemente que a escola não deve ter como objetivo único alcançar bons índices, pois, para além de simples dados estatísticos, seu objetivo principal é possibilitar aos alunos a construção de aprendizagens significativas. Isso não é possível se considerarmos um currículo escolar ajustado apenas aos descritores da Prova Brasil<sup>30</sup>, uma vez que as matrizes de referência dessa avaliação não abrigam todos os conteúdos cuja apropriação se espera dos alunos, bem como não possuem todas as competências e habilidades que eles devem desenvolver (ALMEIDA; SCHMITZ, 2012).

Minha experiência no acompanhamento da evolução do IDEB, por exemplo, me levou a algumas ponderações sobre a capacidade desse índice, por si só, aferir a qualidade da educação de cada escola. Entre os fatores que levam a esse questionamento, podem ser citados:

- A avaliação a que os alunos são submetidos não considera as especificidades regionais;

---

<sup>30</sup> A Prova Brasil é uma avaliação diagnóstica em larga escala, desenvolvida pelo Inep/MEC e tem como objetivo avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos. Esta avaliação é um dos instrumentos de aferição do IDEB (BRASIL, 2013).

- A escola é avaliada independentemente de suas condições estruturais, de funcionamento e sociais.
- A avaliação da aprendizagem não se dá com a utilização de apenas um instrumento. Dessa maneira, o desempenho dos alunos nessa avaliação não pode ser considerado como único elemento que expresse a qualidade do ensino oferecido pela escola. (ALMEIDA; SCHMITZ, 2012, p.138)

Nesse cenário de limites que dificultam em certa medida a atuação da gestão escolar, *a qualidade da gestão do conhecimento* passa a ser uma necessidade da escola, sendo atributo dos gestores escolares estudar possibilidades para acompanhar e potencializar a avaliação da aprendizagem, garantindo assim a sua função de “zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem” (VIEIRA, 2009, p.44).

Cada escola apresenta uma realidade, especificidades e lógica própria de funcionamento advinda das relações estabelecidas, dos comportamentos, valores e interesses dos diferentes atores que dela fazem parte, bem como da forma como as decisões são tomadas. Compete ao diretor planejar e analisar as diversas possibilidades, agregando valores e incorporando outros elementos que produzirão decisões mais acertadas para aquela unidade escolar (FREITAS, 2012).

Além de buscar possibilidades para conduzir e, em certa medida, administrar os impactos que os limites descritos nesta pesquisa podem causar à escola, a gestão escolar pode se apropriar dos dados disponíveis no Censo Escolar, resultados das avaliações externas e até mesmo dos indicadores do IDEB, para buscar possibilidades de melhoria nos procedimentos escolares e acompanhamento de seus resultados, sempre em busca da melhoria da educação.

#### 4 A ESCOLA MUNICIPAL CIDADE VITÓRIA DA CONQUISTA

A SMED agrega quatrocentas e trinta escolas, subdivididas em onze Gerências Regionais de Educação (GRE)<sup>31</sup>.

**Tabela 10:** Escolas Municipais de Salvador, por Regional

REGIONAL	QUANTIDADE
Centro	45
Cidade Baixa	28
São Caetano	40
Liberdade	28
Orla	41
Itapuã	50
Cabula	46
Pirajá	36
Subúrbio I	40
Cajazeiras	44
Subúrbio II	32
<b>Total</b>	<b>430</b>

Fonte: SMED

A Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista (EMCVC) pertence à GRE Itapuã e está localizada na Rua Nossa Senhora do Amparo, nº 1, no bairro de Itapuã, em Salvador/BA. É bem localizada e de fácil acesso. Cercada de casas residenciais e estabelecimentos comerciais, a escola funciona em uma rua bastante movimentada.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cidade de Salvador tinha, no ano de 2015, uma população estimada em 2.921.087 habitantes, sendo a terceira cidade mais populosa do Brasil.

O bairro de Itapuã<sup>32</sup> fica a cerca de 25 quilômetros de distância do centro da cidade, fazendo limite com os bairros de Piatã, ao sul; Bairro da Paz (antiga invasão das Malvinas) e São Cristóvão, a oeste; e Stella Maris, ao norte.

Esse bairro se caracteriza por muitos contrastes. Alguns hotéis luxuosos ali se instalaram, bem como condomínios da classe A, que coabitam o bairro com casas populares. Há também um grande número de restaurantes especializados em comidas típicas, o que atrai muitos turistas. Contrastando com essa estrutura, existem muitas ruas e avenidas mal

<sup>31</sup> A SMED criou onze Coordenadorias Regionais de Educação (CREs) para facilitar a administração e o acompanhamento das escolas. Em 2015, a SMED passou por uma reforma organizacional e as coordenadorias passaram a ser chamadas de Gerências Regionais de Educação. Nesse mesmo ano, as coordenadorias da Cidade Baixa e Liberdade passaram a funcionar no mesmo espaço, sendo administradas por uma mesma gerente regional.

<sup>32</sup> Cf. ITAPUÃ (verbete). Wikipedia: a enciclopédia Livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Itapu% C3%A3\\_\(Salvador\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Itapu%C3%A3_(Salvador))>. Acesso em: abril.2016.

pavimentadas, vendedores ambulantes, pescadores e pequenos comerciantes.

Com base no Censo Demográfico de 2010, o IBGE aponta Itapuã como o segundo bairro mais populoso da cidade de Salvador, ficando atrás apenas do bairro de Brotas.

No século XVII, Itapuã era uma armação baleeira. Por volta de 1625, na vila de pescadores que se formara ali, foi erguida a igreja de Nossa Senhora da Conceição de Itapuã. A santa católica corresponde a Iemanjá no sincretismo religioso da Bahia e sempre foi objeto de culto e de festa.

O bairro já contou com moradores ilustres como o dramaturgo, poeta, cantor e letrista Vinicius de Moraes, o cantor e compositor Dorival Caymmi e o músico Juca Chaves. Vinicius, juntamente com seu parceiro Toquinho, escreveu e cantou o famoso hino evocativo da vila bucólica que era Itapuã no seu tempo: “Tarde em Itapuã”.

Há três praias bastante frequentadas pela população local e por turistas. A praia de Itapuã, que leva o próprio nome do bairro, a praia de Placafor e a praia do Farol de Itapuã. Há ainda a Lagoa do Abaeté, um símbolo da cidade, ao redor da qual foi instalado um parque metropolitano de preservação, inaugurado em 1993.

#### 4.1 CONTEXTO HISTÓRICO

A história da escola<sup>33</sup> se iniciou em 1956, quando uma professora do bairro, chamada Lídia, passou a ministrar aulas para os moradores locais, inicialmente em uma pequena casa alugada, ao lado da Igreja de Itapuã, e posteriormente em outra casa, na Rua Olhos D’água. A professora Lídia era responsável tanto pelo ensino quanto pelo aluguel do imóvel. O primeiro nome dado à escola foi o de “Damázio”, em homenagem a um antigo pescador conhecido na comunidade de Itapuã.

Em busca de melhorias para a escola, a professora Lídia decidiu pedir ajuda às pessoas da comunidade que tinham influência política. Sensibilizadas com a situação da escola, essas pessoas decidiram solicitar uma visita do então governador do estado da Bahia, Lomanto Júnior, à escola.

Em 1957, aconteceu a tão esperada visita e, com a liberação de verba, foi construída a escola na Rua Nossa Senhora do Amparo, que recebeu o nome de Cidade Vitória da

---

<sup>33</sup> Informações obtidas no documento Projeto Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista, cadê sua história, 2004.

Conquista, em homenagem à cidade natal do governador. Inaugurada em 26 de julho de 1958, tinha três salas de aulas e funcionava nos turnos matutino e vespertino. Com a chegada da energia elétrica, em 1966, o noturno passou a funcionar com o Projeto de Alfabetização de Jovens e Adultos.

A escola passou por uma reforma, em 1996, na gestão da prefeita Lídice da Mata; em 2005, na gestão do prefeito João Henrique, a escola foi demolida e reconstruída, sendo reinaugurada em 2006, passando a ter seis salas de aula.

Apesar de ter salas amplas, o prédio escolar é muito quente, o que causa mal-estar em muitos alunos e profissionais que nele estudam e trabalham. Após várias solicitações de climatização das salas de aula, feitas pela direção da escola junto à SMED desde 2008, a escola foi contemplada com nova reforma e climatização, processo em andamento desde 2015.

**Figura 1:** Fachada da primeira escola, construída em 1958



Fonte: Arquivos da escola

**Figura 2:** Fachada da escola após reconstrução e inauguração, em 2006



**Figura 3:** Fachada atual da escola



## 4.2 CARACTERIZAÇÃO

A EMCVC atende hoje a uma média de quatrocentos e trinta alunos, oferecendo o EF I e Educação de Jovens e Adultos (EJA) I. É classificada como uma escola de médio porte pelo padrão SMED, sendo considerada uma escola de referência no bairro, fato comprovado pela grande procura por vagas, depoimentos da comunidade, bem como pelo registro de passagens de diferentes gerações de estudantes de mesmas famílias na escola.

Os alunos normalmente são moradores de Itapuã e bairros próximos, como São Cristóvão, Alto do Coqueirinho, KM 17 e Bairro da Paz.

Para o desenvolvimento das atividades, a escola conta com quatro assistentes de secretaria, uma agente de educação, dois estagiários, três merendeiras, quatro agentes de portaria, dois auxiliares de portaria e quatro auxiliares de serviços gerais.



A escola funciona em prédio próprio, com rede de esgoto, água encanada e instalações elétricas.

**Quadro 9 - Dependências da EMCVC**

AMBIENTE	QUANTIDADE	OBSERVAÇÃO
Almoxarifado	1	Utilizado para armazenar livros didáticos, jogos e outros materiais pedagógicos.
Banheiros	3	Um feminino e um masculino, cada um com 4 boxes, sendo um adaptado; um pequeno, para professores.
Cozinha	1	Pequena e muito abafada.
Depósito	1	Um único depósito, utilizado para armazenar materiais de limpeza, materiais pedagógicos e de escritório, entre outros.
Depósito para alimentação escolar	1	Pequeno e muito abafado.
Diretoria	1	Utilizada pela diretora e vices.
Laboratório de Informática	1	Pequena sala, adaptada com divisórias, com verba do PDDE, em 2009, onde funciona o laboratório disponibilizado para as aulas do projeto Khan Academy <sup>34</sup> , com utilização de mini crome books. A sala era utilizada para as aulas de acompanhamento pedagógico; em 2015, com a adesão da escola ao programa de fluxo <sup>35</sup> , passou a ser usada pelo referido projeto.
Refeitório	Não tem	Improvizado no pátio da escola.
Sala de aula	7	As salas são amplas e bem iluminadas, porém muito abafadas. Uma sala foi adaptada com divisórias, com verba do PDE, em 2007, e era utilizada como sala de leitura. Na reforma de 2015, as divisórias foram substituídas por paredes de gesso, com abertura de janelas, e o espaço foi transformado em sala de aula.
Sala de leitura	1	Também utilizada para as aulas com especialistas, TV e vídeo e para formação de professores. Anteriormente já foi utilizada como laboratório de informática, desativado por falta de equipamentos. Está desativada há dois anos, sendo utilizada como depósito de bens inservíveis, aguardando a retirada, pela SMED.
Secretaria	1	Pequena, mas ainda assim é também utilizada pela coordenação pedagógica.

Elaboração própria

A escola não tem quadra de esportes, área de lazer ou parque infantil. As aulas de educação física acontecem na própria sala de aula ou no pátio interno da escola. Esta última opção somente é utilizada em casos especiais, uma vez que há duas salas de aula junto a esse pátio, e quaisquer atividades naquele espaço causam transtorno para os alunos, devido ao ruído produzido. Também não há auditório. As culminâncias de projetos, reuniões de pais ou apresentações culturais são realizadas também nesse pequeno pátio que, por ser interno, é

<sup>34</sup> A Khan Academy foi criada em 2006 pelo educador americano Salman Khan. Em 2014, passou a ser traduzida para o português pela Fundação Lemann. A SMED adotou essa parceria e contemplou algumas escolas com os crome books e um estagiário, para orientar os alunos. São oferecidos videoaulas e exercícios de matemática.

<sup>35</sup> A SMED, em parceria com o Instituto Ayrton Senna, aderiu aos programas de regularização do Fluxo Escolar: Acelera Brasil e Se Liga. Trata-se de programas que atendem a alunos com distorção idade/série, com o objetivo de corrigir a distorção.

muito quente e abafado.

Em função da ausência de sala de professores ou sala de coordenação pedagógica, as ACs acontecem nas mesas do refeitório ou no laboratório de informática, quando este está desocupado.

#### 4.3 PARCERIAS

Para fortalecer as ações da escola, a gestão escolar busca sempre parcerias com a comunidade – artistas, pequenos comerciantes, empresas, entre outros. Com essas parcerias, é possível incrementar projetos, realizar atividades festivas e culminâncias de projetos. O quadro 8 apresenta os atuais parceiros da escola e suas contribuições.

**Quadro 10 - Parceiros da EMCVC**

<b>PARCEIROS</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES</b>
Associação dos Servidores da Associação Legislativa do Estado da Bahia (ASSALBA)	Disponibilização de espaço para realização da formatura do 5º ano.
Atriz Marilene Sena	Participação em eventos da escola.
Bloco Malê Debalê	Disponibilização de dançarinas para eventos.
Casa da Música	Disponibilização de espaço para eventos.
Editora Ática	Disponibilização do auditório para reuniões.
Empresa Viação Rio Vermelho	Fornecimento de um ônibus com motorista, mensalmente, para o transporte de alunos e professores quando das aulas de campo.
Emerson Cássio Vasconcelos	Aulas de informática para os alunos do noturno.
Euza Izaias (mãe de alunos)	Confecção e doação de bolos para o aniversário da escola e formatura do 5º ano.
Mercadinho Mascarenhas	Doação semanal de temperos, verduras e legumes, que são utilizados na merenda escolar. Doação de ingredientes para preparo de lanches especiais em datas comemorativas.
Músico Amadeu Alves	Participação em eventos da escola.
Músico Halter Maia	Participação em eventos da escola.
Padaria Pão da Vila	Doação de pães para o dia das crianças.
Riobel Brasil Kirin	Doação de refrigerantes e água mineral para as festividades da escola.
Sorveteria Arita	Doação de sorvetes e picolés para o dia das crianças.

