

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**IDESP - Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado  
de São Paulo e a gestão escolar: um estudo de caso  
exploratório**

**Maria Lúcia Ferreira dos Santos**

**Santos**

**2012**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**IDESP - Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado  
de São Paulo e a gestão escolar: um estudo de caso  
exploratório**

**Maria Lúcia Ferreira dos Santos**

**Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-  
Graduação *stricto sensu* em  
Educação, da Universidade Católica de  
Santos, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Mestre em  
Educação, sob a orientação da Profa.  
Dra. Maria Angélica Rodrigues Martins.**

**Santos  
2012**

Dados Internacionais de Catalogação  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos  
SIBIU

---

S237r SANTOS, Maria Lúcia Ferreira dos

IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo e a gestão escolar: um estudo de caso exploratório/Maria Lúcia Ferreira dos Santos - Santos : [s.n.], 2012.

143 f.; 30 cm. (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos, Programa de Mestrado em Educação)

I. SANTOS, Maria Lúcia Ferreira dos. II. Título.

CDU 37(043.3)

---

## **COMISSÃO JULGADORA**

Profa. Dra. Maria Angélica Rodrigues Martins  
UNISANTOS - Universidade Católica de Santos  
Presidente e Orientadora

Prof. Dr. Nelson Antônio Simão Gimenes  
FCC – Fundação Carlos Chagas  
Membro Titular Externo

Profa. Dra. Sanny Silva da Rosa  
UNISANTOS - Universidade Católica de Santos  
Membro Titular Interno

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, por processos fotocopiadores ou eletrônicos.

Santos, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais que, com mínimas condições, souberam educar para a cultura e para o progresso.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Mário e Joana, pelo exemplo de amor, perseverança e fé.

Aos meus irmãos, Mário, Maurici e Nilson, pelo apoio que sempre me dedicaram.

À minha filha, Marcela, amor incondicional e razão do meu viver.

Ao meu companheiro, Marco Antônio, pela cumplicidade e paciência.

Aos meus queridos “Mestres”, desde a infância, que souberam me conduzir até aqui.

À Profa. Dra. Elisabeth dos Santos Tavares e todos, que iluminaram minha trajetória.

À Profa. Dra. Maria Angélica Rodrigues Martins, que me amparou neste percurso, com muito carinho, dedicação e sabedoria.

À Prof. Dr. Nelson Antonio Simão Gimenes, pela nobre contribuição.

À Profa. Dra. Sanny da Silva Rosa, pela grandiosa colaboração.

A Deus, sempre!

SANTOS, Maria Lúcia Ferreira dos. **IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo e a gestão escolar: um estudo de caso exploratório.** Santos. Universidade Católica de Santos, 2012. (Dissertação de Mestrado).

## RESUMO

Esta pesquisa investiga a repercussão do Idesp – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo na ação dos gestores escolares. O objetivo geral da pesquisa consiste em contribuir para o aprofundamento da análise das relações entre as avaliações externas e a gestão escolar, neste caso, focalizando o Idesp e a gestão de escolas estaduais. Como objetivo específico, o estudo examina uma escola estadual da Baixada Santista, de ensino fundamental (6º. ao 9º. ano) e ensino médio, com altos índices de avaliação e dificuldades em atingir as metas estabelecidas pelo sistema a cada ano. As referências teóricas são: Afonso (2009), André (2005), Bogdan e Biklen (1994), Fazenda (2004), C. Franco (2007), M. L. Franco (2008), D. Freitas (2007), L. C. Freitas (2009), Gatti (2002), Libâneo (2001), Lima (2008), Martins (2010), Mazzilli (2009), D. A Oliveira (2010), J. F. Oliveira (2009), Severino (2007), Vieira (2009), documentos e sites da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Trata-se de um estudo de caso exploratório que objetiva investigar a influência do Idesp na gestão escolar. Os procedimentos metodológicos utilizados foram: análise de documentos, entrevistas e observações. Os dados obtidos e as respostas dadas pela equipe gestora indicam que a escola vem atuando com projeto político pedagógico, propondo ações que vão além do que é solicitado, iniciativas variadas entre os estudantes e junto aos pais. Por outro lado, as entrevistas indicam e também sugerem que a maior parte das iniciativas deverão vir das políticas educacionais e da gestão educacional.

Palavras-chave: políticas de avaliação, gestão escolar, gestão educacional.

SANTOS, Maria Lúcia Ferreira dos. **IDESP - Education Development Index of the State of Sao Paulo and school management: an exploratory case study.** Santos. Catholic University of Santos, 2012. (Dissertation).

## **ABSTRACT**

This study intends to investigate the impact of Idesp - Education Development Index of the State of Sao Paulo in the actions of school administrators. The objective of the research is to contribute to the further analysis of the relationships between external evaluations and school management, in this case, focusing the Idesp and management of public schools. As a specific objective, the study intends to examine an elementary school (6th. to 9th. grades) and high school, with high levels of evaluation and difficulties in achieving the goals set by the system year by year. The theoretical references are: Afonso (2009), Andrew (2005), Bogdan e Biklen (1994), Fazenda (2004), C. Franco (2007), M. L. Franco (2008), D. Freitas (2007), L. C. Freitas (2009), Gatti (2002), Libâneo (2001), Lima (2008), Martins (2010), Mazzilli (2009), D. A. Oliveira (2010), J. F. Oliveira (2009), Severino (2007), Vieira (2009), documents and websites of the Secretary of the Education of the State of São Paulo and the National Institute of Educational Studies Anísio Teixeira. This is an exploratory case study that aims to investigate the impact of Idesp in the management of a state school. The methodological procedures used were: analysis of documents, interviews and observations. The data and the answers given by the management staff indicates that the school has been working with political pedagogical project, proposing actions that go beyond what is required, various initiatives among students and their parents. On the other hand, the interviews indicate, and also suggest that most of the initiatives should come from the educational policies and educational management.

Keywords: evaluation of policies, school management, educational management.

## **LISTA DE SIGLAS**

ANEB – Avaliação Nacional da Educação Básica

ANRESC – Avaliação Nacional do Rendimento Escolar

CFE – Conselho Federal de Educação

CNE – Conselho Nacional de Educação

EDURURAL – Programa de Expansão e Melhoria do Ensino no Meio Rural do Nordeste Brasileiro

EF – Ensino Fundamental

EM – Ensino Médio

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FDE – Fundação para o Desenvolvimento da Educação

FHC – Fernando Henrique Cardoso

FUNDEB – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica

FUNDEF – Fundo Nacional de Desenvolvimento do Ensino Fundamental

IC – Índice de Cumprimento de Metas

ID – Índice de Desempenho

IF – Índice de Fluxo

IQ – Adicional por Qualidade

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério de Educação e Cultura

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PISA – Programa Internacional de Avaliação de Estudantes

PNE – Plano Nacional de Educação

PQE – Programa de Qualidade das Escolas

SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica

SARESP – Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo

SEESP – Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

TPE – Todos pela Educação

TRI – Teoria de Resposta ao Item

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	14
------------------	----

### CAPÍTULO I

<b>Avaliação educacional no Brasil: estudos, experiências e políticas que precederam as atuais avaliações em larga escala .....</b>	<b>19</b>
---	-----------

1.1 Antecedentes das avaliações em larga escala: a legislação, o planejamento educacional e a pesquisa em educação.....	19
---	----

1.2 Avaliações em larga escala: iniciativas.....	25
--	----

### CAPÍTULO II

<b>Avaliação em larga escala no Estado de São Paulo .....</b>	<b>31</b>
---	-----------

2.1 Saesp – Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.....	31
--	----

2.2 Idesp – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo .....	39
--	----

### CAPÍTULO III

<b>A gestão escolar no Sistema de Ensino do Estado de São Paulo.....</b>	<b>44</b>
--	-----------

3.1 A gestão na área de educação, a partir da redemocratização do país.....	44
---	----

3.2 A gestão escolar na Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.....	49
--	----

## **CAPÍTULO IV**

<b>Um estudo de caso em gestão escolar</b> .....	54
4.1 Os passos da pesquisa.....	54
4.2 O estudo de caso exploratório.....	56
4.2.1 Fase exploratória.....	58
4.2.2 A coleta de dados.....	59
4.2.3 A análise de dados.....	67
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	93
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	95
<b>APÊNDICES</b>	
Apêndice A – Coleta de Dados – Observação.....	97
Apêndice B – Coleta de Dados – Documentos.....	101
Apêndice C – Roteiro de Entrevista.....	104
Apêndice D – Entrevista Piloto.....	107
Apêndice E – Entrevista I.....	110
Apêndice F – Entrevista II.....	113
Apêndice G – Entrevista III.....	119

Apêndice H – Entrevista IV.....	121
---------------------------------	-----

## **ANEXOS**

Anexo A - Resolução SE - 27, de 29/03/1996, Dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.....	125
---	-----

Anexo B - Comunicado Cenp – s/n, de 29-01-2008, Dispõe sobre as Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo – HTPC.....	126
---	-----

Anexo C - Resolução SE - 74, de 6/11/2008, Dispõe sobre o Programa de Qualidade da Escola – PQE.....	128
--	-----

Anexo D – Lei Complementar - 1.078, de 17/12/2008, Institui Bonificação por Resultados – BR, no âmbito da Secretaria da Educação, e dá providências correlatas.....	129
---	-----

Anexo E – Boletins da Escola de 2008 a 2011.....	133
--	-----

## INTRODUÇÃO

Minha trajetória na educação como aluna, educadora e gestora fez-me presenciar diversas mudanças educacionais, tanto no perfil dos alunos, como na postura dos professores e gestores que compartilharam comigo estas etapas, e instigaram esta pesquisa sobre avaliação e gestão escolar. Iniciei a carreira do magistério na década de 1970, passando por todos os segmentos da escola; da educação infantil ao ensino médio, da classe especial à inclusão, da sala de aula à coordenação pedagógica, à direção de escola e à direção da Diretoria de Ensino da Região de Santos, abrangendo os municípios de Bertioga, Cubatão, Guarujá e Santos, com aproximadamente, oitenta unidades de ensino.

Nesse último cargo, tive a oportunidade de interagir com os níveis centrais e locais do sistema educacional do estado de São Paulo, sem esquecer as características das unidades escolares tanto físicas, como humanas e materiais. Ingressei no Programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Educação com o objetivo de estudar a gestão de instituições escolares, com a análise da repercussão do Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (Idesp), criado em 2007, pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP), como indicador sintético de qualidade da escola.

Na avaliação de qualidade das escolas feita pelo Idesp consideram-se dois critérios complementares: o desempenho dos alunos nos exames do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) e o fluxo escolar. O Idesp tem o papel de dialogar com a escola, fornecendo um diagnóstico de sua qualidade, apontando os pontos em que precisa melhorar e sinalizando sua evolução ano a ano. As metas por escola, estabelecidas a partir de critérios fixados pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP), anualmente, servem como um guia para que professores, gestores escolares, pais de alunos e comunidade acompanhem a evolução das escolas no aprimoramento da qualidade de ensino (SÃO PAULO, 2009).

Ao tratar da avaliação educacional e do envolvimento da comunidade escolar, L. C. Freitas, propõe:

Uma negociação ampla e responsável *com os que fazem a escola* da escola - em torno do seu projeto pedagógico e das suas demandas, incluindo um sistema de monitoramento de qualidade público

construído coletivamente - pode ser a maneira de fazer alguma diferença (FREITAS, 2009, p.66).

Acredito que essa seja a situação ideal quando se trata das relações entre avaliações externas realizadas pelos sistemas de ensino e a gestão escolar. Ou seja, a escola não deve apenas atuar na condição de objeto dessa avaliação externa. Sua gestão desempenha papel crucial nesse sentido.

Por essa razão, com foco nos gestores escolares incluídos como parte primordial dos que *fazem a escola* da escola, a partir da implantação do Idesp, foram analisados os índices do Saresp e o fluxo escolar de 2008 a 2011 e analisadas as ações desenvolvidas pela equipe de gestão, de uma escola estadual, de ensino fundamental (6º. ao 9º. ano) e médio, da Baixada Santista.

Esta investigação justifica-se por sua atualidade, devido a seus reflexos no trabalho dos docentes e dos gestores com a concessão de bônus por resultados alcançados, de acordo com esse Índice. Encontra-se, igualmente, na própria concepção do Índice, que espelha uma ideia de qualidade a ser examinada e discutida do ponto de vista da gestão das escolas. Uma terceira justificativa para a realização desta investigação encontra-se na necessidade de aprofundar a análise das relações entre as avaliações externas e a gestão escolar, no caso, o trabalho exercido pela equipe de gestão das escolas estaduais formada por supervisores de ensino, diretores de escola, vice-diretores e professores coordenadores.

Destaca-se a pertinência do tema estudado, atribuindo à avaliação externa e ao uso de seus resultados sua importância como ferramenta auxiliar para a gestão das unidades escolares e dos sistemas de ensino.

Considerando a relevância do tema e as considerações apresentadas, pode-se resumir o problema investigado nas seguintes questões: O Idesp influencia a gestão escolar? Como? Dessa questão derivam as seguintes: O Idesp, no período de 2008 a 2011, influenciou a equipe de gestão da escola pesquisada? Como são usados os resultados das avaliações no cotidiano escolar? Como tais informações são apropriadas pela equipe escolar?

Tendo as questões acima como problema, o objetivo geral da pesquisa consiste em contribuir à análise das relações entre as avaliações externas e a gestão escolar, neste caso, focando o Idesp e a gestão de escolas estaduais. Como objetivo específico, o estudo intenciona examinar uma escola estadual da Baixada Santista, de ensino fundamental (6º. ao 9º. ano) e ensino médio, com altos índices

de avaliação e dificuldades para atingir as metas estabelecidas pelo sistema, a cada ano.

O Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) é uma avaliação externa da educação básica, realizada desde 1996 pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP). O Saresp tem como finalidade fornecer informações consistentes, periódicas e comparáveis sobre a situação da escolaridade básica na rede pública de ensino paulista, visando orientar os gestores do ensino no monitoramento das políticas voltadas para a melhoria da qualidade educacional (SÃO PAULO, 2009).

Desde 2007, os resultados da avaliação do Saresp em Língua Portuguesa e em Matemática podem ser comparados aos da avaliação nacional (Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) - Prova Brasil) e aos do próprio Saresp, ano após ano. Dessa forma, as informações fornecidas pelo Saresp permitem aos responsáveis pela condução da educação escolar nas diferentes instâncias identificar o nível de aprendizagem dos alunos de cada escola nas séries e habilidades avaliadas, bem como acompanhar a evolução da qualidade da educação ao longo dos anos.

Em novembro de 2011 foram avaliadas todas as escolas estaduais na modalidade de ensino regular, mediante a aplicação de provas aos alunos do 3º, 5º, 7º e 9º anos do ensino fundamental e da 3ª série do ensino médio. Os componentes curriculares avaliados foram Língua Portuguesa com Redação, Matemática, Ciências Humanas e Ciências da Natureza. Com a finalidade de aprofundar a análise das variáveis que interferem no desempenho dos alunos, foram aplicados questionários destinados aos pais e alunos, assim como aos demais agentes educacionais – diretores de escola, professores, professores-coordenadores e supervisores de ensino, em todas as escolas estaduais.

Os resultados dessa avaliação deveriam servir como instrumentos de melhoria dos processos de ensinar e aprender nas escolas, do monitoramento das políticas públicas de educação e do plano de metas das escolas, diretamente vinculados à gestão escolar e à política de incentivos da SEE/SP (SÃO PAULO, 2009).

Observa-se, ao longo do tempo, uma mudança de paradigmas nas avaliações externas, assim como, na apropriação dos resultados pelas escolas, equipes escolares e sistemas de ensino. Essa percepção deve-se à minha

participação como gestora escolar, desde a implantação do Saresp, em 1996, até a implantação do Idesp, em 2007, vivenciando como gestora educacional, os efeitos causados aos gestores, professores, funcionários e alunos.

Percebe-se situações de desconforto, especialmente, desde a vinculação dos resultados do Saresp e fluxo escolar, à bonificação por resultados, quando os atores escolares sentiram-se, ainda mais, desvalorizados pelo sistema educacional. Essa é a principal razão para a escolha deste estudo sobre o Idesp: a vinculação de seus resultados ao pagamento de bônus aos atores escolares.

Para atingir seu objetivo, esta investigação foi distribuída em quatro capítulos, os quais destacam a articulação entre avaliação externa e gestão escolar, bem como, a relevância da construção coletiva de ações integradas, na busca de melhores resultados educacionais.

No primeiro capítulo são apresentados os antecedentes das avaliações em larga escala, sob a ótica da legislação, planejamento educacional, pesquisa em educação, experiências em sistemas educacionais e a qualidade do ensino. O segundo capítulo trata da avaliação em larga escala no estado de São Paulo, o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp), seu histórico, objetivos, pressupostos e indicadores; e, finalmente, descreve-se o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (Idesp), como é calculado, a importância das metas de qualidade para a educação, o índice de cumprimento de metas e o adicional por qualidade.

No terceiro capítulo são apresentadas a gestão escolar no sistema de ensino do estado de São Paulo, a equipe de gestão escolar na Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e frente às avaliações externas, assim como, perante o Índice de Cumprimento de Metas (IC) e o Adicional por Qualidade (IQ).

O caminho percorrido, do levantamento bibliográfico, à consulta a autores como Afonso (2009), C. Franco (2007), D. Freitas (2007), L. C. Freitas (2009), Gatti (2002), Libâneo (2001), Lima (2008), Martins (2010), D. A. Oliveira (2010), J. F. Oliveira (2009), Vieira (2009), à análise de documentos e sites da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, aos procedimentos metodológicos, estudando André (2005), Bogdan e Biklen (1994), Fazenda (2004), Mazzilli (2009), M. L. Franco (2008), Severino (2007), levaram ao estudo de caso exploratório, descrito no quarto capítulo, desenvolvendo suas três fases: exploratória, coleta e análise de dados.

O trechos que apresentam o referencial sobre avaliação em larga escala no Estado de São Paulo – o Saresp, o Idesp, o Índice de Cumprimento de Metas e o Adicional por Qualidade, traz características muito próximas às dos textos oficiais. Atribuimos este estilo aos trinta anos de serviços prestados à Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, à formação em serviço recebida nesse período e consequentemente à incorporação de conceitos implantados pelo sistema de ensino.

Nas considerações finais é apresentada a síntese da pesquisa, ou seja, a análise de dados das observações das rotinas escolares, atuação da equipe de gestão escolar, leitura de documentos da escola e entrevistas com gestores escolares as quais apontam questões a respeito do ensino público estadual, da qualidade da educação escolar oferecida, do Saresp, do Idesp, da bonificação por resultados e da formação continuada.

## CAPÍTULO I

### **AVALIAÇÃO EDUCACIONAL NO BRASIL: ESTUDOS, EXPERIÊNCIAS E POLÍTICAS QUE PRECEDERAM AS ATUAIS AVALIAÇÕES EM LARGA ESCALA**

Este capítulo tem como objetivos expor, primeiramente, a evolução da avaliação em larga escala no Brasil, sua importância na pesquisa em educação, no planejamento e na legislação educacionais. Num segundo momento, apresentar as experiências educacionais em avaliação de larga escala no país, seus contextos e transformações. O texto objetiva enfatizar também, a finalidade da avaliação de larga escala, como instrumento de apoio, para a tomada de decisões nos campos educacionais macro, meso e micro.

#### **1.1 Antecedentes das avaliações em larga escala: a legislação, o planejamento educacional e a pesquisa em educação**

A avaliação em larga escala, firmada recentemente no Brasil, como elemento fundamental ao monitoramento da educação básica, propõe-se a aferir a qualidade dos resultados e dessa forma induzir a qualidade pretendida para os sistemas e as instituições de ensino (D. FREITAS, 2007).

Ao analisar como a avaliação veio a se constituir como uma estratégia estatal de governo da educação básica no Brasil, D. Freitas destaca a emergência da “medida-avaliação” num contexto histórico, examinando-a na pesquisa em educação, na norma legal e no planejamento educacional, como exposto a seguir:

*Medida* refere-se à determinação de atributos de alguma coisa (extensão, dimensões, quantidade, grau, capacidade), segundo determinadas regras, com o propósito de caracterizar sua posição com a máxima precisão possível. *Avaliação* designa ato, processo ou resultado de determinação de condição, qualidade, extensão, intensidade, valia de algo, que implica necessariamente julgamento e apreciação de mérito e valor, bem como uma orientação para a ação. Avaliar consiste em emitir um juízo de valor apoiado em dados e informações pertinentes (porque em estreita relação com as decisões às quais pretende servir), tendo em vista produzir efeitos e resultados concretos. *Informação educacional* diz respeito a dados de natureza estatística, acontecimentos e fatos sobre a educação escolar que podem informar tomada de decisões relativas a uma linha de ação e a condutas estratégicas (D. FREITAS, 2007, p. 4).

De acordo com D. Freitas (2007), a pesquisa em educação esteve centralizada no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) até o início dos anos de 1960. Sua repercussão limitou-se ao processo de produção de normas jurídico-legais da educação, especialmente na elaboração da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. De 1964 a 1970 as pesquisas com enfoque econômico destacaram-se no Brasil, com foco em temas como: a educação como investimento, os custos educacionais e a relação entre educação escolar e demanda profissional.

O desenvolvimento da pesquisa em educação, promovida pelo INEP, estabeleceu no país percepções favoráveis à avaliação em larga escala e a demandas avaliativas. A “medida – avaliação” foi debatida no Estado, visando o rendimento, a eficiência e a qualidade da educação, circunstanciada na implantação de uma consciência técnica, da autonomia, do planejamento racional do desenvolvimento, e da eficiência do processo ensino-aprendizagem. A emergência da “medida-avaliação” na norma legal e no planejamento educacional pode ser verificada na Lei nº 4.024, de 1961, quando o planejamento educacional tornou-se mediação instituída legalmente (D. FREITAS, 2007). Destaca-se, a importância da avaliação como instrumento no planejamento educacional e no desenvolvimento, desde a avaliação da sala de aula às avaliações externas, de escolas e sistemas de ensino.

D. Freitas (2007) relembra a Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, que fixou diretrizes e bases do ensino de 1º. e 2º. graus, instituindo a avaliação como um dos elementos da assistência técnica da União aos sistemas estaduais de ensino e do Distrito Federal, determinada pela Constituição Federal de 1967. Nos consecutivos planos de educação, constaram diretrizes e metas que colocaram em destaque as justificativas à prática da avaliação educacional no governo da educação básica.

A Lei nº 5.692/71 instituiu mudanças expressivas na educação brasileira. (...) definiu o ensino de 1º grau como sendo equivalente ao ensino primário e ginasial e demarcou que a disposição constitucional relativa ao ensino primário aplicar-se-ia ao ensino de 1º grau. (...) nos aspectos relacionados à racionalidade técnica, acionada pela legislação com o propósito de equacionar favoravelmente os novos desafios colocados pela proposta de educação de massa no ensino de 1º grau de oito anos, em contexto no qual os sistemas educacionais apresentavam dificuldade de oferecer educação primária a todos (C. FRANCO, 2007, p. 993).

C. Franco (2007) pondera que medidas de política educacional, ainda que, de longo prazo ou retomadas em novos contextos, têm sua análise beneficiada pela consideração das políticas como conjunto de medidas, geradas em um contexto sócio-político. Perspectivas características de cada período, implicam expressivamente nas práticas educacionais e nos períodos subsequentes de políticas.

A Lei 5.692/71 determinou que a administração, a supervisão e a orientação educacional ficassem desempenhadas, por profissionais de educação, formados em cursos de pedagogia, com habilitação nessas áreas. A legislação distingue as dificuldades de aprendizagem preexistentes e antecedendo-se aos problemas agregados ao acesso de novos contingentes escolares, antecipa projetos de recuperação paralela, minimizando os efeitos de retenção em massa (C. FRANCO, 2007).

D. Freitas e C. Franco destacam a importância da integração entre a avaliação e o planejamento educacional. Os conceitos de medida-avaliação, informação e planejamento educacional trazem à pesquisa a relevância da avaliação externa, como processo dinâmico e orientador de ações planejadas, em busca de melhorias educacionais.

Quanto à pesquisa a respeito de avaliação, no início dos anos de 1980 alguns estudos recorreram a procedimentos de avaliação em larga escala como foi o caso do Projeto Edurural.

O Edurural – primeiro projeto de educação básica para o Nordeste – foi viabilizado por meio de contrato firmado entre o governo brasileiro e o Banco Mundial em 1980. Esse programa incluía uma avaliação com vistas a determinar os fatores que influenciavam o rendimento escolar e a estudar o custo-eficácia dos insumos educacionais do projeto, tendo sido realizada desde 1981 até 1987 (D. FREITAS, 2007, p. 15 - 16).

Segundo Gatti (2002), durante a década de 1980, essa experiência marca a história de desenvolvimento de estudos sobre avaliação de programas, envolvendo o rendimento escolar e fatores relevantes. A avaliação acompanhou a implementação e o desenvolvimento do projeto, sob diversas perspectivas, de 1982 a 1986. Foram analisadas as formas de gestão, desenvolvidos testes para avaliar crianças de 2<sup>a</sup>. e 4<sup>a</sup>. séries de escolas de zona rural; organizadas provas com amostras de trabalhos de sala de aula, de escolas do Piauí, Ceará e Pernambuco,

na tentativa de construir um conjunto de provas apropriado à realidade, com vistas a agregar legitimidade aos dados de rendimento escolar.

Considera-se esse projeto avaliativo realmente amplo. Foram utilizados recursos sofisticados de análise quantitativa, realizados seminários e seus resultados examinados. Com metodologia clara e definida na coleta e análise do material, demonstrou-se o que poderia ser feito para planejar uma escola mais condizente com as necessidades das populações menos favorecidas, criou-se uma oportunidade para, partindo de uma ação direta, formarem-se pessoas e pensar sobre a área de forma crítica (GATTI, 2002).

Verifica-se alguma semelhança dessa experiência com a avaliação dos dias atuais, objeto desta pesquisa, considerando principalmente, a análise dos fatores que influenciam os resultados. Identifica-se, embora lentamente, a participação dos envolvidos no processo avaliativo.

D. Freitas (2007) comenta que, a princípio, proposta como instrumento de integração e racionalização do planejamento e da racional utilização de recursos, como no caso Edurural, a “medida-avaliação” passou a ser considerada como elemento de modernização institucional-administrativa, assim como de controle da implementação de políticas educacionais. A “medida-avaliação” passou a ser considerada essencial para o alcance de objetivos de democratização e de melhoria da qualidade da educação. A estatística, a “medida-avaliação” e o planejamento educacional foram essenciais na afirmação da regulação educacional.

De 1985 a 1990, a avaliação em larga escala e a informação educacional foi frequente em estudos realizados por pesquisadores de diversas áreas. Em 1987 deu-se início ao projeto de pesquisa sobre avaliação do rendimento de alunos de escolas de primeiro grau (ensino fundamental) da rede pública; o INEP criou um programa externo de avaliação do ensino de primeiro grau, a fim de auxiliar as secretarias estaduais de educação com dados sobre as dificuldades de aprendizagem, buscando maior interesse para demandas avaliativas. A garantia de acesso à educação e a responsabilidade pela qualidade do ensino estariam requerendo do Estado a condução de um processo de avaliação educacional, que permitisse a tomada de decisões e o aperfeiçoamento do ensino (D. FREITAS, 2007).

Nesse período observa-se, no Brasil, movimento similar ao descrito por Afonso (2009) com relação aos países europeus.

Ao longo da década de oitenta, a emergência de políticas neoliberais e neoconservadoras veio dar novo impulso aos mecanismos de responsabilização em grande medida porque se tornou evidente a convergência de valores entre alguns modelos de *prestação de contas* e os pressupostos daquelas políticas, nomeadamente entre o direito de escolha da educação (...) por parte dos pais, redefinidos como *consumidores*, e a sua relação com a divulgação e escrutínio público dos resultados (...) da educação escolar, necessários para a fundamentação dessas mesmas escolhas (AFONSO, 2009, p. 44).

As questões de responsabilização inseridas nos resultados da educação escolar, citadas por Afonso (2009), emergentes na década de 1980, estão presentes nos sistemas educacionais atuais e pautam as diretrizes do sistema de avaliação externa e, mais direta ou indiretamente, à gestão escolar.

Para D. Freitas (2007), essas iniciativas de estudos avaliativos, realizados no Brasil, nos anos 1980, divulga o crescente interesse por temas relacionados à qualidade de ensino, desempenho escolar, avaliação externa, avaliação de sistemas e informação educacional; considerando ainda que, a articulação de “medida-avaliação-informação” e planejamento educacional, em 1988, anunciou a estruturação de um sistema avaliativo.

C. Franco (2007) lembra que, na década de 1980, ocorreu a redemocratização e a renovação das políticas educacionais, destacando-se: a democratização da escola, a autonomia docente e escolar, a reorganização das séries iniciais e instituição do Ciclo Básico de Alfabetização, os novos rumos da política de atendimento à infância, destaque aos fatores intra-escolares produtores do fracasso escolar, a organização do ensino de 1º grau em ciclos e a municipalização.

Segundo Gatti (2002), as avaliações de rendimento escolar realizadas entre 1987 e 1991, além do impacto dos resultados nas Secretarias de Educação e na mídia, propiciaram aperfeiçoamento de pessoal, instrumentos e formas de aplicação; esse trabalho era desenvolvido fora das universidades, por instituições especializadas e pelos órgãos públicos; com os resultados obtidos e os dados das escolas, professores e alunos, dispunham de subsídios sobre os quais poderiam refletir e tirar deduções tanto para a política de sistemas quanto para a aprendizagem dos alunos.

Nessa nova proposta avaliativa, ainda na década de 1980, indicadores de qualidade do ensino surgiram e possibilitaram conhecer o rendimento do aluno, a competência do professor, o custo-aluno e as condições de ensino. Além de

conjecturar os resultados do processo, os estudos e as pesquisas avaliativas deveriam proporcionar o levantamento de problemas e áreas críticas, encontrar hipóteses, e aprofundar o conhecimento da realidade educacional. Na esfera escolar deveriam ser realizados quatro estudos: a pesquisa sobre custo-aluno, sobre a gestão escolar, sobre a situação e competência do professor e sobre o rendimento do aluno. Detalhava-se pela primeira vez no país, um conjunto de regulação da educação básica que aliava informação, medida e avaliação educacional, pronunciado ao planejamento educacional (D. FREITAS, 2007).

Destaca-se como avanços, a ênfase em universalização e democratização do ensino, assim como, a valorização do magistério. Em relação à presente pesquisa, evidencia-se ainda, a importância dos estudos sobre gestão escolar e avaliação educacional.

Em cinco de outubro de 1988, a nova Carta Constitucional da República Federativa do Brasil estabeleceu mudanças significativas para a educação, o início formal do processo de definição das diretrizes e bases da educação nacional. Ao final dos anos de 1980, as políticas públicas de educação emergem para a implantação de um sistema nacional de avaliação e de informações educacionais, apontando relações federativas e estruturas reguladoras da descentralização e da municipalização do ensino fundamental (D. FREITAS, 2007).

Essas mudanças nas políticas educativas com ênfase na avaliação, relevantes ao presente estudo, provocaram reflexões críticas como as de Afonso.

A partir da década de oitenta, o interesse demonstrado pela avaliação, por parte dos governos neoconservadores e neoliberais, começou a ser traduzido pela expressão “Estado avaliador” (...) Esta expressão quer significar, em sentido amplo, que o Estado vem adotando um *ethos* competitivo, *neodarwinista*, passando a admitir a lógica do mercado, através da importação para o domínio público de modelos de gestão privada, com ênfase nos *resultados* ou *produtos* dos sistemas educativos. (...) Entretanto, com a adoção destas políticas neoliberais, a própria teoria da avaliação, que já vinha evoluindo com base em epistemologias antipositivistas e pluralistas, sofre um novo viés positivista. Neste contexto, a fé em *indicadores* mensuráveis passa a ser o exemplo paradigmático das mudanças neoliberais e neoconservadoras, ficando assim evidente como a mudança nas políticas governamentais pode, em determinadas conjunturas, resultar em mudanças nas práticas avaliativas (AFONSO, 2009, p. 49 – 50).

Analisados vinte anos, desde a Lei 4.024/1961 até a década de 1980, verificou-se a necessidade em avaliar para mudar, ou seja, a avaliação externa está a serviço da evolução educacional. Por outro lado, atribui-se à gestão escolar, um papel articulador, responsável em planejar ações coletivas, sempre, em busca de melhores resultados.

Este estudo evidencia que, as mudanças nas práticas avaliativas, trazem à escola e à gestão escolar, a necessidade de mudanças em seu cotidiano, ou seja, a equipe escolar, têm que agir diferentemente, em prol de melhores resultados.

## **1.2 Avaliações em larga escala: iniciativas**

A avaliação em larga escala foi marcada por experiências em sistemas educacionais, as quais consideradas de extrema relevância, para a pesquisa em avaliação do rendimento escolar, como medida de desempenho e propostas de mudanças que pudessem contribuir para a melhoria da aprendizagem. A avaliação em larga escala tem como uma de suas questões a melhoria da qualidade de ensino e para tentar respondê-la, relatamos algumas iniciativas de avaliação e políticas educacionais que contribuíram para o avanço da avaliação na educação básica, como normas legais, financiamentos e a própria democratização do acesso à educação escolar.

Gatti (2002) expõe experiências com avaliação educacional em sistemas educacionais, partindo dos anos 1960, relatando que foi nessa década que ocorreu a inquietação com os processos de avaliação educacional amparados em critérios transparentes e em meios que garantissem, sua aplicação pelo uso de técnicas consideradas “objetivas”. No início da década de 1970, além da preocupação com o nível técnico dos vestibulares unificados, buscava-se orientar as pessoas em serviço para as modalidades avaliativas, época em que as administrações governamentais ainda não estavam voltadas à avaliação sistemática do rendimento escolar, em larga escala.