Elaboração própria

Além de conviver, em certa medida, com os *limites* descritos anteriormente, a escola funcionou no período de 2008 a 2013 com outros problemas, como: meses sem água, em virtude de problemas na bomba de recalque; barulho excessivo nessa mesma bomba (quando em funcionamento), o que, além de causar transtornos na rotina, trouxe problemas auditivos a

gestores, professores, funcionários e alunos; falta de professores; falta de funcionários de apoio; calor excessivo, o que causava mal-estar e hemorragia nasal a alunos e professores, inclusive com alguns casos de desmaios de gestores e professores (fatos registrados em ocorrências ou registros fotográficos). Esses problemas trouxeram consequências negativas, como a necessidade de redução do tempo pedagógico/dia dos alunos.

No longo período em que a escola funcionou com o problema na bomba d'água, as aulas funcionavam até às 10:30h no turno matutino e até às 16h no vespertino, para que, nos intervalos entre um turno e outro, a bomba fosse ligada. Como essa estratégia não era suficiente para manter a escola abastecida com água durante todo o dia, os alunos e a equipe escolar levavam água para consumo próprio, e o uso dos banheiros era adaptado, com a utilização de baldes d'água retirados de um tanque subterrâneo da escola.

#### 4.4 PERFIL DO GRUPO GESTOR

A gestão escolar constitui uma área da educação cujas atribuições visam à efetividade das ações educacionais que devem ser orientadas para a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos (LÜCK, 2009). Planejar, coordenar, organizar, orientar, mediar, monitorar e avaliar são ações intrínsecas à gestão escolar.

Segundo meu ponto de vista, o sucesso escolar pode ser conquistado a partir da ação conjunta de uma equipe que compartilhe responsabilidades em prol do bom desempenho da escola e sucesso dos alunos. Nessa perspectiva,

Três pilares são fundamentais para sustentar e promover o desenvolvimento de equipe de liderança: a) a criação de uma equipe com responsabilidade compartilhada; b) o desenvolvimento contínuo das habilidades individuais e pessoais; c) a construção e a determinação de uma visão de conjunto do trabalho de todos na escola (LUCK et al., 2010, p. 42)

O diretor é o líder e o principal responsável pela escola, e seu foco de atuação em todas as ações precisa estar voltado para o pedagógico. De forma associada, o trabalho da direção escolar engloba a coordenação pedagógica e a secretaria da escola (LÜCK, 2009). Ainda sobre os coordenadores pedagógicos, o Decreto nº 6.094 determina, em seu Art, 2º, parágrafo XVII: “incorporar ao núcleo gestor da escola coordenadores pedagógicos que acompanhem as dificuldades enfrentadas pelo professor”.

Desse modo, coordenadores pedagógicos e secretários escolares podem ser considerados participantes da equipe gestora.

O grupo gestor da escola tem a seguinte composição:

**Tabela 11:** Composição atual do Grupo Gestor da EMCVC

FUNÇÃO	FORMAÇÃO
1 diretora	Mestranda em Educação
1 vice-diretora	Doutora em Educação
1 vice-diretora	Mestre em Educação
1 secretário	Especialista
1 coordenadora pedagógica	Mestranda em Educação
1 coordenadora pedagógica	Especialista

Elaboração própria

O grupo gestor se reúne uma vez por mês para deliberar sobre os procedimentos escolares e tomar decisões necessárias para o bom andamento da escola, seguindo o cronograma de reuniões criado no início de cada ano letivo. Essas reuniões são registradas em livro próprio.

Buscando reforçar a gestão democrática na escola, o grupo gestor reúne mensalmente o Conselho Escolar, o qual é formado por professores, alunos, pais e funcionários.

Existe uma resistência muito grande, por parte dos pais e alunos, quanto à participação nas reuniões e deliberações. As reuniões do Conselho Escolar também são registradas em livro próprio.

As ações apresentadas no decorrer deste trabalho são frutos de discussões e iniciativas partilhadas, elaboradas e desenvolvidas de forma participativa pelo grupo.

Essa visão de gestão favoreceu a conquista do diploma de *Escola Referência Nacional em Gestão com reconhecimento de qualidade em gestão escolar*, expedido pelo CONSED, União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e Fundação Roberto Marinho, com referência ao Prêmio Gestão Escolar, ano base 2008.

#### 4.5 PERFIL DOS PROFESSORES

A escola conta com 17 professores: quatorze pedagogas, um professor de Educação Física, uma professora de Música e uma professora de Inglês. Existe uma predominância do

sexo feminino – apenas um desses professores é do sexo masculino. A faixa etária está entre 30 e 55 anos de idade. Quanto à formação, quatorze professores são especialistas, um mestre, uma mestranda e uma doutora. Oito deles têm carga horária de 40 horas semanais e nove atuam somente 20 horas na unidade de ensino.

A inclusão das disciplinas Educação Física, Música e Inglês no currículo escolar tem contribuído para o desenvolvimento de atividades diversificadas para os alunos.

Seguindo a linha de pensamento de Lück (2009, p.23), “a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática”.

Nessa perspectiva, além de planejarem suas aulas semanalmente, juntamente com a coordenação pedagógica, e de participarem de reuniões pedagógicas e conselhos de classe com o grupo gestor, os professores são convidados a contribuir na construção de propostas de intervenção, projetos pedagógicos, reelaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), entre outras ações.

#### 4.6 OS RESULTADOS DA ESCOLA NO PERÍODO DE 2008 A 2013

Neste estudo serão apresentados os resultados do EF I, haja vista que todos os indicadores se referem a essa etapa do ensino. Cabe aqui esclarecer que normalmente a EJA é objeto de estudos à parte, em virtude de, ao longo dos últimos anos, vir apresentando uma série de particularidades no ensino público municipal de Salvador/BA.

Foram analisados os resultados da escola em avaliações externas, distorção idade-série e dados de rendimentos da escola, no período de 2008 a 2013, como demonstrado a seguir:

##### – Prova Brasil

A Prova Brasil utiliza como parâmetro para os níveis de proficiência, a seguinte escala:

- i. Avançado: alunos com pontuação igual ou acima de 250 acertos na avaliação.
- ii. Proficiente: alunos com pontuação de 200 a 249 acertos.
- iii. Básico: alunos com pontuação de 150 a 199 acertos.

iv. Insuficiente: alunos com pontuação de 0 a 149 acertos.

As tabelas a seguir apresentam as médias de proficiência da escola, no período de 2008 a 2013, em Língua Portuguesa (TABELA 12) e em Matemática (TABELA 13).

**Tabela 12:** Médias de Proficiência da EMCVC na Prova Brasil, em Língua Portuguesa

ANO	PROFICIÊNCIA (número de acertos)	% de alunos em nível Avançado	% de alunos em nível Proficiente	% de alunos em nível Básico	% de alunos em nível Insuficiente
2005	187,51	5	28	49	18
2007	172,98	6	21	39	34
2009	172,89	2	17	60	21
2011	197,80	8	36	51	6
2013	199,31	13	36	39	12

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do INEP.

Analisando as médias em Língua Portuguesa, é possível inferir que a escola tem conseguido elevar o nível de proficiência dos alunos nessa disciplina; contudo o número de alunos com nível insuficiente aponta para a necessidade de intervenções, pois o desejável é que todos os alunos estejam, pelo menos, em nível proficiente.

Em contrapartida, é possível observar também que houve uma elevação no percentual de alunos nos níveis avançado e proficiente nos dois últimos anos. Estar em nível proficiente significa dizer que os alunos estão preparados para continuar os estudos. O nível avançado indica um aprendizado além da expectativa.

**Tabela 13:** Médias de Proficiência da EMCVC na Prova Brasil, em Matemática

ANO	PROFICIÊNCIA (número de acertos)	% de alunos em nível Avançado	% de alunos em nível Proficiente	% de alunos em nível Básico	% de alunos em nível Insuficiente
2005	191,73	7	32	51	10
2007	187,49	1	14	50	35
2009	196,88	2	21	53	24
2011	207,43	7	20	56	16
2013	207,22	19	35	39	7

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do INEP.

A análise dos resultados de Matemática permite perceber que, nos dois últimos anos, houve uma evolução na proficiência e que o número de alunos com nível avançado e proficiente subiu significativamente.

Contudo, o número de alunos nos níveis básico e insuficiente aponta que ainda existe a necessidade de intervenções pedagógicas, para que todos possam alcançar o nível de aprendizagem desejado, que é, pelo menos, o proficiente.

#### – Médias da EMCVC no IDEB

Do ponto de vista do IDEB, os resultados apresentados revelam que o desempenho da aprendizagem dos alunos do 5º ano de escolarização tem sido satisfatório e que as médias alcançadas pela escola têm sido superiores às projeções do MEC.

A tabela 14 e o gráfico 1 apresentam a evolução do IDEB da EMCVC no período de 2008 a 2013 e as metas<sup>36</sup> traçadas pelo MEC, para essa escola.

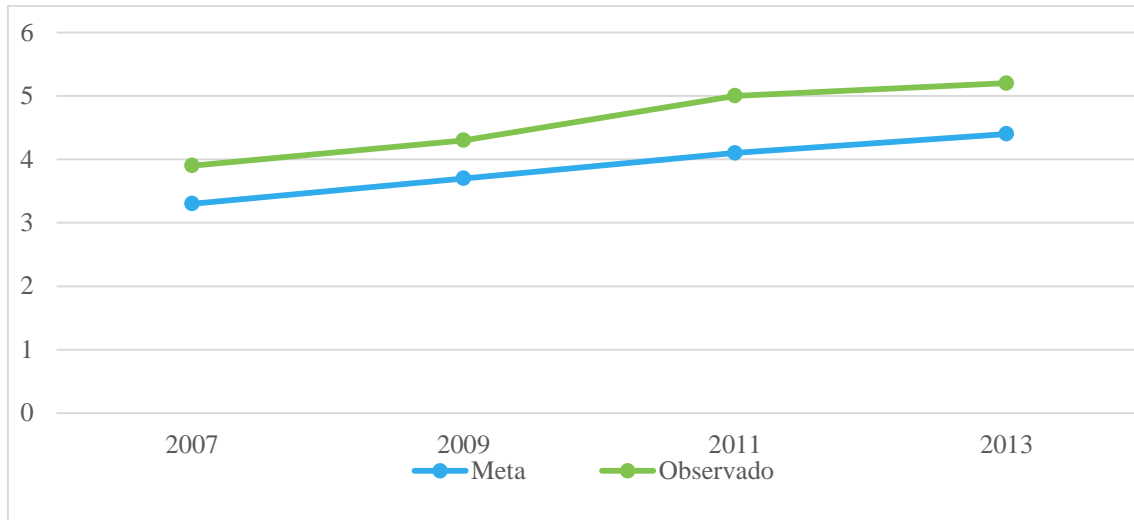
**Tabela 14:** Evolução do IDEB da EMCVC

Ano	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Meta	-	3.3	3.7	4.1	4.4	4.7	5.0	5.3	5.5
Observado	3.3	3.9	4.3	5.0	5.2	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do INEP

Gráfico 1 - Evolução do IDEB da EMCVC

<sup>36</sup> Na criação do IDEB, foram calculadas metas de melhoria da Educação. Ou seja, se o País tem mais estudantes com boas notas e mais aprovados na escola, isso é sinal de que houve melhora no aprendizado e no sistema educacional. O MEC tem metas para cada uma das escolas e também para os municípios, estados e para a federação.



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do INEP

Analisando os dados da tabela 14 e do gráfico 1, é possível observar que, na primeira medição do IDEB, a escola obteve média 3.3. A partir daí o MEC projetou as metas a serem alcançadas. Já em 2007 a escola conquistou uma média de 3.9, superior àquela estabelecida inclusive para 2009, que era de 3.7. Nos anos seguintes, continuou elevando seu índice até chegar a 5.2 em 2013, mantendo-se sempre à frente das metas projetadas pelo MEC.

Em 2011, ao alcançar a média 5,0, a EMCVC foi uma das dezessete escolas homenageadas pela Secretaria Municipal da Educação, por ter alcançado bons índices<sup>37</sup> do IDEB. A CRE Itapuã teve cinco escolas com bons índices, as quais também foram homenageadas.

#### – Distorção idade-série<sup>38</sup>

O número de alunos com distorção idade-série na escola é considerável, conforme se pode observar na tabela 15 e no gráfico 2.

**Tabela 15:** Distorção idade-série (%), EMCVC, 2008 a 2013

Ano de Escolarização	Ano Letivo					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1º	0	27	41	30	29	19

<sup>37</sup> Em 2011, a SMED homenageou, em cerimônia realizada na Escola Municipal Susana Uesley, as dezessete escolas que apresentaram os melhores índices do IDEB. Naquele ano, foram consideradas como bom resultado médias a partir de 5,0.

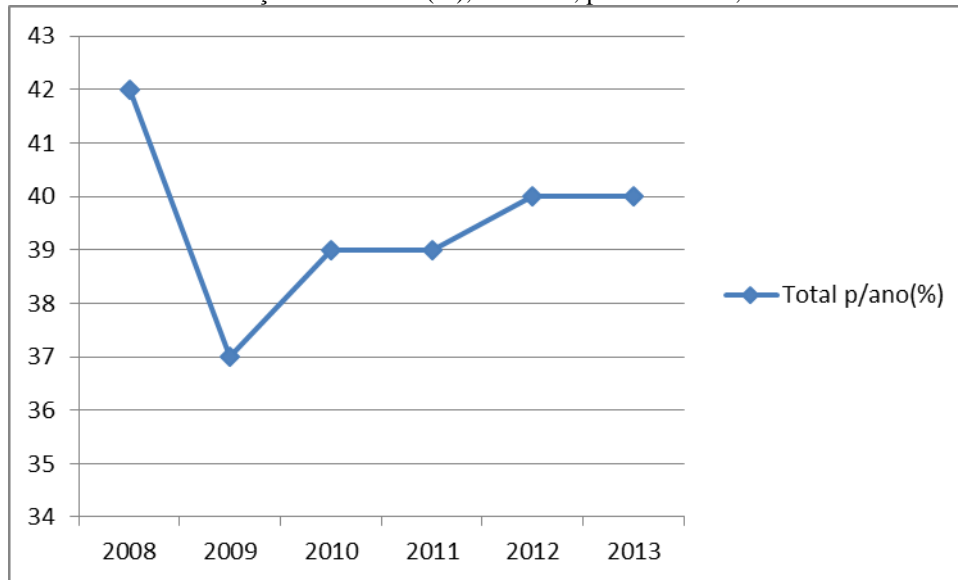
<sup>38</sup> Considera-se que estão com distorção idade-série os estudantes com dois ou mais anos de atraso escolar.



2°	34	14	28	37	35	19
3°	70	40	38	47	48	46
4°	54	46	39	30	46	48
5°	45	52	51	43	33	48
<b>Total p/ano (%)</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do QEdU

**Gráfico 2:** Distorção idade-série (%), EMCVC, por ano letivo, de 2008 a 2013



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do QEdU.

Apesar de o gráfico 2 apontar para uma certa estabilidade na distorção idade-série dos alunos da EMCVC nos anos de 2012 e 2013, os dados apresentados na tabela 15 revelam que existe distorção desde o 1º ano de escolarização, com exceção do ano de 2008, quando não foram identificados alunos fora da idade esperada nessa etapa de escolaridade.

– **Rendimento dos alunos, com base nas avaliações e atividades desenvolvidas na escola**

O rendimento dos alunos é aferido através da avaliação processual, com a utilização de atividades e estratégias diversificadas. O monitoramento e acompanhamento dos resultados (individuais e dos grupos) é feito pelos professores, em sala de aula, e pelos gestores, em reuniões pedagógicas e conselhos de classe.

**Tabela 16:** Rendimento dos alunos da EMCVC no período de 2008 a 2013

ANO LETIVO	REPROVAÇÃO	ABANDONO	APROVAÇÃO
2008	6,52% (24 reprovações)	1,63% (6 abandonos)	91,85% (338 aprovações)

2009	11,15%	(40 reprovações)	3,35%	(12 abandonos)	85,5 %	(307 aprovações)
2010	14,4%	(51 reprovações)	0,6%	(3 abandonos)	85,0%	(300 aprovações)
2011	8,9%	(33 reprovações)	1,2%	(5 abandonos)	89,9%	(328 aprovações)
2012	13,9%	(51 reprovações)	1,4%	(6 abandonos)	84,7%	(311 aprovações)
2013	5,0%	(18 reprovações)	2,1%	(8 abandonos)	92,9%	(320 aprovações)

Elaboração própria a partir de dados do QEDu e documentos da escola

Com referência às reprovações, são encontrados registros nos conselhos de classe de reprovações por infrequência, conforme determina a Resolução do Conselho Municipal de Educação nº 002/98, que estabelece normas preliminares para adaptação do Sistema Municipal de Ensino de Salvador (SIMES) às disposições da Lei 9394/96, cujo Artigo 16 define que:

O aluno para ser aprovado deverá ter, obrigatoriamente, 75% de frequência do total de horas obrigatórias por período letivo regular, ficando à cargo de cada escola o controle de frequência, de acordo com o seu Regimento (BAHIA, 1998).

Dessa forma, mesmo nas classes que tem progressão automática, a exemplo dos 1º, 2º e 4º anos de escolarização, são registradas reprovações de alunos que não alcançaram 75% de frequência durante o ano letivo.

No caso de alunos que apresentam infrequência superior a 25%, mas que tiveram bom desempenho e construíram as habilidades e competências referentes ao ano de escolarização que estavam cursando, estes podem ser aprovados via conselho de classe, após análise de suas produções de escrita e leitura.

Em 2010, quando foi registrado o maior número de reprovações, duas turmas de 3º ano de escolarização ficaram sem professor por mais de dois meses.

No que se refere à evasão, os resultados apontam que ainda é necessário, por parte da escola, um investimento em ações que evitem o abandono escolar.

#### – Resultados da escola no Avalie Alfa

Para a análise dos resultados do Avalie Alfa, são considerados os seguintes padrões de desempenho<sup>39</sup>:

**Inicial:** nesse padrão, os estudantes demonstram carência de aprendizagem do que é previsto para a sua etapa de escolaridade. Ele fica abaixo do esperado, na maioria das

<sup>39</sup> Informações encontradas na **Revista Avalie Alfa**, 2012. Disponível em: <[http://www.avaliaba.caedufjf.net/wp-content/uploads/2013/07/AVALIE\\_BA\\_ALFA\\_RM\\_RS\\_2012.pdf](http://www.avaliaba.caedufjf.net/wp-content/uploads/2013/07/AVALIE_BA_ALFA_RM_RS_2012.pdf)>. Acesso em: mar.2016.

Portuguesa – Escrita	2011	445,7	449,9	476,2	17,6	37,3	39,2	5,9
	2012	463,6	468,1	519,3	8,2	20,4	67,3	4,1
Língua Portuguesa *	2013	454,1	459,6	492,3	8,7	4,3	39,1	47,8
Matemática	2011	742,6	747,5	749,9	0,0	8,2	38,8	53,1
	2012	743,9	746,2	803,4	1,9	1,9	5,8	90,4

72

**Intermediário:** os estudantes que se encontram nesse padrão demonstram ter aprendido o mínimo do que é proposto para o seu ano escolar. Nesse nível, ele já iniciou um processo de sistematização e domínio das habilidades consideradas básicas e essenciais ao período de escolarização em que se encontra.

**Básico:** os estudantes que estão nesse padrão demonstram ter adquirido um conhecimento apropriado e substancial ao que é previsto para a sua etapa de escolaridade. Nesse nível, ele domina um maior leque de habilidades, tanto no que diz respeito à quantidade, quanto à complexidade, as quais exigem um refinamento dos processos cognitivos nelas envolvidos.

**Avançado:** o estudante que atingiu esse padrão de desempenho revela ter desenvolvido habilidades mais sofisticadas e demonstra ter um aprendizado superior ao que é previsto para o seu ano escolar. O desempenho desse estudante nas tarefas e avaliações propostas supera o esperado e, ao ser estimulado, pode ir além das expectativas traçadas.

O Avalie Alfa foi aplicado aos alunos do 2º ano de escolarização em 2011 e 2012, com avaliações de Língua Portuguesa e Matemática, e em 2013, apenas com a avaliação de Língua Portuguesa. A tabela 17 apresenta os resultados da escola.

**Tabela 17:** Resultados da EMCVC no Avalie Alfa no período de 2011 a 2013

	Proficiência Média (núm. de acertos)				Padrão de Desempenho (%)			
	Ano	Bahia	Município	Escola	Inicial	Interm.	Básico	Avançado
Língua Portuguesa – Leitura	2011	445,4	460,0	467,2	5,9	15,7	41,2	37,3
	2012	452,7	457,4	595,8	0,0	2,00	8,2	89,8
Língua Portuguesa – Escrita	2011	445,7	449,9	476,2	17,6	37,3	39,2	5,9
	2012	463,6	468,1	519,3	8,2	20,4	67,3	4,1
Língua Portuguesa *	2013	454,1	459,6	492,3	8,7	4,3	39,1	47,8
Matemática	2011	742,6	747,5	749,9	0,0	8,2	38,8	53,1
	2012	743,9	746,2	803,4	1,9	1,9	5,8	90,4

\*Em 2013 a avaliação de LP passou a contemplar leitura e escrita e não houve avaliação de Matemática.  
Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do BAHIA, 2012 e BAHIA, 2013

Os resultados revelam que a maioria dos alunos tem chegado ao final do 2º ano de escolarização com as habilidades de leitura e escrita garantidas; contudo a escola deve continuar investindo em intervenções pedagógicas, para que os alunos situados no padrão inicial ou intermediário tenham essas habilidades ampliadas.

Com referência à Matemática, os resultados evidenciam uma apropriação substancial, por parte dos alunos, dos conhecimentos previstos para essa etapa de escolaridade.

### – Resultados no PROSA

Esse programa considera os resultados por médias de habilidades desenvolvidas pelos alunos, aferidas a partir dos acertos nas questões dispostas na avaliação, além do número de alunos que atingiram média mínima de 5,0.

**Tabela 18:** Resultados da Prosa 2013 (% de domínio de habilidades pelo conjunto de séries)

Disciplinas	Ano de Escolarização	Alunos com média $\geq 5,0$ (%)	Alunos com média $\geq 7,0$ (%)	Média das Habilidades	Habilidades por Prova
Leitura e Interpretação de Textos	1º	53,1	28,1	4,1	8
	2º	77,5	45,0	6,2	9
	3º	95,9	91,8	6,4	7
	4º	91,4	72,4	5,4	7
	5º	82,4	69,2	5,1	7
Produção de Textos	3º	26,0	16,4	2,1	8
	4º	41,4	24,1	4,2	10
	5º	40,2	19,6	4,5	10
Matemática	1º	100,0	100,0	5,0	5
	2º	100,0	100,0	6,9	7
	3º	96,4	92,6	6,3	7
	4º	84,5	72,4	5,2	7
	5º	83,0	74,5	5,3	7

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do Bahia, 2014

As avaliações de leitura e interpretação de textos e Matemática são aplicadas a todos os alunos do 1º ao 5º ano de escolarização. Já a avaliação de produção textual é aplicada apenas aos alunos do 3º ao 5º ano.

Analisando os dados da tabela 18, é possível perceber que, em 2013, a maioria dos alunos da EMCVC desenvolveu habilidades que possibilitaram o aprendizado da leitura e da interpretação de textos, mas os resultados no eixo produção textual revelam que a escola precisa investir em intervenções pedagógicas que garantam a aquisição de habilidades necessárias para a produção de textos que revelem domínio da ortografia, obedeçam às regras

de concordância nominal e verbal, atendendo à modalidade de texto proposta, mantendo a coerência textual, entre outras habilidades.

#### – Resultados na ANA

Em 2013, os alunos do 3º ano de escolarização foram submetidos a avaliações com questões cujo objetivo era o de aferir o nível de proficiência deles em Leitura, Escrita e Matemática. Os níveis de proficiência em Leitura são definidos pelos seguintes critérios<sup>40</sup>:

**Nível 1:** ler palavras dissílabas, trissílabas e polissílabas com estruturas silábicas canônicas, com base em imagem. Ler palavras dissílabas, trissílabas e polissílabas com estruturas silábicas não canônicas, com base em imagem.

**Nível 2:** identificar a finalidade de textos como convite, cartaz, texto instrucional (receita) e bilhete. Localizar informação explícita em textos curtos (com até cinco linhas) em gêneros como piada, parlenda, poema, tirinha (história em quadros com até três quadros), texto informativo e texto narrativo. Identificar o assunto de textos, cujo assunto pode ser identificado no título ou na primeira linha, em gêneros como poema e texto informativo. Inferir o assunto de um cartaz apresentado em sua forma estável, com letras grandes e mensagem curta e articulação das linguagens verbal e não verbal.

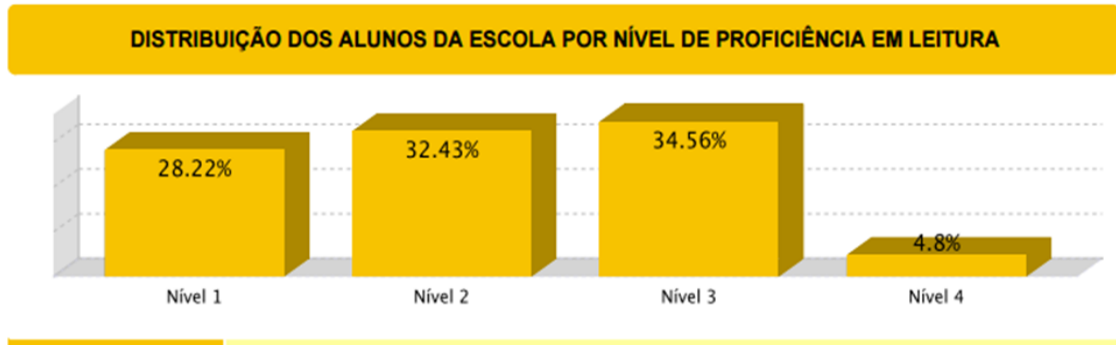
**Nível 3:** inferir o assunto de textos de divulgação científica para crianças. Localizar informação explícita, situada no meio ou final do texto, em gêneros como lenda e cantiga folclórica. Identificar o referente de um pronome pessoal do caso reto, em gêneros como tirinha e poema narrativo. Inferir relação de causa e consequência em gêneros como tirinha, anedota, fábula e texto de literatura infantil. Inferir sentido com base em elementos verbais e não verbais em tirinhas. Reconhecer o significado de expressões de linguagem figurada, em gêneros como poema narrativo, texto de literatura infantil e tirinha.

**Nível 4:** inferir sentido de palavra em texto verbal. Reconhecer os participantes de um diálogo em uma entrevista ficcional. Inferir sentido em texto verbal. Reconhecer relação de tempo em texto verbal. Identificar o referente de pronome possessivo em poemas.

O gráfico 3 apresenta, em percentual, a proficiência dos alunos em Leitura.

---

<sup>40</sup> Informações obtidas no sítio do INEP.

**Gráfico 3:** Proficiência dos alunos da EMCVC na ANA, Leitura, 2013

Fonte: INEP

Os níveis de proficiência em Escrita são definidos pelos seguintes critérios<sup>41</sup>:

**Nível 1:** nesse nível, foram agrupados desde os alunos que, em geral, são capazes de escrever palavras com sílabas canônicas (consoante e vogal) e não canônicas, com alguma dificuldade, pela omissão e/ou troca de letras; até os que são capazes de escrever ortograficamente palavras marcadas pela presença de sílabas canônicas.

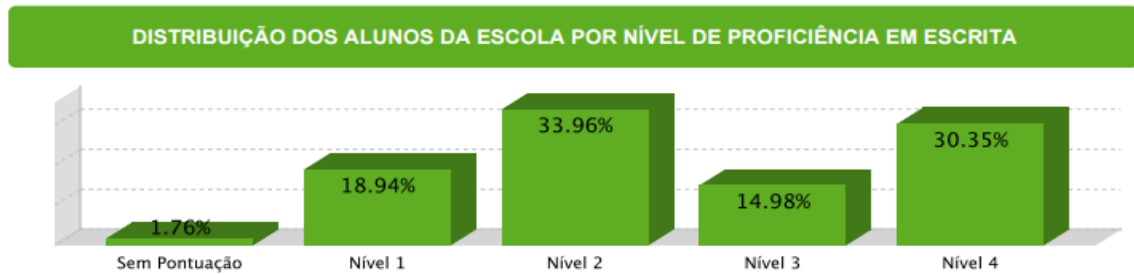
**Nível 2:** escrever ortograficamente palavras com sílabas não canônicas. Escrever textos incipientes apresentados na forma de apenas uma frase. Produzir textos narrativos, a partir de uma dada situação, que apresentem ausência ou inadequação dos elementos formais (segmentação, pontuação, ortografia, concordância verbal e concordância nominal) e da textualidade (coesão e coerência), evidenciando ainda um distanciamento da norma padrão da língua.