No final dos anos de 1980, no Ministério da Educação (MEC) debatiam-se os diversos problemas nos sistemas educacionais, apontados por pesquisadores, em especial, o fracasso escolar, a falta de dados sobre o rendimento escolar dos alunos nos diversos sistemas e fatores relacionados. Sinalizou-se a necessidade de uma mudança na política dos ensinos de 1º e 2º graus, atuais ensinos fundamental e

médio, com a nova Constituição e com outra estrutura, o MEC passaria à função de orientador e fornecedor de subsídios técnicos, adotando um papel avaliador como referência para políticas da educação básica (GATTI, 2002).

No início da década de 1990, o Brasil participou do segundo Programa Internacional de Avaliação de Proficiência Educacional, com vinte e sete países. O estudo ficou restrito a duas capitais – Fortaleza e São Paulo – comprometendo a comparabilidade proposta, e foram avaliadas somente crianças de treze anos de idade, não importando a série (GATTI, 2002).

Ainda conforme a autora, a partir de 1993, o Ministério da Educação, articulado com as Secretarias Estaduais de Educação, implantou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), avaliação realizada por amostragem, em todos os estados. O objetivo da avaliação era reunir dados para tomadas de decisão quanto a políticas públicas de educação e aprofundamento de estudos, a partir de informações sobre o desempenho acadêmico dos alunos e fatores a eles relacionados.

O Saeb permanece, apesar de ter passado por alterações na cobertura que oferece e no modo como são divulgados e utilizados seus resultados pelo MEC.

O Sistema de Avaliação da Educação Básica é composto por duas avaliações complementares. A primeira denominada Aneb – Avaliação Nacional da Educação Básica abrange de maneira amostral os estudantes das redes públicas e privadas do país localizados na área rural e urbana e matriculados no 5º e 9º anos do ensino fundamental e também na 3ª. série do ensino médio. Nesses extratos, os resultados são apresentados para cada Unidade da Federação, Região e para o Brasil como um todo. A segunda denominada Anresc – Avaliação Nacional do Rendimento Escolar é aplicada censitariamente a alunos de 5º. e 9º. anos do ensino fundamental público, nas redes estaduais, municipais e federais, de área rural e urbana, em escolas que tenham no mínimo 20 alunos matriculados na série avaliada. Nesse extrato a prova recebe o nome de Prova Brasil e oferece resultados por escola, município, Unidade da Federação e país que também são utilizados no cálculo do Ideb. As avaliações que compõem o Saeb são realizadas a cada dois anos, quando são aplicadas provas de Língua Portuguesa e Matemática, além de questionários socioeconômicos aos alunos participantes e à comunidade escolar ([www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em 07 nov. 2011).

Esse modelo, é julgado pelos especialistas como um dos mais sofisticados sistemas de avaliação em larga escala, devido à amplitude de suas informações sobre o desenvolvimento da educação escolar e aspectos relevantes que envolvem todo o processo educacional. Possibilita ainda, a comparabilidade, necessária à

formulação e implantação de políticas públicas de educação, no nível macro e à articulação dos níveis meso e micro escolares na elaboração de propostas e alternativas que contribuam para a melhoria da qualidade de ensino.

Destaca-se alguns pontos cruciais à pesquisa. Como ponto de partida, considera-se o amplo conhecimento do contexto educacional, e a seguir, a comparabilidade dos resultados e a elaboração de propostas que possibilitem a melhoria da qualidade.

Desta forma, vê-se, mais uma vez, a necessidade de atuação da gestão no cotidiano escolar, utilizando os dados das avaliações e articulando, junto aos atores escolares, a análise dos resultados para conhecimento do que foi considerado positivo e o que foi apontado como ponto a ser melhorado, seguido da elaboração de propostas de trabalho, que contribuam para a obtenção ou superação das metas estabelecidas pelo sistema e mesmo de metas que a escola estabeleça para si mesma, em função do público que atende.

C. Franco (2007), analisando o desafio da qualidade, enfatiza a Prova Brasil, como um exercício de avaliação de base censitária das escolas públicas urbanas. No campo do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) unificou os dados da Prova Brasil e do Censo Escolar, viabilizando o Indicador de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Além de propor o indicador, o PDE deliberou metas para 2021 e submetas para o período de 2007 a 2021 e, para alcançá-las é imprescindível a regularização do fluxo escolar, além da evolução no desempenho das escolas.

A seguir é descrita a **política educacional no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC)**, que permaneceu no poder durante oito anos, de 1995 a 2002. Esse período merece destaque, devido a aprovação da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e a ênfase na avaliação em larga escala.

No domínio legislativo, de acordo com C. Franco (2007), a gestão foi distinguida pela participação ativa do MEC na tramitação e aprovação da LDB e da reforma constitucional que proporcionou nova organização institucional relativa ao financiamento do ensino fundamental e pela legislação complementar que a regulamentou. A gestão de Paulo Renato de Souza, Ministro da Educação, durante toda a gestão de FHC, tinha preeminências, que compreendiam alterações legais: Lei de Diretrizes e Bases (LDB) - Lei nº 9.394/96 - promulgada em dezembro de

1996; Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental (FUNDEF) - Lei nº 9.494/96 - promulgada em dezembro de 1996; Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) – deliberado em abril de 1998 pelo Conselho Nacional de Educação (CNE).

As inovações legais e as ações e programas ativados pelo MEC, marcaram a política educacional do período FHC. Destaca-se, ainda de acordo com C. Franco (2007), o aperfeiçoamento da avaliação nacional (Saeb), o financiamento da educação (FUNDEF), a municipalização do ensino, o estímulo ao ensino fundamental de 9 anos, a formação inicial e continuada de professores, e a atenção ao fluxo escolar.

Ainda C. Franco (2007) ressaltou aspectos da política educacional que definiram as inter-relações entre as diferentes gerações de política. Portanto, a política neste período foi diferenciada por três aspectos:

- Revalorização da racionalidade técnica, desta vez concentrada no financiamento, atividade-meio com a qual se almejava equacionar os problemas de acesso e de qualidade do sistema educacional.
- Ênfase no ensino fundamental.
- Valorização da política educacional baseada em evidências, o que se expressou por meio da ênfase em avaliação, o que não deixa de ser uma forma de acionar mecanismos de racionalidade técnica em outros domínios da política educacional (C. Franco, 2007, p. 1000).

Sob o ponto de vista dos seus resultados, o período FHC diferenciou-se pela universalização do acesso ao ensino fundamental, promovendo a melhoria do fluxo escolar operada desde o início da década de 1990 e fortalecida pelo sistema de incentivos/financiamentos do FUNDEF (C. FRANCO, 2007).

Sobre **a política educacional do governo Lula** (2003 – 2006 – primeiro mandato), C. Franco (2007), concentra sua análise no núcleo mais recente da educação básica, relacionada com a continuidade e o aprofundamento da avaliação, o Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Apesar da oposição dos acadêmicos da área de educação ligados ao Partido dos Trabalhadores, a avaliação nacional deu-se com vertente censitária (Prova Brasil) e os resultados por unidades escolares foram divulgados tanto para a Prova Brasil como para o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

Na área do financiamento, foi instituída a Medida Provisória nº 339/2006, que colocava em vigor o FUNDEB. Destacam-se os seguintes aspectos: inclusão no

FUNDEF da educação infantil; instituição de um piso nacional para professores; priorização do ensino fundamental.

Quanto às políticas educacionais avaliadas, C. Franco (2007) relata que demonstram dimensão modesta no progresso do desempenho dos alunos, sinalizando que nenhuma dessas medidas educacionais é capaz de oferecer expansão da qualidade na dimensão necessária. Este aspecto é destacado na configuração do PDE e no estabelecimento de metas, que, para serem cumpridas, necessitam que o desempenho das escolas brasileiras melhore sensivelmente, além da regularização do fluxo escolar. Avançar é premente na política educacional, por mais educação infantil, maior titulação dos professores, mais avaliação e mais autonomia; e ainda, os resultados apontam que o desafio de qualidade não pode ser enfrentado sem alterações nas políticas públicas educacionais.

Nota-se, como a política educacional evoluiu de contexto pautado na descontinuidade e na esperança concentrada em novas políticas, sugerindo maturidade dos gestores públicos e acadêmicos. Se por um lado, as diversas medidas de política educacional possuem potencial para contribuir com o aprimoramento da educação brasileira, por outro, o desafio da qualidade situa-se além do potencial das políticas existentes. C. Franco (2007) recomenda que a perspectiva da continuidade deverá estar associada à criatividade e inovação.

O autor observa que, as políticas educacionais para o ensino fundamental dos governos FHC e Lula convergem quanto à racionalidade em sua formulação e implementação. Convergem quanto à racionalidade técnica, relativa aos meios, acionados para tratar do financiamento, do acesso e de prioridades, presentes nos dois governos. Convergem quanto à racionalidade substantiva, relativa aos resultados, colocada em prática a partir de 2005, no governo Lula.

Desde 2005, o governo federal prioriza a questão da política de transparência e de incentivos, por meio da divulgação dos resultados do Enem por escola, da aplicação da Prova Brasil, da construção do Ideb, da disponibilização de seus resultados por escolas, municípios e redes de ensino. Tais medidas dão ampla visibilidade e fortalecem políticas de responsabilização, em nível estadual e municipal, o que provoca inquietações aos envolvidos (C. FRANCO, 2007).

Nesse contexto, a inovação da política educacional é a política de incentivos, de modo que a avaliação tenha consequências, enfocando objetivos e metas tangíveis e importantes em educação. Tais políticas de incentivos fundamentadas

em teorias de ação racional, explicam e influenciam o comportamento dos atores escolares. Um desafio para a pesquisa educacional é o de decifrar os méritos relativos das teorias identitárias e de ação racional na percepção das ações dos agentes educacionais. Paralelamente, os gestores educacionais têm o desafio de delinear políticas em prol da qualidade e da equidade em educação que compatibilizem incentivos com as estratégias identitárias dos docentes (C. FRANCO, 2007).

Alerta-se sobre as políticas de transparência, incentivos e responsabilização, essenciais ao presente estudo, pois acredita-se que, atualmente, a atuação dos gestores escolares está entrelaçada com as políticas avaliativas, tal como menciona C. Franco.

A gestão, passa a trabalhar arduamente com a equipe escolar, para atingir os índices e expectativas propostas. Encontra, ainda, um grande desafio a ser enfrentado no cotidiano escolar, ou seja, direcionar o trabalho educacional por melhores resultados, cumprindo metas estabelecidas pelo sistema, respondendo à política educacional e/ou a política de incentivos.

## CAPÍTULO II

### AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA NO ESTADO DE SÃO PAULO

A avaliação em larga escala no estado de São Paulo, realizada pelo Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp), é apresentada na primeira parte deste capítulo, com seu histórico, objetivos e pressupostos. A segunda parte aborda o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (Idesp), desde a sua implantação em 2007, sua finalidade, o estabelecimento de metas e o adicional de qualidade dele decorrentes. O texto reúne, de forma resumida, informações sobre o Saresp, a partir de documentos publicados pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP).

#### **2.1 Saresp - Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo**

As iniciativas regionais, descritas a seguir, mostram **a evolução da avaliação em larga escala no estado de São Paulo**, de alta relevância para o desenvolvimento da atual investigação.

Gatti (2002) relata a realização, em 1992, no estado de São Paulo, de uma avaliação dos alunos das escolas-padrão. Inicialmente 306 escolas estaduais, participantes de um projeto de inovação curricular, ampliando-se gradativamente, com o objetivo de abranger todas as escolas, o que não ocorreu. O objetivo era averiguar se os insumos diferenciados que essas escolas e professores recebiam, elevavam a aprendizagem. Foi aplicada uma avaliação com todos os alunos de oitava série, em Língua Portuguesa, Redação, Matemática, Ciências, História e Geografia, e aplicado um questionário para levantamento de características dos alunos. Os primeiros resultados, receberam recomendações curriculares consolidadas em documentos e entregues às unidades de ensino.

Em 1993, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo aprofundou análises sobre os dados encontrados que auxiliariam alguma ação característica, nomeando as escolas em que o desempenho escolar se mostrava superior, e aquelas com rendimento comprometido, não para classificá-las, mas para estudar

aspectos de funcionamento que melhorassem a atuação e/ou os problemas que poderiam colaborar para o rendimento deficitário.

Os dados desta avaliação foram aproveitados para uma análise sobre alguns municípios, considerando seus contextos, Santos, São José dos Campos, Campinas e Grande São Paulo. Aprofundaram-se os resultados de Língua Portuguesa, identificando-se algumas habilidades específicas, procurou-se verificar o tipo de padrão de avaliação que os itens da prova apresentavam, a partir de uma análise dos itens que foram construídos, aplicou-se a metodologia da Teoria da Resposta ao Item (TRI), que permitiu a verificação do comportamento desses itens e da potencialidade dessa metodologia, em termos de estimativa de desempenho em diferentes níveis de habilidades. Este processo de avaliação foi interrompido devido à substituição do comando da SEE/SP, mas permitiu uma análise comparativa entre as escolas-padrão e as demais.

Segundo a autora, foram avaliadas, em 1994, uma amostra de alunos de quarta série em Língua Portuguesa, Redação e Matemática e outra amostra de alunos de oitava série em Língua Portuguesa, Redação, Matemática, História e Geografia, possibilitando, comparar com os alunos avaliados nos dois anos anteriores. Na mudança de governo, foram feitas análises de desempenho pelas delegacias regionais, por delegacia de ensino e por turno (diurno e noturno), comparando-se a evolução de escolas-padrão e escolas não padrão. Aplicou-se aos alunos um questionário, sem cruzar com os dados de rendimento escolar, apontando-se um perfil das condições de vida, trabalho, familiares e valores dos alunos. Os dados foram divulgados e destacavam o enfrentamento dos pontos críticos no processo de ensino. Além disso, as provas foram analisadas, e recomendações pedagógicas foram apontadas.

Gatti (2002) relata também que, entre 1992 e 1994, desenvolveu-se nas escolas estaduais do estado de São Paulo o Projeto de Avaliação de Impacto do Ciclo Básico e da Jornada Única na área metropolitana de São Paulo. Realizou-se um estudo longitudinal de acompanhamento de um mesmo segmento de crianças, durante três anos, com o objetivo de analisar mudanças de aprendizagem e de habilidades cognitivas que incluiu um estudo antropológico paralelo, relacionando o entendimento do cotidiano das escolas e do desenvolvimento cognitivo das crianças.

A partir de 1995, instituiu-se no estado de São Paulo, o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp), que é realizado até hoje,

com questionários informativos e o estabelecimento das equalizações necessárias, ano a ano, para obter-se comparabilidade.

O Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp), implantado pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP), em 1996, foi reconhecido pelos dirigentes e pelos educadores estaduais, como essencial para avançar rumo à afirmação de uma política de avaliação da rede estadual de ensino (SÃO PAULO, 1998). A Resolução SE Nº 27, de 29 de março de 1996, dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.

Os resultados alcançados pelas experiências anteriores contribuíram para pensar novos caminhos para a educação paulista, além de sinalizarem a necessidade de um sistema de avaliação para apoiar a decisão das diversas instâncias da SEE/SP, desde as escolas até os órgãos centrais. A participação da SEE/SP, desde o início de 1990, nas aferições realizadas em São Paulo no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, colaborou para a formulação de políticas do ensino público e constituiu um sistema de controle do ensino e dos padrões de qualidade da educação nacional (SÃO PAULO, 1998).

A participação da SEE/SP nessas e em outras experiências comprovou a importância da avaliação enquanto instrumento orientador para as tomadas de decisão que objetivassem a melhoria da qualidade da educação escolar oferecida. Além de constituir um momento importante para a caracterização desse ensino, a avaliação educacional apresentava informações relevantes acerca do processo educativo desenvolvido nas escolas e facilitava o exercício de gestão da SEE/SP, marcado pela intenção de racionalizar a máquina administrativa, pelo fortalecimento institucional, pela autonomia das diretorias de ensino e unidades escolares. A avaliação educacional, no caso, foi concebida como importante ferramenta para repensar o ensino e aprimorar seu padrão de qualidade no estado (SÃO PAULO, 1998).

Relaciona-se à atual pesquisa, o aprimoramento da qualidade, tendo a avaliação como uma política educacional. Salienta-se, mais uma vez que, a avaliação externa sinaliza caminhos a serem tomados por todos os envolvidos no processo educacional, desde a escola até os órgãos centrais, como instrumento de gestão, como apoio a decisões fundamentadas em dados mais objetivos.

Os documentos de São Paulo (1998) destacam essa ideia:

O Saresp é um sistema de avaliação de desempenho dos alunos dos Ensinos Fundamental e Médio do Estado de São Paulo, que busca subsidiar a SEE nas tomadas de decisão relativas à política educacional do estado. Neste sentido, ele se propõe a verificar o rendimento escolar do alunado nos diferentes componentes curriculares e a identificar fatores intervenientes nesse rendimento, de modo a fornecer ao sistema de ensino, às equipes técnicas pedagógicas das DEs e às escolas informações que possam nortear a capacitação dos recursos humanos do magistério; a reorientação da proposta pedagógica desses níveis de ensino, de forma a aprimorá-la; a articulação dos resultados da avaliação com o planejamento escolar; e o estabelecimento de metas para o projeto de cada escola, em especial no que se refere à correção do fluxo escolar. Cabe esclarecer, ainda, que o Saresp busca fornecer a cada escola em particular, informações específicas sobre o desempenho de seus próprios alunos, apontando seus ganhos e dificuldades, bem como os aspectos curriculares que exigem maior atenção. Essa característica tem sua origem na tentativa de garantir que cada escola possa reconhecer-se nos resultados das avaliações realizadas no âmbito do Saresp e, assim, fazer melhor uso deles (SÃO PAULO, 1998, p. 11).

Importante lembrar que, tal instrumento avaliativo, o Saresp, coloca à disposição da escola dados do desempenho de seus alunos, com acertos e erros, proporcionando meios de estudo de propostas e ações a serem planejadas, aplicadas e reformuladas, para melhoria dos próximos resultados.

Entre os objetivos do Saresp encontram-se, ainda:

O estabelecimento, nas diferentes instâncias da SEE, de competência institucional na área de avaliação, a criação e a manutenção de um fluxo de informações entre a SEE, as demais redes de ensino e as unidades escolares, que subsidie constantemente a gestão educacional e o estabelecimento de uma cultura avaliativa no estado de São Paulo. Neste último caso, busca-se atingir desde os gestores das políticas públicas em educação até a sociedade civil de forma geral, passando pelas equipes técnicas da SEE e das DEs, pelas equipes escolares - diretores, coordenadores e professores – e pelos alunos e suas respectivas famílias. Espera-se que a aceitação e a percepção da importância da avaliação, bem como de seus resultados, contribuam para engajar os educadores, os alunos, as famílias e a sociedade civil como um todo no acompanhamento do ensino que é ministrado em nosso estado e na luta pela promoção da melhoria de sua qualidade (SÃO PAULO, 1998, p. 11).

Ainda em relação à questão da cultura avaliativa, evidencia-se que a avaliação educacional é reconhecida enquanto forma de conhecimento e monitoramento da educação escolar oferecida, e como essencial para a criação de políticas que visem a melhoria de sua qualidade. No caso do ensino público, a

avaliação se faz urgente, em função da necessidade de se conhecer e divulgar junto à população o desempenho das escolas.

Julga-se que, a ampla divulgação dos dados de desempenho das escolas, contribui, além do monitoramento das políticas educacionais, em proporcionar à todos, o conhecimento da realidade educacional, com seus avanços e retrocessos, e consequentemente em responsabilizar seus atores e autores, além de informar outros públicos como os pais, a comunidade servida pela escola e a sociedade de modo mais amplo.

A divulgação dos resultados das avaliações em larga escala junto à comunidade escolar torna-se essencial na conquista de um espaço de gestão.

Ainda deve-se destacar a importância de que as redes desenvolvam um processo de comunicação com a comunidade da escola, tendo como foco o consumo de dados no processo de avaliação institucional, baseado na análise de dados do processo de avaliação em larga escala e ancorado na avaliação periódica do projeto político-pedagógico da escola. É na formulação e reformulação deste projeto que os dados da avaliação são introduzidos e revela-se a reflexão que a escola realiza sobre eles, bem como suas demandas e os seus compromissos (L. C. FREITAS, 2009, p. 54).

L. C. Freitas traz à pesquisa, a reflexão da importância na divulgação dos dados, como conquista de espaço da gestão escolar, dando início ao trabalho de construção de um projeto político pedagógico, a partir das demandas encontradas e compromissos firmados.

Destaca-se uma análise, onde a gestão é colocada em foco, mediante os resultados da avaliação externa, a realidade escolar e seus problemas, assim como, as propostas de solução, através do trabalho coletivo e da construção de um projeto pedagógico partilhado, como propõe L. C. Freitas. Dessa forma, a avaliação em larga escala realizada pelo estado, serve à escola que a utiliza para avançar, tanto na prestação de contas à comunidade e ao estado, como em seu próprio projeto pedagógico.

Os documentos de São Paulo (1998) confirmam essa possibilidade.

A implantação e a continuidade do Saresp partem do pressuposto de que a avaliação é um instrumento a serviço da melhoria da qualidade da educação. Nesse sentido, sintetizando, assume-se que a avaliação é essencial para: - uma melhor gestão em nível de sistema educacional, na medida em que identifica os pontos críticos do ensino, possibilita à SEE, através de seus órgãos centrais e das DEs, apoiar as escolas com os recursos, os serviços e a necessária orientação; além disso, torna viável o estabelecimento de um fluxo de informações

entre SEE, DEs e escolas sobre o desempenho do sistema; - o **processo de planejamento escolar, na medida que possibilita o estabelecimento de uma comparação entre os resultados obtidos pelos alunos e os objetivos de ensino definidos pela escola, fornecendo elementos para que estes últimos sejam repensados e redefinidos, se for o caso;** - a **reflexão acerca do trabalho efetivamente desenvolvido em sala de aula e sua modificação, se necessário, na medida em que diagnostica a situação atual do ensino na escola e ajuda a definir formas para melhorar, ou seja, a avaliação contribui para aumentar o poder que a escola tem de analisar seus problemas e descobrir como superá-los;** - a **construção de um projeto pedagógico partilhado e o fortalecimento do próprio trabalho coletivo na escola** (SÃO PAULO, 1998, p. 12). (Grifos da Autora)

Quanto a **continuidade**, pontua-se a seguir, de acordo com São Paulo (2009), que o Saresp proporciona indicadores aos educadores da rede estadual, para o acompanhamento das metas a serem atingidas, no que se refere à evolução da qualidade do ensino oferecido, através da avaliação do desenvolvimento de competências e habilidades dos alunos. Ou seja, desde a sua implementação, em 1996, até os dias de hoje, a avaliação externa no estado de São Paulo, mantém seus objetivos e pressupostos iniciais. Os resultados do Saresp não estão vinculados à seleção ou promoção, mas à averiguação inicialmente das competências e habilidades em Língua Portuguesa e Matemática. A partir de 2008, em Ciências, Física, Química, Biologia, e a partir de 2009, foram incluídas provas de História, Geografia, Sociologia e Filosofia, avaliando as habilidades relacionadas na Matriz de Referência de Avaliação do Saresp.

A avaliação promovida pelo Saresp tem caráter diagnóstico, analisando as competências e habilidades alcançadas, tomando como referências as aprendizagens definidas para cinco séries da educação básica – 3º, 5º, 7º e 9º anos do ensino fundamental e 3ª. série do ensino médio. Esse diagnóstico auxilia o planejamento da educação pública estadual, a elaboração de estratégias e programas voltados ao atendimento de questões características verificadas pelo processo avaliativo, de apoio aos professores, gestores e alunos (SÃO PAULO, 2009).

Ainda, de acordo com São Paulo (2009), a rede estadual de ensino participa da Prova Brasil e do Saeb, e com o aperfeiçoamento metodológico do Saresp, não há conflito entre ele e as avaliações nacionais. A matriz de referência do Saresp é abrangente e contém a matriz do Saeb e Prova Brasil em Língua Portuguesa e

Matemática, além de usar a mesma metodologia de construção de provas e resultados. Os resultados da avaliação Saesp podem ser comparados aos das avaliações nacionais. As provas aplicadas pelo Saesp se diferenciam por apresentarem duas formas de avaliação: os testes de múltipla escolha, a inclusão da redação em Língua Portuguesa e de questões abertas em Matemática para todas as séries avaliadas. Ao incorporar outros componentes curriculares na sua avaliação, o Saesp valoriza as áreas do conhecimento e cria índices e indicadores para elas. O Saesp aplica questionários on-line aos professores, supervisores de ensino, diretores de escola, pais e alunos, para um completo levantamento dos fatores integrados à educação escolar paulista, possibilitando conhecer características das escolas estaduais, contextualizando as condições disponíveis para a aprendizagem.

São Paulo (2009) relembra como foram elaboradas as “medidas” do Saesp em 2008.

Em primeiro lugar devemos ressaltar que as provas constituem-se em itens elaborados a partir da especificação das habilidades contidas na Matriz de Referência para Avaliação do Saesp. Elas foram construídas a partir do novo Currículo e foram devidamente analisadas e validadas por representantes de todas as Diretorias de Ensino, professores Coordenadores das Oficinas Pedagógicas dos diferentes componentes curriculares. E esses itens foram pré-testados, o que permitiu um ajuste técnico necessário a alguns deles e a composição dos cadernos de prova mais bem equilibrados com itens fáceis, difíceis e de média dificuldade. Assim, o resultado da aplicação das provas também passou a ser diferente. Em vez de apenas indicar o percentual de acertos dos itens de uma única prova respondida por cada um dos alunos de cada série, o Saesp passou a adotar a metodologia do Saeb, Prova Brasil e Pisa. Isto significa que, em uma mesma turma, alunos respondem a cadernos de prova diferentes, mas todos vinculados à cobertura da matriz de avaliação. Desde 1995, o desempenho dos alunos da educação básica do Brasil tem sido medido pela escala do Saeb. A escala é como uma régua que permite dispor de forma gradativa os resultados associados a um valor numérico. A escolha dos números que definem os pontos da escala de proficiência é arbitrária e construída a partir dos resultados da aplicação do método estatístico de análise denominado TRI (Teoria de Resposta ao Item) (SÃO PAULO, 2009, p. 30).

O Saesp reuniu esses pontos da escala em níveis qualificados de desempenho, adequados ao que se espera que os alunos saibam e sejam capazes de realizar cognitivamente; seus resultados possibilitam a identificação das áreas do currículo em que é necessário atuar para aumentar o número de alunos nos níveis qualificados de desempenho. Assim, São Paulo (2009) esclarece que, a escola pode

comparar seus resultados com seus próprios objetivos, analisando em que medida as habilidades projetadas foram realmente alcançadas. O Saresp auxilia a entender a diferença entre o que a escola se propõe a ensinar e o que o aluno demonstra que realmente aprendeu. Os resultados apresentam o percentual de alunos da rede em cada nível de proficiência, possibilitando averiguar a equidade da rede e a evolução de cada escola, anualmente, para que sejam valorizadas e divulgadas as boas práticas e definidos planos para a melhoria do ensino oferecido.

A gestão escolar pode e deve utilizar os dados do Saresp, propagando os resultados aos professores, pais e alunos, oportunizando uma auto-avaliação, a partir de um diagnóstico da aprendizagem de seus estudantes, buscando propostas de solução a serem incorporadas na Proposta Pedagógica, ocasião para constituir acordos pedagógicos de trabalho para todos os atores escolares.

Ressalta-se que esta não é uma tarefa simples, pois requer o envolvimento da comunidades escolar.

Este pacto é favorecido pela existência de uma *democracia institucional* forte, onde as diversas formas de pronunciar o mundo não sejam silenciadas ou censuradas. Os espaços/tempos escolares podem, da forma como forem concebidos, promover a orquestração das forças envolvidas nesse pacto e assim constituem-se em estratégias potentes para que o coletivo das escolas se encontre e, no encontro e pelo encontro, possam, de fato, vivenciar o aprendizado da reflexão e exercitar a participação, sem que o pacto esmoreça, limitando-se ao papel ou ao discurso (L. C. FREITAS, 2009, p. 34).

Afirma-se a posição em relação ao verdadeiro papel da avaliação externa e o uso de seus resultados nas escolas, fortalecendo a reflexão e a participação dos atores escolares, estabelecendo pactos, exercendo e fortalecendo uma democracia institucional, tal qual defendida por L. C. Freitas. Ou seja, presta-se contas ao estado, à comunidade, mas a avaliação externa é instrumento de fortalecimento institucional pela oportunidade de encontro e reflexão, que proporciona dados e acesso a seu conteúdo e resultados, mesmo que, nem sempre os perseguidos pela escola.

Encontra-se aqui uma “grande distância” entre a proposta do Saresp e a prática exercida pelas unidades escolares, tendo em vista, as dificuldades encontradas no dia a dia da escola, tais como, professores desvalorizados, alunos desmotivados, falta de participação das famílias, entre outras.

A seguir, descreve-se sobre o Boletim da Escola, para que se tenha um entendimento, de como é realizada a divulgação dos resultados à comunidade escolar.

O Boletim da Escola comunica aos pais, alunos, professores e a comunidade o resultado obtido em Língua Portuguesa e Matemática dos alunos de 3º, 5º, 7º, 9º anos do ensino fundamental e 3ª série do ensino médio ( SÃO PAULO, 2009).

Espera-se, de acordo com São Paulo (2009), que os dados apresentados sejam considerados elementos esclarecedores da dinâmica e do contexto em que se desenvolve o trabalho dos professores e que traduzam orientações para a formação docente. Os resultados são divulgados por escola de forma geral, para o estado e por coordenadoria, num amplo mapeamento das condições existentes, o que possibilita às escolas posicionarem-se no contexto geral de dificuldades e de possibilidades.

A respeito da articulação entre avaliação externa e o uso de seus resultados pelas escolas, L. C. Freitas comenta:

A avaliação de sistema é um instrumento importante para monitoração das políticas públicas e seus resultados devem ser encaminhados, como subsídio, à escola para que, *dentro de um processo de avaliação institucional, ela possa consumir estes dados, validá-los e encontrar formas de melhoria.* (...) Uma negociação ampla e responsável *com os que fazem a escola* da escola - em torno do seu projeto pedagógico e das suas demandas, incluindo um sistema de monitoramento de qualidade público construído coletivamente - pode ser a maneira de fazer alguma diferença. (...) A avaliação institucional, juntamente com um sistema de monitoramento de desempenho dos alunos, deve criar as condições necessárias para mobilizar a comunidade local das escolas na construção da sua qualidade e na melhoria de sua organização (L. C. FREITAS, 2009, p. 65 – 67).

Evoca-se no contexto proposto pelo autor, a função da equipe gestora, como articuladora entre o monitoramento externo e a avaliação da escola “pelos que fazem a escola”.

## **2.2 IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo**

O Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (Idesp) é um indicador que avalia a qualidade da escola. O Idesp compendia dados de desempenho e fluxo escolar e tem como essencial objetivo diagnosticar e monitorar

as escolas em sua proficiência e rendimento dos alunos, além de constituir metas que visam otimizar a qualidade da educação escolar (SÃO PAULO, 2009).

Seu cálculo envolve dois critérios associados. Primeiro: o desempenho dos alunos, o quanto aprenderam, calculado pelos resultados do Saresp, com distribuição dos estudantes nos quatro níveis de proficiência, elucidados a partir das expectativas de aprendizagem, enunciadas na Proposta Pedagógica do Estado de São Paulo. Segundo: o fluxo escolar, em quanto tempo aprenderam, calculado pelas taxas médias de aprovação nas séries iniciais e finais do ensino fundamental e do ensino médio, elencadas pelo censo escolar.

A partir das medidas de desempenho e fluxo, calcula-se o Idesp de cada escola, para as séries finais de cada etapa de escolarização (5<sup>o</sup>. e 9<sup>o</sup>. anos do ensino fundamental e 3<sup>a</sup>. série do ensino médio), obtendo-se uma medida sintética da evolução da escola de um ano para outro.

A partir de 2008, cada unidade escolar tomou ciência do Idesp do ano anterior e das metas de evolução do indicador em cada série avaliada, para o período de 2008 a 2030. A cada ano a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo divulga o boletim eletrônico do Idesp, provendo a equipe gestora de dados que permitem a ela observar a melhoria da escola.

A comparação dos resultados do Idesp é uma ferramenta útil para a avaliação geral da melhoria da qualidade da educação oferecida pela escola. Dada a combinação de desempenho com fluxo, deve-se analisar concomitantemente a melhoria da aprendizagem e a promoção dos alunos.

Os indicadores de desempenho e fluxo são exibidos no boletim, assim como, o índice para cada etapa de escolarização, o que permite avaliar a função de cada um desses indicadores para a evolução do Idesp. Esses resultados permitem aferir se o resultado anual no Idesp da escola ocorreu devido o desempenho dos alunos e/ou a mudanças nas taxas de aprovação.

Os dados apresentados possibilitam a comparação do Idesp anual de cada escola com o Idesp médio do estado, das coordenadorias de ensino (interior e grande São Paulo), e das diretorias de ensino e município no qual a escola está inserida.

De acordo com as notas obtidas pelos alunos, é possível agrupá-los em quatro níveis de desempenho, definidos a partir das expectativas de aprendizagem da Proposta Pedagógica do Estado de São Paulo.

**Abaixo do Básico** - Os alunos neste nível demonstram domínio insuficiente dos conteúdos, competências e habilidades desejáveis para a série escolar em que se encontram.

**Básico** - Os alunos neste nível demonstram desenvolvimento parcial dos conteúdos, competências e habilidades requeridas para a série em que se encontram.

**Adequado** - Os alunos neste nível demonstram domínio dos conteúdos, competências e habilidades desejáveis para a série que se encontram.

**Avançado** - Os alunos neste nível demonstram conhecimentos e domínio dos conteúdos, competências e habilidades acima do requerido na série escolar em que se encontram.