**Nível 3:** escrever textos narrativos com mais de uma frase, a partir de uma situação dada. Produzir textos narrativos com poucas inadequações relativas à segmentação, concordância verbal e concordância nominal, embora com algum comprometimento dos elementos formais e da textualidade, evidenciando uma aproximação da norma padrão da língua.

**Nível 4:** produzir textos narrativos, a partir de uma situação dada, atendendo adequadamente ao uso de elementos formais e da textualidade, evidenciando o atendimento à norma padrão da língua.

O gráfico 4 apresenta, em percentual, a proficiência dos alunos em Escrita.

<sup>41</sup> Informações obtidas no sítio do INEP.

**Gráfico 4:** Proficiência dos alunos da EMCVC na ANA, Escrita, 2013

Fonte: INEP

Foram considerados sem pontuação os cadernos de prova que continham escrita de palavras sem relação semântica com a imagem apresentada ou escrita incompreensível.

Os resultados da ANA no eixo Escrita reforçaram os dados do PROSA de que muitos dos alunos do 3º ano de escolarização, em 2013, apresentavam dificuldade em escrever. Isso suscitou a construção de uma proposta de intervenção para o Ciclo I.

Os níveis de proficiência em Matemática são definidos pelos seguintes critérios<sup>42</sup>:

**Nível 1:** reconhecer a representação de figura geométrica plana ou espacial em objetos de uso cotidiano; maior frequência em gráfico de colunas; planificação de figura geométrica espacial (paralelepípedo); horas e minutos em relógio digital. Associar objeto de uso cotidiano à representação de figura geométrica espacial. Contar objetos dispostos em forma organizada ou não. Comparar medidas de comprimento em objetos do cotidiano.

**Nível 2:** reconhecer nomenclatura de figura geométrica plana; valor monetário de cédula; figura geométrica plana em uma composição com várias outras. Associar a escrita por extenso de números naturais com até três algarismos à sua representação simbólica; valor monetário de uma cédula a um agrupamento de moedas e cédulas. Completar sequência numérica crescente de números naturais não consecutivos. Comparar números naturais com até três algarismos não ordenados. Estimar uma medida entre dois números naturais com dois algarismos. Resolver problema de adição sem reagrupamento.

**Nível 3:** reconhecer frequências iguais em gráfico de colunas; composição de números naturais com até três algarismos, apresentada por extenso. Completar sequência numérica decrescente de números naturais não consecutivos. Calcular adição de duas parcelas com reagrupamento. Associar valor monetário de um

<sup>42</sup> Informações obtidas no sítio do INEP.

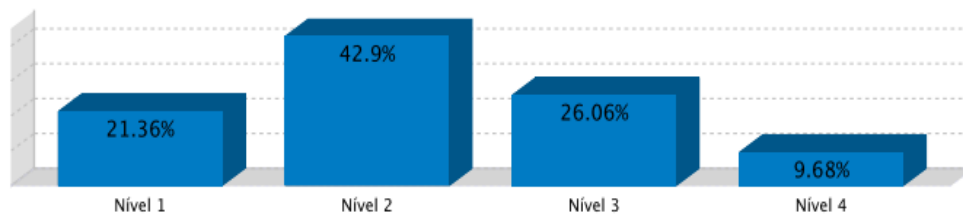
conjunto de moedas ao valor de uma cédula; a representação simbólica de números naturais com até três algarismos à sua escrita por extenso. Resolver problema de subtração, com números naturais de até dois algarismos, com ideia de comparar e retirar; e problema de divisão, com ideia de repartir.

**Nível 4:** reconhecer composição e decomposição aditiva de números naturais com até três algarismos; medidas de tempo em relógios analógicos; informações em gráfico de barras. Calcular subtração de números naturais com até três algarismos com reagrupamento. Associar medidas de tempo entre relógio analógico e digital. Resolver problema de subtração como operação inversa da adição, com números naturais; problemas com a ideia de comparar números naturais de até três algarismos; problema de multiplicação, com a ideia de proporcionalidade; problema de multiplicação, com a ideia de combinação; problema de divisão, com ideia de proporcionalidade; e problema que envolve medidas de tempo (dias de semanas).

O gráfico 5 apresenta, em percentual, a proficiência dos alunos em Matemática.

**Gráfico 5:** Proficiência dos alunos da EMCVC na ANA, Matemática, 2013

DISTRIBUIÇÃO DOS ALUNOS DA ESCOLA POR NÍVEL DE PROFICIÊNCIA EM MATEMÁTICA



Fonte: INEP



## **5 LIMITES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR SOBRE A AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM NO PERÍODO DE 2008 A 2013**

A dinâmica das escolas municipais de Salvador/BA, com os *limites* detalhados no capítulo anterior permite confirmar que gerir essas Unidades Escolares não é tarefa fácil.

Isso exige dos gestores o envolvimento em todos os processos, no sentido de instrumentalização, adoção e acompanhamento de procedimentos que podem contribuir para a organização dos processos da escola e, direta ou indiretamente, na aprendizagem dos alunos.

Embora não seja esse o centro das discussões deste trabalho, cabe aqui reforçar a importância da gestão democrática e participativa, visto que nenhum diretor de escola consegue fazer um trabalho de relevância sozinho. Ele pode liderar os trabalhos, contando necessariamente com a parceria de toda a equipe escolar.

O diretor “é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão do conjunto, articula e integra os vários setores” (LIBÂNEO, 2004, p.215), mas evidentemente precisa contar com a atuação dos diferentes profissionais que integram a gestão escolar, sabendo extrair aquilo que cada um tem de melhor, lidando de forma responsável e proativa com a diversidade da equipe.

A análise documental permitiu identificar os *limites* da gestão escolar da EMCVC que interferem na rotina da escola e, conseqüentemente, na aprendizagem dos alunos, quais sejam:

- i. Dificuldade de conquistar a participação efetiva das pessoas nos processos da Avaliação Institucional, reformulação dos documentos escolares, reuniões do conselho escolar e projetos da escola.
- ii. Dificuldade para articular as atividades de formação e avaliações, de forma a reunir todos os professores e gestores no mesmo dia/horário.
- iii. Falta de profissionais para atuar em projetos específicos, a exemplo do laboratório de informática, utilização das mesas alfabetizadoras positivo e acompanhamento pedagógico. Para favorecer a realização dessas atividades, a gestão contou com o apoio de funcionários da secretaria.
- iv. Falta de professores em alguns períodos, a exemplo de duas turmas de 3º ano de escolarização, em 2010, e uma turma de 1º ano, em 2011.
- v. Carência de funcionários de apoio, em número suficiente para atender às

demandas da escola.

- vi. Falta de mobiliário suficiente, em alguns períodos, para acomodar todos os alunos e professores. Conforme registros encontrados nos anos de 2010, 2011, 2013 e 2014, em determinados períodos, foi necessária a utilização de mesas do refeitório, mesas de reuniões e mesas de professores, para acomodação dos alunos nas salas de aula.
- vii. Calor excessivo no prédio escolar e falta de ventiladores em quantidade suficiente para amenizar esse problema nas salas de aula.
- viii. Falta de material pedagógico básico (papel, piloto para quadro branco, lápis, cadernos, livros etc.), o suficiente para atender às demandas.
- ix. Falta de equipamentos para a impressão e reprodução de atividades pedagógicas e administrativas em determinados períodos.
- x. Ausência de linha telefônica (instalada apenas em 2015).
- xi. Dificuldade de reunir mensalmente os gestores, num mesmo turno, para a realização das reuniões de gestão.
- xii. Ausência de coordenador pedagógico no turno vespertino nos anos de 2009 e 2011.
- xiii. Envio de estagiários sem experiência de sala de aula, por parte da secretaria, para substituir professora, em 2012.
- xiv. Ingresso de alunos ainda não alfabetizados no 3º ano de escolarização – fato mais evidenciado em 2013. A tabela 19 apresenta o panorama do diagnóstico de nível de escrita dos alunos que ingressaram no 3º ano, no referido ano.

**Tabela 19:** Diagnóstico dos níveis de escrita dos alunos matriculados no 3º ano de escolarização na EMCVC, 2013

TURMA	NÍVEIS DE ESCRITA			
	SILÁBICO SEM VALOR SONORO	SILÁBICO COM VALOR SONORO	SILÁBICO-ALFABÉTICO	ALFABÉTICO
3º ano A	1	7	13	9
3º ano B	4	2	4	18
3º ano C	1	5	8	14
Total	6	14	25	41

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do arquivo da escola

Conforme demonstram os dados na tabela, dos 89 alunos matriculados no 3º ano de escolarização em 2013, apenas 41 estavam alfabetizados. Isso representa os desafios

enfrentados pela equipe escolar e, principalmente, pelos professores, em planejar as aulas de forma a atender às especificidades da turma. Para além disso, os conteúdos do 3º ano exigem, minimamente, que os alunos estejam alfabetizados.

A caracterização dos níveis de escrita permite um melhor entendimento dessa situação:

**Nível de escrita silábico:** nesse nível de escrita a criança tenta dar um valor sonoro para uma das letras que compõem a escrita. Nesse caso, uma letra pode representar uma sílaba (FERREIRO; TEBEROSKY, 1999).

**Nível de escrita silábico-alfabético:** é marcado pela “transição entre os esquemas prévios em via de serem abandonados e os esquemas futuros em vias de serem construídos” (FERREIRO, 2010, p.29). Nesse período a criança ora escreve sílabas completas, ora incompletas.

- xv. Infrequência de alguns alunos.
- xvi. Pouca participação de algumas famílias na vida escolar das crianças – o que pode ser observado, de maneira amostral, na tabela 20, que apresenta o número de pais ou responsáveis que compareceram às reuniões de pais e mestres, em 2013.

**Tabela 20:**  
presentes  
reuniões de  
mestres da  
2013

<b>DATAS DAS REUNIÕES</b>	<b>Nº DE PAIS OU RESPONSÁVEIS PRESENTES</b>
01/03/13	162
10/05/13	132
23/08/13	104
08/11/13	109

Nº de pais  
nas  
pais e  
EMCVC,

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do arquivo da escola

Considerando que o número de matrícula final da escola, em 2013, foi de 338 alunos, é possível afirmar que menos da metade dos pais ou responsáveis participaram das reuniões às quais foram convocados, cujas pautas sempre foram focadas no desempenho dos alunos, orientações para acompanhamento da vida escolar das crianças, indisciplina, entre outras questões relativas ao processo educativo dos estudantes.

- xvii. Bomba d’água quebrada. Foram encontradas evidências nos livros de reuniões do grupo gestor e livro de ocorrências da escola, nos quais estão registrados vários

períodos em que a escola funcionou precariamente por falta de água. Esse é um fato recorrente que acontece pelo menos uma vez a cada ano. No livro de reunião do grupo gestor, nº 2, p.24, há o registro de que “[...] a bomba d’água mais uma vez encontra-se quebrada, causando transtornos na rotina da nossa Unidade Escolar. Sem água fica impossível realizar atividades simples como higienizar banheiros e dependências, lavar as louças utilizadas no lanche, preparar a merenda dos alunos e saciar a sede dos mesmos, levando em conta que nossa escola é extremamente quente e a falta de água transforma-se em um grande problema”.

- xviii. Recursos financeiros insuficientes para suprir as necessidades básicas da escola.
- xix. Resistência de alguns professores em aderir a práticas inovadoras e aceitar novos desafios.
- xx. Falta de encaminhamento de auxiliar de disciplina, pela SMED, para apoio aos professores no atendimento aos alunos especiais.
- xxi. Falta de formação continuada para professores e gestores, por parte da SMED, para trabalharem com a educação inclusiva.
- xxii. Falta de um profissional para visitação às famílias, em casos de negligência por não garantirem nem acompanharem a frequência das crianças sob suas responsabilidades.

Mas não podemos e não devemos falar apenas de *limites*. A gestão escolar tem a obrigação de buscar *possibilidades* que favoreçam o processo educativo.

Foram identificados ações e procedimentos, entendidos neste estudo como *possibilidades*, as quais são listadas abaixo e que podem ter contribuído para a melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, da aprendizagem dos alunos.

#### i. Implantação da Avaliação Institucional (AI)

Esse procedimento foi pensado como uma forma de avaliar as práticas dos professores, coordenadores e gestores, na perspectiva de intervir para transformar as ações e assim obter melhores resultados (OLIVEIRA, 2013).

Não é somente o aluno que precisa ser avaliado. Os profissionais que atuam na educação também precisam ser avaliados e se autoavaliarem, além de rever suas práticas.

Através da avaliação institucional é possível prever, decidir e agir (NOVAES; CARNEIRO, 2012). Dessa forma, esse é um procedimento que pode possibilitar aos gestores escolares a tomada de decisões a partir da análise dos dados apresentados na AI.

Os encontros de realização da avaliação institucional da escola têm a participação de todos os funcionários, gestores e professores. Os alunos e pais já participaram de algumas avaliações preenchendo fichas, através das quais avaliaram professores, profissionais da escola, dependências e o ensino oferecido.

A avaliação institucional foi implantada em 2008 com o objetivo de realizar estudos sobre os resultados e levantamento de propostas de melhorias para funcionalidade da unidade escolar, dos processos de ensino e aprendizagem, do desempenho acadêmico dos alunos, da prática pedagógica dos docentes, e da estruturação e dinamização dos processos pedagógicos, administrativos e financeiros.

Dos encontros, já surgiram planos de ação para a melhoria dos processos escolares e até mesmo foram identificados problemas que justificaram formações e orientações para funcionários e professores.

A partir dos resultados da pesquisa AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA: LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES (OLIVEIRA, 2013) foi possível perceber a necessidade da criação de um Grupo de Trabalho formado por representantes de cada segmento escolar, para a reformulação desse procedimento, que é tão importante para a escola.

**Figura 4:** Avaliação Institucional de Resultados 2012 realizada na Casa da Música em Itapuã - A



**Figura 5:** Avaliação Institucional de Resultados 2012 realizada na Casa da Música em Itapuã - B



**Figura 6:** Avaliação Institucional de Resultados 2012 realizada na Casa da Música em Itapuã - C



Fonte: Arquivo da escola.

## ii. Realização do Conselho de Classe

Esse é um momento de análise e estudos que proporciona a deliberação de ações que podem contribuir para o aprimoramento dos corpos docente e discente (HOFFMANN, 2002).

O Conselho de Classe é realizado ao final de cada bimestre, quando se analisam o desempenho individual de cada aluno e o desempenho da classe. O registro desses encontros é

feito em livro próprio. Nessas reuniões também são identificadas as dificuldades dos professores e alunos, e construídas coletivamente intervenções e situações didáticas para amenizar esses problemas.

Os resultados das avaliações externas também são estudados nessas sessões, assim como são apuradas as habilidades que os alunos apresentam maiores dificuldades em desenvolver, tanto nas avaliações externas quanto internas. A partir desse estudo, são construídas situações didáticas a serem trabalhadas com os alunos, e novos planejamentos e instrumentos de avaliação da aprendizagem são elaborados.

O Conselho Escolar pode ser considerado como um dos momentos mais importantes para discutir coletivamente a avaliação da aprendizagem; porém, nas reuniões de Atividade Complementar (AC)<sup>43</sup> e nas reuniões do grupo gestor, o tema é discutido e repensado fortemente. Isso é evidenciado nos registros de ata de reuniões do grupo gestor e ACs. Esses momentos permitem que a equipe pedagógica e os gestores identifiquem as fragilidades nos processos de ensino e aprendizagem e replanejem as ações pedagógicas.

### iii. Construção de um novo PPP

O projeto foi idealizado para atender às demandas da escola, com objetivos e foco na melhoria da qualidade do ensino e participação da comunidade escolar. Evidências da participação de funcionários, pais, alunos, professores e gestores na reformulação desse documento são encontradas nos documentos escolares. Anualmente, a equipe escolar busca atualizar o PPP, revisando projetos e atividades a serem desenvolvidas e estratégias pedagógicas e de gestão.

### iv. Proposição de alternativas pedagógicas que favoreçam a aprendizagem dos alunos

Entre as proposições apresentadas estão a solicitação de mesas educativas positivo; revitalização do laboratório de informática; realização de cirandas de leituras; implantação do projeto de escrita espontânea; e criação do cantinho de leitura.

Uma auxiliar administrativa, formada em Pedagogia, foi orientada para dar apoio aos

---

<sup>43</sup> O grupo gestor reunia-se com os professores às sextas-feiras, por duas horas/turno, para realização da AC. Esse era o momento de discutir coletivamente o pedagógico e a avaliação da aprendizagem. Com a implantação da reserva técnica (tempo de estudo de 4 horas/aula – um dia, fora da unidade escolar) esses encontros deixaram de ser coletivos, passando a ser realizados pelo coordenador com cada professor, individualmente, em seus horários de planejamento interno (4 horas/aula semanais).

professores e alunos, quanto ao uso das mesas positivo, e um funcionário de apoio, com experiência em informática, foi convidado e orientado para atuar no laboratório de informática, auxiliando os professores e alunos.

v. Promoção da formação continuada para professores

Entre as ações de formação continuada, realizadas com a equipe docente no período em investigação, podem-se destacar:

- As jornadas pedagógicas, que tiveram como foco reflexões sobre os processos de ensino, aprendizagem e avaliação;

Além disso, houve também as formações que tiveram temáticas definidas a partir das necessidades observadas pelo grupo gestor ou por solicitações dos professores, com o objetivo de instrumentalizá-los para o aprimoramento de suas práticas. Os registros são feitos nos livros de reuniões pedagógicas e livro de registro de visita quando há convidados ou parceiros.

- Matemática com Ênfase na Ludicidade, idealizada pelas coordenadoras Cleide Oliveira e Adriana Normandia;
- Oficina de construção de pareceres diagnósticos;
- Oficina de elaboração de avaliação diagnóstica;
- Avaliação da Aprendizagem;
- Língua Portuguesa com Ludicidade;
- Práticas de Produção de Escrita: um método possível, idealizada pela Professora Girlene Carvalho;
- Seminário de Educação Indígena, com a parceria da Secretaria de Educação do Estado da Bahia (SEC);

O seminário contou com a presença de jornalistas da Assessoria de Comunicação da SMED (ASCOM) e a seguinte matéria foi publicada no site da secretaria, no dia 17/04/2009:

Para muitos, eles não são ‘civilizados’, são selvagens, violentos, preguiçosos ou, em outros casos, são objeto de curiosidade como parte do folclore do País. O preconceito marca a visão sobre o índio dentro da sociedade brasileira e provoca a discussão nas escolas em busca da inclusão social. Um rico encontro com professoras e gestoras das escolas vinculadas à Coordenadoria Regional de Educação (CRE) de Itapuã deu início às ações para a inserção da educação indígena no currículo escolar na rede municipal de ensino. O seminário, realizado pela Municipal Cidade Vitória da

Conquista, norteia as ações pedagógicas desenvolvidas em sala de aula, após a implementação da lei 11.645/08. A lei exige que as escolas se adaptem ao contexto da inclusão da história e cultura indígena no currículo escolar de forma mais sistêmica (...).<sup>44</sup>

– Oficina de Aula mediada em Educação Inclusiva, com a parceria da CENAP.

Para promover modificações ou adaptações no programa educacional de crianças com necessidades especiais, a Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista realiza no próximo dia 20 de maio (quarta-feira) a Oficina de Aula Mediada em Educação Inclusiva. A oficina acontece nos dois turnos, das 8h às 12h e das 13h30 às 17h, na própria unidade escolar. Segundo a gestora Cristiane Dourado, professores da escola e convidados receberão orientações e dicas da psicopedagoga Marlene Bittencourt de como trabalhar a inclusão em sala de aula. Essa ação conta com a parceria da Coordenadoria de Ensino e Apoio Pedagógico (CENAP), da Secretaria Municipal da Educação e Cultura (SMEC). Dourado informa que o objetivo principal desta atividade é envolver os profissionais num processo de discussão e planejamento de estratégias para superação das dificuldades nessa área. ‘A oficina surgiu da necessidade de orientar os professores. Aqui na escola temos sete alunos com necessidades especiais’, diz.<sup>45</sup>

Acreditando que o conhecimento deva ser compartilhado, algumas escolas pertencentes à GRE Itapuã foram convidadas a participar da formação continuada em Matemática, Práticas de Produção de Escrita e Seminário de Educação Indígena, bem como de algumas jornadas pedagógicas.

vi. Promoção de estudos

Nas reuniões pedagógicas, foram realizados estudos dos descritores da Prova Brasil e a composição do cálculo do IDEB, com proposição de medidas e ações para que tanto a equipe docente quanto os alunos se apropriassem dos conhecimentos necessários para atender às expectativas da avaliação.

Há evidências de outros estudos realizados na escola, pela equipe pedagógica, a exemplo do círculo de estudo sobre a importância da afetividade no trabalho do professor.

<sup>44</sup> Cf. PROFESSORES participam de seminário indígena, 17/04/2009. Secretaria da Educação – Prefeitura de Salvador. Disponível em: <[http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod\\_noticia=2862](http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod_noticia=2862)>. Acesso em: mar.2016.

<sup>45</sup> ESCOLA promove oficina mediada em educação inclusiva, 18/05/2009. Secretaria da Educação – Prefeitura de Salvador. Disponível em: <[http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod\\_noticia=2944](http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod_noticia=2944)>. Acesso em: mar.2016.



vii. Acompanhamento da frequência escolar dos alunos

Estabeleceu-se uma rotina para identificar os motivos das faltas, incluindo atendimento às famílias, com o objetivo de evitar a evasão escolar e minimizar a infrequência dos alunos.

A frequência dos alunos é registrada sistematicamente pelos professores nos diários de classe. Os gestores acompanham esses registros, identificando os casos de infrequência e convocando as famílias para atendimento. Em casos especiais, as famílias são visitadas, além de serem emitidos relatórios, os quais são encaminhados ao Conselho Tutelar para outras providências.

Como a escola não dispunha de um profissional para visitação às famílias, as visitas eram realizadas por uma professora readaptada. Em 2015, com a implantação do Programa COMBINADO, as escolas passaram a contar com o Agente de Educação<sup>46</sup> que, entre outras atribuições, realiza essas visitas.

viii. Implementação do projeto de acompanhamento pedagógico

O projeto atendia aos alunos com dificuldade de aprendizagem, promovendo atividades diferenciadas, com foco na aquisição da base alfabética, leitura e escrita, produção e interpretação de textos.

Em 2011, como a escola não dispunha de professor para atuar no projeto, duas auxiliares administrativas, formadas em Pedagogia, foram orientadas para essa atividade. Uma trabalhava os conteúdos de Língua Portuguesa e a outra, os conteúdos de Matemática.

ix. Implementação de um plano de estratégias de intervenções pedagógicas que possibilitassem atender aos diversos processos de aprendizagem

Esse plano, construído pelos professores e coordenadoras da escola, prevê estratégias a serem adotadas pelos professores, em sala de aula, visando minimizar problemas causados por: falta de procedimentos básico, por parte de alguns alunos (sentar, ouvir o outro, opinar,

---

<sup>46</sup> Como parte do programa Combinado, o projeto Agente da Educação consiste no monitoramento da frequência escolar e do envolvimento de alunos, pais e comunidade nas atividades realizadas pela escola. O Agente da Educação tem como objetivo reduzir o abandono escolar, através do fortalecimento do vínculo entre escola, família e comunidade. Cf. AGENTE da Educação, 19/11/ 2015. Secretaria da Educação. Prefeitura de Salvador. Disponível em: <<http://educacao.salvador.ba.gov.br/programa-projeto/agente-da-educacao>>. Acesso em: mar.2016.

concentrar-se, cuidar do material individual ou coletivo etc.); não cumprimento das tarefas de casa; ausência ou atrasos por parte dos alunos; dificuldade de aprendizagem; violência.

x. Implementação de propostas de intervenção a partir dos resultados das avaliações externas

Após análise e interpretação dos resultados e levantamento das habilidades em que os alunos apresentaram baixos rendimentos, foram traçadas estratégias interventivas para o desenvolvimento de atividades e sequências didáticas que reforcem os conteúdos necessários à aquisição dessas habilidades.

xi. Promoção de encontros lúdicos com o corpo docente e funcionários

Com vistas ao reconhecimento e à valorização do trabalho pedagógico, bem como ao fortalecimento das relações interpessoais na escola, o grupo gestor promove encontros, reunindo toda a equipe escolar.

Nos portfólios da escola, são encontrados registros de palestras, confraternizações e ida ao teatro Vila Velha.

xii. Divulgação do IDEB e metas da escola em reuniões de pais

O objetivo foi proporcionar aos pais o conhecimento do desempenho da escola na qual seus filhos estudam e conscientizá-los sobre a importância de sua atuação, tanto nas decisões a serem tomadas quanto no acompanhamento e no estímulo à aprendizagem de seus filhos (ALMEIDA; SCHMITZ, 2012). Além da divulgação em reuniões, os resultados da escola são apresentados nos murais e boletins informativos.

xiii. Climatização da escola

O calor sempre foi um desconforto para quem estuda e trabalha na escola. Além do aquecimento, quatro das sete salas de aula têm incidência direta de raios solares na maior parte do dia, gerando a necessidade de deslocamento dos alunos para um único lado da sala.

Um ambiente excessivamente quente e desconfortável não favorece a ambiência

pedagógica e influencia negativamente na aprendizagem dos alunos. Para resolver esse problema, desde 2008 a gestão escolar vinha acionando a SMED, através de audiências com secretários de educação e assessores, além do encaminhamento de ofícios com relatos de incidentes causados pelo calor, tanto para alunos quanto para professores e funcionários, em busca da climatização da escola.

Finalmente, em 2015, a escola foi climatizada. No entanto, em virtude de inadequação da rede elétrica (em ajuste pela COELBA), os aparelhos de ar condicionado não podem ser ligados todos ao mesmo tempo. Por essa razão, são utilizados de forma escalonada (2 horas por turno, em cada sala de aula). Contudo, já é possível verificar a melhoria na concentração e atenção dos alunos e na disposição dos professores, por passarem pelo menos uma parte do tempo em atividade no ambiente climatizado.

xiv. Criação de instrumento para divulgar as ações da escola junto à comunidade (Boletim Informativo)

Para possibilitar a construção da memória da escola, foi criado o boletim informativo, para, através da visualização de produções e eventos, desenvolver o sentimento de pertencimento de alunos, professores e demais profissionais à escola.

A primeira edição do boletim informativo foi divulgada em julho de 2009, como ação do PDE. A periodicidade é trimestral, e as matérias provêm de atividades realizadas com os alunos, ações da gestão, divulgação dos resultados da escola, dicas culturais e atualidades.

Já foram publicadas vinte e oito edições desse informativo, além de duas edições especiais. No entanto, existe uma resistência dos professores em editarem atividades para publicação no boletim.

A insuficiência de verba para impressão do material em gráfica é um limite que a gestão tenta amenizar, utilizando impressoras convencionais, papel ofício e grampeador comum. Em algumas épocas, a insuficiência de material e/ou equipamento retardou a impressão de algumas edições.

Outra dificuldade encontrada pela gestão para manter essa ação – que pode ser considerada importante, por ser um meio garantido de registrar a memória da escola – é a articulação do tempo para edição, em meio às demandas do cotidiano escolar.

xv. Desenvolvimento de projetos pedagógicos

De forma a proporcionar atividades diferenciadas aos alunos, com a possibilidade de descoberta e aquisição de novos conhecimentos através da pesquisa, foram desenvolvidos alguns projetos que podem ser considerados como destaques, a exemplo do Projeto Seja Solidário.

Idealizado em 2010 pela vice-diretora Cleide Oliveira, o Seja Solidário é uma inovação adaptada da brincadeira do rei e rainha do milho, que consiste na arrecadação de notas fiscais, as quais são doadas ao Hospital Aristides Maltez – entidade escolhida pelo trabalho desenvolvido em oncologia, com crianças portadoras de câncer. São coroados o menino e a menina e o funcionário e a funcionária que doam o maior número de notas por turno. Além da coroa, tanto o rei quanto a rainha do milho recebem o certificado de participação no projeto.

O projeto prevê atividades que envolvem diversas áreas do conhecimento e, ao longo dos anos, tem conquistado a participação da equipe escolar nas atividades e arrecadações. Na primeira edição foram arrecadadas 11 mil notas fiscais. Já na edição de 2013, foram alcançadas 28 mil arrecadações.