(SÃO PAULO, 2009, p. 31).

Destaca-se, a importância da unidade escolar analisar os níveis de desempenho em que se encontra, as metas a serem alcançadas, assim como, as propostas coletivas de trabalho escolar a ser implantado, como sugere L. C. Freitas (2009).

A SEE/SP, expõe em São Paulo (2009) que, almeja a cada ano verificar melhorias na qualidade do ensino oferecido, com esforços pedagógicos que elevem o desempenho dos alunos, garantindo um concreto conhecimento dos conteúdos e habilidades para cada etapa de escolarização.

No boletim anual do Idesp, encontra-se calculado o **Índice de Cumprimento das Metas (IC)** para o 5º. e 9º. anos do EF e para a 3ª. série do EM para cada escola, mencionando a “quanto” da meta que a escola alcançou em cada etapa da escolarização.

O índice de cumprimento de metas encontra-se entre os valores de 0% a 120%, isto é, se a parcela cumprida da meta for negativa, julga-se que a escola atingiu 0% da meta, quando a escola piora ou mantém o valor do Idesp de um ano para outro; e se a parcela cumprida for superior a 120% julga-se que a escola cumpriu 120% da meta.

Os valores intermediários são válidos: se a escola alcança 50% da meta, possui IC igual a 50% e se a escola cumpre a meta, o IC é 100%, e assim sucessivamente, isto é, qualquer avanço no Idesp é bonificado, de acordo com o quanto a escola cumpre da meta proposta.

A SEE/SP estabeleceu metas de longo prazo para o IDESP das séries iniciais e finais do ensino fundamental e do ensino médio. Desta forma, as metas para 2030 são: 5ª. série EF nota 7,0 – 9ª. série EF nota 6,0 – 3ª. série EM nota 5,0 (Resolução SE – 74/2008).

Para que o estado possa cumprir tais metas, atribuiu-se metas anuais para cada escola, considerando sua distância da meta de longo prazo, ou seja, as metas para 2030 são iguais para toda a rede, e as metas intermediárias são de acordo com o ponto de partida de cada escola.

Desta forma, escolas com baixos valores de Idesp têm uma trajetória maior a percorrer em relação àquelas escolas com valores de Idesp mais altos. Assim, pequenas iniciativas ou mudanças na rotina das escolas com baixos indicadores produzem resultados maiores do que para escolas que já possuem elevados índices. A escola pode examinar seu progresso no Idesp, anualmente, em cada etapa da escolarização e comparar esta evolução com a meta proposta.

A partir de 2009, foi instituído um **Adicional por Qualidade (IQ)** para o pagamento do bônus, o qual representa a posição do Idesp da escola relacionada à média das escolas da rede (Idespglobal) e à meta de longo prazo (Meta 2030).

O Adicional por Qualidade avalia o quanto a escola está melhor que a média da rede em relação ao alcance da meta de longo prazo. Ou seja, o quanto as escolas da rede precisam evoluir até atingir a meta de longo prazo (Meta2030 – Idespglobal2009) e o quanto a escola já evoluiu (Idesp2009 – Idespglobal2009).

Deste modo, caso a escola esteja acima da média da rede (Idespglobal) o adicional por qualidade será positivo, pois a operação “Idesp 2009 – Idespglobal 2009” resultará em valor maior que zero; e caso a escola esteja abaixo da média, essa diferença será negativa e o IQ é igual a zero.

Vale observar que, em cada ano, o denominador “Meta 2030 – Idespglobal” será o mesmo para todas as escolas, variando entre níveis de ensino, pois são parâmetros globais: as metas para 2030 serão as mesmas e o Idesp global é o resultado médio das escolas da rede ano a ano, para cada nível de ensino.

A Lei Complementar nº. 1.078, de 17 de dezembro de 2008, que Institui a Bonificação por Resultados (BR), no âmbito da Secretaria da Educação, e dá providências correlatas, estabelece diversos critérios de resultados para a escola e para os professores, esclarecendo a não integração, nem incorporação aos vencimentos, salários, proventos ou pensões para nenhum efeito.

Encontra-se aqui, uma “grande tensão”, estabelecida pela SEE/SP desde 2008, a avaliação externa e seus resultados, vinculada ao pagamento de bônus e de acordo com valores estabelecidos.

Paralelo a isso, observa-se o ranking estabelecido pela mídia, reportagens das escolas com melhores e piores resultados, rotulando as unidades escolares, desconsiderando todos os determinantes envolvidos e desmerecendo o trabalho dos atores escolares.

Destaca-se, de acordo com L. C. Freitas (2009), alguns aspectos.

Um de seus principais aspectos é que os processos não são conduzidos “contra” a comunidade escolar, mas “com” essa comunidade. Não se trata de expor a comunidade escolar à crítica da sociedade para que, vexada, procure melhorar suas práticas. Essa forma de atuar esconde a responsabilidade do próprio poder público, dos governos, pela situação em que se encontram os sistemas de ensino. Também não se trata de eximir a comunidade das escolas da responsabilidade pela demanda de suas condições de trabalho e por responder eficazmente ao atendimento destas demandas, desenvolvendo um trabalho de qualidade para as crianças e jovens que acodem ao sistema educacional (L. C. FREITAS, 2009, p. 69).

O atual processo de avaliação externa no estado de São Paulo, coloca os atores escolares em situação de alerta, pois a partir da divulgação dos resultados, cada escola tem que conviver com experiências diversas, de sucesso ou fracasso, o que interfere diretamente na rotina de gestores, professores e alunos, sugerindo mudanças urgentes em posturas e práticas cada vez mais eficazes ao ensino.

Neste capítulo, descreveu-se resumidamente o Saresp – Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo e o Idesp – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo.

A análise da evolução da avaliação externa no estado de São Paulo, colabora para o desenvolvimento desta investigação, sobre Idesp e gestão escolar, na compreensão das mudanças no processo avaliativo, e conseqüentemente das mudanças que pode gerar na postura dos gestores escolares.

O estudo específico sobre a gestão escolar no estado de São Paulo, será tratado a seguir, com breve digressão à década de 1980, até os dias atuais.

## **CAPÍTULO III**

### **A GESTÃO ESCOLAR NO SISTEMA DE ENSINO DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Este capítulo tem como objetivo situar a gestão escolar no Sistema de Ensino do Estado de São Paulo. Inicia-se com uma breve abordagem sobre gestão educacional e gestão escolar.

A seguir, destaca-se a gestão escolar no sistema estadual de ensino, suas funções e atribuições, assim como, algumas características relevantes à nossa pesquisa.

#### **3.1 A gestão na área de educação, a partir da redemocratização do país.**

O Poder Público manifesta suas finalidades em políticas públicas, que por sua vez, ao serem convertidas em práticas, se concretizam na gestão. A gestão pública articula três dimensões: o valor público – a intencionalidade das políticas; as condições de implementação e as condições políticas. A Constituição Federal Brasileira, de 1988, em seu artigo 205, declara um valor público, ao considerar a educação como “um direito de todos e dever do Estado e da família”, concretizado em políticas educacionais, que por sua vez são operacionalizadas por meio de ações de gestão (VIEIRA, 2009).

A gestão educacional situa-se no campo dos sistemas educacionais - esfera macro, enquanto, a gestão escolar refere-se ao plano da escola - esfera micro. A gestão educacional e escolar articulam-se, a primeira justifica-se a partir da segunda e vice e versa. A gestão educacional existe porque a escola existe, enquanto a escola orienta-se ao ensino e à aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, de acordo com a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases (VIEIRA, 2009).

No sistema educacional há um conjunto de atividades, próprias da gestão educacional: as orientações e definições gerais que subsidiam as políticas educativas – o planejamento, o acompanhamento e a avaliação. O âmbito da gestão escolar encontra sua especificidade na tarefa de ensinar e aprender. Em sua esfera encontram-se os professores, os alunos e outros atores escolares - funcionários, pais, entre outros (VIEIRA, 2009).

Verificam-se problemas de comunicação nas responsabilidades de cada plano - educacional e escolar. A aproximação desses dois níveis de gestão é essencial, objetivando garantir a educação como um “direito de todos” e promover o “pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, em conformidade com a Constituição Federal e a LDB (VIEIRA, 2009).

Muito deve ser feito, para assegurar a comunicação, a interatividade e a “cumplicidade” entre a gestão educacional e a escolar, cada uma em seu domínio e com seus respectivos atores.

Nas duas últimas décadas, o Brasil passou por expressivas mudanças econômicas e sociais, provenientes do processo de globalização e da progressiva consolidação do regime democrático, as quais impulsionaram as demandas educacionais. Assim, a organização e a estrutura do sistema educacional, também sofreram alterações, expressas na base legal e nos novos contornos da gestão. As mudanças decorrentes da redemocratização do país e das reivindicações por participação dos diversos atores sociais, têm gerado a operacionalização mais aberta e eficaz, das políticas e das formas de gestão educacional (VIEIRA, 2009).

A gestão da educação nacional, de acordo com a Constituição e a LDB, dá-se por meio da articulação dos sistemas de ensino federal, estaduais e municipais, das obrigações da União, dos Estados e dos Municípios, das diversas formas de integração entre as instâncias normativas, deliberativas e executivas da área de educação e da oferta de educação escolar pelos setores público e privado (VIEIRA, 2009).

O Poder Público partilha a tarefa educacional entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, organizada em regime de colaboração, com competências e atribuições, declaradamente especificadas.

A LDB estabeleceu competências bem específicas para a União, os estados e os municípios, de tal forma que se pode afirmar que há no Brasil um sistema plural de educação, que deve ser organizado por meio de um regime de colaboração. A gestão cooperativa é, pois, uma premissa na implementação de programas, projetos e ações no campo da educação, em que pese as diferentes perspectivas políticas, teóricas e de orientação didático-pedagógica de cada município ou estado (J. F. OLIVEIRA, 2009, p. 248).

A gestão educacional depende de condições de implementação que exigem disponibilidade financeira, recursos humanos, materiais e imateriais. Além disso, depende de condições políticas, envolvendo constante negociação como exemplo, a votação da LDB de 1996, do PNE de 2001 e do PDE de 2007 (VIEIRA, 2009).

Os princípios da Constituição e da LDB permitem delimitar o espaço da gestão educacional na atuação dos governos federal, estaduais e municipais. A LDB de 1996 dedica atenção especial à gestão escolar, atribuindo claramente deveres às unidades escolares.

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

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996).

A elaboração e execução da proposta pedagógica da escola é a primeira e uma das principais atribuições da gestão escolar. A administração de pessoal/recursos financeiros e materiais, o cumprimento dos dias letivos/ dos planos de trabalhos dos docentes/da recuperação dos alunos, a articulação com os pais e a comunidade contribuirão para assegurar o processo ensino aprendizagem.

A gestão democrática, tão debatida entre os educadores, encontra sua base legal na Constituição Federal de 1988 e no Art. 14 da LDB/1996.

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

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

De acordo com Libâneo (2001), a compreensão democrática-participativa fundamenta-se na relação entre a direção e a participação dos atores escolares, na

busca de objetivos comuns, na forma coletiva de gestão. Ou seja, nas decisões coletivas, cada membro da equipe assume responsabilidades, desde a coordenação à avaliação da operacionalização, observando as diferenças de funções e saberes.

O autor destaca outras características da gestão democrática.

- Definição explícita de objetivos sócio-políticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar - Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela – A gestão é participativa mas espera-se, também, a gestão da participação – Qualificação e competência profissional – Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais – Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões – Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados (LIBÂNEO, 2001, p. 98 – 99).

Libâneo (2001) lembra que as concepções de gestão escolar ajuízam posições políticas e percepções de homem e sociedade, ou seja, a forma como uma escola se organiza tem um caráter pedagógico, isto é, depende de objetivos próprios, sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social.

Outras considerações reais da gestão – a grande parte da dificuldade da gestão está no domínio das coisas que “têm que” ser feitas, o que nem sempre agrada a todos – gestão se faz na interação com o outro, implica em conversar e dialogar, a negociação e a liderança são indispensáveis, requer humildade e aceitação. Administrar a escassez, gerir conflitos e tomar decisões em situações difíceis exigem um aprendizado de tolerância e sobrevivência à impopularidade da prática (VIEIRA, 2009).

Portanto, a função do diretor está centrada em coordenar, organizar e gerenciar todas as atividades da escola, auxiliado pelos membros da equipe escolar, atendendo à legislação e demais orientações do sistema educacional em que se encontra inserido e às decisões na esfera escolar assumidas por todos os atores escolares, ou seja, coletivamente (LIBÂNEO, 2001).

As atribuições dos diretores e demais gestores escolares, assim como dos sistemas de ensino ampliaram-se com a forma de descentralização, implantada nas reformas dos anos de 1990. De acordo com D. A. Oliveira (2010), a descentralização, como estratégia administrativa, traz a flexibilização e desregulamentação da gestão pública, na busca de melhor atender ao cidadão, diminuindo mediações.

Em relação às políticas educacionais, é importante salientar que a Constituição Federal de 1988, ao incorporar a gestão democrática do ensino público, não só trouxe como prerrogativa a descentralização do mesmo, como apontou novas formas de organização e administração da escola e do sistema. A tentativa de municipalização do ensino fundamental a que se assiste no Brasil, em alguns estados mais que em outros, a partir de 1997, com a criação do FUNDEF, reflete bem essa tendência (D. A. OLIVEIRA, 2010, p. 131).

Ainda, de acordo com D. A. Oliveira (2010), a descentralização da educação nas áreas administrativa, financeira e pedagógica implica não só no repasse de responsabilidade dos órgãos centrais para os locais, como também na transferência direta de obrigações do sistema educacional para a escola. A democratização do ensino será interpretada pelo Estado como uma necessidade de fixar maior racionalidade à gestão do ensino público, caracterizando novos modelos de gestão, firmados em contornos mais flexíveis, participativos e descentralizados de administração dos recursos e das responsabilidades.

Na gestão da educação pública, os modelos fundamentais na flexibilidade administrativa podem ser percebidos na desregulamentação de serviços e na descentralização dos recursos, para os quais a escola é fortalecida como núcleo do sistema. São modelos alicerçados na busca de melhoria da qualidade na educação, entendida como objeto mensurável e quantificável em termos estatísticos, que poderá ser alcançada a partir de inovações incrementais na organização e na gestão do trabalho na escola (D. A. OLIVEIRA, 2010, p. 132).

As reformas educacionais dos anos de 1990, trouxeram a marca da descentralização, que proporcionou maior autonomia às escolas, e conseqüentemente gerou uma sobrecarga de trabalho administrativo sem as necessárias condições de infraestrutura às unidades escolares. Ao justificar a necessidade de atribuir maior autonomia às escolas, os órgãos centrais do sistema incumbiram às instituições de ensino muitas das suas rotinas administrativas (D. A. OLIVEIRA, 2010). Ou seja, a descentralização implantada fez-se acompanhar por responsabilização, nem sempre em conformidade às reais condições das escolas e dos sistemas de ensino.

A descentralização e a autonomia da escola foram analisadas como uma conquista da gestão escolar. Apesar da democratização da educação atribuir à gestão escolar maior racionalidade técnica, porém, velada por um novo modelo de gestão do ensino público, com características de flexibilidade e participação coletiva

dos atores escolares. A gestão escolar assume responsabilidades financeiras e administrativas, acumulando essas funções às de melhoria da qualidade de ensino e transformação social.

Considera-se que, o estudo sobre a gestão escolar nos dias atuais remete a processos de descentralização, autonomia e democratização da educação, que não podem ser desvinculados de seus condicionantes, pois justificam as propostas de ações do trabalho cotidiano escolar.

Com este olhar, descreve-se brevemente orientações legais e oficiais, sobre a gestão escolar no estado de São Paulo, assim como, as suas possíveis implicações referentes à presente pesquisa.

### **3.2 A gestão escolar na Secretaria da Educação do Estado de São Paulo**

A gestão escolar no sistema educacional do estado de São Paulo, é atualmente, constituída pelos profissionais: Supervisor de Ensino, Diretor de Escola, Vice Diretor e Professor Coordenador.

O Supervisor de Ensino, entre outras atribuições, analisa os indicadores educacionais, buscando alternativas para a solução de problemas, propostas de melhoria do processo ensino-aprendizagem e da gestão das escolas. O Diretor de Escola, por sua vez, atua no âmbito administrativo, financeiro e pedagógico da unidade escolar, auxiliado pelo Vice Diretor e pelo Professor Coordenador.

O cargo de direção na educação paulista surge, em 1890, com o plano de reforma da Escola Normal. Justifica-se pela implantação dos Grupos Escolares, pois o Regimento Interno em vigor apontava racionalizar o trabalho administrativo, passando o diretor a ser considerado autoridade essencial para a organização da escola. Em 1975, o cargo de diretor concretiza-se como administrador, coordenador de uma equipe escolar, como líder formal que se vale de normas administrativas e burocráticas. A partir daí, sua nomeação deixa de ser política e passa a ser por intermédio de concursos públicos para provimento de cargos, em concordância com a afirmação clássica em administração sobre impessoalidade e comprovação de capacidade técnica para o exercício da função (MARTINS, 2010).

As Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais (São Paulo, 1998), e o Plano Diretor das Escolas estabeleceriam um mecanismo de conquista e exercício de autonomia. O referido documento, que passou por negociações e

intervenções dos representantes da categoria até sua promulgação pela SEE/SP, deliberaria os procedimentos desde a concepção de gestão democrática até o processo de avaliação do ensino e aprendizagem, da organização do ensino à organização administrativa. No entanto, Martins reflete:

Com base na análise do conjunto normativo-legal da política educacional paulista que regulamenta a delegação de autonomia à rede de escolas, é possível verificar sua considerável distância do conceito de autonomia da perspectiva histórica, filosófica e política e sua utilização como panaceia para os problemas que afetam a educação do estado de São Paulo. Fica evidente a ênfase na ampliação da autonomia nas questões pedagógicas. Porém, não parece novidade o fato de as escolas terem liberdade para dar o tratamento que acham mais conveniente aos conteúdos curriculares (...) tanto no que tange aos métodos didáticos quanto no que diz respeito à avaliação de alunos. A possível substituição da normatização pedagógica exercida fortemente no momento histórico anterior (anos 1970), pela delegação de autonomia à escola no que tange à elaboração de seus próprios projetos pedagógicos, seus conteúdos, metodologias e recursos didáticos, fica explicitada nas diretrizes oficiais e medidas legais. Porém, os documentos também esclarecem que em relação às questões financeiras, a liberdade outorgada (entendida como autonomia) não ultrapassa o limite de buscar parcerias no setor privado, utilizando-se da APM para assinatura de convênios (MARTINS, 2010, p. 111 - 112).

Na implementação das diretrizes oficiais da educação paulista, de acordo com Martins (2010), conclui-se que não houve compartilhamento de poder, porém, uma dinamização do processo de desconcentração, transferindo encargos administrativos e financeiros à gestão do sistema e à rede escolar. As medidas legais e as orientações normativas constituem um paradoxo, de um lado, incentivando o exercício da autonomia escolar para a elaboração coletiva de seu projeto político pedagógico, e de outro, estabelecendo rigorosos procedimentos de organização e funcionamento das escolas, e aumentando a vulnerabilidade financeira, material e humana.

Esse modelo administrativo atribuiu responsabilidades administrativas e financeiras à gestão escolar que, num primeiro momento, causaram um sentimento de autonomia e gestão democrática mas, aprofundando-se na rotina escolar, essa “liberdade outorgada”, concedida pelo sistema, transformou-se em um fardo aos gestores escolares, devido à falta de infraestrutura, desde as condições materiais precárias à falta de recursos humanos e falta de capacitação profissional, proporcionou aos gestores uma bagagem laborativa, carregada de insegurança e

vulnerabilidade, que somente poderia ser superada com o apoio da comunidade escolar, e para isso viu-se a necessidade da articulação de uma gestão corresponsável.

O processo de democratização da gestão da escola pública do estado de São Paulo, iniciou-se em meados dos anos de 1980, com a implementação de mecanismos democráticos internos: o Conselho de Escola deliberativo; a reformulação do currículo e a reestruturação das instâncias intermediárias do poder; reformas no Estatuto do Magistério e no Regimento Interno das escolas de ensino fundamental e médio (MARTINS, 2010).

Em 1992, com a implantação do Programa de Reforma da Escola-Padrão, consolidou-se a concepção de Conselho de Escola como órgão gestor que expandiria a democracia interna escolar, orientando que a eleição dos membros acontecesse em assembleias distintas de pais, alunos e professores, garantindo maior representatividade, e preconizando sua participação em todas as ações e decisões da escola; e a concepção de equipe de direção como responsável pela realização da política educacional, instituindo a importância da participação dos vice-diretores e coordenadores pedagógicos nas decisões escolares. (MARTINS, 2010).

Ainda segundo Martins (2010), embora a visão restrita de gestão da escola, centralizada no diretor, venha sendo historicamente questionada, a prática de uma gestão democrática por parte de órgãos colegiados com poder de decisão administrativa e financeira ainda precisa ser conquistada.

Por outro lado, os documentos oficiais explicitam que, a função do gestor deve estar centrada na gestão da qualidade do ensino oferecido pela escola e na construção de um espaço produtivo para uma convivência social e coletiva mais humana e construtiva da comunidade escolar.

O gestor deve estar ciente do seu papel de articulador, desenvolvendo ações em conjunto com a comunidade escolar que deseja construir ou revendo seu perfil educativo (criar referenciais) para gerar uma Proposta Pedagógica com identidade própria, tendo por pressuposto o potencial de seu material humano (gestores, funcionários, professores, pais, estudantes e parceiros). Além disso, o gestor deve ter por objetivo estimular a participação democrática nas decisões para melhorar a qualidade do ensino oferecido (SÃO PAULO, 2010, p. 5).

A organização e gestão escolar, de acordo com Libâneo (2001), dizem respeito aos instrumentos e processos de efetivação do trabalho escolar, ou seja,

relacionam-se à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo dos atores escolares, abrangendo questões sobre os recursos físicos e materiais, sobre os conhecimentos e qualificações dos docentes, sobre as relações interpessoais, a respeito do planejamento, da administração, da formação continuada e da avaliação do trabalho realizado na escola e pela escola.

A escola, como toda instituição, busca resultados, o que implica ações racionais, estruturadas e coordenadas, coletivamente, com objetivos comuns e partilhados, além de ações coordenadas e controladas por seus autores (LIBÂNEO, 2001).

O processo de organização escolar dispõe de elementos constitutivos que são, na verdade, instrumentos de ação mobilizados para atingir os objetivos escolares. Tais elementos ou instrumentos de ação são: **Planejamento** – processo de explicitação de objetivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevendo-se o que se deve fazer para atingi-los. **Organização** – atividade através da qual se dá a racionalização de recursos, criando e viabilizando as condições e modos para se realizar o que foi planejado. **Direção/ Coordenação** – atividade de coordenação do esforço coletivo do pessoal da escola. **Formação continuada** – ações de capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da escola para que realizem com competência suas tarefas e se desenvolvam pessoal e profissionalmente. **Avaliação** – comprovação e avaliação do funcionamento da escola (LIBÂNEO, 2001, p. 106 – 107).

Libâneo (2001) contribui à pesquisa, explicitando conceitos sobre gestão: planejar, organizar, coordenar, formar e avaliar o trabalho realizado.

Ressalta-se que, a escola tem que trabalhar coletivamente em busca de melhores resultados. Portanto, a gestão escolar tem que planejar, organizar e coordenar ações coletivas que contribuam com a qualidade do ensino, além de, proporcionar formação continuada adequada e avaliar o trabalho desenvolvido, corrigindo rumos e reorganizando, quando necessário.

Em relação à pesquisa, entende-se que, a gestão escolar direciona seu trabalho em função das metas estabelecidas pelo sistema educacional, planejando e orientando o trabalho dos atores escolares, objetivando alcançar os índices propostos e os incentivos oferecidos. Tal atribuição não exclui, aliás deve se articular com metas estabelecidas pela escola, por seus atores, em decisões coletivas e fundamentadas.

São Paulo (2010) descreve que, no âmbito da Proposta Curricular do Estado

de São Paulo, a Proposta Pedagógica da Escola significa, antes de tudo, uma posição política assumida para garantir o direito de todos a uma educação escolar de qualidade.

O currículo foi construído para atender as necessidades de se **estabelecer** referenciais comuns que atendam ao princípio de *garantia de padrão de qualidade* (previsto pelo inciso IX do artigo 3º. da LDBEN – Lei nº 9394/96) e de **subsidiar** as equipes escolares, por meio de diretrizes e orientações curriculares comuns que garantam aos alunos *acesso aos conteúdos básicos, saberes e competências essenciais e específicas a cada etapa do segmento ou nível de ensino oferecido* (SÃO PAULO, 2010, p. 9).

Ainda, de acordo com esse documento, ao gestor escolar cabe apontar os caminhos e manter a trajetória para assegurar os princípios da Proposta Curricular, cabendo ao coletivo construir uma Proposta Pedagógica interdisciplinar que garanta a consolidação do saber em sala de aula, voltada para o aprender a aprender.

Em continuidade, cabe ainda, à gestão escolar - solucionar outros problemas como a evasão escolar, a relutância dos professores para trabalhar com a Proposta Pedagógica da escola, o autoritarismo que não permite a expansão das ideias ou iniciativas e a falta de acompanhamento e controle dos projetos curriculares - criar condições para que o atendimento de cada aluno com dificuldades de aprendizagem seja efetivado, a valorização do aluno trabalhador e o incentivo ao estudo seja priorizado, assim como, o resgate da autoestima de alunos e professores (SÃO PAULO, 2010).

A Proposta Curricular e a legislação vigente centralizam na avaliação o foco de seus princípios e de suas metas, como essencial elemento do currículo e do processo de ensino-aprendizagem (SÃO PAULO, 2010).

Este estudo sobre a atuação da gestão escolar, vem elucidar, com Martins (2010) e Libâneo (2001), o que propõe a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, aos gestores escolares, como compromisso político assumido, em função da melhoria do ensino.

A seguir, um estudo de caso exploratório sobre gestão escolar, será relatado. Como a gestão escolar organiza e planeja seu trabalho, em função de melhores resultados e dos incentivos atribuídos aos educadores, quanto as metas estabelecidas pela SEE/SP.

## CAPÍTULO IV

### UM ESTUDO DE CASO EM GESTÃO ESCOLAR

Este capítulo tem por objetivo descrever procedimentos metodológicos adotados para responder ao problema de pesquisa, isto é, como e se o Idesp, influenciou a atuação da gestão escolar, em uma instituição estadual, de ensino fundamental (6º. ao 9º. ano) e ensino médio, no período de 2008 a 2011 - como são usados os resultados das avaliações no cotidiano escolar e como tais informações são apropriadas pela equipe escolar.

Expõe-se brevemente a respeito da natureza e finalidades do trabalho de campo, um estudo de caso exploratório. Em seguida, relata-se cada fase desta investigação. Mostra-se alguns dados a respeito da escola e informações colhidas em documentos que produz, como o Plano de Gestão e o Projeto Político Pedagógico (PPP) reveladores de suas intenções e ações relativas às respostas que oferece à política de avaliação na qual está inserida. A coleta de dados foi realizada, por meio da observação da rotina escolar, de reuniões de Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) e da atuação da equipe gestora. Outra estratégia para a coleta de dados, foi a realização de entrevistas com gestores escolares, com questões elaboradas e pré-testadas.

Ao final, explicita-se a análise de dados como o objetivo de clarear as questões sobre avaliação externa, cumprimento de metas, bonificação por mérito e a atuação da gestão escolar, assim como, a aplicação e incorporação dos resultados avaliativos.

#### 4.1 Os passos da pesquisa

Após os caminhos percorridos, do levantamento bibliográfico, consultando Afonso (2009), Franco C. (2007), Freitas D. N. (2007), Freitas L. C. (2009), Gatti (2002), aos procedimentos metodológicos, estudando André (2005), Bogdan e Biklen (1994), Severino (2007) e outros, optou-se pelo estudo de caso, desenvolvendo suas três fases: **exploratória, coleta e análise de dados**. Como houve pouco tempo para inserção no universo da escola e para um maior

aprofundamento teórico, dados os prazos para uma pesquisa de mestrado, decidiu-se nomear a investigação de estudo de caso exploratório.

Desde 2008, até os dias de hoje, as unidades estaduais de ensino trabalham em função de metas preestabelecidas pela Secretaria de Educação, que sintetizam o desempenho e o fluxo escolar, a fim de diagnosticar e monitorar os níveis de proficiência e o rendimento dos alunos, em prol da melhoria da qualidade do ensino na rede estadual paulista. Essas metas estão vinculadas à bonificação por mérito, concedida aos atores escolares, proporcionalmente, aos percentuais alcançados.

A atuação da equipe de gestão da escola foi investigada em função desse período, a respeito de seus resultados e metas, em sua relação com os professores, estudantes e pais.

No início da pesquisa, recorreu-se a documentos, buscando elucidar sobre avaliação externa e gestão escolar, num contexto histórico e construtor da prática nas escolas estaduais paulistas.

Em continuidade, foram analisadas referências sobre as questões da pesquisa, em especial, a democratização do ensino, o processo de organização e a gestão escolar, e seus instrumentos de ação - **planejamento, organização, direção/coordenação, formação continuada e avaliação**, de acordo com Libâneo (2001), Martins (2010), D. A. Oliveira (2010) e J. F. Oliveira (2009).

O caso a ser estudado foi escolhido, por sua complexidade e atualidade. Complexidade por eleger uma unidade escolar estadual, com índices altos nas avaliações externas e dificuldades em atingir as metas estabelecidas pelo sistema de ensino.

A escola estudada vem, desde 1996, obtendo índices altos nas avaliações externas, em especial no Saresp. Em 2008, a partir da implantação do Idesp, destacou-se em seus resultados, e agora com metas preestabelecidas, os atores escolares trabalham em função de atingir índices maiores e a cada ano encontram dificuldades a serem superadas.

Em relação às outras unidades escolares da região, de acordo com os resultados do Saresp, encontra-se entre as melhores colocadas no “ranking”, estabelecido pela comunidade escolar e pela mídia local, ocasionando uma competitividade, velada pelo próprio sistema de ensino.

Para efetuar-se a coleta de dados iniciou-se a observação das rotinas escolares e atuação da equipe de gestão escolar. Neste processo teve-se acesso

aos documentos escolares, tais como, o Plano de Gestão e os Boletins Escolares, que subsidiaram com informações sobre a Proposta Pedagógica da escola, assim como, o desempenho dos alunos de 2008 a 2011, no Saesp e as metas alcançadas, ou não, estabelecidas pelo Idesp, ano a ano.

A seguir, foi elaborado o roteiro de entrevista, a ser feita com os gestores escolares da unidade escolar pesquisada, realizada uma simulação com uma diretora de escola estadual, não envolvida no estudo, e somente depois de criteriosamente analisado e adaptado, foi realizada a entrevista com a equipe gestora escolar, composta por Supervisor de Ensino, Diretor de Escola, Professor Coordenador de Ensino Fundamental II e Ensino Médio.

Ao final, a análise de dados foi elaborada, à luz das questões do problema de pesquisa: O Idesp influencia a atuação da gestão escolar? Como? O Idesp, no período de 2008 a 2011, influenciou a atuação da equipe de gestão da escola pesquisada? Como são usados os resultados das avaliações no cotidiano escolar? Como tais informações são apropriadas pela equipe escolar?

Todos os registros de coleta de dados foram examinados minuciosamente e definidas cinco “dimensões” da gestão escolar, para responder as questões acima: **planejamento - organização - direção/coordenação - formação continuada - avaliação.**

Decidiu-se focar nessas dimensões, com um olhar diferenciado a cada gestor, referenciando teoricamente, de acordo com o levantamento bibliográfico, Libâneo (2001).

As considerações, foram elaboradas, a partir dos resultados das pesquisas bibliográficas e das manifestações significativas, em relação à avaliação externa, gestão escolar e qualidade de ensino.

#### **4.2 O estudo de caso exploratório**

Iniciou-se aqui, um estudo de caso de caráter exploratório, inspirado no conceito de estudo de caso do tipo etnográfico. O estudo de caso do tipo etnográfico é definido como, “um estudo em profundidade de um fenômeno educacional, com ênfase na sua singularidade e levando em conta os princípios e métodos da etnografia” (ANDRÉ, 2005).

Destacou-se a definição dada por Severino (2007): “A *pesquisa exploratória* busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Esta pesquisa busca analisar as interfaces da equipe de gestão da escola estudada, perante as metas estabelecidas pelo sistema, as avaliações externas, os resultados alcançados, o processo ensino aprendizagem, a relação gestão/professor/aluno, a família, seus avanços e retrocessos.

A opção pelo estudo de caso deveu-se ao interesse em conhecer uma instância em particular, compreender sua complexidade e totalidade, retratando o dinamismo de uma situação numa forma muito próxima do seu acontecer natural (ANDRÉ, 2005).

De acordo com André, um estudo de caso pode ser caracterizado como do tipo etnográfico em educação, quando:

Antes de tudo, há que atender ao princípio básico da etnografia, que é a *relativização*, para o que se faz necessário o *estranhamento* e a *observação participante*. (...) Isso vai exigir do pesquisador, o que os antropólogos chamam de estranhamento - um esforço deliberado de distanciamento da situação investigada para tentar apreender os modos de pensar, sentir, agir, os valores, as crenças, os costumes, as práticas e as produções culturais dos sujeitos ou grupos estudados (ANDRÉ, 2005, p. 25 - 26).

No estudo de caso tipo etnográfico a observação é chamada de participante, consentindo que o pesquisador possui uma interação com a situação estudada, requerendo deste, uma postura de muita cautela, para não impor suas opiniões e precauções, e ainda, demandando um esforço definido para colocar-se no lugar do outro, ver e sentir, conforme sua ótica, seu pensamento e sua lógica ( ANDRÉ, 2005).