- xvi. Institucionalização de projetos de leitura e escrita na escola;
- xvii. Promoção de culminâncias de projetos e festividades, explorando a produção escrita, leitura, oralidade e desenvoltura dos alunos

Entre as festividades que merecem destaque, podem ser consideradas relevantes:

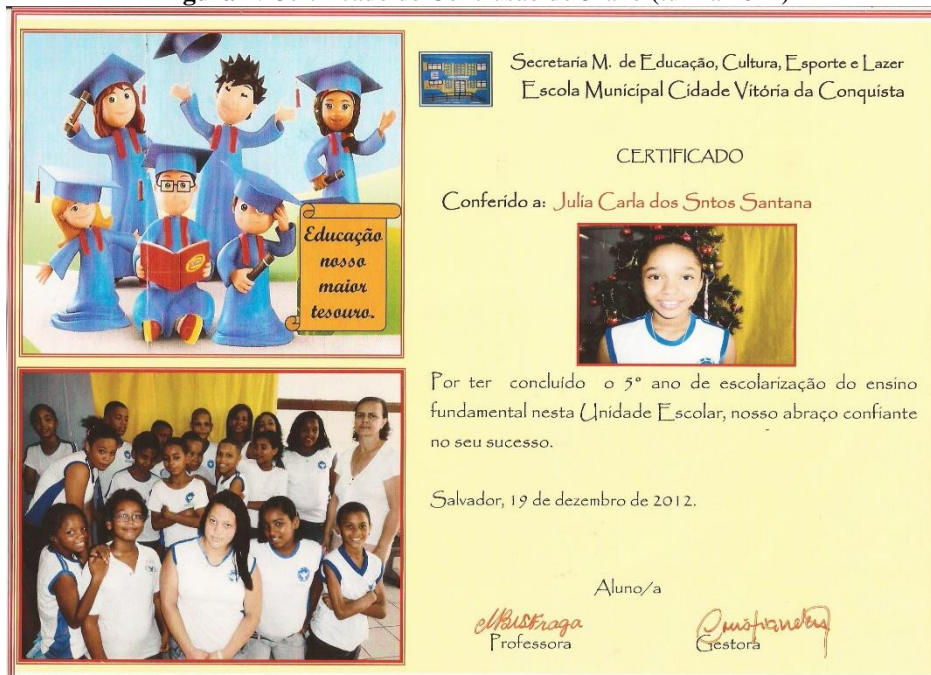
- Comemoração do aniversário da escola, sempre associada à culminância de um projeto didático. A ação foi noticiada no Portal da Secretaria da Educação da Prefeitura de Salvador:

A Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista completou, no dia 27 de julho, 55 anos de ensino. O aniversário foi comemorado na sexta-feira (29), juntamente com a culminância do projeto ‘Na Conquista do Mundo das Artes’. O objetivo do projeto é perceber a importância das artes visuais para a história da humanidade, identificando as suas modalidades e um senso estético das artes visuais, além de permitir ao alunado criar e recriar obras de artes. ‘O estímulo da linguagem das artes visuais deve ser proporcionado desde a infância, pois o convívio com as artes favorece o desenvolvimento do indivíduo em múltiplas dimensões, dentre elas, a social e a cognitiva’, explica a diretora Cristiane Dourado. Cerca de 380 alunos do 1º ao 5º ano participaram das apresentações de arte, música e teatro, além dos stands com exposições dos trabalhos artísticos dos alunos. Para animar ainda mais o dia,

o Grupo de Teatro e Dança Recordar é Viver levou 20 idosos que fizeram contação de histórias, apresentações musicais com dança, teatro de bonecos e fantoches. ‘As crianças amaram a apresentação e ficaram encantadas com a disposição dos idosos que cantavam e dançavam animadamente’, comemora a diretora.<sup>47</sup>

- Culminâncias de atividades voltadas aos eixos temáticos definidos a cada início de ano;
- Formatura do 5º ano, a festividade mais esperada e desejada pelos alunos e familiares. A escola mantém essa tradição, incentivando os alunos à continuação dos estudos. A cada ano, é confeccionado um certificado que leva a foto da turma e do/a formando/a.

**Figura 7:** Certificado de Conclusão do 5º ano (turma 2012)



Fonte: Arquivo da escola

#### xviii. Promoção de aulas de campo

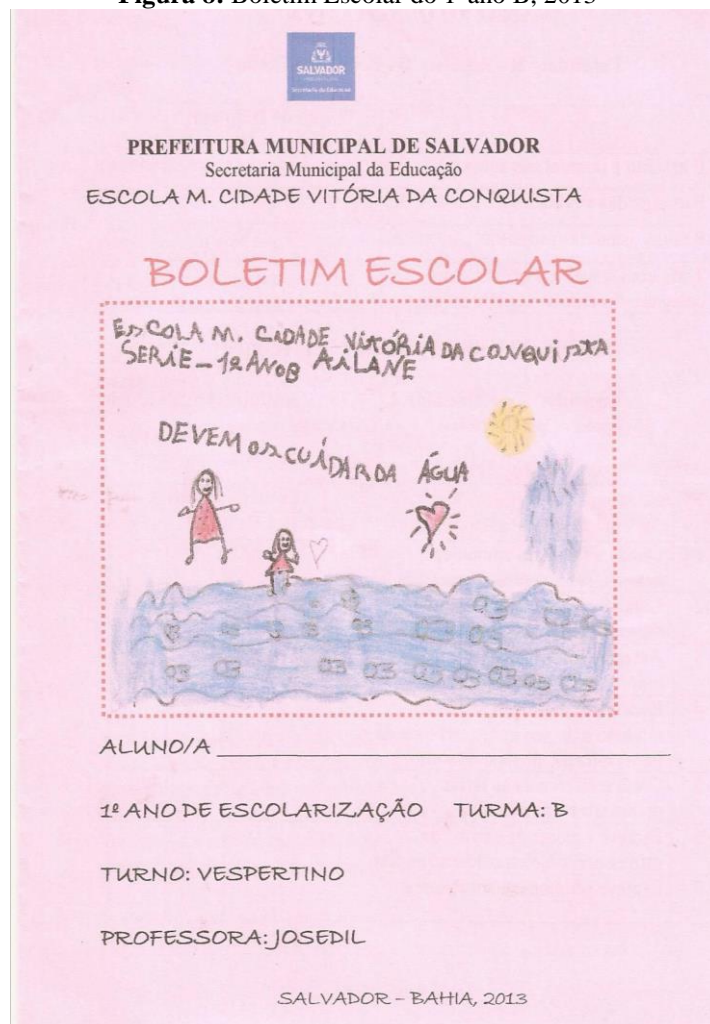
O objetivo das aulas de campo é possibilitar novas vivências aos alunos, ampliando os conhecimentos e visão de mundo.

<sup>47</sup> [ESCOLA] MUNICIPAL Cidade Vitória da Conquista realiza projeto de artes, 01/08/2011. Secretaria da Educação. Prefeitura de Salvador. Disponível em: <[http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod\\_noticia=4830](http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod_noticia=4830)> Acesso em: mar.2016.

xix. Confecção de Boletins Escolares com desenhos das turmas

Essa atividade tem sido considerada relevante na escola. No início de cada ano letivo, todas as turmas produzem desenhos com frases ou pequenos textos, com temática definida na jornada pedagógica. Cada turma elege seu melhor desenho, o qual comporá a capa do seu boletim, ou seja, cada turma tem seu próprio modelo de boletim. A cada ano, os alunos aprimoram suas técnicas para que seus boletins fiquem mais bonitos e levem um texto legal.

**Figura 8:** Boletim Escolar do 1º ano B, 2013



Fonte: Arquivo da escola

## 6 CAMINHO METODOLÓGICO

A iniciação em pesquisa científica não é tarefa fácil. Quando passamos por uma seleção para ingresso num programa de mestrado, temos a ilusão de que vencemos a etapa mais difícil do processo: entrar na academia. Pura ilusão!

Logo depois, deparamo-nos com uma série de dúvidas, equívocos e angústias. Tudo começa com a dificuldade de dizer claramente o que queremos pesquisar e o que pretendemos com a pesquisa. Passamos por fases de entusiasmo, mescladas com outras em que nos sentimos incapazes ou desmotivados, mas tudo isso tão somente pelo fato de termos uma estranha dificuldade em pôr as ideias em ordem e organizá-las em meio a uma teia de *confusões*<sup>48</sup> e anseios. Nesse sentido, diria que o primeiro grande desafio é sair desse emaranhado de *coisas*<sup>49</sup>.

De fato, sabemos vagamente o que queremos estudar, mas não temos ideia de como abordar a questão de pesquisa ou como proceder. Dessa forma, é preciso construir um projeto de pesquisa claro e autêntico para conduzir a investigação. Nessa construção, as reflexões acerca do que se pretende pesquisar são importantes para conhecer e entender o objeto de estudo, do mesmo modo que é importante verificar a existência de um problema de pesquisa (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005; CRESWELL, 2010; NOVAES 2014).

No que se refere à investigação no campo da gestão escolar, Novaes (2014) salienta que existe uma profusão de fontes de informações e uma propagação de conceitos e que, de certo modo, essa abundância pode levar o pesquisador a uma certa dispersão.

Entendo que sair dessa condição seria o equivalente ao que define Quivy e Campenhoudt (2005): escolher um fio condutor, tão claro quanto o possível, de maneira que o trabalho seja estruturado de forma coerente. Os autores defendem que uma investigação “é um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceito como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica” (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005, p.31).

Dessa maneira, ao definir a pesquisa com foco na análise da gestão escolar sobre a potencialidade no processo da avaliação da aprendizagem, pude estruturar o trabalho com a

---

<sup>48</sup> Falta de ordem ou de método; estado do que encontra dificuldade em discernir. [...] Falta de clareza. Cf. CONFUSÃO (verbeta). **Dicionário Michaelis.** Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=confus%E3o>>. Acesso em: mar.2016.

<sup>49</sup> Aquilo em que se pensa. Cf. COISA (verbeta). **Dicionário Michaelis.** Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=coisa>>. Acesso em: mar. 2016.

definição de um desenho de estudo que permitiu a consecução dos objetivos que nortearam a pesquisa.

Acrescento, ainda, que conciliar as etapas da investigação às leituras, escrita da dissertação e participação nas reuniões do grupo de pesquisa com as atribuições do cargo de diretora de escola não foi fácil. Isso porque exercer a função de gestora escolar exige competência e conhecimento, mas, para além disso, demanda envolvimento e disponibilidade.

## 6.1 SAINDO DESSE EMARANHADO DE COISAS

A participação nas reuniões do Núcleo de Gestão Educacional e Formações de Gestores (NUGEF), foi, sem dúvida, um dos fatores que contribuíram para a saída desse cenário e para a superação das dificuldades. Os diálogos com o orientador, as trocas com os integrantes do grupo e as reflexões coletivas permitiram um amadurecimento das ideias e a aquisição de novos conhecimentos. Acrescento, ainda, que as contribuições dos professores que compuseram a banca de qualificação deste trabalho também foram relevantes.

A partir daí, foi possível construir uma problemática, baseada numa argumentação consubstanciada por elementos e referenciais teóricos, o que possibilitou a estruturação do trabalho de forma coerente.

Este trabalho consistiu em um estudo de caso, “pela sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2010, p.32). A natureza do estudo foi exploratória, devido à necessidade em explorar as fontes de evidências com o propósito de identificar os *limites e possibilidades* da gestão da EMCVC na avaliação da aprendizagem. Buscou-se seguir o princípio básico para a coleta de dados e para validação da pesquisa, qual seja, a utilização de fontes múltiplas de evidências.

Foi utilizada a triangulação<sup>50</sup>, entre as seguintes evidências: a pesquisa bibliográfica, que possibilita recolher elementos teóricos para subsidiar a argumentação (NOVAES, 2014); a análise documental, que pode ser entendida como um conjunto de operações que visou representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original (BARDIN, 2007); e a observação participante, pela capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo (YIN, 2010).

---

<sup>50</sup> Fundamento lógico para utilizar várias fontes de evidências (YIN, 2010, p.120).



A realização da pesquisa foi baseada no entendimento de que:

Os nossos conhecimentos constroem-se com o apoio de quadros teóricos e metodológicos explícitos, lentamente elaborados, que constituem um campo pelo menos parcialmente estruturado, e esses conhecimentos são apoiados por uma observação dos fatos concretos (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005, p.20).

Essa construção favoreceu o amadurecimento das ideias que foram traduzidas em argumentações e problematizações. Não posso deixar de registrar o quanto amadureci também com o desenvolvimento desta pesquisa.

Dessa forma, foram adotados seguir os seguintes procedimentos metodológicos conforme detalhados no quadro 9:

**Quadro 11** - Procedimentos Metodológicos utilizados na pesquisa

PROCEDIMENTOS	FONTES	OBJETIVOS
Revisão de Literatura e Pesquisa Bibliográfica	Bancos de teses, dissertações e artigos; publicações (revistas, livros, periódicos etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificar, em pesquisas e trabalhos, elementos de análise para subsidiar os estudos.</li> <li>– Desenvolver uma abordagem teórica sobre o conceito de avaliação da aprendizagem, a fim de embasar a pesquisa.</li> </ul>
Pesquisa documental	Portarias e Normativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analisar as políticas de avaliação do município de Salvador/BA, a fim de compreender os objetivos das avaliações adotadas pelo município e sua abrangência.</li> </ul>
Pesquisa documental	Documentos da escola: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Projeto Político Pedagógico</li> <li>– Livros de registro de atas</li> <li>– Atas de resultados finais</li> <li>– Portfólios</li> <li>– Planos de gestão</li> <li>– Planos ensino</li> <li>– Registros de Conselho de Classe</li> <li>– Boletins Informativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificar os limites e possibilidades da gestão escolar sobre a avaliação da aprendizagem, no período de 2008 a 2013.</li> <li>– Identificar ações da gestão escolar, no período de 2008 a 2013.</li> <li>– Fazer levantamento dos resultados da escola, nas avaliações externas e internas, no período de 2008 a 2013.</li> <li>– Construir um quadro-síntese com as ações da gestão escolar que impactaram na aprendizagem dos alunos.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Além desses procedimentos, minha vivência e minha observação dos processos escolares, enquanto pesquisadora, possibilitaram dialogar com as evidências encontradas na investigação, o que me permitiu perceber como as ações da gestão favoreceram a melhoria da qualidade de ensino na Unidade Escolar, bem como perceber seus *limites*.

## 6.2 REVISÃO DE LITERATURA E PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Esses procedimentos foram importantíssimos para o desenvolvimento deste trabalho, pois, de acordo com Novaes (2014), recorrer a pesquisas e trabalhos com temas relacionados ao objeto de estudo pode fornecer elementos de análise. A revisão da literatura disponível sobre a temática, segundo Creswell (2010), pode permitir a identificação e a sistematização dos estudos sobre o que se pretende investigar.