Embora, a pesquisa seja uma atividade criativa e, como tal, possa promover a ocorrência simultânea de diversas fases, planejou-se, de acordo com André (2005), desenvolver no estudo de caso, as três fases, a seguir: **fase exploratória, fase de delimitação do estudo e coleta de dados, fase de análise sistemática dos dados e de elaboração do relatório.**

### 4.2.1 Fase exploratória

Iniciou-se então a **fase exploratória** do estudo, de acordo com André (2005), como o momento de definir a unidade de análise, ou seja, o caso, aprovar as questões iniciais, instituir os contatos para entrada em campo, encontrar os participantes e organizar os procedimentos e instrumentos de coleta.

Dentre as 27 escolas estaduais do Município de Santos, foi selecionada a Escola Esther Marina de Abreu (nome fictício) por ser uma escola muito bem conceituada pela comunidade, com lista de espera para matrículas tanto no ensino fundamental como no médio, sem pichações, com regras de conduta, estabelecidas coletivamente para uma convivência democrática, com índices altos de resultados, nas avaliações externas - Saesp e Idesp - e que encontra dificuldades em superá-los, pois provavelmente, já ultrapassaram suas possibilidades, enquanto unidade escolar, nas condições materiais, especiais, de pessoal e equipe que se desfaz e refaz, mobilidade de gestores e professores, entre outras.

Identificou-se, neste momento, uma grande dificuldade, pois desenvolvendo a pesquisa de campo, a pesquisadora sentia-se como parte do contexto a ser estudado, por ter vivenciado, enquanto gestora escolar, a expectativa em alcançar as metas estabelecidas pela SEE/SP e apresentar à comunidade escolar o resultado esperado. Esses sentimentos de estranhamento e identificação simultâneos, duraram dois meses da pesquisa de campo, e somente em março de 2012, esta fase foi vencida, embora a vigilância da pesquisadora, nesse sentido, continuasse ativa.

Desde o consentimento dos sujeitos pesquisados, da Diretoria de Ensino (DE), e Unidade Escolar (UE), estabeleceram-se alguns diálogos e efetivaram-se três encontros, o que contribuiu para consolidar o estranhamento, destacado acima.

Na verdade, houve diálogo informal, com a Dirigente de Ensino, com a Supervisora de Ensino da escola, sua Diretora e com a Professora Coordenadora do Ensino Fundamental II.

A autora compareceu uma vez à Diretoria de Ensino, quando obteve autorização para realização da pesquisa. Em seguida, visitou a Unidade Escolar e encontrou, a Diretora da Escola e a Professora Coordenadora.

Na ocasião, reuniu alguns documentos pertinentes à pesquisa, entre eles: o Boletim da Escola com o Idesp/2010 e o Plano de Gestão Quadrienal/2011 a 2014.

O Boletim da Escola informa os níveis e indicadores de desempenho, o índice de cumprimento de metas e as metas para 2011. O Plano de Gestão Quadrienal, elaborado pelos atores escolares, expressa as condições materiais e humanas da escola, assim como, os seus objetivos, metas e propostas de ação, a serem desenvolvidas.

Verificou que no Idesp/2010, a unidade escolar pesquisada não alcançou a meta de 4,10 para o Ensino Fundamental e 3,22 para o Ensino Médio, atingindo 2,89 e 2,14, respectivamente. As decorrências desse fato para a gestão escolar, encontram-se no foco da investigação realizada, dada sua relação com seus objetivos.

#### **4.2.2 A coleta de dados.**

Após estabelecer os elementos-chave e os contornos aproximados do estudo, fase de delimitação do estudo, de acordo com André (2005), foi possível proceder à **coleta de dados**, utilizando leitura de documentos, realizando observação de reuniões, da rotina escolar com foco no trabalho da equipe de gestão e a realização de entrevistas.

A importância de delimitar os focos da investigação decorre do fato de que não é possível explorar todos os ângulos do fenômeno num tempo razoavelmente limitado. A seleção de aspectos mais relevantes e a determinação do recorte é, pois, crucial para atingir os propósitos do estudo e uma compreensão da situação investigada (ANDRÉ, 2005, p. 51).

A leitura do Plano de Gestão trouxe importantes dados à pesquisa.

A seguir serão descritos dados expressos no Plano, baseados em Bogdan e Biklen (1994), subdivididos em: **Ambiente Escolar - Projeto Político Pedagógico - Projeto de Recuperação Paralela - Escola e Família.**

O **Ambiente Escolar** encontra-se enunciado no Plano de Gestão com informações sobre o histórico, a identificação, a caracterização, o prédio, os recursos materiais e humanos, os quais são descritos a seguir.

De acordo com o Plano de Gestão, a unidade escolar pesquisada foi criada em 1952. Está situada em bairro considerado nobre e, ao redor, encontram-se shopping, supermercados, clubes, escolas municipais, escolas particulares, ginásio de esportes, área portuária e praia. É considerada pela comunidade uma escola de

qualidade, por ser bem organizada, com recursos materiais e humanos diferenciados e oferecer um bom nível de ensino. Os alunos são provenientes de classe média, a grande maioria reside em casa própria e tem acesso aos mais modernos bens de consumo (automóveis, computadores, etc.) e culturais (cinema, teatro, internet, etc.).

O prédio escolar atual foi construído em 1963. Passou por algumas reformas e encontra-se em bom estado de conservação, sem pichações, pintado todos os anos, com recursos da Associação de Pais e Mestres, próprios e advindos da Fundação de Desenvolvimento da Educação. Cercado por muro de alvenaria e alambrado, com colunas, vertedouros de águas pluviais, jardim e grande área arborizada em seu entorno. Possui 12 salas de aula, 02 banheiros de professores, 02 banheiros de alunos, 01 banheiro de funcionários, 01 banheiro de direção, 01 biblioteca, 01 quadra poliesportiva coberta, 01 sala de direção, 01 sala de vice-direção, 01 sala de educação física, 01 sala de professores, 01 sala de coordenação, 01 sala de escola da família, 01 secretaria, 01 sala de vídeo, 01 sala de informática, 01 sala de recursos, 01 refeitório, 01 cozinha com dispensa, 01 cantina e 01 zeladoria.

As salas de aula e administrativas foram recentemente pintadas, têm mobiliário adequado e suficiente, de acordo com o espaço e sua utilização, boas instalações, amplas e bem iluminadas, com três ventiladores em cada, e seis salas de aula possuem aparelhos de ar condicionado. No pátio interno há uma televisão de 20 polegadas, com vídeo cassete e DVD, que podem ser transportados para as salas de aula, além de duas mesas de pingue-pongue e pebolim.

Na sala dos professores existe uma televisão 29 polegadas, com acesso a antena parabólica digital, DVD e PCTV, um computador, micro ondas, geladeira, mesa para café, uma mesa de reunião com oito cadeiras, um sofá e algumas poltronas. Na sala de informática estão instalados um ponto de antena parabólica analógica, uma TV de 34 polegadas, com DVD e 11 computadores. A unidade escolar ainda possui dois aparelhos de som, uma mesa de som, 06 caixas de som, 01 retroprojeto, 01 projetor de slide, 01 câmera digital, 02 data show e 01 notebook.

A sala de leitura tem em seu patrimônio cerca de 1.200 títulos, além de disponibilizar computadores para alunos e professores. Nas dependências administrativas da unidade escolar estão instalados seis computadores, assim

distribuídos: um para direção e vice direção, um para coordenação, três para secretaria e um para sala dos professores.

Quanto aos recursos humanos, o Plano de Gestão traz que a escola possui o Núcleo de Direção composto pelo Diretor e Vice-Diretor, responsável pela execução do **planejamento, organização, coordenação, avaliação e interação das atividades educacionais, administrativas e pedagógicas.**

Em seu Núcleo Técnico Administrativo a escola apresenta uma Gerente de Organização Escolar, uma Secretária de Escola designada e dois Agentes de Organização Escolar, responsáveis pelas atividades da vida escolar do aluno e da vida funcional de docentes e funcionários, além de dois funcionários terceirizados para a limpeza da mesma.

O Núcleo Pedagógico é composto pelo Professor Coordenador do Ensino Fundamental II e Professor Coordenador do Ensino Médio. O Professor Coordenador do Ensino Fundamental II, possui licenciatura plena em História, adquiriu estabilidade pela Constituição de 1988, tem aulas atribuídas em outra unidade escolar, e está afastado da sala de aula, há quatro anos, designado para esta função, na unidade escolar pesquisada. Da mesma forma, o Professor Coordenador do Ensino Médio, possui licenciatura plena em Matemática e Pedagogia, é titular de cargo em outra unidade escolar, e está exercendo esta função há apenas três meses.

Em 2011, o Corpo Docente da escola era formado por 30 professores efetivos da unidade, dos quais 08 encontravam-se afastados em outras funções e 05 em Licença Saúde; 05 professores efetivos de outras unidades, complementando a carga horária e 28 professores temporários.

Em seu Corpo Discente, segundo o Plano de Gestão, a unidade escolar atende a 415 (quatrocentos e quinze) alunos no Ensino Fundamental II e 505 (quinhentos e cinco) alunos no Ensino Médio, totalizando 920 distribuídos em 12 turmas de Ensino Fundamental e 14 turmas de Ensino Médio e três períodos:

Manhã (7h00min às 12h20min) – 321 alunos de Ensino Médio

35 alunos de Ensino Fundamental

Tarde (13h00min às 18h25min) – 380 alunos de Ensino Fundamental

Noite (19h00min às 23h00min) – 184 alunos de Ensino Médio

A unidade escolar pesquisada anuncia em seu Plano de Gestão Quadrienal (2011 a 2014) a construção de seu **Projeto Político Pedagógico** ou Proposta Pedagógica, como sugere a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.

A sugestão é a adequação da Proposta Pedagógica/2009 quanto: ao diagnóstico apresentado pelo Idesp e Saresp/2010 (Boletim da Escola); à atualização dos textos da legislação; ao plano anual de ensino dos componentes curriculares/séries; e à proposta da avaliação de aprendizagem do aluno, inclusive os processos de recuperação (SÃO PAULO, 2009, p. 8).

O Projeto Político Pedagógico, segundo L. C. Freitas (2009), constitui uma proposta de trabalho da escola elaborada coletivamente, que orienta e responsabiliza a ação dos seus atores, bem como formaliza demandas ao poder público e cria as condições de trabalho adequadas na escola. É um instrumento vivo e dinâmico que pauta compromissos bilaterais, no qual o protagonismo é da escola.

Desta forma, verificou-se que na avaliação do Projeto Pedagógico da unidade escolar, segundo o Plano de Gestão, é prática da equipe gestora apresentar e socializar, discutir e analisar os dados do ano anterior nos colegiados, no início do ano letivo e durante o planejamento; para reorientar as ações pedagógicas a serem desenvolvidas, subsidiando o corpo docente na organização curricular, contextualizando os conteúdos às necessidades dos alunos, mediante aferição dos índices obtidos nas avaliações.

Na elaboração dos planos de ensino, a sugestão é a organização de planos comuns para os componentes curriculares e séries, isto é, todos os professores de cada componente e série devem ensinar e avaliar os mesmos conteúdos e habilidades. As diferenças de aprendizagens dos alunos serão tratadas nos processos contínuos de recuperação.

A concepção da melhoria de qualidade de ensino, encontra-se ainda, reforçada no referido Plano de Gestão, quando se refere à organização da Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) como um espaço “estritamente pedagógico, destinado a discussão, acompanhamento e avaliação da proposta pedagógica da escola e do desempenho escolar do aluno” (Comunicado Cenp – s/n, de 29-01-2008; D.O.E. – 30-01-08 – Seção I – pág. 38).

Posteriormente à aplicação da avaliação diagnóstica, são desenvolvidas ações de retomada de dificuldades detectadas na classe como um todo, atividades de recuperação contínua em sala de aula e de indicação de alunos para participação

nos projetos de Recuperação Paralela, para atendimento mais imediato ao grupo que dela necessite.

A unidade propõe em seu Plano, elaborar bimestralmente um **Sarespino**, cujo objetivo consiste em valorizar a avaliação dos estudantes internamente, realizando uma avaliação da aprendizagem dos alunos, de modo a diagnosticar seus pontos fortes e fracos para superar possíveis dificuldades quando da avaliação externa, realizada pelo Saresp.

Quanto ao Idesp, o Plano faz uma comparação entre as médias de pontos das escolas estaduais no Idesp/2009 em que a escola atingiu a meta de 4,01 no Ensino Fundamental e 3,14 no Ensino Médio, ficando acima da Coordenadoria de Ensino do Interior (3,09 e 2,15), Diretoria de Ensino (2,60 e 1,97), Município (2,99 e 2,24) e Estado (2,84 e 1,98), de acordo com os Boletins da Escola de 2009 e 2010.

O Quadro 1 demonstra os resultados do Idesp 2009 da Escola, Coordenadoria de Ensino, Diretoria, Município e Estado.

Quadro 1 - Idesp 2009 e Idesp 2010 – Rede Estadual

	Idesp 2009 e Idesp2010	Idesp2009 e Idesp2010
	8ª. Série EF	3ª. Série EM
Escola	4,01 e 2,89	3,14 e 2,14
Coordenadoria	3,09 e 2,75	2,15 e 2,01
Diretoria	2,60 e 2,23	1,97 e 1,82
Município	2,99 e 2,49	2,24 e 2,06
Estado	2,84 e 2,52	1,98 e 1,81

Fonte: Boletins da Escola (2009 - 2010) – organizado pela autora

No Idesp/2010 a unidade escolar não alcançou a meta de 4,10 para o Ensino Fundamental e 3,22 para o Ensino Médio, atingindo 2,89 e 2,14, respectivamente. A unidade escolar analisa o cumprimento das metas pela equipe escolar, juntamente com o Supervisor de Ensino, observa que mesmo sem ter alcançado os índices estabelecidos pela SEE/SP, a escola ainda manteve no Ensino Fundamental, avaliação acima da Coordenadoria (2,75 e 2,01), Diretoria de Ensino (2,23 e 1,82), Município (2,49 e 2,06) e Estado (2,52 e 1,81).

Registra ainda, o Plano de Gestão, que o Ensino Médio necessita de maior atenção e empenho, pois os alunos apresentam defasagens de ensino aprendizagem, somente 0,0081 encontrando-se no nível avançado, e apenas 0,0732

no nível adequado, em Língua Portuguesa e Matemática. No 9º. ano do Ensino Fundamental, os índices são mais altos, com 0,0891 dos alunos no nível adequado em Matemática e 0,2277 em Língua Portuguesa.

O **Projeto de Recuperação Paralela**, descrito no Plano de Gestão, é destinado aos alunos de Ensino Fundamental e Médio, com dificuldades de aprendizagem não superadas no cotidiano escolar e que necessitam de um trabalho mais direcionado, simultaneamente às aulas regulares, com duração variável, em decorrência da avaliação diagnóstica.

Para o desenvolvimento das atividades de Recuperação Paralela, a unidade escolar elabora projetos especiais, a serem desenvolvidos, mediante proposta do Conselho de Classe/Série, a partir da análise das informações das avaliações, registradas pelos professores, identificando as dificuldades dos alunos. Prioritariamente, as turmas são formadas com alunos que necessitam de um trabalho direcionado ao processo de alfabetização e aos conhecimentos básicos de matemática.

Segundo o Plano, o aluno permanece nas atividades de recuperação, o tempo necessário para superar as dificuldades diagnosticadas. A equipe escolar definirá os critérios de agrupamentos dos alunos, de formação de turmas, de horários e o encaminhamento de informações aos pais e responsáveis.

O Projeto de Recuperação Paralela/2011 proposto no Plano de Gestão, elaborado pela equipe escolar e corpo docente, aprovado pelo Conselho de Escola e homologado pela Diretoria de Ensino, a partir das dificuldades de ensino aprendizagem dos alunos, caracteriza-se por 05 grupos, com 93 alunos, do 6º. ao 9º. ano do Ensino Fundamental, em Língua Portuguesa; e 05 grupos, com 94 alunos, do 6º. ao 9º. ano do Ensino Fundamental, em Matemática.

O Projeto de Recuperação Paralela dos alunos do Ensino Médio está constituído em 03 grupos de 49 alunos, do 1º. ao 3º. anos, em Língua Portuguesa e 03 grupos de 59 alunos, do 1º. ao 3º. ano, em Matemática. Os alunos do Ensino Fundamental têm as aulas de recuperação paralela no contra turno, ou seja, em horário oposto ao horário regular de aulas. E os alunos do Ensino Médio frequentam a recuperação paralela, após as aulas regulares. As aulas de reforço são ministradas em sala própria para esta finalidade, em 02 aulas semanais de cada componente curricular e durante dois meses.

A metodologia e materiais didáticos e tecnológicos utilizados nas aulas de recuperação, estão descritos a seguir: exercícios diversificados utilizando textos de vários gêneros, dinâmicas em grupo, jogos com a língua e a linguagem, atividades com o uso de recursos audiovisuais.

O acompanhamento é executado pela equipe gestora, diariamente e nas reuniões de HTPC, por meio de registros e relatos dos professores regulares e de recuperação. As formas de divulgação e informação aos pais da necessidade e dos resultados dos alunos nos estudos de recuperação é feita nas reuniões de pais, realizadas bimestralmente.

A relação **Escola e Família** consta no Plano de Gestão. O encontro com os pais ou representantes legais deverá ser uma reunião entre iguais, evitar o discurso pedagógico autoritário, prescritivo e unilateral. Os pais devem ser parceiros e amigos da escola. O contato com os pais vai além das reuniões por problemas disciplinares. Eles poderão participar, ter voz ativa e expressar seus anseios sobre como gostariam que fosse a escola de seus filhos. O diálogo estabelece o respeito entre escola/pais/escola, transferindo aos alunos importantes valores de convivência e cooperação.

A escola presta contas à comunidade escolar, divulga seus sucessos e fracassos, assume as dificuldades de aprendizagem dos alunos e compartilha a responsabilidade com os problemas sociais do entorno. A relação entre a escola e a família tem natureza educacional. Os pais conhecem a Proposta Pedagógica da escola, os Planos Curriculares, o desempenho nas avaliações externas nacional (Saeb) e estadual (Saresp/Idesp).

As reuniões serão pautadas pelo diálogo, objetivando trazer o apoio dos pais para que compartilhem a educação de seus filhos com a escola, valorizando o acompanhamento dos pais em relação ao que a escola ensina e seus filhos assimilam. A família também aprende com a escola, e ambas podem se ajudar mutuamente na tarefa de educar as crianças e os jovens.

As questões disciplinares serão discutidas com os pais, para que estes observem que algumas regras escolares precisam também ser desenvolvidas na família, em prol da convivência familiar – saber ouvir e falar, respeitar o outro – são atitudes e comportamentos do bom convívio social.

A escola pesquisada propõe em seu Plano de Gestão, que nas reuniões com os pais, não serão feitos discursos repressivos, mas sim que sejam planejadas aulas

pelos professores sobre temas relacionados aos problemas que a escola objetiva resolver. Por exemplo: Aulas de Leitura – modos de estudar, ler, turnos do diálogo, cuidados com os livros; Educação Física – regras, qualidade de vida, cuidados com o corpo; História – direitos e deveres de cidadania, história da família, representações da família e da escola; Sociologia – violência física e moral; Biologia – hábitos de higiene pessoal, alimentação, gravidez precoce, HIV, uso de preservativos, sexualidade, controle da natalidade; Filosofia – valores morais, princípios éticos, padrões de comportamento; Química/Geografia – meio ambiente, lixo, remédios e drogas.

A autora realizou a **observação** do ambiente escolar - a rotina escolar - a reunião de HTPC - a atuação dos gestores escolares; **a leitura e análise de documentos** - o Plano de Gestão de 2011 a 2014 - os Boletins da Escola de 2008 a 2011 - propiciando a elaboração de relatórios, apensados a este trabalho (Apêndices A e B).

Dando continuidade à **coleta de dados**, foram realizadas as **entrevistas**, com os gestores escolares da escola pesquisada.

De acordo com André (2005), “no estudo de caso do tipo etnográfico, que objetiva revelar os significados atribuídos pelos participantes a uma dada situação, a entrevista se impõe como uma das vias principais”.

A entrevista como momento privilegiado de informação da equipe gestora foi estruturada em seis blocos: a identificação profissional, objetivando conhecer os respondentes; o ensino público estadual, objetivando conhecer a opinião dos respondentes sobre o ensino público estadual; o ensino da unidade escolar, objetivando conhecer a opinião dos respondentes sobre o ensino da unidade escolar; o Saesp e o Idesp, objetivando conhecer a opinião dos respondentes sobre o Saesp e o Idesp, buscando explorar sua repercussão na gestão; a qualidade de ensino, objetivando conhecer se e como os gestores identificam mudanças nas práticas de gestão na escola; e a formação continuada, objetivando saber se os gestores passaram por formação continuada.

Foram realizadas quatro entrevistas individuais com a equipe gestora da unidade escolar, ou seja, foram entrevistadas a Supervisora de Ensino da escola, a Diretora da Escola, a Professora Coordenadora de Ensino Fundamental II e a Professora Coordenadora de Ensino Médio. A Vice-Diretora negou-se a conceder a entrevista.

Enfatiza-se que, por se tratar de um estudo de caso exploratório, busca-se na entrevista uma aproximação às questões da gestão com questões sobre o ensino público estadual, com o objetivo de contextualizar as respostas dos sujeitos.

Destaca-se, através de Libâneo (2001), sobre a gestão democrática e participativa, baseada na interação com a equipe escolar, no diálogo e na tomada de decisões coletivas, em busca de objetivos comuns assumidos por todos. Ou seja, cada membro da equipe assume seu papel na operacionalização das decisões tomadas, assim como, do trabalho escolar, de acordo, com suas funções e saberes distintos.

Lembra-se, ainda que, as concepções de gestão escolar traduzem posições políticas e sociais, isto é, como uma escola se organiza pedagogicamente, decorre da relação da escola, ou seja, daqueles que compõem e orientam, com a preservação ou a transformação social.

#### 4.2.3 A análise de dados

##### Análise de documentos

O Quadro 2 representa os índices alcançados pela escola e o Quadro 3 representa as metas estabelecidas, no período de 2007 a 2011, de acordo com os Boletins da Escola/2008 a 2011.

Quadro 2 – Idesp da Escola – 2007 - 2011

	Idesp 2007	Idesp 2008	Idesp 2009	Idesp 2010	Idesp 2011
9 <sup>o</sup> . Ano EF	3,87	3,99	4,01	2,89	3,08
3 <sup>a</sup> .Série EM	2,45	3,11	3,14	2,14	2,45

Fonte: Boletins da Escola (2008 – 2011) – Quadro organizado pela autora

Quadro 3 – Metas da SEE/SP para a Escola - 2008 - 2011

	Metas 2007	Metas 2008	Metas 2009	Metas 2010	Metas 2011
9º. Ano EF		3,96	4,08	4,10	3,07
3ª. Série EM		2,54	3,19	3,22	2,33

Fonte: Boletins da Escola (2008 – 2011) – Quadro organizado pela autora

Após análise dos dados dos quadros acima observou-se que a escola alcançou as metas estabelecidas pela SEE/SP em 2008 no Ensino Fundamental e no Ensino Médio, em 2009 somente o Ensino Médio atingiu a porcentagem esperada, em 2010 nenhum dos segmentos atingiu a média, obtendo o menor índice (2,89 no EF e 2,14 no EM) e em 2011 a meta estabelecida pela SEE/SP foi alcançada (3,07 no EF e 2,45 no EM), embora inferior a 2007. Ou seja, os resultados da escola de 2007 a 2011 foram de (- 0,79 no EF e 0,00 no EM).

Esta orientação encontra-se em destaque no Plano de Gestão da escola pesquisada, demonstrando no documento intenção de grande empenho em proporcionar aos alunos uma escola de qualidade, superando as expectativas de aprendizagem e as metas estabelecidas pelo órgão central.

Não há possibilidades de exclusão dos conteúdos e expectativas indicados no Currículo, já que são os “mínimos” para que o aluno possa continuar seus estudos e participar com sucesso de avaliações externas como, por exemplo, o Saesp (SÃO PAULO, 2009, p. 15).

O Quadro 4 representa a distribuição por níveis de desempenho dos alunos – Idesp/2010, em Língua Portuguesa e Matemática, no 9º. Ano do Ensino Fundamental II e na 3ª. Série do Ensino Médio, de acordo com o Boletim da Escola/2010.

Quadro 4 – Níveis de Desempenho dos Alunos – Idesp/2010

		Abaixo do Básico	Básico	Adequado	Avançado
9º. Ano EF	Língua Portuguesa	0,2475	0,5248	0,2277	0,0000
9º. Ano EF	Matemática	0,2475	0,6634	0,0891	0,0000

3ª. Série	Língua				
EM	Portuguesa	0,4065	0,3333	0,2520	0,0081
3ª. Série	Matemática				
EM		0,5447	0,3740	0,0732	0,0081
		Insuficiente	Suficiente	Suficiente	Avançado

Fonte: Boletim da Escola/2010 – Quadro organizado pela autora

A interpretação dos resultados, descrita nos quadros acima, demonstra a necessidade de articulação dos gestores escolares, na construção do planejamento e organização do ambiente escolar. Este processo, foi focado neste estudo de caso.

Constatou-se a iniciativa da escola em otimizar as avaliações internas, por meio do **Sarespinho** (avaliação elaborada coletivamente, nos moldes do Saresp), motivar e incentivar os professores a prepararem e ministrarem aulas mais significativas e contextualizadas. A realização do Sarespinho demonstra também uma visão ampla da comunidade sobre o trabalho escolar e permite traçar orientações para o aperfeiçoamento de ensino.

Destacam-se projetos especiais, nos quais o aluno é protagonista, em especial, a EXPO2011 – “Articulando arte, cultura e questões sociais, educando”, planejada e organizada por todos os atores escolares.

Evidencia-se como exemplos da repercussão do Idesp no cotidiano escolar, a ação efetiva de planejamento e organização da referida avaliação interna - Sarespinho - e a orientação de aprendizagens significativas e contextualizadas - Expo2011 - que objetivam a melhoria dos resultados na avaliação externa, o Saresp.

### **Análise de observações**

As observações da rotina escolar, das reuniões de HTPC e da atuação da equipe gestora da escola demonstrou o envolvimento da comunidade escolar na construção coletiva dos projetos especiais, na gestão participativa da escola, nas ações que possam contribuir à melhoria da qualidade de ensino.

Em sua permanência na UE a pesquisadora pôde observar a organização escolar. Constatou o empenho da equipe escolar, em **planejar e organizar** ações concretas, tais como, o **Sarespinho** (Provão), construído coletivamente e realizado, anualmente, com recursos próprios.

*Programam o Provão para 20/04, verificam custos e viabilidades. A Diretora fala em valorizar o pedagógico: “Os pais gostam, moraliza a escola e passa seriedade”. Reclama que não tem dinheiro para pagar o toner, como fez no ano passado (...)*

*No HTPC - Fala sobre o Provão e combina as datas de realização, número de questões e dia de entrega (...) as questões do Provão, têm que estar de acordo com o Saresp, o Caderno do Aluno e a Proposta Curricular. A Coordenadora 1 reforça a orientação. (Observação)*

Houve a oportunidade de perguntar a respeito da participação dos atores escolares nas atividades desenvolvidas, e destaca-se a fala da diretora:

*“Está melhorando muito, (...) demos um salto de qualidade. Tenho metas... quero colocar ar condicionado e câmeras em todas as salas de aula, não saio daqui enquanto não conseguir, (...) Estou fazendo um projeto para a reunião de pais, quero que eles venham aqui e vejam a produção dos alunos, caminhem pela escola e sintam como é estudar aqui. Ano passado fizemos a Expo, que é bienal, e já estamos trabalhando para o próximo ano, a de 2011 foi muito boa, conseguimos aproximar a comunidade”.*

Destaca-se, o interesse da diretora em melhorar o ambiente escolar, e desenvolver projetos que envolvam a comunidade escolar e contribuam com o processo ensino-aprendizagem.

Evidencia-se o zelo pelo prédio e mobiliário, tornando o ambiente escolar agradável aos que nele estudam, trabalham e frequentam. Todos os atores escolares contribuem, na preservação e conservação do patrimônio.

Considera-se a disciplina, sempre presente, como um dado de extrema importância, valorizada por todos os gestores, docentes, funcionários, pais e alunos.

Com a harmonia observada no ambiente escolar, a disciplina e a valoração dos bens materiais e imateriais, percebe-se a importância dos bons hábitos, na formação de valores dos alunos e no processo ensino-aprendizagem; daí o conceito de escola de qualidade, atribuído à unidade escolar estudada pelos pais e comunidade.

Observou-se que a reunião de HTPC, é um horário reservado à **direção e coordenação** de ações coletivas, desde a elaboração do Sarespinho, à orientação da reunião de pais. Destacou-se, a seguir:

*Diretora: “Haverá uma palestra no pátio sobre bullying e exposição dos trabalhos dos alunos. Só apresentaremos as notas e faltas dos alunos, falaremos aos pais somente coisas boas, os casos de indisciplina serão tratados, particularmente,*

*em outro momento”. A Coordenadora 1 solicita que os professores indiquem a turma pela qual serão responsáveis. Os professores falam sobre mapear as classes, determinando o lugar onde o aluno senta. Uma professora fala sobre o uso do celular: “Desculpe, mas todos os professores tem que ter a mesma postura.”*

Identificou-se ainda, no espaço de HTPC, a ação mobilizadora da equipe de gestão, oportunizando a **formação continuada**, incentivando os docentes no preparo de *“aulas interessantes e com atividades que chamem a atenção dos alunos”*.

Registrou-se alguns fatos interessantes que foram observados: uma professora declara não ter habilidade com informática e querer se aposentar – *“A culpa é do Estado, porque por mim não estaria mais aqui e sim na minha casa”*. E outro professor desabafa – *“Eles nos dão um “cala boca”...Professor ganha pouco porque trabalha pouco...Tem feriado, ponto facultativo, duas férias no ano e ainda ganha bônus...E ninguém reclama...Tudo isso tinha que vir em salário”*.

Foram presenciados em diversos momentos comentários sobre a bonificação por mérito: primeiro declaram que o bônus não deveria estar vinculado à avaliação - *“Tem escola que nem liga mais para bônus”*; depois ouvimos de uma professora - *“Que sufoco! Deveria ser salário, é um absurdo o que o Governo faz conosco”* e ao final comemoram - *“Viu nosso índice? Foi o resultado de muito trabalho. Hoje uma professora falou que ganhamos porque trabalhamos muito e foi merecido...”*

Foi analisada a dicotomia entre a bonificação por mérito e a valorização do professor. De um lado os atores escolares desmerecem o bônus, descrendo da política meritocrática e discordando dos critérios estabelecidos pelo sistema de ensino; e de outro o anseio pela valorização docente, por salários condizentes com a atualidade e de acordo com sua formação e competência.

Ressalta-se, de acordo com D. Freitas (2007), Afonso (2009) e L. C. Freitas (2009), a importância da avaliação educacional, aliando informação e medida, como instrumento de regulação e mudança. Paralelamente, encontra-se a questão da responsabilização, expressa na ampla divulgação dos resultados e na política da meritocracia, influenciando a atuação dos atores escolares.

## Análise de entrevistas

A organização da análise deu-se a partir da transcrição das entrevistas e da leitura flutuante. Os agrupamentos das respostas por temas e respondentes, foram efetuados analisando as respostas, a partir do tema geral da questão.

Recorda-se que as entrevistas foram estruturadas em seis blocos, destacados em identificação, ensino público estadual, ensino na unidade escolar, Saresp e Idesp, qualidade de ensino e formação continuada, objetivando conhecer os gestores escolares.

O Quadro 5 representa o perfil dos gestores escolares da unidade pesquisada.

Quadro 5 – Perfil dos Gestores Escolares

	<b>Idade/Gênero</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de Magistério</b>	<b>Tempo na UE</b>	<b>Situação Funcional</b>
<b>Sup.Ens.</b>	66/ Fem	Letras e Pedagogia	40 anos	08 anos	Titular de Cargo/Efetivo
<b>Dir.Esc.</b>	47/Fem	História e Pedagogia Pós e Mestrado	20 anos	02 anos	Titular de Cargo/Efetivo
<b>P.C. EF II</b>	58/Fem	História	38 anos	04 anos	Titular de Cargo/Designado
<b>P.C. EM</b>	35/Fem	Matemática e Pedagogia	16 anos	03 meses	Titular de Cargo/Designado

Fonte: Entrevistas – Quadro organizado pela autora

Verificou-se que os gestores da unidade escolar pesquisada, possuem idades entre 66 e 35 anos, tempo de serviço de 40 a 16 anos (28,5 anos em média), tempo na unidade escolar de 08 anos a 03 meses (3,5 anos em média), e formação inicial diferenciada (Letras, História, Matemática e Pedagogia), o que influencia sua bagagem profissional.

Destaca-se que o tempo dos gestores na unidade escolar é relativamente pequeno, de oito anos a três meses e três anos e meio em média, o que influencia e

pode dificultar a evolução do Idesp. Enfatiza-se, ainda, que a diretora da escola possui somente dois anos de gestão nesta unidade, e sabe-se da importância articuladora e construtora de um ambiente escolar favorável ao processo ensino-aprendizagem.

O Quadro 6 representa a opinião dos gestores escolares sobre **o ensino público estadual e o ensino da unidade escolar pesquisada.**

Quadro 6 – Ensino Público Estadual e da UE

	<b>Ensino Público Estadual</b>	<b>Ensino da UE</b>
<b>Supervisor de Ensino</b>	<b>O ensino público estadual, tem todas as qualidades possíveis,</b> possui estrutura, as melhores capacitações, o melhor material pedagógico, <b>falta somente um aprimoramento no relacionamento humano,</b> eu acho que as universidades deveriam ter uma dedicação em preparar psicologicamente esses professores, falta muita psicologia da aprendizagem, psicologia da adolescência, eu acho que esse é o ponto falho no ensino público, em relação a material, prédios, equipamentos, livros, eu acho excelente.	Como toda escola pública atravessa a falta de professores, falta de preparo, como eu disse, as vezes, não é nem de conteúdo, acho que é um preparo mais psicológico e didático, o corpo docente não é aquilo que se esperava ao longo desses anos, tem mudado, não por falta de conteúdo, mas por falta de preparo, que eles chegam na escola para tratar esses adolescentes, essas crianças.
<b>Diretor de Escola</b>	<b>O ensino público estadual poderia ser mais democrático, ouvir as pessoas, valorizar o profissional da educação, investir em tecnologia nas</b>	Os alunos daqui tem potencial, mas, a estrutura é muito grande, como eu penso escola, jamais poderia ser nesse formato, sala, giz, eles tem uma criatividade muito grande para o ensino das

	<p><b>escolas e precisa estar mais integrado com a sociedade,</b> a gente está muito distante ainda, do que a sociedade requer, e eu penso que o ensino médio está ultrapassado, ele não responde mais as expectativas da sociedade, deveria sim, começar do zero, disciplinas integradas, cursos semestrais, laboratórios de ciências físicas e biológicas, laboratório com internet e cada aluno deveria ter um computador para estar trabalhando na sala de aula, penso que a educação pública no estado de São Paulo precisa melhorar e muito.</p>	<p>artes, eles podem ser bons pesquisadores e tudo isso precisa estar vinculado com a formação do professor, a nossa formação.</p> <p>São bons, porque a formação do professor, ela ainda é muito “pedacinho”, ela é compartimentada, sabe, como se fosse, então para sair de um grande esquema de sala de aula e giz, precisa renovar, precisa reinventar a escola, e é isso que a gente tem que estar lutando, por isso eu crio os projetos, a exposição, para que o aluno seja o autor do conhecimento e muitas vezes o professor é o transmissor, ele acha que é importante dar aquele conteúdo, ele tem que passar o conteúdo, e nós vamos percebendo que hoje o aluno tem que buscar o conhecimento, o aluno tem que correr atrás e nós não temos essa formação, ainda é muito tradicional, a gente mistura aquilo que o mundo precisa e o que a escola ainda tem que caminhar para esse alcance.</p> <p>É nesse aspecto, eu penso que os alunos dessa escola tem potencial, não vou dizer todos,</p>
--	--	---

		<p>mas, se o professor souber trabalhar diferenciado, ele tem um retorno. É como a avaliação, nós ainda não sabemos avaliar, o nosso modo de avaliação é tradicional, criar perguntas que fazem o aluno pensar é difícil, porque o professor não tem o hábito da reflexão, refletir sobre a sua prática.</p>
<p><b>Professor</b> <b>Coord. EFII</b></p>	<p><b>Eu acredito no ensino público estadual, só que eu acho que tinha que mudar a política, assim, cobrar mais o profissionalismo de quem trabalha no ensino público.</b></p> <p>Tinha que ter um relógio de ponto para controlar a entrada desse povo, quem trabalha e quem não trabalha, tinha que limitar mais ainda a falta e licença do professor. Por que ele não falta no particular? Por que ele só entra de licença no estado? Porque o particular tem autonomia para mandar embora e o estado não. Enquanto não mudar isso...</p>	<p>Eu gosto daqui porque a gente ainda consegue manter uma disciplina com aluno, a gente tem autonomia para cobrar do professor, o professor está faltando e a gente conversa, um pessoal envolvido, por isso que a escola caminha e consegue os índices que tem.</p>
<p><b>Professor</b> <b>Coord. EM</b></p>	<p><b>Tem que mudar muitas coisas. A princípio, o meio de avaliação, uma delas, o Saesp vinculado a bônus, isso não convém, tudo o que é</b></p>	<p>Muito bom, aqui nós conseguimos várias coisas, os professores são muito colaborativos, participativos, fazem as coisas de coração, o</p>

	forçado não é bom, o ensino estadual é muito bom, a aprovação automática, esse sistema de aprovação, todo projeto é excelente, porém, o meio como é aplicado não convém. Tem muitos cursos, muitas coisas boas, porém não há manutenção, não tem uma continuidade nas coisas, é lançado várias coisas e ao mesmo tempo, não se conclui.	índice de falta de professores é muito baixo, coisa que nas demais escolas tem bastante falta de professor, um ou outro caso de licença, mas, quanto a isso não tem problema.
--	---	---

Fonte: Entrevistas – Quadro organizado pela autora

Na questão relacionada ao **ensino público estadual**, conclui-se que: a Supervisora da Escola valoriza a estrutura física e material da rede escolar, assim como a formação dos professores; destaca ainda a necessidade de aprofundamento e/ou especialização nas relações humanas (professor/aluno). A Diretora da Escola aponta a falta de democracia, valorização dos profissionais do magistério, investimentos em tecnologia e mudanças na estrutura do processo ensino aprendizagem, mais próximo da realidade social contemporânea. A Professora Coordenadora EF II percebe a necessidade de cobrar dos docentes, mais compromisso com o ensino público estadual. A Professora Coordenadora EM solicita a mudança nos critérios de bonificação por resultados, valorização da aprovação automática (progressão continuada) e da formação continuada.

Como convergências encontrou-se o direcionamento aos professores, embora, em diferentes aspectos: falta de formação em relações humanas, falta de formação continuada, falta de compromisso, necessidade de valorização profissional. Convergem ainda, Supervisor e Coordenador EFII, quando se referem à qualidade da escola estadual. Manifestam críticas e/ou descontentamento com a SEE/SP em: falta de democracia, bonificação por mérito, valorização dos professores, investimento em tecnologia, currículo, avaliação e progressão continuada.

As convergências e críticas sugerem uma preocupação maior com ações de responsabilidade da gestão educacional e sem menção explícita à gestão escolar.

Neste ponto, de acordo com Vieira (2009), recorda-se que, a gestão educacional e escolar articulam-se entre si. Existe, no sistema educacional, um conjunto de atividades, próprias de cada gestão; enquanto, a gestão educacional orienta e define as políticas educacionais, a gestão escolar tem a tarefa de promover o ensino e a aprendizagem, ambas, viabilizando a educação como um direito de todos, de acordo com a CF e a LDB.

O Quadro 7 representa o relato dos gestores escolares da unidade pesquisada, sobre o **Saresp**.

Quadro 7 - Saresp

	<b>SARESP</b>
<b>Supervisor de Ensino</b>	<p>Eu tomei contato com o Saresp logo no início, em 96, passei a fazer parte da equipe e tenho permanecido esses anos todos.</p> <p>O que o Saresp significa? A avaliação externa, ela ocorre no mundo inteiro. O Saresp representa muito para mim, porque eu venho desde 96, desde a nova LDB, trabalhando com avaliação externa e ele representa muito, é uma ferramenta muito boa para o professor trabalhar. <b>Eu compreendo o Saresp como um instrumento precioso de avaliação.</b> Como trabalhar? Ele tem que ser analisado, todas as planilhas, todos aqueles dados que nós chamamos de régua da avaliação, eles tem que ser trabalhados para saber onde que estão as falhas na aprendizagem, onde que não estão dominando as habilidades, quais as competências que faltam neste aluno, e as matrizes do Saresp, as matrizes de referência, dão esse trabalho já pronto para o professor. <b>Eu acho que ele influencia bastante a mudança para os gestores.</b> Leva o gestor a se dedicar mais ao pedagógico e acompanhar, e se esse gestor tem uma equipe, principalmente de coordenação pedagógica apta, ele consegue desempenhar, e é o caso que a gente vê na escola. <b>A análise de dados é riquíssima, ela proporciona uma visão clara do que está ocorrendo em cada turma, em cada aluno até, se a</b></p>

	<p>gente se aprofundar, principalmente no ciclo I, ele faz um acompanhamento, ele demonstra realmente a realidade daquela classe, daquela turma, o que o aluno sabe e o que ele não sabe. As propostas de recuperação tem sido montadas sempre tendo em vista esses dados que nós tivemos com o Saresp e a Prova Brasil e outras avaliações. Em cada escola a gente procura orientar que trabalhem aonde há defasagem de aprendizagem, e a recuperação esse ano mudou, porque nós temos a recuperação paralela e a recuperação contínua com o professor auxiliar, eu acredito que evoluiu, porque esse professor auxiliar vai ficar ali junto com o aluno tirando as dúvidas.</p>
<p><b>Diretor de Escola</b></p>	<p><b>Desde o início, no primeiro momento o Saresp, houve muita resistência, e eu acho extremamente valioso o Saresp, as avaliações externas elas são importantes, porque elas refletem o nosso trabalho e a cada ano você vai estar trabalhando com clientela diferente, o Saresp deveria ter isso ao longo alcance.</b> Primeiro estar vinculado à clientela, à localização da escola, o atendimento, e segundo, no meu ponto de vista <b>o Saresp, ele nunca poderia estar vinculado à bonificação, ele perde o sentido da avaliação, porque é para avaliar ensino aprendizagem, e aí você trabalhar em cima dos problemas.</b> O Saresp é uma avaliação institucional importante, no sentido de você detectar problemas do ensino aprendizagem, o estilo, o formato da avaliação, ele é dinâmico, de leitura, de resolução de problemas, porém ele não deve estar vinculado, no meu ponto de vista, à bonificação, ele perde a sua especificidade, que é detectar os problemas que a escola não consegue resolver, então ficar vinculado a dinheiro, a um bônus que um professor X ganha e Y não ganha, perdeu o sentido da avaliação institucional.</p>
<p><b>Professor Coordenador EF II</b></p>	<p>Logo que começou, <b>na escola, depois fui para a diretoria e ficou mais estreita a relação.</b> Eu concordo com a prova, eu não concordo com os meios de</p>

	divulgação dessa prova, o ranking que cria entre as escolas, a disputa entre as escolas, isso eu não concordo.
<b>Professor Coordenador EM</b>	<p><b>Quando ele começou a ser aplicado, logo nos primeiros, foi de aplicação, era o professor que aplicava em outro período, comecei a participar, porém a gente não tinha um conhecimento, não tinha uma devolutiva, como se tem hoje, era uma coisa muito superficial, agora não, é mais detalhado.</b></p> <p>Uma avaliação do conhecimento dos alunos e do trabalho desenvolvido pelo professor, significa muito, mas, como eu falei, infelizmente, está vinculado a pagamento, tem outros meios de você participar com bônus, por mérito e não com uma avaliação a nível do Saesp.</p>

Fonte: Entrevistas – Quadro elaborado pela autora

Na questão sobre o **Saesp**, o Supervisor de Ensino trabalha com a avaliação desde a sua implementação, em 1996, compreendendo-o como um “instrumento valioso de avaliação”, valorizando os mecanismos de utilização (planilhas, régua, matrizes de referência, etc.); destaca a influência da avaliação na mudança do trabalho dos gestores, da equipe escolar e valoriza o trabalho pedagógico desempenhado na unidade pesquisada; enfatiza a possibilidade de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, assim como, as propostas de recuperação, com a nova atividade implantada na rede, do professor auxiliar, acompanhando os alunos em suas dificuldades de aprendizagem; demonstra um profundo conhecimento sobre as avaliações externas. A Diretora da Escola, também participa da avaliação desde o início, cita a resistência ao Saesp, mas destaca a importância da avaliação; sugere mudanças em seu formato, devendo estar desvinculado do bônus, resgatando, assim, sua especificidade. A Professora Coordenadora EFII diz que estreitou sua relação com o Saesp quando foi trabalhar na diretoria de ensino, refere-se ao ranking e não concorda com a competição entre as escolas. A Professora Coordenadora EM participa da aplicação da prova, desde o início, destaca o aprofundamento da avaliação e de seus resultados, e critica sua vinculação à bonificação por mérito.

As convergências encontradas são: a participação na avaliação, desde o início; a mudança na rotina escolar; a competição entre as escolas e o bônus, declaram-se favoráveis ao Saesp, fazem críticas ao ranking e à meritocracia.

Verifica-se que, a política de avaliação externa, o Saesp, vem ao longo dos anos, mudando paradigmas, ou seja, modificando as práticas educativas. A avaliação é reconhecida por todos os gestores, como um instrumento importante, que além de direcionar o trabalho escolar, estabelece uma cultura de competição, sempre em busca de melhores resultados.

Destaca-se, de acordo com L. C. Freitas (2009) que, a avaliação de sistema é um importante instrumento de monitoração de políticas públicas, e seus resultados devem ser encaminhados à escola, para que possam ser consumidos e validados, além de, mobilizar a comunidade na construção da sua qualidade e na melhoria de sua organização.

O Quadro 8 representa o relato dos gestores escolares da unidade pesquisada, sobre o **Idesp**.

Quadro 8 - Idesp

	<b>IDESP</b>
<b>Supervisor de Ensino</b>	<p>O Idesp eu tomei conhecimento, a princípio pela mídia, e depois eu tive acesso através da internet a todos os índices da nossa região. Nós não tínhamos muito claros esses índices, nós não estávamos acostumados a trabalhar, nós começamos a aprender nos meados da década de 90, antes do Idesp nós tínhamos o Saeb, que analisava as redes de ensino e ficava muito distante, agora com a internet agilizou muito. Acho que ela sempre dá um susto, ela sempre causa uma sensação aonde a escola está errando e o que percebo dos gestores com que estou trabalhando é que eles procuram corrigir esses rumos, ver onde estão os erros e tomar as providências, acho que ele corrige muito, até o fluxo escolar, toda a problemática da escola. Depois do Idesp, ocorreu principalmente na rede pública estadual um fator que antes não existia, porque eles atrelaram o Idesp ao bônus do professor e isso tem causado até um certo mal estar, não sei se eu posso usar essa expressão mal estar, mas ele tem causado até um nervosismo quando sai o índice do Idesp, mas, <b>eu acho bom, eu acho que os aspectos positivos do Idesp são bons, acho que é uma política boa para a qualidade do ensino.</b> Com os estudantes, acho que nem sabiam realmente o</p>

	<p>que estava acontecendo, a partir de uns anos para cá, eles tem acompanhado, curioso até, que as vezes, no 3º. ano do ensino médio eles se revoltam, se recusam a fazer, talvez por dificuldade e até um certo modismo, veem o provão do MEC, e se recusam a fazer, isso ocorreu de alguns anos para cá. Os pais, eles gostam muito de que o diretor afixe esses índices, eu percebo porque existe uma comparação, que nas reuniões, quando os meus diretores contam, eles gostam de saber que a escola participa e da colocação da escola, talvez eu tenha sorte porque minhas escolas são boas. <b>O trabalho da supervisão eu acho que ele facilita, porque ele mostra o que realmente está acontecendo e você tem oportunidade de conversar, saber o porque aquela turma não atingiu os objetivos propostos, acho uma boa ferramenta para nós.</b></p>
<p><b>Diretor de Escola</b></p>	<p>Através das publicações e internet, você fica sabendo como está sua nota e o que você deseja almejar. <b>Todas as avaliações institucionais externas são importantes, então o Idesp, essa nota que sai, que mostra a escola, um ranking, como ela está, é viável nos dias de hoje, a escola está inserida dentro da sociedade, então é domínio público, a comunidade tem que participar, tem que saber o que os filhos estão aprendendo, tem que saber o que foi alcançado, o que não foi alcançado, então para mim é valioso.</b> Era fragmentado, cada um dava o que queria, do seu modo, do seu ponto de vista, e com o Idesp começou a ter uma linha do pensamento pedagógico, começou a tentar responder o que a sociedade do século XXI pretende da escola, ela precisa cumprir a sua função social, preparar o jovem para o mercado de trabalho, deixar o jovem empreendedor, saber resolver problemas, então eu acho que é importante. <b>Agora você tem algo para seguir, o Idesp te dá uma linha daquilo que você precisa, do que tem que responder e alcançar, mesmo ainda tendo resistência as notas do Idesp.</b> Aqui a reação foi boa, nós alcançamos o índice do Idesp, o ano passado nós não</p>

	<p>conseguimos, e os professores estão se conscientizando das notas, mesmo porque a gente trabalha muito isso no HTPC, porque eu não posso ter esse compromisso com a escola ensinando de qualquer jeito e de qualquer forma. Achei muito interessante a prova do Pisa, ela tem um formato muito globalizado, o jovem tem um tempo para responder, as questões estão todas vinculadas a sustentabilidade, a questão da tecnologia, da sociedade, então é isso que a escola tem que responder, então os professores precisam estar inteirados dentro desse contexto.</p> <p>Positivamente. Eles ficaram todos sabendo da nota, eles sabem que tem essas avaliações, eu penso que os alunos ainda não tem a noção da importância da nota do Idesp, alguns pais da comunidade sabem, porque muitos vem pedir vaga, porque dizem que a escola é boa, que a escola alcançou as notas, mas eu penso assim, que precisa fazer uma ação educativa mais abrangente, para que todos os alunos possam compreender essa avaliação externa, porque ainda é muito dentro da avaliação interna e eles acabam desvalorizando a avaliação externa. Teve no pedido de vagas na escola, houve uma crescente no pedido de vagas e todos os pedidos de vagas a gente percebe pelo elogio, além dos projetos que a gente faz, com os pais, este ano temos um projeto voltado para a comunidade escolar, e os pais citam essas notas.</p>
<p><b>Professor Coordenador EF II</b></p>	<p>Quando começou essa disputa entre as escolas. Você viu, aquela escola que foi a melhor colocada, foi a escola que deu todas as respostas para os alunos, então isso prova que muita escola não é de nada.</p> <p><b>Era a mesma coisa só que não era divulgado a classificação das escolas, com o Saesp as escolas passaram a ter um envolvimento maior, porque no fundo elas querem ser as melhores, competição.</b></p> <p>A competição passou a ser maior e o pessoal começou a se envolver mais.</p> <p>Eles concordam em parte, e eu também, se todas as escolas tem</p>

	<p>aluno, tem professor, tem diretor, porque que cada escola tem que ter uma nota?...tinha que ser uma coisa única para todo mundo,...ponta da praia, três escolas, quatro escolas, cada um com um Idesp diferente, aí você não consegue aquele mínimo e você zera, então que dividisse por região e fizesse igual para todo mundo. Com os alunos não, mexeu mais com os professores, e com os pais, pai que é muito crítico, a gente recebe pedido de vaga, eles olham a classificação da escola no Idesp e já vem com aquela fala: que já viu a nota que a escola tem e que quer o aluno aqui.</p>
<p><b>Professor Coordenador EM</b></p>	<p><b>Quando fui para a coordenação, mas, só fui entender como funciona, quando estava na diretoria trabalhando, porque até então era uma coisa muito superficial, não tinha um diretor que explicasse, um coordenador que sentasse, olha é isso que tem que ser feito, foi isso que foi avaliado, muito pelo contrário, passava o índice do Idesp é tal, muitos professores não sabem o que significa, a importância que tem.</b></p> <p>Conteudista, totalmente conteudista, tinha que começar na página 1 e terminar na 200, isso durante aquele ano...</p> <p>O professor da sala A, isso no mesmo período, estava na atividade 1 e o da sala B estava na atividade 10.</p> <p>Você tem a mesma sequencia.</p> <p>Ficou uma coisa mais organizada, o aluno pode estudar de manhã, a tarde, ou a noite, em outra escola...</p> <p>Positiva, uma coisa muito boa, apesar que eu não participei, gratificante por estar numa escola com bom índice.</p> <p>Minha meta é manter.</p> <p>De uma certa forma sim, eles se sentem orgulhosos de estudar numa escola que tem um bom índice e onde muita gente comenta e tem muita gente querendo transferência para cá, mesmo de outras escolas estaduais.</p> <p>Os pais sentem-se gratificados por isso, eles deixam os filhos na escola, com bom resultado.</p> <p>Com meu trabalho, eu só tenho a agradecer, porque com isso eu</p>

	tenho que fazer o possível para manter o mesmo índice e não decair.
--	---

Fonte: Entrevistas – Quadro elaborado pela autora

Em relação ao **Idesp**, a Supervisora da Escola tomou conhecimento da avaliação pela mídia e pela internet, comenta que, com o passar do tempo, as escolas foram incorporando a avaliação ao seu trabalho, buscando melhorar os resultados; fala do mal estar e/ou nervosismo provocado pelo bônus e analisa o recurso positivo à melhoria da qualidade de ensino; comenta sobre a participação dos alunos da 3a. Série do EM, que não querem mais se submeter a prova; os pais apreciam quando os resultados são afixados e este procedimento deve ser adotado pelos gestores; facilita o trabalho da supervisão escolar, possibilitando o diálogo com os atores escolares dos níveis de desempenho dos alunos. A Diretora da Escola soube do Idesp pelas publicações e pela internet. Analisa a divulgação dos resultados como positiva e obrigação de prestar contas à sociedade do ensino das escolas públicas estaduais, como domínio público; fala da função social da escola e da inserção do jovem no mercado de trabalho; destaca a conscientização dos professores através do HTPC; demonstra conhecimento das avaliações externas e ressalta o valorização do conhecimento globalizado e da inserção da escola nesse contexto; a procura de vagas na escola aumentou devido aos resultados alcançados. A Professora Coordenadora EFII soube do Idesp pela competição entre as escolas; comenta sobre as notícias de fraude no interior do estado e que a avaliação deveria ser modificada, com critérios que não prejudicassem o bônus; professores e pais valorizam os resultados do Idesp, demonstrado no aumento da procura de matrículas. A Professora Coordenadora EM soube do Idesp na coordenação de outra escola, mas, só compreendeu a avaliação quando foi trabalhar na diretoria de ensino, denuncia a falta de conhecimento dos professores sobre o índice; o ensino era conteudista, hoje verifica mais uniformidade com o currículo implantado; o resultado do Idesp foi positivo e sua meta é melhorar os índices.

Apresentam convergências quanto ao bônus, ao currículo, à melhoria da qualidade de ensino, à valorização do currículo implantado, ao conhecimento globalizado, à prestação de contas de seu serviço à comunidade, à valorização da

escola por procura de vagas na unidade, a competição entre as escolas, a necessidade de conscientização do professor.

Reafirma-se, a relevância da avaliação externa, como incentivadora e orientadora ao trabalho educacional. Apesar das críticas, os entrevistados reconhecem que, o Idesp impulsiona os atores escolares a atuarem em busca de melhores resultados, alcançando as metas estabelecidas, atendendo as expectativas da comunidade escolar e consequentemente respondendo à política de incentivos.

De acordo com São Paulo (2009), o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o Programa de Qualidade das Escolas (PQE), orientados pelo Compromisso Todos Pela Educação (TPE), movimento da sociedade civil, se constituem em mobilizações que buscam atender a melhoria da qualidade da educação, atualmente, uma das maiores demandas sociais. Deste modo, o PQE, através do Idesp, propõe metas anuais para cada escola, objetivando alcançar metas a longo prazo, para a melhoria de toda a rede estadual de ensino.

O Quadro 9 representa o relato dos gestores escolares da escola pesquisada, sobre o **bônus por mérito**.

Quadro 9 – Bônus por Mérito

	<b>BÔNUS POR MÉRITO</b>
<b>Supervisor de Ensino</b>	Eu nem sei viu... Meu primeiro pensamento, é que talvez isso deveria ter sido implantado há muitos anos, mas, que deveria fazer parte da carreira do magistério, do jeito que está sendo implantado, leva uma certa descrença, eu não sei, todos esses anos tivemos tantos planos de carreira, tantos bônus por mérito, e eles foram todos retirados, todos esquecidos, mas eu acho bom, acho boa essa política, <b>acho que é assim que deveria ser.</b>
<b>Diretor de Escola</b>	Mesmo pensando e achando que ele não deve estar vinculado ao Saresp, a nota do Idesp...Quem não fica feliz com um dinheiro a mais? Dinheiro que deveria já estar inserido no seu dia a dia, ele dá uma certa gratificação, porém é muito triste pensar que muitos professores que, as vezes, batalharam isoladamente, não foram merecedores deste bônus. <b>Eu descaracterizo o bônus vinculado a avaliação externa, eu</b>

	<p><b>sou totalmente contra.</b></p> <p>Cada escola deveria ter um projeto ou vários projetos, esse projeto ter uma repercussão dentro da comunidade, e pessoas que pudessem avaliar esse trabalho, e como a escola está indo, dependendo de cada projeto político pedagógico da escola, se é resolução da violência, uso de drogas, melhorar a leitura, melhorar a matemática, a escola deveria ser avaliada dentro desse contexto.</p>
<p><b>Professor Coordenador EF II</b></p>	<p><b>Eu prefiro aumento, de repente você faz um trabalho legal o ano inteiro, teus alunos não conseguem e não é porque você não trabalhou...</b> Você trabalhou, mas, eles não conseguiram, de repente a nossa média aqui é alta demais, vai chegar uma hora que a gente não vai ganhar mais nada, porque tem escola que tirou “meio” e ganhou e outra escola que tirou “três e meio”, que zerou e não ganhou.</p>
<p><b>Professor Coordenador EM</b></p>	<p><b>Uma coisa ilusória, porque se você dividir essa quantia por treze parcelas, vai dar muito pouco, infelizmente, os professores contentam-se com tão pouco e acham que isso é uma maravilha e não é.</b></p> <p>O bônus deveria ser passado para os professores, não através de uma prova como o Saresp, e sim professores que fazem cursos, especializações... Professores que fazem muitos cursos, isso não é avaliado, conta também a falta do colega, eu acho que o bônus por mérito, tinha que ser avaliado pela pessoa e não pelo coletivo.</p>

Fonte: Entrevistas – Quadro elaborado pela autora

Na questão sobre o **bônus por mérito** a Supervisora de Ensino declara que acha que o bônus por mérito deveria ter sido implantado há muito tempo, integrado à carreira do magistério, e que perde a credibilidade por ser mais um, entre tantos que já vigoraram, mas acha uma boa política e que deveria ser assim mesmo. A Diretora da Escola descaracteriza o bônus vinculado ao Saresp e sugere que as escolas deveriam ser avaliadas pelos seus projetos diferenciados e bons resultados, com metas estabelecidas coletivamente, no projeto político pedagógico, pela própria comunidade escolar. A Professora Coordenadora EF II deixa claro preferir aumento de salário ao bônus por mérito e sugere a mudança de critérios. A Professora

Coordenadora EM descreve o bônus por mérito como ilusório e que os docentes deveriam ser avaliados por cursos de formação continuada.

Percebe-se a aprovação do bônus, somente, pela Supervisora da Escola. A Diretora demonstra uma articulação com a comunidade escolar, defendida por L. C. Freitas (2009), sobre a construção do projeto político pedagógico e da qualidade negociada, na qual a escola é protagonista, desenvolvendo um trabalho escolar de qualidade e acudindo ao sistema educacional.

O Quadro 10 representa o relato dos gestores escolares da escola pesquisada, sobre a **qualidade de ensino**.

Quadro 10 – Qualidade de Ensino

	<b>QUALIDADE DE ENSINO</b>
<b>Supervisor de Ensino</b>	<p><b>Eu acho que a primeira coisa é a preparação do docente,</b> embora digam que o professor vai ser substituído, eu não acredito que ele vai ser substituído, eu acredito que ele terá ajuda das novas tecnologias, mas, eu acho que é a formação do docente, o ponto de partida para qualquer melhoria da qualidade de ensino.</p> <p><b>A partir de hoje, a escola tem que ter uma boa equipe gestora, é o primeiro passo, os pais tem que participar, não pode haver isolamento entre a escola e os pais, a família é fundamental, então uma política de incentivo à uma equipe gestora fortalecida, de professores preparados, e de participação do pai e da família eu acho que melhora, eu tenho visto casos que tem dado resultado.</b></p>
<b>Diretor de Escola</b>	<p><b>Primeiro passar pela valorização dos professores, é fundamental.</b> Segundo propiciar aos professores momentos que ele volte a estudar, mas estudar seriamente, que ele receba para estudar, que ele tenha algo dentro da escola que o faça dar respostas aos próprios alunos, eu começaria por aí.</p> <p><b>Nas condições reais da escola, implantar projetos dentro da escola que resgatem a autoestima do professor, e que o aluno seja empreendedor dentro da própria escola,</b> que ele se sinta agente do próprio conhecimento, então precisaria mexer com vários projetos de mobilização, tais como a valorização do grêmio, deixar</p>

	com que os alunos tenham acesso a sala de informática, pesquisa, manifestações culturais, de teatro, de música, são possibilidades de avanço dentro da escola.
<b>Professor</b> <b>Coordenador</b> <b>EF II</b>	<b>Tinha que voltar a retenção</b> , como era antigamente, eles passam de qualquer jeito, de uma série para outra, sempre faltando alguma coisa, e quando chega lá na ponta... <b>Esses professores tinham que ter mais responsabilidade</b> , eles tiram licença de três em três dias, de cinco em cinco dias, e isso acaba com a escola, meses pelo menos você coloca um professor substituto e essas picadinhas eles ficam com professor eventual.
<b>Professor</b> <b>Coordenador</b> <b>EM</b>	<b>Eu acho que eu estudaria mais</b> . Eu acho que os professores tem que estudar mais, se especializar, principalmente, os professores que estão na rede há muito tempo, que falam: isso eu já sei, é tudo balela, tudo acaba em pizza... Não as coisas estão mudando, os nossos alunos não são mais os mesmos, é tudo muito rápido, se ele não estudar e não acompanhar, ele vai ficar preso no tempo, ele não tem uma aula com grande desempenho, com a participação dos alunos, ele precisa sim estudar mais, se interessar mais, e não só seguir o caderninho a risca, como se fosse uma bíblia, ele tem que pegar aquele caderninho e inserir mais coisas, uma aula com data show, uma aula na sala do “acessa” que passe uma pesquisa, uma coisa interessante, o professor precisa estar se atualizando, mesmo porque hoje, os nossos alunos tem várias coisas em mídia, com internet, celular que tem tudo, que só falta falar, e se não correr atrás vai ficar atrás mesmo das coisas.

Fonte: Entrevistas – Quadro organizado pela autora

Na questão da **qualidade de ensino** a Supervisora de Ensino da escola atribui à formação docente o ponto de partida para melhoria dos resultados; aposta no trabalho de cooperação entre a equipe gestora, os docentes, a família e a comunidade escolar, como o melhor caminho para avanços na educação. A Diretora da Escola indica como meio para a melhoria da qualidade de ensino a valorização do magistério, a capacitação do professor, a elaboração de projetos diferenciados que elevem a autoestima do professor e do aluno. A Professora Coordenadora EF II

sugere retornar a retenção e que os professores tenham mais responsabilidade no exercício da profissão docente. A Professora Coordenadora EM também deposita seus créditos no aperfeiçoamento profissional, com aulas mais contextualizadas ao mundo contemporâneo.

As convergências quanto à qualidade de ensino correspondem ao aprimoramento e valorização dos professores, à valorização dos projetos diferenciados, às aulas contextualizadas e à gestão de cooperação. A Professora Coordenadora EF II defende, isoladamente, a retenção (gestão educacional).

Reforça-se, de acordo com São Paulo (2010) e devidamente corroborado por Libâneo (2001), que a função do gestor deve estar centrada na gestão da qualidade do ensino oferecido pela escola e na construção de um espaço produtivo para uma convivência social mais humana e construtiva da comunidade escolar.

O Quadro 11 representa o relato dos gestores escolares da escola pesquisada, sobre a **formação continuada**.