A revisão de literatura e a pesquisa bibliográfica favoreceram a construção da fundamentação teórica. Além disso, permitiram fazer um levantamento que levou à constatação de que existe uma ampla produção de estudos, realizados por pesquisadores interessados em estudar a avaliação da aprendizagem e em pesquisar fatores que influenciam o desempenho e a aprendizagem dos alunos, os impactos dos indicadores educacionais nas escolas, bem como a influência da gestão escolar nos resultados da escola.

Na fundamentação teórica, são apresentadas reflexões dialogadas com alguns estudiosos, a exemplo de Demo (1994; 1999; 2008), Hoffmann (2002), Lück (2009; 2010; 2012), Luckesi (2002; 2003; 2005), Novaes (2012; 2014), Perrenoud (1999; 2000; 2004), Vasconcellos (1995; 2000; 2003), entre outros, por serem teóricos que discutem avaliação e gestão escolar.

Para a realização do levantamento de pesquisas, foram utilizados bancos de teses, dissertações e artigos, além de publicações (revistas, livros, periódicos etc.). Esse exercício permitiu perceber que existem vários pesquisadores interessados em desenvolver estudos sobre avaliação e gestão escolar, porém não foram encontrados estudos que tratem dos *limites* e *possibilidades* da gestão escolar sobre a avaliação da aprendizagem, o que torna esta pesquisa relevante.

### 6.3 PESQUISA DOCUMENTAL

Essa etapa possibilitou identificar elementos que corroboraram a argumentação descrita no desenho de estudo. Além disso, através da análise dos documentos, foram encontradas evidências dos limites que trouxeram dificuldade para a gestão escolar, no que diz respeito ao desenvolvimento das suas atribuições.

Também foi possível identificar, nas ações desenvolvidas pela gestão escolar, as possibilidades encontradas pelo grupo gestor, dentro de um cenário complexo, para acompanhar e potencializar a avaliação da aprendizagem na escola.

Foram analisados os seguintes documentos pertencentes ao arquivo da EMCVC, relativos ao período de 2008 a 2013:

- Arquivo: ofícios enviados;
- Boletins Informativos;
- Livro de Atas de Resultados Finais;
- Livro de Ocorrências;
- Livro de Registro de ACs;
- Livro de Registro de Ações do PDE;
- Livro de Registro de Atas do Conselho de Classe;
- Livro de Registro de Atas do Conselho Escolar;
- Livro de Registro de Atendimento a Alunos Infrequentes;
- Livro de Registro de Reuniões de Pais e Mestres;
- Livro de Registro de Reuniões do grupo Gestor nº 1 e nº 2;
- Planos de Ação da Gestão Escolar;
- Planos de Ensino;
- Portfólios da Gestão;
- Projeto Político Pedagógico;
- Regimento Escolar.

Com referência à metodologia adotada para a realização da pesquisa documental, foi

realizada a leitura de todos os documentos, com o objetivo de identificar elementos para a investigação. Esses elementos foram separados por ano e categorias, para que facilitassem a análise dos dados. As categorias definidas foram: *limites; possibilidades; resultados*.

Foram analisadas, ainda, portarias e normativas que regulamentam as avaliações externas, tanto nacionais quanto do município de Salvador, com a finalidade de compreender os objetivos das avaliações e sua abrangência.

#### 6.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

O fato de atuar na escola desde antes do período delimitado para a investigação (2008 a 2013) favoreceu a utilização da estratégia observação participante. Essa estratégia forneceu algumas oportunidades para a coleta de dados, a exemplo do conhecimento dos procedimentos escolares e arquivos, do acesso aos documentos e da possibilidade de relatar algumas experiências e fatos.

#### 6.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Para a validação ética da pesquisa, o projeto para o desenvolvimento deste trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da UNEB (CEP/UNEB), sob nº de comprovante 028325/2016. Além disso, foi coletado o aceite institucional da SMED para a autorização de realização da pesquisa na EMCVC e a autorização da Diretoria do Departamento de Educação – Campus I, da UNEB.

Por questões ético-profissionais, o projeto foi também apresentado à GRE Itapuã e à equipe escolar.

## 7 O PRODUTO

Como resultado da pesquisa, foi criado o Portal da Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista, que tem como chamada **EXPERIÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR COM A AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**, além de uma síntese das ações desenvolvidas pela gestão escolar, no período de 2008 a 2013.

Considerando que a divulgação de ações cujos resultados foram bons para a escola pode contribuir de forma colaborativa para outras escolas e redes de ensino, a motivação para o desenvolvimento desse portal foi socializar com o público em geral, mas principalmente com os gestores escolares, as ações que podem ser consideradas exitosas para o processo de avaliação da aprendizagem, a fim de evidenciar como essas práticas podem fomentar a elevação da qualidade de ensino.

Para tanto, foi necessário investigar os *limites* e as *possibilidades* da gestão escolar da EMCVC, sobre a avaliação da aprendizagem na escola, no período de 2008 a 2013. Foram tratados como *limites* tudo o que dificultou a ação da gestão escolar e como *possibilidades* todas as iniciativas da gestão nesse contexto.

Esse portal favorecerá a divulgação das boas práticas da gestão da EMCVC e dará acesso aos demais gestores escolares, os quais podem incorporar algumas dessas práticas ao dia a dia das suas escolas, na íntegra ou por customização à realidade específica das suas unidades.

O portal pode ser acessado através do URL [douradocris.wix.com/emcvc](http://douradocris.wix.com/emcvc).

No desenvolvimento, foram definidas as seguintes seções:

- Início
- Quem somos
- Projetos
- Boletins Informativos
- Avaliação Institucional
- Formação continuada
- Resultados
- Fale conosco

**Figura 9:** Página inicial do Portal EMCVC – Experiências da Gestão Escolar com a Avaliação da Aprendizagem

**Escola Municipal  
Cidade Vitória da Conquista**

**EMCVC**

**Experiências da Gestão Escolar com a  
Avaliação da Aprendizagem**

Início Quem somos Projetos Boletins Informativos Avaliação Institucional Formação Continuada Resultados Fale Conosco

Este portal é fruto da pesquisa de mestrado intitulada **A CRIAÇÃO DE UM PORTAL PARA PARTILHAR EXPERIÊNCIAS DA GESTÃO DA ESCOLA MUNICIPAL CIDADE VITÓRIA DA CONQUISTA, SALVADOR/BA, COM A AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**, desenvolvida pela então diretora da escola, Professora Cristiane Regina Dourado Vasconcelos, sob a

Este site foi criado por WIX.com. Crie seu site GRÁTIS >>>

Pesquisar na Web e no Windows

22:57 03/06/2016

Área de Trabalho

Fonte: [douradocris.wix.com/emcvc](http://douradocris.wix.com/emcvc)

## CONCLUSÕES

Tudo o que um sonho precisa para ser realizado  
é alguém que acredite que ele pode ser realizado.

Lucian Rodrigues Cardoso

Concluir este estudo é a realização de um sonho. Não poderia deixar de registrar o quanto amadureci com as leituras e o quanto cresci como pessoa e pesquisadora.

Registro também que este trabalho leva traços de todos aqueles que acreditaram, junto comigo, que este sonho poderia ser realizado. Partilho com eles a minha alegria.

Por acreditar que em Educação nada é acabado e que tudo pode ser reconstruído, sempre em busca da aprendizagem efetiva dos alunos e, conseqüentemente, da melhoria da qualidade do ensino, apresento as conclusões desta pesquisa, não como uma receita pronta e acabada, mas como reflexões que apresentam os resultados de uma investigação que não pode ser considerada como esgotada por aqui. De certo, educadores, gestores escolares e pesquisadores, como eu, podem identificar outros *limites e possibilidades* na prática da gestão escolar, os quais podem trazer contribuições para o processo de avaliação da aprendizagem nas escolas públicas e suscitar novos estudos.

O estudo permitiu perceber que, apesar da implantação de políticas públicas para a educação brasileira nas últimas décadas, a exemplo do PDDE e IDEB, as escolas ainda são muito carentes de investimentos básicos como estrutura, materiais didáticos, mobiliário, manutenção, garantia de professores em sala de aula, pessoal de apoio, entre outros, que impactam diretamente na qualidade de ensino.

No caso específico do município de Salvador, com a implantação do Programa Combinado, é possível perceber que algumas necessidades das escolas têm sido atendidas com mais brevidade.

As leituras e análises de algumas pesquisas e trabalhos relacionados à gestão escolar e avaliação permitiram evidenciar que existe a preocupação de pesquisadores e estudiosos quanto à condução do processo de avaliação da aprendizagem, de forma que esta seja um instrumento de análise, com foco no diagnóstico, a fim de que professores e gestores utilizem seus resultados para intervenção e mediação da aprendizagem dos alunos.

Especificamente sobre o IDEB, esta pesquisa tornou claro que, apesar de ser um importante índice que retrata a educação brasileira, ele, por si só, não pode ser tratado como

único objetivo das escolas.

A avaliação não pode e não deve ser vista apenas como um número, mas sim dentro de um contexto muito mais amplo, que retrate não apenas quantitativamente, mas também qualitativamente a educação. Para isso, deve-se lançar mão de outras formas de avaliação, tendo o cuidado de não pecar nem pela falta, deixando tudo a cargo de um único índice, nem pelo excesso, sobrecarregando as escolas de avaliações que, muitas vezes, podem se sobrepor umas às outras.

Além disso, alguns estudos apontam que pode existir uma relação na forma de condução da gestão escolar com os resultados apresentados pelas escolas e que os gestores vêm demonstrando ter maior envolvimento no acompanhamento e monitoramento dos resultados.

A análise das políticas de avaliação do município de Salvador/BA permitiu compreender seus objetivos e abrangência, porém suscitou questionamentos sobre a necessidade de tantas avaliações. A preocupação que emerge é a de que, com a demanda pela apresentação de bons resultados, por parte das escolas, os alunos passem a ser preparados apenas para responder a exames, em vez de serem instrumentalizados para a vida.

Por outro lado, acredito que essas avaliações podem ter despertado uma maior preocupação dos educadores e gestores escolares, por acompanharem o desempenho de seus alunos e buscarem identificar as dificuldades que eles apresentam, para traçar ações interventivas. Nesse sentido, através dos resultados das avaliações externas é possível que tanto professores quanto gestores busquem avaliar os seus trabalhos e as atividades desenvolvidas nas escolas.

A análise documental permitiu identificar os *limites e possibilidades* da gestão escolar sobre a avaliação da aprendizagem na Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista, no período de 2008 a 2013, favorecendo a compreensão das dificuldades enfrentadas pela equipe escolar em seu cotidiano, as quais certamente trouxeram impactos negativos para o desenvolvimento das atividades da escola.

Em contrapartida, permitiu identificar ações da gestão escolar que podem ter contribuído para o processo da avaliação da aprendizagem e, conseqüentemente, impactado positivamente nos resultados da escola.

Como resultado da pesquisa, apresento o Portal Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista, que tem como chamada **EXPERIÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR COM A AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**. O website apresenta algumas ações elencadas neste estudo, além de divulgar, para o público, um pouco da história da escola, sua localização,



equipe, notícias e resultados.

Como pôde ser visto ao longo deste trabalho, avaliar é algo muito complexo, tão complexo quanto o próprio universo a ser avaliado. Espero que, de alguma forma, esta pesquisa tenha contribuído trazendo uma luz sobre a significância do processo de avaliação para a construção da qualidade da escola. Além disso, espero que, com a apresentação dos limites e possibilidades da gestão escolar da EMCVC, tomando como base a avaliação da aprendizagem, todos os que venham a ler este trabalho possam utilizá-lo, seja evitando os *limites* aqui descritos, seja alavancando as *possibilidades* e assim buscando a tão desejada melhoria na qualidade do ensino no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Geysa Spitz Alcoforado de; MINHOTO, Maria Angélica Pedra. Política de admissão ao Ginásio (1931-1945): Conteúdos e forma revelam segmentação do Primário. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n.46, p.107-118, 2012.
- AGENTE da Educação, 19/11/ 2015. Secretaria da Educação. Prefeitura de Salvador. Disponível em: <<http://educacao.salvador.ba.gov.br/programa-projeto/agente-da-educacao>>. Acesso em: mar.2016.
- ALARCÃO, Isabel (Org.). **Escola Reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- ALMEIDA, Samantha Nunes de Oliveira; SCHMITZ Heike. Os resultados da Prova Brasil e a contribuição da análise dos mesmos para a Gestão Escolar. In: NOVAES, Ivan Luiz; PARENTE, Cláudia da Mota Darós. (Org.). **Múltiplos olhares sobre avaliação, política e gestão educacional**. Salvador: EDUNEB, 2012, p.127-148.
- AMORIM, Antonio; SANTOS, Carla Liane N. dos; CASTAÑEDA, José Antonio Serrano. Inovação da gestão dos saberes escolares: fator de promoção da qualidade do trabalho pedagógico. **Revista da FAEEBA: Educação e Contemporaneidade**. Salvador, v.21, n.38, jul./dez.2012
- AROSA, Deize Vicente da Silva. **Sistemas Municipais de Ensino: limites e possibilidades em sua articulação com as políticas nacionais de Avaliação Educacional**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação. Juiz de Fora: UFJF, 2013.
- ARREDONDO, Santiago Castilho; DIAGO, Jesus Cabrerizo. A avaliação na educação. In: **Avaliação educacional e promoção escolar**. Curitiba: IBPEX; São Paulo: Unesp, 2009.
- BAHIA, **Atribuições dos Gestores Escolares da Rede Pública Municipal de Ensino - Versão Preliminar**. SMEC, Salvador, 2003. Disponível em: <<http://www.educacao.salvador.ba.gov.br/documentos/atribuicoes-dos-gestores-escolares.pdf>>. Acesso em: mar. 2016.
- BAHIA, Instituto Qualidade de Ensino. **Programa Salvador Avalia – Prosa**. Resultados da avaliação de dezembro de 2013. Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista. Bahia, 2014.
- BAHIA, Secretaria da Educação. **AVALIE ALFA – 2013/** Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. V. (jan./dez. 2013), Juiz de Fora, 2013 – Anual. Conteúdo: Revista Pedagógica – Língua Portuguesa – 2º ano do Ensino Fundamental.
- BAHIA, Secretaria da Educação. **AVALIE ALFA – 2012/** Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. V. (jan./dez. 2012), Juiz de Fora, 2012 – Anual. Conteúdo: Revista Pedagógica de Língua Portuguesa e Matemática - 2º ano do Ensino Fundamental.
- BAHIA, Conselho Municipal de Educação. **Resolução 002/98**. Estabelece normas preliminares para adaptação do Sistema Municipal de Ensino de Salvador – SIMES às disposições da Lei 9394/96.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: um guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BECKER, F. da R. Avaliação educacional em larga escala: a experiência brasileira. Revista Ibero-americana de Educação [S.l.], n. 53/1, 25 jun. 2010.