Quadro 11 – Formação Continuada

	<b>FORMAÇÃO CONTINUADA</b>
<b>Supervisor de Ensino</b>	<p>Sim, são feitas reuniões preparatórias, depois capacitações, depois análise dos resultados e cada supervisor à vista dos relatórios dos resultados procura orientar, e a própria secretaria manda muito material para acompanhamento.</p> <p>O último que marcou muito nossa atuação foi o Progestão, agora eles estão dando capacitações isoladas, de assuntos isolados, não condensados num todo, mas tem recebido sim.</p> <p><b>O Progestão foi um material riquíssimo que nós recebemos, uma capacitação calma, lenta, onde a gente analisava, trocávamos ideias, fazíamos com um trabalho para melhoria da escola.</b></p> <p>Em segmentos, por exemplo, se inscrevem na Rede do Saber, muitos fazem, outros não fazem, uns escolhem determinado assunto, são chamados para cursos, mas, com um assunto definido, não existe um condensamento, dessas orientações de um trabalho a ser efetuado, a gente não sai de um curso capacitado totalmente, são fases.</p>

<p><b>Diretor de Escola</b></p>	<p>Receberam, na Diretoria de Ensino, os supervisores sempre antes das avaliações do Saesp, eles fazem uma reunião com os diretores e passam todo o formato, de como vai ser, o dia e todas as expectativas do Saesp.</p> <p>O uso dos resultados, ainda acho que a gente precisa caminhar, a gente deixa os resultados muito aquém, a mídia faz a divulgação, mas faz a divulgação em forma de ranking, e isso eu também acho negativo, mas não deveria haver ranking, porque todas as escolas deveriam ser em níveis de excelência.</p> <p>No ano passado, a Redefor possibilitou aos gestores de escola cursos de formação online, eu mesma fiz o da USP.</p> <p>Foi voluntário e o gestor que participasse deveria trazer consigo mais professores.</p> <p>Desgastante, ao mesmo tempo que ele era rico de conteúdos, ao mesmo tempo não dava as possibilidades de tanto acesso, eu fiz o da USP e foi extremamente assim, muitos desistiram no caminho, muitos não conseguiram terminar.</p> <p><b>O conteúdo, eles queriam o tempo inteiro inserir a prática, mas a nossa “não facilidade” de refletir a prática, gerou descontentamento, porque nós não conseguíamos colocar no papel a dificuldade, porque a gente não tem essa formação de unir a literatura educacional com a sua prática, a gente fica muito distante dessa literatura educacional, parece que eles não compreendem o mundo da escola, e não é verdade, você precisa do mundo das ideias para você reconstituir a sua prática.</b></p>
<p><b>Professor Coordenador EF II</b></p>	<p>Muito, o professor J... é..., a hora que ele sair não sei não, inclusive aquelas paradas de reflexão que a gente faz, é para isso.</p> <p><b>O Redefor, eu terminei, estou aguardando o meu diploma, o pessoal está se interessando, até para evolução funcional, é bom, muito bom, um material riquíssimo, eu fiz para coordenador, então você tem uma visão do trabalho de todas as disciplinas e do teu trabalho como gestor, puxado,</b></p>

	<p><b>cansativo, porque é muita coisa, assim toda semana você tem lição, fórum, tudo para participar, mas foi muito bom, gostei.</b></p>
<p><b>Professor Coordenador EM</b></p>	<p>Recebem, foi uma convocação que teve na diretoria, foi a nossa diretora a outra coordenadora, sobre o Saresp, Idesp, e a Prova Brasil, antes da prova e depois da prova, o uso de seus resultados, como tem que ser utilizado, passado aos professores, explicando porque, fizemos isso para os professores, no replanejamento, colocamos lá na régua, quanto teve em cada disciplina, em Língua Portuguesa, Matemática, História e Geografia.</p> <p>Sim, o Redefor, alguns concluíram o ano passado e outros que ainda estão em andamento. Muito bom, porém eles esquecem que você tem uma vida, que trabalha em escola e muitas atividades, você não tem como passar para os alunos, algo a nível superior, não é que nossos alunos não tem competência, é que a realidade é outra, mas o contexto em si, nem todos conseguem concluir, muitas coisas que você tem que fazer ao mesmo tempo, principalmente, as coisas da sala de aula, então é muita atividade, então acaba tendo a desistência, mas, é um excelente curso.</p> <p>Deveria ser estendido para todos os professores, a Escola de Formação, só é feito pelo professor que vai se efetivar, deveria ser feito quando o professor tomasse posse e não antes de tomar posse do cargo, muitos não exerceram e não deveriam fazer o curso.</p> <p><b>Todos deveriam passar pela Escola de Formação, lá eles ensinam muita coisa, eles dão muita base, você sai da faculdade você tem uma noção de escola, mas é diferente, o que você aprende na faculdade, não é o que você atua aqui na escola, a teoria é uma coisa e a prática é outra, e a Escola de Formação é excelente, todos deveriam fazer e nada de ter uma bonificação, se fizer o curso, pode até ter, mas, deveria ser obrigatório para todos os professores.</b></p>

Fonte: Entrevistas – Quadro organizado pela autora

Na questão sobre a **formação continuada** a Supervisora de Ensino confirma as capacitações, todas detalhando e explicando as avaliações externas, orientações

para análise dos resultados e materiais da secretaria de educação; valoriza o curso Progestão, direcionado aos gestores escolares, com atividades práticas a serem desenvolvidas pela equipe escolar (Supervisores de Ensino, Diretores de Escola e Professores Coordenadores); refere-se aos atuais cursos, destacando suas características segmentadas. A Diretora da Escola afirma que há capacitações de orientação e aplicação das avaliações externas; quanto ao uso dos resultados, ela fala em necessidade de avanços e faz críticas ao ranking estabelecido pela mídia; destaca o Redefor, oferecido pelas universidades públicas, à rede escolar e aponta o excesso de atividades e a dificuldade em relacionar a literatura educacional com a prática escolar, como fator dificultador e motivo de inúmeras desistências. A Professora Coordenadora EFII faz elogios às capacitações do Saesp, e ao coordenador da avaliação; fez o Redefor e ficou muito satisfeita com o curso, por demonstrar uma visão das diversas disciplinas e da prática da coordenação, apesar do excesso de atividades, ainda, conta para evolução funcional. A Professora Coordenadora EM confirma as capacitações de avaliação externa, assim como, o repasse aos professores; fala sobre o Redefor e confirma o excesso de atividades; valoriza a Escola de Formação, na qual os professores ingressantes recebem capacitações sobre a docência, em geral, e sugere que todos os professores tenham acesso a essa formação em serviço.

Percebe-se uma valorização aos cursos oferecidos pela SEE/SP, nas universidades públicas ou na Escola de Formação, embora com acúmulo de atividades e dificuldades em relacionar a literatura educacional à prática escolar.

Entende-se que, a formação continuada constitui um instrumento bastante eficaz na melhoria dos resultados educacionais, pois, as ações de capacitação e aperfeiçoamento, contribuem para a competência na realização do trabalho escolar, assim como, para o desenvolvimento pessoal e profissional dos educadores, como defende Libâneo (2001).

Identifica-se neste estudo, que a gestão escolar desempenha, articuladamente, as dimensões da organização escolar, planejando, organizando, coordenando e avaliando suas ações, em prol da melhoria da qualidade do ensino.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações econômicas e sociais ocorridas no Brasil, nas duas últimas décadas, decorrentes do processo de globalização, intensificaram as demandas educacionais. Assim, a organização e a estrutura do sistema educacional, sofreram mudanças, traduzidas legalmente e nos novos modelos de gestão propostos.

Por outro lado, a avaliação educacional também foi implantada sob a influência das políticas públicas liberais. Desta forma, foi estabelecida a mensuração dos índices de desempenho dos alunos e a responsabilização da escola e de seus profissionais por estes resultados (L. C. Freitas, 2009).

O Saresp, em vigor desde 1996, como avaliação externa no sistema educacional paulista, foi em 2008, aliado ao Idesp, o qual acrescentou o fluxo escolar ao processo avaliativo.

O Idesp, o Índice de Cumprimento de Metas e o Adicional por Qualidade, constituem o Programa de Qualidade das Escolas (PQE) e estão vinculados ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), estabelecendo metas a curto, médio e longo prazo, pois até 2030, as unidades escolares têm que alcançar os índices conjecturados pelo sistema.

A ampla divulgação dos resultados avaliativos, através do Boletim da Escola, permite à comunidade escolar o acompanhamento dos níveis de aprendizagem dos alunos, gerando algumas expectativas e muitas vezes estabelecendo um ranking entre as unidades de ensino.

Esse movimento, expressa que a gestão escolar recorra a analisar os resultados das avaliações, junto aos atores escolares, e elabore coletivamente a proposta pedagógica, a fim de direcionar todo trabalho educacional, para a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

O Idesp e a gestão escolar foram focalizados nesta pesquisa, no que se refere à repercussão da avaliação externa realizada pelo Saresp, na escola. A questão que norteou o estudo foi: O Idesp, no período de 2008 a 2011, influenciou a atuação da equipe de gestão da escola pesquisada?

Para responder ao problema de pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico sobre avaliação externa, situando-a desde a redemocratização do país, relacionando gestão educacional, gestão escolar, autonomia e gestão democrática.

A questão da pesquisa e outras menores por ela suscitadas, levaram ao estudo de caso exploratório. Foi efetuada a coleta de dados, com a leitura de documentos, observação da rotina escolar e entrevistas com a equipe gestora da unidade escolar pesquisada. Após análise das entrevistas, considera-se que a maior parte das respostas direcionam o olhar à gestão educacional e a minoria menciona as ações e iniciativas da gestão escolar. As observações, devidamente registradas e analisadas, demonstram as ações da gestão em colaboração com toda a comunidade escolar.

A escola trabalha em função das metas pré-estabelecidas, embora, os gestores escolares estejam contrários à bonificação por mérito, conforme demonstrado no Plano Gestão, nas observações e nas entrevistas. Percebe-se a busca pela melhoria da qualidade de ensino, por melhores resultados nas avaliações externas, e indiscutivelmente, pelos primeiros lugares, no ranking estabelecido pela mídia e pela competição instaurada entre as unidades escolares.

Confirma-se assim, a hipótese inicial, de que o Idesp influencia nas ações da gestão escolar. Constata-se que os atores escolares assimilam os resultados das avaliações externas, Idesp e Saesp, e trabalham com a comunidade escolar em busca da melhoria dos índices, corroborando para a melhoria da qualidade de ensino.

Verifica-se ainda que, a gestão institucional, a gestão escolar e os atores escolares são corresponsáveis pelos resultados alcançados, e procuram desempenhar suas funções de modo articulado, contribuindo com o processo de ensino-aprendizagem, desde o planejamento à avaliação e redirecionamento de projetos.

Por fim, enfatiza-se o trabalho coletivo na escola em busca de melhores resultados. Ou seja, o exercício da gestão escolar no pleno desempenho de suas funções, isto é, do planejar, organizar e coordenar ações coletivas que colaborem com a evolução da educação escolar oferecida e da formação continuada dos profissionais atuantes na escola associadas à avaliação da aprendizagem e da própria unidade escolar, com olhos voltados aos objetivos e metas do sistema de ensino e para além deles.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação educacional: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2009.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro, 2005.

BOGDAN, Robert C. e BIKLEN, Sari K.. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília/DF, 23 de dezembro de 1996.

FAZENDA, Ivani (Org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. 9 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FRANCO, Creso et al. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 989-1014, out.2007. Disponível em <<http://cedes.unicamp.br>>....

FRANCO, Maria Laura Publisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Brasília: Liber Livro, 2008.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. **A avaliação da educação básica no Brasil: dimensão normativa, pedagógica e educativa**. Campinas: Autores Associados, 2007.

FREITAS, Luiz Carlos de et al. **Avaliação educacional – Caminhando pela contramão**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

GATTI, Bernardete A. Avaliação educacional no Brasil: pontuando uma história de ações. **Eccos**, São Paulo, v. 4, n.1, p. 17-41, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006.

MARTINS, Ângela Maria. Autonomia e gestão da escola pública: aportes para uma discussão. In. OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima (Org.). **Política e Gestão da Educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

MAZZILLI, Sueli. **Orientação de dissertações e teses: em que consiste.** Araraquara; Brasília: Junqueira&Marin, 2009.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Mudanças na Organização e na Gestão do Trabalho na Escola. In. OLIVEIRA, Dalila Andrade, ROSAR, Maria de Fátima Felix (Org.). **Política e Gestão da Educação.** 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

OLIVEIRA, João Ferreira de. A função social da educação e da escola pública: tensões, desafios e perspectivas. In. FERREIRA, Eliza Bartolozzi, OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Crise da escola e políticas educativas.** Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

SÃO PAULO. Secretaria de Estado da Educação. O Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo: implantação e continuidade. **Série Ideias**, n. 30. São Paulo: FDE, 1998. Disponível em: <[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_30\\_p009-020\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_30_p009-020_c.pdf)>. Acesso em 28 maio 2011.

SÃO PAULO. Secretaria de Estado da Educação. **Caderno do gestor: gestão do currículo na escola.** São Paulo: SEE, 2009. v. 1. 2. 3, il.

SÃO PAULO. Secretaria de Estado da Educação **Caderno do gestor: gestão do currículo na escola.** São Paulo: SEE, 2010. v.1, il.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

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

#### SITES CONSULTADOS

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. [www.educacao.sp.gov.br](http://www.educacao.sp.gov.br) Acesso em 27 set. 2010. (IDESP e SARESP)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br) Acesso em 07 nov. 2011. (IDEB e SAEB)

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Coleta de Dados - Observação

**Primeiro dia** - Falo por telefone com a Diretora, que estava em casa com gripe. Ela diz: *“trabalho das sete às onze, faço horário de almoço, para cuidar da minha filha, volto a tarde e de noite vou para a outra escola. Mas, a Coordenadora 1 (Ensino Fundamental II) está lá e você pode ir em qualquer horário”*. Marco para ir na escola no dia seguinte, às 10h00min.

**Segundo dia** - Chego na escola às 10h00min. Encontro uma grade de ferro trancada e vejo alguns móveis antigos, duas poltronas de tecido vermelho, um aparador de mármore e sobre ele um vaso com flores artificiais. Tudo muito alegre e aconchegante. Uma funcionária me pergunta o que desejo e digo que quero falar com a Diretora. Busca a chave, abre a grade e me indica a sala. A Diretora está com funcionários de manutenção, sento-me para aguardar, num espaço muito parecido com o da entrada, móveis antigos de madeira pintada em vermelho, um sofá e duas poltronas com almofadas coloridas, enquanto ela se encaminha para o interior da escola com eles. Sai de uma sala a Coordenadora 2 (Ensino Médio), pois terminou o seu horário. Conversamos informalmente. A Diretora retorna e me recebe em sua sala. Na entrada uma mesa em L com computador e uma cadeira giratória, no centro uma mesa redonda com quatro cadeiras, em uma parede arquivos de aço e em outra estantes de aço com livros e caixas box etiquetadas. Tudo muito bem organizado. Mostra-me uma tela com câmeras de monitoramento, que está adquirindo aos poucos. A Diretora diz: *“é maravilhoso...outro dia um aluno acendeu um isqueiro e disse que não foi ele, fizemos a busca na câmera e vimos tudo...levou até “suspensão”*. Falamos da pesquisa. Ela explicou sobre o Plano de Ação, solicitado pela Diretoria de Ensino, que está sendo construído no HTPC; e sobre a Avaliação Diagnóstica, formulada pela Secretaria de Educação do Estado, objetivando o encaminhamento dos alunos para o Reforço. Combinamos de comparecer ao HTPC, na quarta-feira, as 18h15min. Entregou-me o Plano de Gestão (quadrienal) para pesquisar. Falou bastante sobre a escola: *“Está melhorando muito, bem melhor de quando cheguei aqui, demos um salto de qualidade. Tenho metas... quero colocar ar condicionado e câmeras em todas as salas de aula, não saio daqui enquanto não conseguir. Muitos querem vir para cá.*

*Mas, a escola é minha. Estou fazendo um projeto para a reunião de pais, quero que eles venham aqui e vejam a produção dos alunos, caminhem pela escola e sintam como é estudar aqui. Ano passado fizemos a Expo, que é bienal, e já estamos trabalhando para o próximo ano, a de 2011 foi muito boa, conseguimos aproximar a comunidade*". Chega a Coordenadora 1 e junta-se a nós. Conversamos informalmente, até que a chamam. A Coordenadora 1 retorna e diz: *"Vou ter que suspender o Aluno 1 por cinco dias, ele deu cinco socos no Aluno 2, filho do Pai 1 (Diretor da rede estadual)*". Todas saem. A Diretora retorna com o Aluno 2 e liga para seu Pai, contando o ocorrido: *"Brigaram por causa de um erro e ele levou uns socos, mas está tudo bem com ele, quanto ao outro aluno, estamos chamando os pais e será suspenso*". A Diretora manda o Aluno 2 retornar para a sala de aula e ele diz: *"mas vão me zoar*". Ela diz que vai na sala. Fico na mesa, examinando o Plano de Gestão, mas, percebo que não há clima. A Coordenadora 1 liga da sua sala para os pais do Aluno 1 e conta o ocorrido "aos berros". Decido me retirar. A Diretora diz: *"Venha quando quiser, a escola é sua*". Encaminha-se para a sala de aula. Despeço-me delas, combinando de retornar na quarta-feira, para o HTPC.

**Terceiro dia** - Chego na escola às 17h30min. A grade está trancada. Há uma movimentação de alunos e professores. Uma funcionária pergunta o que desejo e digo que quero falar com a Coordenadora 1. Ela pede que aguarde e entra para anunciar. A Coordenadora 1 vem me receber e vamos até a sala da Diretora, onde estão reunidas (Diretora, Coordenadora 1 e 2). Entrego para a Diretora uma sacola com lanche para o HTPC. Ela entrega à funcionária e solicita mais café. Programam o Provão para 20/04, verificam custos e viabilidades. A Diretora fala em valorizar o pedagógico: *"Os pais gostam, moraliza a escola e passa seriedade*". Reclama que não tem dinheiro para pagar o toner, como fez no ano passado, mas fará em uma copiadora por R\$ 0,05 a cópia. Querem saber o resultado do SARESP e IDESP 2011, que ainda não foi anunciado. Comentam sobre o bônus, que não deveria estar vinculado à avaliação. A Diretora diz que: *"Tem escola que nem liga mais para o bônus*". Saem e fico sozinha na sala. Chega o horário do HTPC (18h15min). Os professores se encaminham para uma sala de aula. As carteiras estão enfileiradas, alguns professores estão sentados e outros em pé. Sobre a mesa dos professores tem café, leite Ninho, pães doces e salgados. Uma professora diz que me conhece e não sabe de onde. Dirijo-me ao final da sala e sento-me na penúltima carteira, ao lado de um professor conhecido, que faz parte do Programa Escola da Família. A

Coordenadora 1 inicia a reunião cobrando a entrega do Plano de Ação. Fala sobre o rendimento dos alunos, que estatisticamente eles entram na escola no 6º. ano com bom rendimento e no 7º. ano apresentam rendimento inferior. A Diretora expõe que isso é decorrente das mudanças da adolescência, dizendo que: *“As aulas tem que ser interessantes e com atividades que chamem a atenção dos alunos.”* Fala sobre o Provão e combina as datas de realização, número de questões e dia de entrega. A seguir anuncia a reunião de pais, dizendo: *“Haverá uma palestra no pátio sobre bullying e exposição de trabalhos dos alunos. Só apresentaremos as notas e faltas dos alunos, falaremos aos pais somente coisas boas, os casos de indisciplina serão tratados, particularmente, em outro momento.”* A Coordenadora 1 entrega duas folhas, uma para o Ensino Fundamental e outra para o Ensino Médio, e solicita que os professores indiquem a turma que serão responsáveis. Os professores falam sobre mapear as classes, determinando o lugar onde o aluno senta, preferencialmente em ordem de chamada, para melhorar a disciplina. Uma professora fala sobre o uso do celular: *“Desculpe, mas todos os professores tem que ter a mesma postura.”* A Diretora fala sobre as questões do Provão, que tem que ser de acordo com o SARESP, o Caderno do Aluno e a Proposta Curricular. A Coordenadora 1 reforça a orientação. Com o horário esgotado, toca o sinal e os professores começam a conversar e sair da sala. Já no corredor sou abordada pela Coordenadora 2, pois alguns professores perceberam minha presença e neste momento falo que o motivo da minha presença é a pesquisa. Me despeço e combino em voltar amanhã, no período da tarde.

**Quarto dia** - Chego na escola às 14h00min. A grade está fechada e tem um entregador de salgados esperando. A funcionária abre a grade e entro na escola. Pergunto pela Coordenadora 1 e vou até sua sala. A Coordenadora 1 mostra-me o Plano de Ação enviado pela Diretoria de Ensino. Falamos sobre o bônus, que ainda não está provisionado e enfatiza a angústia dos professores e funcionários. Mostra-me “modelos” de Planos de outros estados encontrados na internet. Combinamos de copiar os anexos em um pen-drive. Toca o sinal do primeiro recreio, para os 6º.s e 7º.s anos. A Coordenadora 1 vai até o pátio e me deixa na sala, antes fala: *“Fica aí”*. Eu respondo: *“Mas, eu posso sair né?”* Ela fala: *“Pode”*. Permaneço um pouco na sala e decido ir ao pátio. Atravesso uma área central coberta, dirijo-me ao pátio, chego numa grade fechada e pergunto pela Coordenadora 1. Ela responde que está na cantina, abre a grade e vou até lá. Observo a organização do pátio: na entrada

tem um bebedouro, banheiros masculino e feminino, ao centro uma mesa de pebolim, uma mesa de ping-pong, no fundo uma televisão, uma estante com livros e revistas, mesas redondas com cadeiras e na área aberta um bicicletário. A escola possui um refeitório para a merenda, com mesas, bancos e televisão. Permaneço lá até o final do recreio. Os alunos dirigem-se às salas de aula. Retornamos à sala da Coordenadora 1. Toca o sinal do segundo recreio, para os 8<sup>o</sup>.s e 9<sup>o</sup>.s anos. A Coordenadora 1 sai novamente para o pátio e fica na cantina. Retorna quando termina. Conversamos sobre a postura dos professores. *A Coordenadora 1 fala: “Não adianta, é tudo igual, não levam material para a sala de aula, saem para pegar, deixam os alunos sozinhos”.* Chega uma professora e falam sobre o bônus: *“Que sufoco! Deveria ser salário, é um absurdo o que o Governo faz conosco”.*

**Quinto dia** - Chego na escola às 14h00min e sou recebida pela Coordenadora 1, que diz: *“Saiu o bônus, cem por cento, atingimos a meta no Ensino Fundamental II e no Ensino Médio. A Escola B não atingiu a meta no Ensino Médio, somente no Ensino Fundamental II, já ligou aqui, falou com a Diretora e não “disse” nada... Em Santos somente nós conseguimos”.* Ficamos no computador fazendo consulta aos resultados. Verificamos todos os resultados e constatamos que poucas unidades escolares conseguiram cem por cento, o Ensino Fundamental I evoluiu bastante. Chegam a Diretora e a Vice-Diretora. A Diretora fala: *“Viu nosso índice? Foi o resultado de muito trabalho. Hoje uma professora falou que ganhamos porque trabalhamos muito e foi merecido. Faremos uma faixa...”*

**Sexto dia** - Chego na escola às 10h00min, junto com uma Professora de Língua Portuguesa. Ela abre a grade, pois tem a chave. Vamos até a sala da Coordenação, onde está a Coordenadora 2. A Professora tem que entregar as planilhas com os resultados da Prova Diagnóstica, por aluno, com porcentagem de acertos e erros em cada questão. A Coordenadora 2 explica que: o Plano de Ação deverá ser feito de acordo com esses resultados, e que está aguardando para enviar à Diretoria de Ensino; as questões do Provão tem que ser digitadas e entregues em pen-drive. A Professora diz que não tem habilidade com o computador e quer se aposentar: *“A culpa é do Estado, porque por mim não estava mais aqui e sim na minha casa”.* Chega a Coordenadora 1 e a Coordenadora 2 vai embora. Permanecemos na sala. Alguns professores procuram a Coordenadora 2, devido a indisciplina. Um professor deixa a pasta de ocorrências em sua mesa, para verificar quando retornar. Outro professor chega e fala que tem sua opinião sobre a Secretaria: *“Eles nos dão um*

*“cala boca”...Professor ganha pouco porque trabalha pouco...Tem feriado, ponto facultativo, duas férias no ano e ainda ganha bônus...E ninguém reclama...Tudo isso tinha que vir em salário”.*

## **APÊNDICE B – Coleta de Dados - Plano de Gestão**

### **Os Objetivos Gerais da Escola**

São Objetivos Gerais da Escola, de acordo com o Plano de Gestão:

- criar condições para que todos os alunos desenvolvam suas capacidades e aprendam os conteúdos necessários para a vida em sociedade;
- permitir ao aluno exercitar sua cidadania a partir da compreensão da realidade, para que possa contribuir em sua transformação;
- buscar novas soluções, criar situações que exijam o máximo de exploração por parte dos alunos e estimular novas estratégias de compreensão da realidade;
- melhorar a qualidade do ensino, motivando e efetivando a permanência do aluno na escola evitando a evasão;
- criar mecanismos de participação que traduzam o compromisso de todos na melhoria da qualidade de ensino e com o aprimoramento do processo pedagógico;
- promover a integração escola-comunidade;
- atuar no sentido do desenvolvimento humano e social tendo em vista sua função maior de agente de desenvolvimento cultural e social na comunidade, a par de seu trabalho educativo.

### **As Metas da Escola**

A unidade escolar pesquisada, ressalta em seu Plano de Gestão, algumas Metas:

- diminuição dos níveis de evasão escolar;
- conscientização e implantação da cidadania e da dimensão política;
- envolvimento e interação da comunidade com vistas a uma participação ativa;
- adequação da elevação da qualidade de ensino;
- unificação de línguas didáticas;
- envolvimento dos docentes com as normas regimentais e disciplinares;

- diminuição da evasão nos primeiros anos do Ensino Médio;
- preparar para a construção do conhecimento;
- usufruir dos bens da natureza, minimizando os danos à mesma;
- formar e não apenas informar;
- dominar os conteúdos básicos programáticos;
- internalizar seu papel como cidadão do mundo;
- conscientizar sobre a importância da sua contribuição para o bem estar da comunidade;
- conscientização sobre a importância do estudo para o crescimento interior e auto-realização;
- formar cidadãos críticos e conscientes;
- utilização dos cadernos do aluno, com ênfase na leitura e interpretação de texto;
- trabalhar em cada disciplina as competências e habilidades trabalhadas nos cadernos dos aluno.

### **As Ações da Escola**

A escola em questão, traz em seu Plano de Gestão, buscando atingir as metas do Idesp, algumas ações a serem desenvolvidas:

- capacitação profissional dos docentes através de palestras, dinâmica de grupo, troca de experiências, além de estimulá-los a estar sempre em busca de novos conhecimentos nos HTPCs;
- projeto de recuperação/reforço;
- implantação de projetos: Prevenção, Meio Ambiente, Conservação do Patrimônio, Hino Nacional;
- através de reuniões pedagógicas, conscientizar os professores da necessidade de encontrar caminhos adequados e prazerosos para a concretização do processo ensino-aprendizagem, construindo, dessa forma, um ambiente estimulador e agradável. Uma pedagogia centrada no alunos e não nos conteúdos;
- conscientizar os docentes da importância do trabalho em equipe para obtenção de m funcionamento integral da Escola, estimulando uma relação de igualdade, respeito e consideração mútuos;
- conscientizar os docentes do valor da avaliação como parâmetro diário para um planejar constante e não como medida de valor inexorável;
- avaliação bimestral nos moldes do Saesp;

- conscientizar os docentes da importância da construção de um currículo adequado ao aluno do Ensino Médio do período noturno;
- através de reuniões, manter contato direto e transparente com a comunidade, construindo um relacionamento harmonioso de forma que os pais percebam a importância de sua participação para a concretização de uma Escola de qualidade;
- conscientização dos pais nas reuniões bimestrais da importância da leitura na construção do caráter de seus filhos;
- utilização da biblioteca (estimulando a leitura) e do laboratório (descobertas científicas);
- EXPO2011, visando a contextualização e a interdisciplinaridade no processo de construção do saber com dinâmicas utilizando a criatividade e a inventividade de alunos e professores;
- avaliar e controlar a qualidade do ensino-aprendizagem;
- revitalização das atividades do Grêmio Estudantil;
- palestras dirigidas aos alunos do período noturno para que os mesmos possam, através de informações atuais, sentir-se estimulados a frequentar as aulas, percebendo que os conhecimentos adquiridos na Escola serão necessários para que possam enfrentar um mundo globalizado, onde a mudança se faz diariamente;
- administra com a participação de professores, pais, funcionários e direção, as verbas recebidas, de forma a atingir o objetivo maior, a construção de uma escola pública de qualidade;
- identificar os educandos de baixo rendimento escolar e encaminhá-los ao reforço;
- identificar os educandos infrequentes e conversar com os pais ou encaminhá-los ao Conselho Tutelar;
- estabelecer contato estreito e frequente com as famílias.

### **Os Projetos Especiais**

A escola apresenta Projetos Especiais, a serem desenvolvidos, durante o ano de 2011, envolvendo equipe escolar, professores e alunos do Ensino Fundamental e Médio, pais e comunidade.

O PROJETO SAPE – Serviço de Atendimento Pedagógico Especializado, efetiva o Apoio Pedagógico em Sala de Recurso, para alunos com

necessidades especiais, inclusos nas salas regulares do Ensino Fundamental e Médio.

O EXPO2001 – “ARTICULANDO ARTE, CULTURA E QUESTÕES SOCIAIS, EDUCANDO”, através da pesquisa, possibilita a construção do conhecimento e o desenvolvimento de habilidades, promove a contextualização de conteúdos e a interdisciplinaridade, onde o aprendizado é resultado de um trabalho informativo, divertido e significativo.

O PASSEIO AO PLAYCENTER - este parque possui um trabalho monitorado, tratando a questão da coleta seletiva de lixo, o processo de reciclagem de materiais e tratamento de água – o projeto tem como finalidade fazer com que o aluno desenvolva seu raciocínio a partir de situações cotidianas, como a visita a um parque de diversões envolvendo as disciplinas de Artes, Biologia, Matemática e Língua Portuguesa.

Fonte: Plano de Gestão – organizado pela autora

### **APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista**

**Título da pesquisa:** IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo e a gestão escolar: possíveis interfaces.

**Objetivos:** Contribuir para análise das relações entre as avaliações externas e a gestão escolar.

**Sujeitos:** Supervisor de Ensino, Diretor de Escola, Vice-Diretor de Escola, Professora Coordenadora de Ensino Fundamental II, Coordenadora de Ensino Médio de uma escola estadual do município de Santos.

#### **Roteiro de Entrevista**

Como gestora escolar vivenciei o Saesp, desde a sua implantação, o Idesp, implantado em 2007 e a bonificação por mérito. Distanciada dessa realidade, resolvi pesquisar sobre o assunto, por sua atualidade e com os objetivos de contribuição à comunidade escolar e às pesquisas sobre as escolas.

Sua colaboração é imprescindível ao estudo desta questão.

Sua identificação será mantida em sigilo.

Nº	Questões	Objetivos
01	Qual a sua idade e gênero?	Identificar os respondentes
02	Qual a sua formação?	Identificar os respondentes
03	Quanto tempo tem no magistério? É titular neste cargo?	Conhecer o cargo de origem do respondente e em que condições funcionais exerce o cargo atual.
04	Por que escolheu o magistério?	Traçar um perfil dos respondentes em relação à carreira.
05	Quanto tempo tem na unidade escolar?	Traçar um perfil dos respondentes em relação com a escola investigada.
06	Por que veio trabalhar nesta escola?	Traçar um perfil dos respondentes em relação com a escola investigada.
07	Qual a sua opinião sobre o ensino público estadual?	Conhecer a opinião dos respondentes sobre o ensino público estadual.
08	Qual a sua opinião sobre o ensino nesta unidade?	Conhecer a opinião dos respondentes sobre o ensino na escola pesquisada.
09	Quando você tomou contato com o Saresp? Como? O que o Saresp significa para você?	Conhecer a opinião dos respondentes sobre o Saresp. Investigar: 1. Como o sujeito compreende/entende o Saresp e qual sua atitude diante dele. 2. Se o Saresp implica em mudanças/atribuições diversas/para os gestores escolares/análise dos dados/propostas de recuperação.
10	Como você tomou conhecimento do Idesp? Como era o ensino na escola antes do	Investigar se os sujeitos relacionam o Idesp à atuação dos gestores escolares e se o fizeram

	Idesp?	em que sentido (direção e significado).
11	E depois do Idesp, como ficou? Os professores da escola reagiram ao Idesp? Se a resposta for afirmativa ou negativa, perguntar: Como? Por quê? Como você teve que agir face a essa reação? O Idesp “mexeu” com os estudantes? Com os pais? E com seu trabalho? Como? Em quê? Por quê?	Investigar se os sujeitos/ professores/alunos/pais reagiram ao Idesp. Como/Por quê/Em quê.
12	Qual seu primeiro pensamento quando soube/tomou conhecimento do bônus por mérito? Qual sua opinião sobre o bônus por mérito?	Conhecer se e como os gestores identificam mudanças nas práticas de gestão da escola.
13	O que você faria para melhorar a qualidade de ensino? E na escola? De um modo geral? (Se o sujeito responder algo do senso comum a esse respeito, perguntar o que faria com os recursos existentes, isto é, no quadro atual.)	Explorar o entendimento dos gestores sobre sua capacidade de ação no âmbito escolar/antecipação de soluções/pró-atividade.
14	Os gestores recebem e/ou receberam orientação sobre o Saesp, o Idesp e o uso de seus resultados? Como e quando?	Investigar se os respondentes receberam orientações do Saesp/Idesp. Como/Quando.
15	Os gestores fizeram ou foram objeto de curso ou qualquer outra forma de formação continuada sobre a gestão escolar, nos últimos anos? Com participação voluntária ou não?	Investigar se os respondentes tiveram formação continuada. Como/Quando/Se foi produtiva/ Por quê.

Agradeço muito sua contribuição. Os resultados desta pesquisa serão apresentados à comunidade escolar e poderão ser utilizados em futuras ações, a critério da escola.

## **APÊNDICE D – Entrevista Piloto**

**Sujeito: Diretora de Escola**

**Duração: 14'59**

01 - 50 anos

02 - Pedagogia e licenciatura em química e ciências.

03 - 25 anos de magistério completados dia 17 de janeiro de 2012.

10 anos como diretora, desde 5 de fevereiro de 2002.

04 - Sempre gostei de ensinar, sempre achei que a educação é o caminho para as transformações que podem ocorrer no mundo e acho que como tenho vocação para trabalhar com o magistério acho que posso contribuir para essa mudança.

05 - Dois anos na escola atual.

06 - Fiquei oito anos em Mongaguá, numa escola que foi municipalizada e como eu não quis aderir à municipalização, fui removida ex-ofício para essa escola.

07 – O ensino público estadual sempre está num eterno recomeço, precisava parar, se ajustar, ver o que é bom, independente do governo, para ter continuidade, ter contato com as pessoas que estão na base da educação, a educação não pode ser feita só do alto, só do gabinete, isso que eu acho complicado no ensino público do estado de SP.

08 - Essa unidade tem sérias dificuldades para implantar o currículo do estado de SP, para interagir com as crianças, para saber quais os anseios das crianças. Bem difícil nesta unidade atualmente, porque os professores são individualistas, não enxergam a criança como um todo, cada um enxerga por si próprio.

Essa escola é bem maior, venho de uma escola pequena, onde a falta de professores era bem pouca, onde os professores tinham um trabalho mais conjunto. Na outra escola, em se tratando do aluno todo mundo abraçava a causa e toda vez que falávamos vamos fazer algo pelo aluno todo mundo compreendia que estávamos ali por causa do aluno

Nesta escola veem de uma forma contrária, a escola está situada num local bem pobre, com muita violência, acham que os alunos não tem perspectiva de vida e não tem o que se fazer.

09 - Dez anos atrás, 2002.

Acho o Saresp uma forma de avaliação válida. Hoje tem um formato que está mais de acordo com a realidade da escola, antigamente era feito por pessoas que não tinham noção do que era a educação no estado de SP, não tinham noção do que era uma escola, hoje está mais próximo do dia a dia de uma escola, acho uma avaliação válida, mas tinha que ter outras formas de avaliar.

Se a escola estiver dentro do currículo oficial, se estiver trabalhando de acordo com o projeto político do estado, o Saresp é uma consequência. Não pode ser pensado somente na época que vai acontecer, tem que ser pensado o ano inteiro, trabalhar de acordo com a proposta dele, proposta de leitura e escrita diariamente, não somente quinze ou vinte dias antes. Quando chegar o Saresp vamos apenas uniformizar os dados, reformular e a gente está pronta para fazer a prova.

10 - Através das propagandas políticas do estado, que faria um modelo parecido com o Ideb.

Não tem muita diferença. O Idesp é mais um índice que colocaram para dar mais força ao Saresp. A única coisa que a evasão influencia muito no Idesp, algumas escolas são prejudicadas por essa evasão, porque a população é flutuante e não temos como mostrar isso para o governo. E acaba comprometendo o trabalho de uma escola, muitas vezes.

Num primeiro momento as pessoas ficaram numa expectativa, ansiosas, depois de um tempo, por falta de estímulo, porque o pessoal está meio cansado, não estão dando muito ibope, não estão ligando para o Idesp. É mais um índice que veio para dar força, havia a expectativa que algo seria diferente, na verdade não é, foi prometido que seria mudado. Hoje dentro da escola falar em Idesp ou em Saresp não está adiantando mais, está tanto fazendo para a equipe.

11 - É difícil tentar colocar na cabeça da equipe, das pessoas, dos professores da necessidade de colocar a escola de acordo com as propostas do Idesp e do Saresp, é muito difícil, não acho meios de falar para as pessoas o quanto é importante uma avaliação e que a partir dessa avaliação a gente tem meios para mudar.

Deve existir, tem que ser implantado realmente nas escolas, mas não pode ser apenas por uma prova como é feito hoje. Se nós somos obrigados a olhar o aluno

individualmente, cada um dentro de suas especificidades, nós também temos que ser olhados assim, a escola também tem que ser olhada dentro de suas características.

12 - Não é que eu não ligue para bônus, né, a gente liga, todo mundo liga mas não influencia na minha maneira de pensar, no meu trabalho, se não vier como a escola não recebeu. Acho que a escola tem que parar, pensar, reavaliar, mas não em função do bônus, tem que ver o que tem que melhorar, uma maneira de pensar como melhorar.

13 - Antes de tudo tem que passar pela valorização dos professores que estão dentro da educação, a escola pode ser bonita, com boas condições, mas enquanto o profissional da educação não se sentir valorizado e hoje ele não é valorizado praticamente por ninguém, fica muito difícil, as pessoas estão desestimuladas.

Dentro da minha área de atuação eu tento mostrar para as pessoas que independente de qualquer coisa o importante é fazer o aluno aprender e mostrar que é possível, independente do salário. Os alunos, eles nos valorizam. É bastante difícil você tentar passar isso para as pessoas que não estão mais acreditando que tem jeito.

14 - Em cima da hora, sempre em cima da hora, apesar que já conhecemos a estrutura, só é lembrado na época da ocorrência.

Não recebe orientação, recebe os boletins e temos que saber como utilizar esses boletins dentro da escola, nós gestores é que temos que fazer esta ponte, porque a gente não recebe orientação de como usar.

15 - Quem quis fez, para quem quis tem bastante capacitação, muitas vezes não é aplicado dentro da escola, fica difícil de aplicar dentro da escola, a gente faz apenas para o nosso interior, não para aplicar na escola.

O Redefor, curso excelente sobre o dia a dia da educação, como se processa, como deveria ser, se conseguisse aplicar 50/40 % dentro do Redefor da forma como nos foi passado, do que nos é passado, muita coisa seria bem diferente, é um curso excelente em tudo, parte teórica, muito bom.

Terminei em Agosto de 2011

Online e presencial, mais online, tínhamos muito respaldo dos tutores, muito contato com eles. De setenta que começaram somente dez terminaram, e novamente está acontecendo, do segundo grupo a maioria já desistiu, se não tiver aquela rotina de fazer as atividades diariamente as pessoas acabam se perdendo e desistindo.

A USP, a UNICAMP e a UNESP.

Eu fiz pela USP.

## **APÊNDICE E – Entrevista I**

### **Sujeito - Supervisor de Ensino**

#### **Duração – 15'17**

01 – 66

02 – Letras na primeira licenciatura e Pedagogia depois com as habilitações, em supervisão e administração escolar.

03 – Exato não sei... 40 anos. Na supervisão 30, titular, desde o início.

04 – Eu acho que foi vocação. Porque meu pai era professor, e ele me incentivou a várias carreiras, mas, parece que eu gostava mesmo do magistério, e no meu caso foi vocação.

05 – Aqui eu estou há 25 anos, na unidade estou há muitos anos, aproximadamente, 8 anos.

06 – Fui para lá pela proposta pedagógica da escola, que me encantou desde o início, que tinha um trabalho diferenciado, eles trabalhavam com flexibilização e aquilo me empolgou e eu acabei ficando, porque os diretores que tem percorrido a escola eles demonstram assim a continuidade desse trabalho pedagógico.

07 – O ensino público estadual, ele tem todas as qualidades possíveis, ele possui estrutura, as melhores capacitações, o melhor material pedagógico, falta somente um aprimoramento no relacionamento humano, eu acho que as universidades deveriam ter uma dedicação em preparar psicologicamente esses professores, falta muita psicologia da aprendizagem, psicologia da adolescência, eu acho que esse é o ponto falho no ensino público, em relação a material, prédios, equipamentos, livros, eu acho excelente.

08 – Como toda escola pública atravessa a falta de professores, falta de preparo, como eu disse, as vezes, não é nem de conteúdo, acho que é um preparo mais psicológico e didático, o corpo docente não é aquilo que se esperava ao longo desses anos, tem mudado, não por falta de conteúdo, mas por falta de preparo, que eles chegam na escola para tratar esses adolescentes, essas crianças.

09 – Eu tomei contato com o Saesp logo no início, em 96, passei a fazer parte da equipe e tenho permanecido esses anos todos.

O que o Saresp significa? A avaliação externa, ela ocorre no mundo inteiro, eu tive a oportunidade recentemente de participar do PISA, há quinze dias atrás, pela primeira vez na cidade de Santos, uma escola foi escolhida.

O Saresp representa muito para mim, porque eu venho desde 96, desde a nova LDB, trabalhando com avaliação externa e ele representa muito, é uma ferramenta muito boa para o professor trabalhar.

Eu compreendo o Saresp como um instrumento precioso de avaliação. Como trabalhar...? Ele tem que ser analisado, todas as planilhas, todos aqueles dados que nós chamamos de régua da avaliação eles tem que ser trabalhados para saber onde que estão as falhas na aprendizagem, onde que não estão dominando as habilidades, quais as competências que faltam neste aluno e as matrizes do Saresp, as matrizes de referência dão esse trabalho já pronto para o professor.

Eu acho que ele influencia bastante a mudança para os gestores. Leva o gestor a se dedicar mais ao pedagógico e acompanhar, e se esse gestor tem uma equipe, principalmente de coordenação pedagógica apta ele consegue desempenhar, e é o caso que a gente vê na escola.

A análise de dados é riquíssima, ela proporciona uma visão clara do que está ocorrendo em cada turma, em cada aluno até, se a gente se aprofundar, principalmente no ciclo I ele faz um acompanhamento, ele demonstra realmente a realidade daquela classe, daquela turma, o que o aluno sabe e o que ele não sabe.

As propostas de recuperação tem sido montadas sempre tendo em vista esses dados que nós tivemos com o Saresp e a Prova Brasil e outras avaliações, em cada escola a gente procura orientar que trabalhem aonde há defasagem de aprendizagem e a recuperação esse ano mudou, porque nós temos a recuperação paralela e a recuperação contínua com o professor auxiliar, eu acredito que evoluiu porque esse professor auxiliar vai ficar ali junto com o aluno tirando as dúvidas.

10 – O Idesp eu tomei conhecimento, a princípio pela mídia, e depois eu tive acesso através da internet a todos os índices da nossa região.

Nós não tínhamos muito claros esses índices, nós não estávamos acostumados a trabalhar, nós começamos a aprender nos meados da década de 90, antes do Idesp nós tínhamos o Saeb, que analisava as redes de ensino e ficava muito distante, agora com a internet agilizou muito.

Acho que ela sempre dá um susto, ela sempre causa uma sensação aonde a escola está errando e o que percebo dos gestores com que estou trabalhando é que eles

procuram corrigir esses rumos, ver onde estão os erros e tomar as providências, acho que ele corrige muito, até o fluxo escolar, toda a problemática da escola.

11 - Depois do Idesp, ocorreu principalmente na rede pública estadual um fator que antes não existia, porque eles atrelaram o Idesp ao bônus do professor e isso tem causado até um certo mal estar, não sei se eu posso usar essa expressão mal estar, mas ele tem causado até um nervosismo quando sai o índice do Idesp, mas, eu acho bom eu acho que os aspectos positivos do Idesp são bons, acho que é uma política boa para a qualidade do ensino.

Com os estudantes, eles a princípio acho que nem sabiam realmente o que estava acontecendo, a partir de uns anos para cá, eu acho que eles tem acompanhado e eles, curioso até, que as vezes, no 3º. ano do ensino médio eles se revoltam, eles se recusam a fazer, talvez por dificuldade e até um certo modismo, que eles veem o provão do MEC, eles se recusam a fazer e isso ocorreu de alguns anos para cá.

Os pais, eles gostam muito de que o diretor afixe esses índices, eu percebo porque existe uma comparação, que nas reuniões, quando os meus diretores contam, eles gostam de saber que a escola participa e da colocação da escola, talvez eu tenha sorte porque minhas escolas são boas.

O trabalho da supervisão eu acho que ele facilita, porque ele mostra o que realmente está acontecendo e você tem oportunidade de conversar, saber o que porque aquela turma não atingiu os objetivos propostos, acho uma boa ferramenta para nós.

12 - Eu ...nem sei viu...meu primeiro pensamento, é que talvez isso deveria ter sido implantado há muitos, mas, que deveria fazer parte da carreira do magistério, do jeito que está sendo implantado, leva uma certa descrença, eu não sei, todos esses anos tivemos tantos planos de carreira, tantos bônus por mérito, e eles foram todos retirados, todos esquecidos, mas eu acho bom, acho boa essa política, acho que é assim que deveria ser.

13 - Eu acho que a primeira coisa é a preparação do docente, embora digam que o professor vai ser substituído, eu não acredito que ele vai ser substituído, eu acredito que ele terá ajuda das novas tecnologias, mas, eu acho que é a formação do docente, o ponto de partida para qualquer melhoria da qualidade de ensino.

A partir de hoje, a escola tem que ter uma boa equipe gestora, é o primeiro passo, os pais tem que participar, não pode haver isolamento entre a escola e os pais, a família é fundamental, então uma política de incentivo à uma equipe gestora

fortalecida, de professores preparados, e de participação do pai e da família eu acho que melhora, eu tenho visto casos que tem dado resultado.

14 - Sim, são feitas reuniões preparatórias, depois capacitações, depois análise dos resultados e cada supervisor a vista dos relatórios dos resultados ele procura orientar e a própria secretaria manda muito material para acompanhamento.

15 - O último que marcou muito nossa atuação foi o Progestão, agora eles estão dando capacitações isoladas, de assuntos isolados, não condensados num todo, mas tem recebido sim.

O Progestão foi um material riquíssimo que nós recebemos, uma capacitação calma, lenta, onde a gente analisava, trocávamos ideias, fazíamos como um trabalho para melhoria da escola.

Em segmentos, por exemplo, se inscrevem na Rede do Saber, muitos fazem, outros não fazem, uns escolhem determinado assunto, são chamados para cursos, mas, com um assunto definido, não existe um condensamento, dessas orientações de um trabalho a ser efetuado, a gente não sai de um curso capacitado totalmente, são fases.

## **APÊNDICE F – Entrevista II**

### **Sujeito - Diretor de Escola**

#### **Primeiro dia - Duração – 18'69**

01 - 47 anos

02 - Ensino Superior com Mestrado em História da Arte, Licenciatura em História e Pedagogia, Pós-graduação em Docência do Ensino Superior e Pós-graduação em Gestão Escolar.

03 – 20 anos de magistério e 10 anos na direção de escola, titular de cargo.

04 - Na realidade não foi nem uma escolha minha, me indicaram para eu poder escolher, achando que eu tinha o perfil e eu me identifiquei, é o que eu gosto de fazer, dar aula e gosto também de ser diretora de escola.

Foi uma senhora que achava que eu tinha jeito, que eu era muito inteligente, ela falava, e falou: você vai fazer licenciatura, fiz a minha primeira licenciatura em história e amo.

Porque eu via que alguns diretores eram autoritários e eu queria fazer um perfil diferenciado, por isso eu resolvi ser diretora de escola, estou a caminho, mas, é

assim, eu tive diretoras maravilhosas que passaram pela minha vida e acho que a gente vai aprendendo um pouquinho de cada um.

05 – Dois anos.

06 – Eu vim porque entrou o processo de remoção e na outra, eu já tinha dado tudo o que podia e queria fazer uma nova experiência em uma nova comunidade.

(Interrupção)

Pedido de remoção, eu achei que poderia ter oportunidades de crescimento numa nova escola.

07 – (suspiro e risos) O ensino público estadual poderia ser mais democrático, ouvir as pessoas, valorizar o profissional da educação, investir em tecnologia nas escolas e precisa estar mais integrado com a sociedade, a gente está muito distante ainda, do que a sociedade requer, e eu penso que o ensino médio está ultrapassado, o ensino médio ele não responde mais as expectativas da sociedade, deveria sim, começar do zero, disciplinas integradas, cursos semestrais, laboratórios de ciências físicas e biológicas, laboratório com internet e cada aluno deveria ter um computador para estar trabalhando na sala de aula, penso que a educação pública no estado de São Paulo, precisa melhorar e muito.

08 - Os alunos daqui tem potencial, mas, a estrutura é muito grande, como eu penso escola, jamais poderia ser nesse formato, sala, giz, eles tem uma criatividade muito grande para o ensino das artes, eles podem ser bons pesquisadores e tudo isso precisa estar vinculado com a formação do professor, a nossa formação...

(Interrupção)

São bons, porque a formação do professor, ela ainda é muito “pedacinho”, ela é compartimentada, sabe, como se fosse, então para sair de um grande esquema de sala de aula e giz, precisa renovar, precisa reinventar a escola, e é isso que a gente tem que estar lutando, por isso eu crio os projetos, a exposição, para que o aluno seja o autor do conhecimento e muitas vezes o professor é o transmissor, ele acha que é importante dar aquele conteúdo, ele tem que passar o conteúdo, e nós vamos percebendo que hoje o aluno tem que buscar o conhecimento, o aluno tem que correr atrás e nós não temos essa formação, ainda é muito tradicional, a gente mistura aquilo que o mundo precisa e o que a escola ainda tem que caminhar para esse alcance.

É nesse aspecto, eu penso que os alunos dessa escola aqui, ele tem potencial, não vou dizer todos, mas, se o professor souber trabalhar diferenciado, ele tem um

retorno. É como a avaliação, nós ainda, não sabemos avaliar, o nosso modo de avaliação é tradicional, criar perguntas que fazem o aluno pensar é difícil, porque o professor não tem o hábito da reflexão, refletir sobre a sua prática.

09 – Desde o início, basicamente desde o início, no primeiro momento o Saresp, houve muita resistência, e eu acho extremamente valioso o Saresp, as avaliações externas elas são importantes, porque ela reflete o nosso trabalho e a cada ano você vai estar trabalhando com clientela diferente, o Saresp deveria ter isso ao longo alcance. Primeiro estar vinculado à clientela, à localização da escola, o atendimento, e segundo, no meu ponto de vista o Saresp, ele nunca poderia estar vinculado à bonificação, ele perde o sentido da avaliação, porque é para avaliar ensino aprendizagem, e aí você trabalhar em cima dos problemas.

(Interrupção)

O Saresp é uma avaliação institucional importante, no sentido de você detectar problemas do ensino aprendizagem, o estilo, o formato da avaliação, ele é dinâmico, de leitura, de resolução de problemas, porém ele não deve estar vinculado, no meu ponto de vista, à bonificação, ele perde a sua especificidade, que é detectar os problemas que a escola não consegue resolver, então ficar vinculado a dinheiro, a um bônus que um professor X ganha e Y não ganha, perdeu o sentido da avaliação institucional.

10 – Através das publicações e internet, você fica sabendo como está sua nota e o que você deseja almejar.

Todas as avaliações institucionais externas são importantes, então o Idesp, essa nota que sai, que mostra a escola, um ranking, como ela está, é viável nos dias de hoje, a escola está inserida dentro da sociedade, então é domínio público, a comunidade tem que participar, tem que saber o que os filhos estão aprendendo, tem que saber o que foi alcançado, o que não foi alcançado, então para mim é valoroso.

Era fragmentado, cada um dava o que queria, do seu modo, do seu ponto de vista, e com o Idesp começou a ter uma linha do pensamento pedagógico, começou a tentar responder o que a sociedade do século XXI pretende da escola, ela precisa cumprir a sua função social, preparar o jovem para o mercado de trabalho, deixar o jovem empreendedor, saber resolver problemas, então eu acho que é importante.

Agora você tem algo para seguir, o Idesp te dá uma linha daquilo do que você precisa, do que tem que responder e alcançar, mesmo ainda tendo resistência as notas do Idesp.

11 – Aqui a reação foi boa, nós alcançamos o índice do Idesp, o ano passado nós não conseguimos, e os professores estão se conscientizando das notas, mesmo porque a gente trabalha muito isso no HTPC, porque eu não posso ter esse compromisso com a escola ensinando de qualquer jeito e de qualquer forma. Achei muito interessante a prova do Pisa, ela tem um formato muito globalizado, o jovem tem um tempo para responder, as questões estão todas vinculadas a sustentabilidade, a questão da tecnologia, da sociedade, então é isso que a escola tem que responder, então os professores precisam estar inteirados dentro desse contexto.

Positivamente.

Eles ficaram todos sabendo da nota, eles sabem que tem essas avaliações, eu penso que os alunos ainda não tem a noção da importância da nota do Idesp, alguns pais da comunidade sabem, porque muitos vem pedir vaga, porque dizem que a escola é boa, que a escola alcançou as notas, mas eu penso assim, que precisa fazer uma ação educativa mais abrangente, para que todos os alunos possam compreender essa avaliação externa, porque ainda é muito dentro da avaliação interna e eles acabam desvalorizando a avaliação externa.

Teve no pedido de vagas na escola, houve uma crescente no pedido de vagas e todos os pedidos de vagas a gente percebe pelo elogio, além dos projetos que a gente faz, com os pais, este ano temos um projeto voltado para a comunidade escolar, e os pais citam essas notas.

12 – Mesmo pensando e achando que ele não deve estar vinculado ao Saesp, a nota do Idesp, quem não fica feliz com um dinheiro a mais, dinheiro que deveria já estar inserido no seu dia a dia, ele dá uma certa gratificação, porém é muito triste pensar que muitos professores que, as vezes, batalharam isoladamente, não foram merecedores deste bônus.

Eu descaracterizo o bônus vinculado a avaliação externa, eu sou totalmente contra. Cada escola deveria ter um projeto ou vários projetos, esse projeto ter uma repercussão dentro da comunidade, e pessoas que pudessem avaliar esse trabalho, e como a escola está indo, dependendo de cada projeto político pedagógico da

escola, se é resolução da violência, uso de drogas, melhorar a leitura, melhorar a matemática, a escola deveria ser avaliada dentro desse contexto.

13 – (risos) A nível da escola, estadual, de um modo geral?

Primeiro passar pela valorização dos professores, é fundamental. Segundo propiciar aos professores momentos que ele volte a estudar, mas estudar seriamente, que ele receba para estudar, que ele tenha algo dentro da escola que o faça dar respostas aos próprios alunos, eu começaria por aí.

Nas condições reais da escola, implantar projetos dentro da escola que resgatem a autoestima do professor, e que o aluno seja empreendedor dentro da própria escola, que ele se sinta agente do próprio conhecimento, então precisaria mexer com vários projetos de mobilização, tais como a valorização do grêmio, deixar com que os alunos tenham acesso a sala de informática, pesquisa, manifestações culturais, de teatro, de música, são possibilidades de avanço dentro da escola.

14 – Receberam, na Diretoria de Ensino, os supervisores sempre antes das avaliações do Saesp, eles fazem uma reunião com os diretores e passam todo o formato, de como vai ser, o dia e todas as expectativas do Saesp.

O uso dos resultados, ainda acho que a gente precisa caminhar, a gente deixa os resultados muito aquém, a mídia faz a divulgação, mas faz a divulgação em forma de ranking, e isso eu também acho negativo, mas não deveria haver ranking, porque todas as escolas deveriam ser em níveis de excelência.

15 – No ano passado, a Redefor possibilitou aos gestores de escola cursos de formação online, eu mesma fiz o da USP.

Foi voluntário e o gestor que participasse deveria trazer consigo mais professores. Desgastante, ao mesmo tempo que ele era rico de conteúdos, ao mesmo tempo não dava as possibilidades de tanto acesso, eu fiz o da USP e foi extremamente assim... muitos desistiram no caminho, muitos não conseguiram terminar.

O conteúdo, eles queriam o tempo inteiro inserir a prática, mas a nossa “não facilidade” de refletir a prática, gerou descontentamento, porque nós não conseguíamos colocar no papel a dificuldade, porque a gente não tem essa formação de unir a literatura educacional com a sua prática, a gente fica muito distante dessa literatura educacional, parece que eles não compreendem o mundo da escola, e não é verdade, você precisa do mundo das ideias para você reconstituir a sua prática.

**Segundo dia - Duração – 7'16**

09 - Como gestora ele dá uma sacudida na escola, no sentido de que vai exigir um pouquinho mais de comprometimento, com o currículo que é proposto, com aquilo que se vai ensinar e assim, mexe com a responsabilidade de toda a equipe diretiva, porque você acaba direcionando o foco, não pode ser o foco único, mas ele tem que estar inserido dentro do projeto político pedagógico da escola, e isso mexe com as pessoas...

Eu compreendo o Saesp numa dimensão educativa grandiosa, no sentido de que todos devem ter uma mesma linha, esta inserida dentro de uma proposta curricular e essa proposta tem que estar direcionada a plenitude da educação, porque a medida em que o aluno é avaliado, esta nota se torna domínio público, você tem o compromisso de preparar o jovem para a leitura, interpretação, resolução de problemas e concomitante, complementando ele está sendo inserido também no mercado de trabalho, porque a medida em que ele está e se sai bem numa avaliação assim ele tem mais possibilidades de concorrer na sociedade lá fora.

Com certeza, o gestor deve ter o olhar mais pedagógico, dentro dessa dimensão de avaliação institucional, porque ele tem uma característica de administrador, e quando você parte para todas essas questões de sala de aula, as questões curriculares, o gestor tem que ter esse olhar pedagógico, que não é só para o coordenador, o primeiro grande coordenador pedagógico dentro da escola é o gestor escolar, quando ele abraça a ideia do pedagógico, a escola flui com mais facilidade, ele é comprometido com os projetos, ele é comprometido com o ensino, com que o aluno está aprendendo, ele é comprometido com a recuperação paralela, comprometido com a recuperação contínua, então o Saesp dá toda essa abrangência porque você tem que dar um retorno, essa avaliação tem que ter significado e resignificado dentro da escola.

Os números por si só não significam nada, ele só tem sentido quando a gente pega os dados em mãos e coloca na prática, que é avaliar a prática, refletir sobre a ação da escola, refletir se o aluno realmente está aprendendo, então os dados estatísticos educacionais, eles só tem sentido quando a gente mexe com ele e torna vida, então o que está negativo tem que se tornar positivo e o que está positivo tem que crescer mais ainda.

Esse ano ela ainda não aconteceu, mas a recuperação está na LDB, é prioridade, é direito do aluno, só que a secretaria de educação está falhando neste aspecto,

porque nós estamos terminando o primeiro semestre e toda a proposta de recuperação paralela ou de professor auxiliar, isso ainda não aconteceu, diante da burocracia, o aluno tem direito a recuperação paralela, ele deve vir, ele tem que ter um acompanhamento e mesmo a contínua, o professor tem que fazê-lo sempre, para tentar voltar, tentar fazer o aluno avançar naquilo que ele não conseguiu.

10 – Com certeza, o que eu não aceito é o ranking de escolas, mas o Idesp, ele está aí para ser analisado, discutido o ano inteiro e se avançou tem que ter alternativas para continuar avançando e se não avançou, as possibilidades que a escola tem de crescer, porque é um ganho a nota do Idesp, é um ganho tanto para a unidade escolar, como para a instituição que é a educação.

Reagiram positivamente, porque nós alcançamos o índice, a escola realmente efetivou um trabalho maravilhoso o ano passado, por isso todos, quando souberam as notas do Idesp falaram: nós merecemos, porque nós trabalhamos em cima de projetos, nós trabalhamos com HTPC mais formativo, as faltas de professores eram poucas e a bonificação veio para alegrar esse professor, mesmo eu sendo contra estar vinculado a isso, a reação foi positiva.

Foi um grande desafio, a gente fez uma grande exposição, a gente fez projetos variados, tivemos “cultura é currículo”, passeio com os alunos tiveram inseridos, professores comprometidos, então a gestão é a grande motivadora para que tudo isso pudesse andar em sintonia.

## **APÊNDICE G – Entrevista III**

### **Sujeito - Professor Coordenador I**

#### **Duração – 10’01**

01 – 58 anos.

02 – Fiz Estudos Sociais e plenifiquei com História.

03 – 37/38 anos. Estável pela Constituição de 1988.

04 – Porque na minha época o magistério era hiper, super valorizado, mais do que qualquer outra profissão.

05 – Quatro anos.

06 – Eu queria a coordenação e aqui é perto da minha casa, eu gosto de escola, eu gosto de aluno, gosto de movimento e eu queria uma escola perto da minha casa e aqui é pertinho.

07 – Eu acredito no ensino público estadual, só que eu acho que tinha que mudar a política, assim, cobrar mais o profissionalismo de quem trabalha no ensino público, tinha que ter um relógio de ponto para controlar a entrada desse povo, quem trabalha e quem não trabalha, tinha que limitar mais ainda a falta e licença do professor... por que ele não falta no particular? Por que ele só entra de licença no estado? Por que o particular tem autonomia para mandar embora e o estado não... enquanto não mudar isso...

08 – Eu gosto daqui porque a gente ainda consegue manter uma disciplina com aluno, a gente tem autonomia para cobrar do professor, o professor está faltando e a gente conversa, um pessoal envolvido, por isso que a escola caminha e consegue os índices que tem.

09 – Logo que começou, na escola, depois fui para a diretoria e ficou mais estreita a relação.

Eu concordo com a prova, eu não concordo com os meios de divulgação dessa prova, o ranking que cria entre as escolas, a disputa entre as escolas, isso eu não concordo.

10 – Quando começou essa disputa entre as escolas. Você viu, aquela escola que foi a melhor colocada, foi a escola que deu todas as respostas para os alunos, então isso prova que muita escola não é de nada.

Era a mesma coisa só que não era divulgado a classificação das escolas, com o Saresp as escolas passaram a ter um envolvimento maior, porque no fundo elas querem ser as melhores, competição.

11 – A competição passou a ser maior e o pessoal começou a se envolver mais.

Eles concordam em parte, e eu também, se todas as escolas tem aluno, tem professor, tem diretor, por que que cada escola tem que ter uma nota... tinha que ser uma coisa única para todo mundo... ponta da praia, três escolas, quatro escolas, cada um com um Idesp diferente, aí você não consegue aquele mínimo e você zera, então que dividisse por região e fizesse igual para todo mundo.

Com os alunos não, mexeu mais com os professores, e com os pais, pai que é muito crítico, a gente recebe pedido de vaga, eles olham a classificação da escola no Idesp e já vem com aquela fala: que já viu a nota que a escola tem e que quer o aluno aqui.

12 – Eu prefiro aumento, de repente você faz um trabalho legal o ano inteiro, teus alunos não conseguem e não é porque você não trabalhou, você trabalhou, mas,

eles não conseguiram, de repente a nossa média aqui é alta demais, vai chegar uma hora que a gente não vai ganhar mais nada, porque tem escola que tirou “meio” e ganhou e outra escola que tirou “três e meio”, que zerou e não ganhou.

13 – Tinha que voltar a retenção, como era antigamente, eles passam de qualquer jeito, de uma série para outra, sempre faltando alguma coisa, e quando chega lá na ponta...

Esses professores tinham que ter mais responsabilidade, eles tiram licença de três em três dias, de cinco em cinco dias, e isso acaba com a escola, meses pelo menos você coloca um professor substituto e essas picadinhas eles ficam com professor eventual.

14 – Muito, o professor J... é..., a hora que ele sair não sei não, inclusive aquelas paradas de reflexão que a gente faz, é para isso.

15 – O Redefor, eu terminei, estou aguardando o meu diploma, o pessoal está se interessando, até para evolução funcional, é bom, muito bom, um material riquíssimo, eu fiz para coordenador, então você tem uma visão do trabalho de todas as disciplinas e do teu trabalho como gestor, puxado, cansativo, porque é muita coisa, assim toda semana você tem lição, fórum, tudo para participar, mas foi muito bom, gostei.

## **APÊNDICE H – Entrevista IV**

### **Sujeito – Professor Coordenador II**

**Duração: 13'28**

01 – Trinta e cinco anos.

02 – Matemática e Pedagogia

03 – 16 anos. Titular de cargo.

04 – Acho que foi ele que me escolheu, porque desde pequena a minha brincadeira era brincar de escolinha e eu queria ser a professora.

05 – Três meses.

06 - Porque é uma escola de referência, os professores são bons, o índice de Saresp, é a primeira escola no Saresp, por isso que eu quis vir para cá.

07 – Tem que mudar muitas coisas, a princípio, o meio de avaliação, uma delas, o Saresp vinculado a bônus, isso não convém, tudo o que é forçado não é bom, o ensino estadual é muito bom, a aprovação automática, esse sistema de aprovação,

todo projeto é excelente, porém o meio como é aplicado não convém, tem muitos cursos, muitas coisas boas, porém não há manutenção, não tem uma continuidade nas coisas, é lançado várias coisas e ao mesmo tempo, não se conclui.

08 – Muito bom, aqui nós conseguimos várias coisas, os professores são muito colaborativos, participativos, fazem as coisas de coração, o índice de falta de professores é muito baixo, coisa que nas demais escolas tem bastante falta de professor, um outro caso de licença, mas, quanto a isso não tem problema.

09 – Quando ele começou a ser aplicado, logo nos primeiros, foi de aplicação, era o professor que aplicava em outro período, comecei a participar, porém a gente não tinha um conhecimento, não tinha uma devolutiva, como se tem hoje, era uma coisa muito superficial, agora não, é mais detalhado.

Uma avaliação do conhecimento dos alunos e do trabalho desenvolvido pelo professor, significa muito, mas, como eu falei, infelizmente, está vinculado a pagamento, tem outros meios de você participar com bônus, por mérito e não com uma avaliação a nível do Saesp.

10 – Quando fui para a coordenação, em 2005, mas, só fui entender como funciona, quando estava na diretoria trabalhando, porque até então era uma coisa muito superficial, não tinha um diretor que explicasse, um coordenador que sentasse, olha é isso que tem que ser feito, foi isso que foi avaliado, muito pelo contrário, passava o índice do Idesp é tal, muitos professores não sabem o que significa, a importância que tem.

Conteudista, totalmente conteudista, tinha que começar na página 1 e terminar na 200, isso durante aquele ano.

O professor da sala A, isso no mesmo período, estava na atividade 1 e o da sala B estava na atividade 10.

Você tem a mesma sequencia.

11 - Ficou uma coisa mais organizada, o aluno pode estudar de manhã, a tarde, ou a noite, em outra escola.

Positiva, uma coisa muito boa, apesar que eu não participei, gratificante por estar numa escola com bom índice.

Minha meta é manter.

De uma certa forma sim, eles se sentem orgulhosos de estudar numa escola que tem um bom índice e onde muita gente comenta e tem muita gente querendo transferência para cá, mesmo de outras escolas estaduais,

Os pais sentem-se gratificados por isso, eles deixam os filhos na escola, com bom resultado no vestibular.

Com meu trabalho, eu só tenho a agradecer, porque com isso eu tenho que fazer o possível para manter o mesmo índice e não decair.

12 – Uma coisa ilusória, porque se você dividir essa quantia por treze parcelas, vai dar muito pouco, infelizmente, os professores contentam-se com tão pouco e acham que isso é uma maravilha e não é.

O bônus deveria ser passado para os professores, não através de uma prova como o Saresp, e sim professores que fazem cursos, especializações, professores que fazem muitos cursos, isso não é avaliado, conta também a falta do colega, eu acho que o bônus por mérito, tinha que ser avaliado a sua pessoa e não o coletivo.

13 – Eu acho que eu estudaria mais, eu acho que os professores tem que estudar mais, se especializar, principalmente, os professores que estão rede há muito tempo, que falam: isso eu já sei, é tudo balela, tudo acaba em pizza... não as coisas estão mudando, os nossos alunos não são mais os mesmos, é tudo muito rápido, se ele não estudar e não acompanhar, ele vai ficar preso no tempo, ele não tem uma aula com grande desempenho, com a participação dos alunos, ele precisa sim estudar mais, se interessar mais, e pegar não só seguir o caderninho a risca, como se fosse uma bíblia, ele tem que pegar aquele caderninho e inserir mias coisas, uma aula com data show, uma aula na sala do “acessa” que passe uma pesquisa, uma coisa interessante, o professor precisa estar se atualizando, mesmo porque hoje, os nossos alunos tem várias coisas em mídia, com internet, celular que tem tudo, que só falta falar, e se não correr atrás vai ficar atrás mesmo das coisas.