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

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria nº. 482**, de 7 de junho de 2013. Dispõe sobre o Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB. Brasília, DF, 2013.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria nº. 931**, de 21 de março de 2005. Institui que Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica será composto por dois processos de avaliação: a Avaliação Nacional da Educação Básica – ANEB, e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar - ANRESC. Brasília, DF, 2005.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 1988.

BRASIL. **Decreto nº. 6.094** de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implantação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Brasília, DF, 2007a.

BRASIL. **Legislação Brasileira sobre Educação**. Edições Câmara: Brasília, 2009.

BRASIL. **Lei nº. 10.172**, de 9 de janeiro de 2001. Institui o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 2001.

BRASIL. **Lei nº. 9.394** de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996.

BRASIL. **Medida Provisória nº. 1784/98**, de 14 de dezembro de 1998. Dispõe sobre o repasse de recursos financeiros do Programa Nacional de Alimentação Escolar, institui o Programa Dinheiro Direto na Escola, e dá outras providências. Brasília, DF, 1998.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE**. Brasília, DF, 2007b.

CARDELLI, Douglas Teixeira; ELLIOT, Ligia Gomes. **Avaliação por diferentes olhares**: fatores que explicam o sucesso de escola carioca em área de risco. **Ensaio**: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.20, n.77, p. 769-797, out./dez. 2012.

COELHO, Maria Inês de Matos. Vinte anos de avaliação da educação básica no Brasil: aprendizagens e desafios. **Ensaio**: aval. pol. públ. educ, Rio de Janeiro, v. 16, n. 59, p. 229-258, abr./jun. 2008.

COISA (verbete). **Dicionário Michaelis**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=coisa>>. Acesso em: mar. 2016.

CONFUSÃO (verbete). **Dicionário Michaelis**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=confus%E3o>>. Acesso em: mar.2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Eudes Oliveira. **A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB: um estudo em duas escolas municipais de Salvador**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2012.

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas: Papirus, 1994.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa: polêmicas do nosso tempo**. 9. ed. Campinas: Autores Associados, 2008.

DEMO, Pedro. **Conhecimento Moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1999.

DOURADO, Maria Helena de Magalhães. Avaliar a aprendizagem em larga escala: um grande desafio. **Revista Gestão em Ação**. UFBA, 2002.

ENTRAVES (verbete). **Dicionário Michaelis**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=entrave>>. Acesso em: mar.2016.

[ESCOLA] MUNICIPAL Cidade Vitória da Conquista realiza projeto de artes, 01/08/2011. Secretaria da Educação. Prefeitura de Salvador. Disponível em: <[http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod\\_noticia=4830](http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod_noticia=4830)> Acesso em: mar.2016.

ESCOLA promove oficina mediada em educação inclusiva, 18/05/2009. Secretaria da Educação – Prefeitura de Salvador. Disponível em: <[http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod\\_noticia=2944](http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod_noticia=2944)>. Acesso em: mar.2016.

ESTEBAN, Maria Teresa (Org.). **Escola, currículo e avaliação**. São Paulo: Cortez, 2008.

FERNANDES, Domingos. Avaliação em Educação: uma discussão de algumas questões críticas e desafios a enfrentar nos próximos anos. **Revista Ensaio: aval. pol. públ. Educ**, Rio de Janeiro, v.21, n.78, p.11-34, jan./mar. 2013.

FERNANDES, R. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)**. Brasília: INEP, 2007.

FERREIRO, E. **Reflexões sobre alfabetização**. São Paulo: Cortez, 2010.

FERREIRO, E. TEBEROSKY, A. **Psicogênese da língua escrita**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

FIALHO, Nadia Hage. **Políticas de Educação Superior: impactos nos processos de ensinar e aprender na Universidade**. Salvador: EDUFBA, 2011.

FLUMINHAN, Carmem Silvia Lima; ARANA, Alba Regina Azevedo, FLUMINHAN, Antonio. A importância do *feedback* como ferramenta pedagógica na educação à distância. **Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão, Presidente Prudente**, 21 a 24 de outubro, 2013. p.721-728. Disponível em: <<http://www.unoeste.br/site/enepe/2013/suplementos/area/Humanarum/Educa%C3%A7%C3%A3o/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DO%20FEEDBACK%20COMO%20FERRAMENTA%20PEDAG%C3%93GICA%20NA%20EDUCA%C3%87%C3>>

%83O%20%C3%80%20DIST%C3%82NCIA.pdf>. Acesso em: jul. 2016.

FONTANIVE, Nilma Santos. A Divulgação dos Resultados das Avaliações dos Sistemas Escolares: limitações e perspectivas. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.21, n.78, p.83-100, jan./mar. 2013.

FRANCO, Creso; ALVES, Fátima; BONAMINO, Alicia. Qualidade do Ensino Fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Revista Educação & Sociedade**. Campinas, vol.28, n.100 - Especial, p.989-1014, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 49. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

FREITAS, Katia Siqueira de Freitas. Políticas educacionais: expansão e qualidade. In: NOVAES, Ivan Luiz; PARENTE, Cláudia da Mota Darós (Org). **Múltiplos Olhares sobre Avaliação, Política e Gestão Educacional**. Salvador: Eduneb, 2012.

GALVÃO, Jânua Caeli Gervásio. **As ações de Gestão Escolar que garantem o sucesso na implementação de uma Política Pública e impactam no desempenho dos alunos: experiências de escolas mineiras**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED), Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2012.

GRILLO, Marlene Corroero; FREITAS, Ana Lúcia Souza de. Autoavaliação: por que e como realizá-la? In: GRILLO, Marlene Corroero; GESSINGER, Rosana Maria (Orgs.). **Por que falar ainda em avaliação?** Porto Alegre: EdiPUCRS, 2010.

GRILLO, Marlene Corroero; GESSINGER, Rosana Maria (Orgs.). **Por que falar ainda em avaliação?** Porto Alegre: EdiPUCRS, 2010.

GRILLO, Marlene Corroero; LIMA, Valderez Marina do Rosário. Especificidades da avaliação que convém conhecer. In: GRILLO, Marlene Corroero; GESSINGER, Rosana Maria (Orgs.). **Por que falar ainda em avaliação?** Porto Alegre: EdiPUCRS, 2010.

HOFFMANN, Jussara. **Avaliar para promover: as setas do caminho**. 2. ed. Porto Alegre: Mediação, 2002.

IDEB – Resultados e Metas. Portal INEP. Atualizado em 03/06/2015. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.seam?cid=3598637>>. Acesso em: mai. 2016.

ITAPUÃ (verbete). Wikipedia: a enciclopédia Livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Itapu%C3%A3\\_\(Salvador\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Itapu%C3%A3_(Salvador))>. Acesso em: abril.2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, Erisevelton Silva Lima. **O diretor e as avaliações praticadas na escola**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

LIMA, Valderez Marina do Rosário; GRILLO, Marlene Corroero. **Questões sobre avaliação da aprendizagem: a voz dos professores**. In: GRILLO, Marlene Corroero; GESSINGER, Rosana Maria (Orgs.). **Por que falar ainda em avaliação?** Porto Alegre: EdiPUCRS, 2010.

- LIMA, Valdevez Marina do Rosário; GRILLO, Marlene Corroero; HARRES, João Batista Siqueira. Diferentes formas de expressão da aprendizagem. In: GRILLO, Marlene Corroero; GESSINGER, Rosana Maria (Orgs.). **Por que falar ainda em avaliação?** Porto Alegre: EdIPUCRS, 2010.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.
- LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Avaliação Institucional da Escola.** Petrópolis: Vozes, 2012.
- LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; SHERRY, Keith. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar.** 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar.** 13. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. Avaliação da Aprendizagem na escola e a questão das representações sociais. **Eccos Revista Científica.** vol. 4, São Paulo, p.79-88, 2002.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem na escola: reelaborando conceitos e recriando a prática.** Salvador: Malabares, 2003.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Maneiras de avaliar a aprendizagem.** Pátio. São Paulo: Cortez, 2002.
- LUCKESY, Cipriano Carlos. Avaliação da aprendizagem... mais uma vez. **Revista ABC EDUCATIO,** nº 46, p.28-29, 2005.
- MACHADO, Cristiane. Avaliação Externa e Gestão Escolar: Reflexões sobre usos dos resultados. **Revista @mbienteeducação.** 5(1): 70-82, jan/jun, 2012.
- MARTINS, José do Prado. **Gestão Educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação.** Rio de Janeiro: Wak, 2010.
- MESQUITA, Silvana Soares de Araujo. **Fatores intraescolares e desempenho escolar: o que faz a diferença?** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009.
- MIDDLEJ, Moema M B Cartibani. Universidade “na” região ou “da” região? A territorialidade da Universidade Estadual de Santa Cruz. In: FIALHO, Nadia Hage (Org.). **Políticas de Educação Superior: impactos nos processos de ensinar e aprender na Universidade.** Salvador: EDUFBA, 2011.
- MUTIM, Avelar Luiz Bastos; FREITAS, Katia Siqueira de. Relação Entre a Gestão Participativa e o Desempenho Escolar. **Revista Ensaio: aval. pol. públ. Educ,** Rio de Janeiro, v.9, n.33, p. 489-508, out./dez. 2001.
- NASCIMENTO, Leandro Gileno Militao. **Políticas públicas de formação do gestor escolar na rede municipal de Salvador-BA: uma análise do curso de gestão escolar.** Dissertação (Mestrado). 99fls. II. Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologia Aplicada (GESTEC). Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Salvador, 2015.
- NOVAES, Ivan Luiz. **Construção do Projeto de Pesquisa sobre Políticas e Gestão Educacionais.** Salvador: Eduneb, 2014.

NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. In: NOVAES, Ivan Luiz; HETKOWSKI, Tânia Maria (Org.). **Gestão, Tecnologias e Educação: construindo redes sociais**. Salvador: Eduneb, 2012.

NOVAES, Ivan Luiz; HETKOWSKI, Tânia Maria (Org.). **Gestão, Tecnologias e Educação: construindo redes sociais**. Salvador: Eduneb, 2012.

NOVAES, Ivan Luiz; LOUIS, Roland. Adaptação e validação de um instrumento de medida do sentimento de eficácia de diretores de escolas. In: NOVAES, Ivan Luiz; PARENTE, Cláudia da Mota Darós (Org.). **Múltiplos Olhares sobre Avaliação, Política e Gestão Educacional**. Salvador: Eduneb, 2012.

NOVAES, Ivan Luiz; PARENTE, Cláudia da Mota Darós (Org.). **Múltiplos Olhares sobre Avaliação, Política e Gestão Educacional**. Salvador: Eduneb, 2012.

OLIVEIRA, Cleide Pereira. **Avaliação Institucional na Educação Básica: limitações e possibilidades**. 178 f. il. 2013. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação. Faculdade de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2013.

OLIVEIRA, Mário Roberto Carneiro de. **Políticas e Gestão Pública Educacional em Riachão do Jacuípe, Bahia, Brasil: A elevação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB**. Dissertação (Mestrado). Políticas Públicas e Cidadania. Universidade Católica do Salvador. Salvador, 2011.

PACTO NACIONAL pela Alfabetização na Idade Certa. Disponível em: <<http://pacto.mec.gov.br/o-pacto>>. Acesso em: mar.2016

PARENTE, Cláudia da Mota Darós (Org.). **Múltiplos Olhares sobre Avaliação, Política e Gestão Educacional**. Salvador: Eduneb, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **Os ciclos de aprendizagem: um caminho para combater o fracasso escolar**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PERRENOUD, Philippe. **Pedagogia diferenciada: das intenções à ação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PESTANA, Maria Inês Gomes de Sá. Avaliando a aprendizagem. In: **Educação para todos: avaliação da década**. Brasília: MEC/ INEP, 2000.

PLANO de ações financiáveis do PDE-ESCOLA. Portal MEC. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/paf\\_pde\\_esc.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/paf_pde_esc.pdf)>. Acesso em: mar.2016.

PORTAL MEC. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes\\_compromisso.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes_compromisso.pdf)>. Acesso em: abr.2016.

PROFESSORES participam de seminário indígena, 17/04/2009. Secretaria da Educação –

Prefeitura de Salvador. Disponível em: <[http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod\\_noticia=2862](http://www.portal.educacao.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod_noticia=2862)>. Acesso em: mar.2016.

PROGRAMA dinheiro direto na escola – funcionamento. FNDE. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/dinheiro-direto-escola/dinheiro-direto-escola-funcionamento>>. Acesso em mar. 2016.

PRO TEMPORE (verbete). Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Pro\\_tempore](https://pt.wikipedia.org/wiki/Pro_tempore)>. Acesso em: mar.2016.

QEDu. Disponível em: <[www.qedu.org.br](http://www.qedu.org.br)>. Acesso em: abr.2016.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Portugal: Gradiva, 2005.

SANTOS, Silvio Carlos dos; PERIPOLLI, Arlei; OLIVEIRA, Marilu Palma de; FREITAS, Soraia Napoleão. Avaliação no mundo hodierno: um intervir sobre a produção do conhecimento. **Revista Ibero-americana de Educação**. n.º 53/1, 2010.

SILVA, Cláudia Virgínia Albuquerque Prazim da. **Descompassos do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2011.

SILVA, Rosana Maria Christofolo. **A ação gestora e a responsabilização na Educação Pública**: um estudo de caso em uma escola do Estado do Mato Grosso. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, CAED - Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2014.

SOUSA, Sandra Zákia. Avaliação, ciclos e qualidade do Ensino Fundamental: uma relação a ser construída. **Estudos avançados**. Vol. 21, nº 60. São Paulo, 2007.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Avaliação da Aprendizagem - Práticas de Mudança**: por uma práxis transformadora. São Paulo: Libertad, 2003.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Avaliação**: concepção dialética-libertadora do processo de avaliação escolar. São Paulo: Libertad, 1995.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento**: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico - elementos metodológicos para elaboração e realização. 7. ed. São Paulo: Libertad, 2000.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação básica**: política e gestão da escola. Brasília: Liber Livro, 2009.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Políticas de avaliação em larga escala na educação básica: do controle de resultados à intervenção nos processos de operacionalização do ensino. **Ensaio**: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.19, n.73, p.769-792, out./dez. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.