14 – Recebem, foi uma convocação que teve na diretoria, foi a nossa diretora a outra coordenadora, sobre o Saresp, Idesp, e a Prova Brasil, antes da prova e depois da prova, o uso de seus resultados, como tem que ser utilizado, passado aos professores, explicando porque, fizemos isso para os professores, no replanejamento, colocamos lá na régua, quanto teve em cada disciplina, em Língua Portuguesa, Matemática, História e Geografia, o quanto teve.

15 – Sim, o Redefor, alguns concluíram o ano passado e outros que ainda estão em andamento. Muito bom, porém eles esquecem que você tem uma vida, que trabalha em escola e muitas atividades, você não tem como passar para os alunos, algo a nível superior, não é que nossos alunos não tem competência, é que a realidade é outra, mas o contexto em si, nem todos conseguem concluir, a muitas coisas que

you have to do at the same time, mainly, the things in the classroom, so it's a lot of activity, so it ends with resignation, but it's an excellent course.

It should be extended to all professors, the School of Formation, it's only done by the professor who is going to be effective, it should be done when the professor takes possession and not before taking possession of the position, many have not exercised and should not do the course.

Everyone should pass through the School of Formation, there they teach a lot, they give a lot of base, you leave the faculty you have a notion of school, but it's different, what you learn in the faculty, it's not what you do here in the school, theory is one thing and practice is another, and the School of Formation is excellent, everyone should do it and not have a bonus, if you do the course, you can even have it, but it should be mandatory for all professors.

## ANEXOS

### ANEXO A - RESOLUÇÃO SE Nº 27, DE 29 DE MARÇO DE 1996

*Dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.*

A Secretaria da Educação considerando:

- a necessidade de estabelecer uma política de avaliação de rendimento escolar em nível estadual, de forma articulada com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica-SAEB/MEC;
- a imprescindibilidade de recuperar o padrão de qualidade do ensino ministrado no Estado de São Paulo;
- a importância em subsidiar o processo de tomada de decisões que objetivem melhoria da administração do sistema educacional através de resultados avaliativos cientificamente apurados;
- a necessidade de informar a sociedade e a comunidade educacional sobre o desempenho do sistema de ensino;
- a necessidade das Delegacias de Ensino e Unidades Escolares obterem resultados imediatos para tomada de decisões, em seus níveis de atuação; resolve:

Artigo 1º - Fica instituído o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo, tendo como objetivos:

I – desenvolver um sistema de avaliação de desempenho dos alunos do ensino fundamental e médio do Estado de São Paulo, que subsidie a Secretaria da Educação nas tomadas de decisão quanto à Política Educacional do Estado;

II – verificar o desempenho dos alunos nas séries do ensino fundamental e médio, bem como nos diferentes componentes curriculares, de modo a fornecer ao sistema de ensino, às equipes técnico-pedagógicas das Delegacias de Ensino e às Unidades Escolares informações que subsidiem:

- a) a capacitação dos recursos humanos do magistério;
- b) a reorientação da proposta pedagógica desses níveis de ensino, de modo a aprimorá-la;
- c) a viabilização da articulação dos resultados da avaliação com o planejamento escolar, a capacitação e o estabelecimento de metas para o projeto de cada escola, em especial a correção do fluxo escolar.

Artigo 2º - O Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo abrangerá todas as escolas da rede estadual e as redes municipal e particular que aderirem à proposta, contemplando, de forma gradativa e contínua:

I – todas as séries do ensino fundamental, nos seguintes componentes curriculares: Português (incluindo redação), Matemática, Ciências, História e Geografia;

II – todas as séries do ensino médio nos seguintes componentes curriculares: Português (incluindo redação), Matemática, História, Geografia, Química, Física e Biologia.

Artigo 3º - Competirá à Assessoria Técnica de Planejamento Educacional – ATPCE a coordenação geral do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo, promovendo a integração das necessidades e demandas com a política educacional da Secretaria de Educação e a articulação entre os vários órgãos envolvidos.

Artigo 4º - Caberá à Diretoria de Projetos Especiais da Fundação para o Desenvolvimento da Educação o gerenciamento do Sistema de Avaliação.

Artigo 5º - A Assessoria de Planejamento e Controle Educacional baixará instruções que se fizerem necessárias para o cumprimento da presente resolução.

Artigo 6º - Esta resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

## **ANEXO B - COMUNICADO CENP DE 29/01/2008**

### *Dispõe sobre as Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo - HTPC*

Aos Dirigentes Regionais de Ensino, Supervisores de Ensino e Diretores de Escola

A Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas, considerando:

- A implantação e implementação:

- das novas diretrizes e propostas curriculares que estarão sendo subsidiadas ao longo de 2008 por documentos enviados às unidades escolares;
- das expectativas de aprendizagem propostas para o ciclo I do ensino fundamental;
- do Programa Ler e Escrever nas unidades escolares jurisdicionadas à Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo;

- A Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo - HTPC - que se caracteriza fundamentalmente como espaço de;

- formação continuada dos educadores, propulsor de momentos privilegiados de estudos, discussão e reflexão das propostas curriculares e melhoria da prática docente;

- trabalho coletivo de caráter estritamente pedagógico, destinado à discussão, acompanhamento e avaliação da proposta pedagógica da escola e do desempenho escolar do aluno;

solicita das autoridades em epígrafe, especial atenção às seguintes orientações:

1 - As Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo - HTPC deverão ser planejadas e organizadas pelo Professor Coordenador de cada segmento do ensino fundamental e médio, em sintonia com toda equipe gestora da escola, com vistas a integrar o conjunto de professores do segmento, objeto da coordenação;

2 - No planejamento, na organização e na condução das HTPCs, é importante:

- considerar as demandas dos professores frente às metas e prioridades da escola;
- elaborar previamente a pauta de cada reunião, definida a partir das contribuições dos participantes;
- dividir entre os participantes as tarefas inerentes às reuniões (registro, escolha de textos, organização dos estudos);
- planejar formas de avaliação das reuniões pelo coletivo dos participantes;
- prever formas de registro (ata, caderno, diário de bordo, e outras) das discussões, avanços, dificuldades detectadas, ações e intervenções propostas e decisões tomadas;
- organizar as ações de formação continuada com conteúdos voltados às metas da escola e à melhoria do desempenho dos alunos, com apoio da equipe de supervisão e oficina pedagógica da DE.

3 - O horário de cumprimento das HTPCs, a ser organizado pelo Professor Coordenador, deverá assegurar que todos os professores do segmento de ensino participem num único dia da semana, em reuniões de, no mínimo, duas horas consecutivas;

4 - Na impossibilidade das reuniões de HTPC serem organizadas em apenas um dia da semana, a escola deverá organizá-las em, no máximo, dois dias, distribuindo todos os professores em dois grupos permanentes para cada dia;

5 - Nas escolas que participam do Programa Ler e Escrever, os professores das classes de 1ª e 2ª séries e das classes de 3ª e 4ª séries, deverão se reunir em grupos por série, em no máximo três dias, duas horas seguidas, em dias/horários diferentes para o grupo de 1ª e 2ª séries e de 3ª e 4ª séries, devendo os alunos pesquisadores participarem das HTPCs, com os respectivos professores regentes;

6 - Quando inviável o cumprimento dos procedimentos acima estabelecidos, a escola encaminhará ao Supervisor de Ensino, para análise e aprovação, a proposta de   
horário a ser adotada, justificando as causas do não cumprimento desses procedimentos;

7 - Nas escolas de tempo integral, as reuniões da HTPC devem oportunizar a participação dos professores que atuam nas disciplinas do currículo básico e nas oficinas curriculares;

8 - Dado o caráter essencialmente pedagógico e coletivo da HTPC, as escolas que mantêm Professor Coordenador de segmentos de ensino diferentes deverão prever, sempre que possível, reuniões bimestrais, e contar com a participação de todos os professores envolvidos;

9 - Excepcionalmente, em 2008, tendo em vista que o processo seletivo de Professor Coordenador ocorrerá após o período de atribuição de classes e aulas, o cumprimento destas orientações deverá ser garantido pelo diretor da unidade escolar.

10 - Nas escolas, cujo número de classes não comportar posto de trabalho de Professor Coordenador em nenhum segmento, esta atribuição ficará sob a responsabilidade do Diretor da Escola.

### **ANEXO C - Resolução SE - 74, de 6-11-2008**

A Secretária da Educação, considerando:

Que o Programa de Qualidade da Escola - PQE - visa garantir o direito fundamental de todos os alunos das escolas estaduais paulistas poderem aprender com qualidade e

a necessidade de disponibilizar à unidade escolar diferentes indicadores de natureza quantitativa e qualitativa que forneçam diagnósticos acerca da qualidade do ensino oferecido e possibilitem a definição de metas exequíveis, resolve:

Artigo 1º– Fica instituído, o Programa de Qualidade da Escola - PQE e o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo - IDESP, indicador de qualidade das escolas estaduais paulistas que permite:

I - avaliar a qualidade das escolas estaduais no Ensino Fundamental e Médio;

II - fixar metas específicas para a qualidade de ensino de cada unidade escolar que orientem os gestores escolares na tomada de decisões de modo a direcionar as escolas para a melhoria dos serviços educacionais que oferecem;

III - subsidiar ações para a promoção da melhoria da qualidade e da equidade do sistema de ensino na rede estadual.

Artigo 2º – O IDESP é calculado considerando dois critérios complementares:

I- o desempenho escolar, medido pelos resultados alcançados no SARESP (Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo);

II- o fluxo escolar, qual seja, em quanto tempo os alunos aprenderam, medido pela taxa média de aprovação nas séries do Ensino Fundamental e do Ensino Médio.

Artigo 3º – O IDESP subsidia:

I - o cálculo das metas de qualidade fixadas para cada unidade escolar;

II - o indicador coletivo específico a ser utilizado na atribuição da bonificação por desempenho ou mérito dos servidores.

Artigo 4º – As metas de qualidade de ensino são fixadas:

I - individualmente para cada unidade escolar, em cada etapa da escolarização do Ensino Fundamental (4ª e 8ª séries) e do Ensino Médio (3ª série);

II - para cada ano desde 2008 até 2030.

Parágrafo único: Em 2030 todas as unidades atingirão IDESP iguais a 7,0, 6,0 e 5,0, respectivamente para a 4ª e 8ª séries do Ensino Fundamental e para a 3ª série do Ensino Médio, considerando os IDESP de cada etapa da escolarização apurado em 2007 para cada unidade escolar.

Artigo 5º - Esta resolução entra em vigor da data de sua publicação.

## **ANEXO D - LEI COMPLEMENTAR Nº 1.078, DE 17 DE DEZEMBRO DE 2008**

*Institui Bonificação por Resultados - BR, no âmbito da Secretaria da Educação, e dá providências correlatas*

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO:

Faço saber que a Assembléia Legislativa decreta e eu promulgo a seguinte lei complementar:

**Artigo 1º** - Fica instituída, nos termos desta lei complementar, Bonificação por Resultados - BR, a ser paga aos servidores em efetivo exercício na Secretaria da Educação, decorrente do cumprimento de metas previamente estabelecidas, visando à melhoria e ao aprimoramento da qualidade do ensino público.

**Artigo 2º** - A Bonificação por Resultados - BR constitui, nos termos desta lei complementar, prestação pecuniária eventual, desvinculada dos vencimentos ou do salário do servidor, que a perceberá de acordo com o cumprimento de metas fixadas pela Administração.

**§ 1º** - A Bonificação por Resultados - BR não integra nem se incorpora aos vencimentos, salários, proventos ou pensões para nenhum efeito e não será considerada para cálculo de qualquer vantagem pecuniária ou benefício, não incidindo sobre a mesma os descontos previdenciários e de assistência médica.

**§ 2º** - A Bonificação por Resultados - BR não será considerada para fins de determinação do limite a que se refere o inciso XII do artigo 115 da Constituição Estadual.

**Artigo 3º** - A Bonificação por Resultados - BR será paga na proporção direta do cumprimento das metas definidas para a unidade de ensino ou administrativa onde o servidor estiver desempenhando suas funções, observados os artigos 8º, 9º e 10 desta lei complementar.

**§ 1º** - Para os fins do disposto no "caput" deste artigo, as unidades de ensino e administrativas serão submetidas à avaliação destinada a apurar os resultados obtidos em cada período, de acordo com os indicadores e metas referidos nos artigos 4º a 7º desta lei complementar.

**§ 2º** - As metas deverão evoluir positivamente em relação aos mesmos indicadores do período imediatamente anterior ao de sua definição, excluídas alterações de ordem conjuntural que independam da ação do Estado, na forma a ser disciplinada em resolução do Secretário da Educação.

**Artigo 4º** - Para fins de aplicação do disposto nesta lei complementar, considera-se: I - indicador:

**a)** global: índice utilizado para definir e medir o desempenho de toda a Secretaria da Educação;

**b) específico:** índice utilizado para definir e medir o desempenho de uma ou mais unidades de ensino ou administrativas;

**II - meta:** valor a ser alcançado em cada um dos indicadores, globais ou específicos, em determinado período de tempo;

**III - índice de cumprimento de metas:** a relação percentual estabelecida entre o valor efetivamente alcançado no processo de avaliação e a meta fixada;

**IV - índice agregado de cumprimento de metas:** a consolidação dos índices de que trata o inciso III deste artigo, conforme critérios a serem estabelecidos por comissão intersecretarial, na forma do artigo 6º desta lei complementar, podendo ser adotados pesos diferentes para as diversas metas;

**V - retribuição mensal:** a retribuição pecuniária mensal efetivamente percebida e em caráter permanente pelo servidor, durante o período de avaliação, excetuados os valores referentes ao abono de permanência, acréscimo de um terço de férias, décimo terceiro salário, salário-família, salário-esposa, adicional de insalubridade e periculosidade, adicional noturno, auxílio-transporte, adicional de transporte, diárias, diária de alimentação, ajuda de custo para alimentação, reembolso de regime de quilometragem, gratificação pela participação em órgãos de deliberação coletiva, prestação de serviço extraordinário, vantagens pecuniárias de caráter indenizatório, Bonificação por Resultados - BR e outras vantagens de mesma natureza, bem como os valores referentes ao atraso no pagamento de qualquer das verbas referidas neste inciso, do exercício corrente e de anteriores;

**VI - dias de efetivo exercício:** os dias do período de avaliação em que o servidor tenha exercido regularmente suas funções, desconsiderada toda e qualquer ausência, à exceção das que se verificarem em virtude de férias, licença à gestante, licença-paternidade e licença por adoção;

**VII - índice de dias de efetivo exercício:** a relação percentual estabelecida entre os dias de efetivo exercício a que se refere o inciso VI deste artigo e o total de dias do período de avaliação em que o servidor deveria ter exercido regularmente suas funções.

**Artigo 5º** - A avaliação de resultados a que se refere o § 1º do artigo 3º desta lei complementar será baseada em indicadores que deverão refletir o desempenho institucional no sentido da melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, podendo considerar, quando for o caso, indicadores de desenvolvimento gerencial e de absenteísmo.

**Parágrafo único** - Os indicadores a que se refere o "caput" deste artigo serão definidos para períodos determinados, observados os critérios de:

**1** - alinhamento com os objetivos estratégicos da Secretaria da Educação;

**2** - comparabilidade ao longo do tempo;

**3** - mensuração objetiva e apuração a partir de informações previamente existentes;

**4** - publicidade e transparência na apuração.

**Artigo 6º** - Os indicadores globais e seus critérios de apuração e avaliação, bem como as metas de toda a Secretaria da Educação, serão definidos mediante proposta do Secretário da Educação, por comissão intersecretarial, a ser constituída em decreto, integrada pelos Titulares das seguintes Pastas:

**I** - Secretaria da Casa Civil, que presidirá a comissão;

**II** - Secretaria da Fazenda;

**III** - Secretaria de Economia e Planejamento;

**IV** - Secretaria de Gestão Pública.

**Artigo 7º** - Cabe ao Secretário da Educação a definição de indicadores específicos e seus critérios de apuração e avaliação, bem como as metas de cada unidade de

ensino e administrativa.

**§ 1º** - Os indicadores, critérios e metas das unidades de ensino e administrativas deverão estar alinhados com os definidos para toda a Secretaria da Educação.

**§ 2º** - Dar-se-á ampla publicidade às informações utilizadas para a definição e apuração das metas referidas no "caput" deste artigo.

**Artigo 8º** - A avaliação de que trata o § 1º do artigo 3º desta lei complementar será realizada em periodicidade não superior a um ano, sendo facultada a sua realização em períodos menores e distintos entre as unidades de ensino e administrativas, quando for o caso.

**§ 1º** - O período de avaliação será definido pelo Secretário da Educação.

**§ 2º** - As regras para a interposição de recursos sobre os resultados obtidos pela unidade de ensino ou administrativa no processo de avaliação, seu julgamento e demais providências serão estabelecidas por resolução do Secretário da Educação.

**§ 3º** - Independente da periodicidade da avaliação relativa à Bonificação por Resultados - BR, o Secretário da Educação poderá determinar avaliações de acompanhamento em períodos inferiores, para fins de ajuste ou correção de trajetória institucional.

**Artigo 9º** - O valor da Bonificação por Resultados - BR, a ser pago anualmente, será calculado sobre até 20% (vinte por cento) do somatório da retribuição mensal do servidor relativo ao período de avaliação, multiplicado pelo:

I - índice agregado de cumprimento de metas específicas obtido pela unidade de ensino ou administrativa; e

II - índice de dias de efetivo exercício.

**§ 1º** - O montante total a ser despendido com o pagamento da Bonificação por Resultados - BR poderá superar o limite a que se refere o "caput" deste artigo, respeitada a dotação orçamentária, conforme resolução conjunta a ser editada por comissão intersecretarial, na forma do artigo 6º desta lei complementar, em função dos resultados globais obtidos nos períodos de avaliação, devendo o valor a ser pago ao servidor obedecer ao disposto nos incisos I e II deste artigo.

**§ 2º** - Os servidores de unidades de ensino ou administrativas cujo índice de cumprimento de metas específicas for superior às metas definidas poderão receber um adicional de até 20% (vinte por cento) do valor da Bonificação por Resultados - BR, conforme resolução conjunta a ser editada por comissão intersecretarial, na forma do artigo 6º desta lei complementar.

**§ 3º** - A Bonificação por Resultados - BR será paga em até 2 (duas) parcelas, durante o ano seguinte ao do término do período de avaliação.

**Artigo 10** - A Bonificação por Resultados - BR será paga ao servidor que tenha participado do processo para cumprimento das metas em pelo menos 2/3 (dois terços) do período de avaliação.

**§ 1º** - Os servidores transferidos ou afastados durante o período de avaliação farão jus à Bonificação por Resultados - BR, proporcionalmente aos dias de efetivo exercício na Secretaria da Educação, desde que cumprido o tempo mínimo de participação previsto no "caput" deste artigo.

**§ 2º** - Aplica-se o disposto no § 1º deste artigo aos servidores que passarem a ter efetivo exercício na Secretaria da Educação durante o período de avaliação, inclusive na hipótese de afastamento de órgãos, entidades ou Poderes, de qualquer dos entes federativos.

**§ 3º** - O servidor afastado com fundamento na Lei Complementar nº 343, de 6 de janeiro de 1984, fará jus à Bonificação por Resultados - BR, de que trata esta lei complementar, nos termos a serem definidos em decreto.

**Artigo 11** - Os servidores pertencentes aos quadros de pessoal da Secretaria da Educação afastados para os fins do Programa de Ação de Parceria Educacional Estado-Município farão jus à Bonificação por Resultados - BR, desde que as escolas ou os municípios destinatários do afastamento participem do sistema de avaliação, nos termos desta lei complementar e de sua regulamentação.

**Parágrafo único** - Até a adesão das escolas ou municípios ao sistema de avaliação, os servidores de que trata o "caput" deste artigo poderão receber a Bonificação por Resultados - BR, conforme definido em decreto.

**Artigo 12** - É vedado o pagamento da Bonificação por Resultados - BR, nos termos desta lei complementar, aos:

I - servidores que percebam vantagens de mesma natureza;

II - servidores da Secretaria de Educação afastados para outros órgãos, entidades ou Poderes, de qualquer dos entes federativos, salvo nas hipóteses previstas nesta lei complementar;

III - aposentados e pensionistas.

**Artigo 13** - O Poder Executivo poderá destinar recursos orçamentários adicionais às unidades de ensino e administrativas da Secretaria da Educação que apresentarem maior índice de cumprimento de metas, nos termos desta lei complementar, conforme os resultados obtidos no período de 1 (um) ano de avaliação, como estímulo à contínua melhoria do desempenho institucional.

**Parágrafo único** - Os recursos orçamentários adicionais de que trata o "caput" deste artigo não poderão ser utilizados para o pagamento de despesas consideradas como de pessoal e encargos sociais.

**Artigo 14** - A manipulação de dados e informações com o propósito de alterar o resultado das avaliações previstas nesta lei complementar caracteriza procedimento irregular de natureza grave, a ser apurado mediante procedimento disciplinar, assegurados o direito à ampla defesa e ao contraditório, na forma da lei.

**Artigo 15** - As despesas decorrentes da aplicação desta lei complementar correrão à conta das dotações próprias consignadas no orçamento vigente, ficando o Poder Executivo autorizado a abrir créditos suplementares, se necessário, mediante a utilização de recursos nos termos do artigo 43 da Lei federal nº 4.320, de 17 de março de 1964.

**Artigo 16** - Esta lei complementar entra em vigor na data de sua publicação. Palácio dos Bandeirantes, aos 17 de dezembro de 2008.

José Serra

Maria Helena Guimarães de Castro

Secretária da Educação

Mauro Ricardo Machado Costa

Secretário da Fazenda

Francisco Vidal Luna

Secretário de Economia e Planejamento

Sidney Estanislau Beraldo

Secretário de Gestão Pública

Aloysio Nunes Ferreira Filho

Secretário-Chefe da Casa Civil

Publicada na Assessoria Técnico-Legislativa, aos 17 de dezembro de 2008.

## ANEXO E – BOLETINS DA ESCOLA DE 2008 A 2011

PROGRAMA DE QUALIDADE  
DA ESCOLA

## BOLETIM DA ESCOLA

O IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo – é o indicador que avalia a qualidade das escolas estaduais paulistas em cada ciclo escolar e permite fixar metas anuais para o aprimoramento da qualidade da educação no Estado de São Paulo. Assim, o IDESP e as metas norteiam o trabalho da equipe da escola na direção da melhoria da qualidade do ensino e da gestão escolar, com o apoio da Secretaria de Estado da Educação.

Este boletim apresenta os resultados do IDESP de 2008 e os compara com os resultados de 2007. Desta maneira, a escola pode analisar a evolução da qualidade dos serviços educacionais prestados em cada ciclo escolar e avaliar seu progresso em relação à meta que lhe foi proposta para 2008. São apresentadas também as metas da escola para o ano de 2009.

A metodologia utilizada no cálculo do IDESP e dos índices de cumprimento de metas encontra-se no Sumário Executivo do Programa de Qualidade da Escola 2008, disponível no site da Secretaria de Estado da Educação.

## IDESP 2008 - DISTRIBUIÇÃO POR NÍVEIS DE DESEMPENHO

		Abaixo do Básico	Básico	Adequado	Avançado
4ª série EF	Língua Portuguesa				
	Matemática				
8ª série EF	Língua Portuguesa	0,16	0,50	0,28	0,06
	Matemática	0,10	0,65	0,18	0,07
3ª série EM	Língua Portuguesa	0,19	0,38	0,42	0,01
	Matemática	0,41	0,50	0,07	0,02

## IDESP 2008 - INDICADORES DA ESCOLA

	Indicadores de Desempenho		Indicador de Desempenho	Indicador de Fluxo	IDESP 2008
	Língua Portuguesa	Matemática			
4ª série EF					
8ª série EF	4,1441	4,0841	4,11	0,9690	3,99
3ª série EM	4,1590	2,3242	3,24	0,9600	3,11

**IDESP 2008 - REDE ESTADUAL**

	4ª série EF	8ª série EF	3ª série EM
<b>Escola</b>		3,99	3,11
Coordenadoria	3,49	2,78	2,12
Diretoria	2,43	2,34	1,73
Município	2,66	2,67	2,06
Estado	3,25	2,60	1,95

**EVOLUÇÃO E CUMPRIMENTO DAS METAS DE 2008 POR CICLO ESCOLAR**

	IDESP 2007	IDESP 2008	METAS 2008	PARCELA CUMPRIDA DA META
4ª série EF				
8ª série EF	3,87	3,99	3,96	120,00
3ª série EM	2,45	3,11	2,54	120,00

**EVOLUÇÃO E CUMPRIMENTO DAS METAS DE 2008 DA ESCOLA**

	NÚMERO DE ALUNOS AVALIADOS	PROPORÇÃO DE ALUNOS AVALIADOS	PARCELA CUMPRIDA DA META NA ESCOLA
4ª série EF			120,00
8ª série EF	111	50,45	
3ª série EM	109	49,55	
Total	220	100,00	

**METAS 2009**

	IDESP 2008	METAS 2009
4ª série EF		
8ª série EF	3,99	4,08
3ª série EM	3,11	3,19

## PROGRAMA DE QUALIDADE DA ESCOLA

### BOLETIM DA ESCOLA

O IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo – é o indicador que avalia a qualidade das escolas estaduais paulistas em cada ciclo escolar e permite fixar metas anuais para o aprimoramento da qualidade da educação no Estado de São Paulo. Assim, o IDESP e as metas norteiam o trabalho da equipe da escola na direção da melhoria da qualidade do ensino e da gestão escolar, com o apoio da Secretaria de Estado da Educação. Este boletim apresenta os resultados do IDESP de 2009 e os compara com os resultados de 2008. Desta maneira, a escola pode analisar a evolução da qualidade dos serviços educacionais prestados em cada ciclo escolar e avaliar seu progresso em relação à meta que lhe foi proposta para 2009. São apresentadas também as metas da escola para o ano de 2010. Além disso, a partir de 2009 será somado à parcela de cumprimento de metas um adicional de bônus que depende do valor do IDESP apresentado pela escola – quanto maior o IDESP, maior o adicional por qualidade. Esse adicional também é apresentado neste boletim. A metodologia utilizada no cálculo do IDESP, do índice de cumprimento de metas e do adicional por qualidade encontra-se no Sumário Executivo do Programa de Qualidade da Escola 2009, disponível no site da Secretaria de Estado da Educação.

#### IDESP 2009 - DISTRIBUIÇÃO POR NÍVEIS DE DESEMPENHO

		Abaixo do Básico	Básico	Adequado	Avançado
4ª série EF	Língua Portuguesa				
	Matemática				
8ª série EF	Língua Portuguesa	0,0583	0,5631	0,3204	0,0583
	Matemática	0,1650	0,5825	0,2330	0,0194
3ª série EM	Língua Portuguesa	0,1589	0,3645	0,4673	0,0093
	Matemática	0,3519	0,5833	0,0648	0,0000
		<b>Insuficiente</b>	<b>Suficiente</b>		<b>Avançado</b>

## IDESP 2009 - INDICADORES DA ESCOLA

	Indicadores de Desempenho		Indicador de Desempenho	Indicador de Fluxo	IDESP 2009
	Língua Portuguesa	Matemática			
4ª série EF					
8ª série EF	4,5950	3,6900	4,14	0,9681	4,01
3ª série EM	4,4233	2,3763	3,40	0,9224	3,14

## IDESP 2009 - REDE ESTADUAL

	4ª série EF	8ª série EF	3ª série EM
Escola		4,01	3,14
Coordenadoria	4,34	3,09	2,15
Diretoria	3,06	2,60	1,97
Município	3,20	2,99	2,24
Estado	3,86	2,84	1,98

## EVOLUÇÃO E CUMPRIMENTO DAS METAS DE 2009, POR CICLO ESCOLAR

	IDESP 2008	IDESP 2009	METAS 2009	PARCELA CUMPRIDA DA META (IC)
4ª série EF				
8ª série EF	3,99	4,01	4,08	22,22
3ª série EM	3,11	3,14	3,19	37,50

## PARCELA CUMPRIDA DA META DE 2009 + ADICIONAL POR QUALIDADE DE 2009, POR CICLO ESCOLAR

	PARCELA CUMPRIDA DA META (IC)	ADICIONAL POR QUALIDADE (IQ)	PARCELA CUMPRIDA DA META + ADICIONAL POR QUALIDADE (IC + IQ)*
4ª série EF			
8ª série EF	22,22	37,00	59,22
3ª série EM	37,50	38,00	75,50

\* A soma IC + IQ não pode ultrapassar 120,00. Se esse for o caso, se limita a esse valor.

PARCELA CUMPRIDA DA META DE 2009 + ADICIONAL POR QUALIDADE DE 2009 DA ESCOLA

	MÉDIA DO NÚMERO DE ALUNOS AVALIADOS*	PROPORÇÃO DE ALUNOS AVALIADOS	PARCELA CUMPRIDA DA META + ADICIONAL POR QUALIDADE (IC + IQ)
4ª série EF			67,52
8ª série EF	103	49,05	
3ª série EM	107	50,95	
Total	210	100,00	

\* Média do número de alunos avaliados e considerados para o cálculo do IDESP

METAS 2010

	IDESP 2009	METAS 2010
4ª série EF		
8ª série EF	4,01	4,10
3ª série EM	3,14	3,22

## PROGRAMA DE QUALIDADE DA ESCOLA

### BOLETIM DA ESCOLA

O IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo é o indicador que avalia a qualidade das escolas estaduais paulistas em cada ciclo escolar e permite fixar metas anuais para o aprimoramento da qualidade da educação no Estado. O IDESP e as metas fixadas norteiam o trabalho da equipe da escola na direção desta melhoria do ensino e da gestão escolar, com o apoio da Secretaria de Estado da Educação.

As informações deste boletim permitem que a escola analise a evolução de seu IDESP entre 2009 e 2010, em cada um de seus componentes, e avalie seu progresso em relação à meta que lhe foi proposta para 2010.

Também são apresentados os indicadores de pagamento da Bonificação por Resultados.

A partir de 2010, o Índice de Cumprimento de Metas passa a agregar dois componentes que antes eram tratados separadamente: i) a parcela cumprida da meta; e ii) o adicional por qualidade. Estes dois componentes já foram considerados para o cálculo do indicador de pagamento do bônus em 2010, exatamente sob a mesma forma de cálculo. A diferença reside apenas na denominação do indicador: o que se denomina Índice de Cumprimento de Metas - IC corresponde à soma da parcela cumprida da meta (que nos anos anteriores denominava-se IC) com o adicional por qualidade (antes denominado IQ).

A metodologia utilizada no cálculo do IDESP e dos indicadores de pagamento do bônus encontra-se em Nota Técnica do Programa de Qualidade da Escola, disponível no site da Secretaria de Estado da Educação.

### IDESP 2010 – DISTRIBUIÇÃO POR NÍVEIS DE DESEMPENHO

		Abaixo do Básico	Básico	Adequado	Avançado
5º ano EF	Língua Portuguesa				
	Matemática				
9º ano EF	Língua Portuguesa	0,2475	0,5248	0,2277	0,0000
	Matemática	0,2475	0,6634	0,0891	0,0000
3ª série EM	Língua Portuguesa	0,4065	0,3333	0,2520	0,0081
	Matemática	0,5447	0,3740	0,0732	0,0081
		Insuficiente	Suficiente		Avançado

## IDESP 2010 – INDICADORES DA ESCOLA

	Indicadores de Desempenho		Indicador de Desempenho	Indicador de Fluxo	IDESP 2010
	Língua Portuguesa	Matemática			
5º ano EF					
9º ano EF	3,2673	2,8053	3,04	0,9509	2,89
3ª série EM	2,8730	1,8157	2,34	0,9148	2,14

## IDESP 2010 - REDE ESTADUAL

	5º ano EF	9º ano EF	3ª série EM
Escola		2,89	2,14
Coordenadoria	4,48	2,75	2,01
Diretoria	2,94	2,23	1,82
Município	2,81	2,49	2,06
Estado	3,96	2,52	1,81

## EVOLUÇÃO E CUMPRIMENTO DAS METAS DE 2010, POR CICLO ESCOLAR

	IDESP 2009	IDESP 2010	METAS 2010	PARCELA CUMPRIDA DA META
5º ano EF				
9º ano EF	4,01	2,89	4,10	0,00
3ª série EM	3,14	2,14	3,22	0,00

## ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE METAS 2010 (PARCELA CUMPRIDA DA META 2010 + ADICIONAL POR QUALIDADE 2010), POR CICLO ESCOLAR

	PARCELA CUMPRIDA DA META	ADICIONAL POR QUALIDADE	ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE METAS (IC)
5º ano EF			
9º ano EF	0,00	10,63	10,6
3ª série EM	0,00	10,34	10,3

\* O índice de cumprimento de metas, a partir de 2010, agrega os componentes que antes eram tratados separadamente: a parcela cumprida da meta e o adicional por qualidade. O índice de Cumprimento de Metas se limita a 120%.

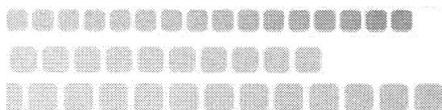
## ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE METAS DE 2010 DA ESCOLA

	MÉDIA DO NÚMERO DE ALUNOS AVALIADOS*	PROPORÇÃO DE ALUNOS AVALIADOS	ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE METAS (IC)
5º ano EF	0	0,00	10,5
9º ano EF	101	45,09	
3ª série EM	123	54,91	
Total	224	100,00	

\* Média do número de alunos avaliados e considerados para o cálculo do IDESP

## METAS 2011 POR CICLO ESCOLAR

	IDESP 2010	METAS 2011
5º ano EF		
9º ano EF	2,89	3,07
3ª série EM	2,14	2,33



## PROGRAMA DE QUALIDADE DA ESCOLA

### BOLETIM DA ESCOLA

O IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo é o indicador que avalia a qualidade das escolas estaduais paulistas em cada ciclo escolar e permite fixar metas anuais para o aprimoramento da qualidade da educação no Estado. O IDESP e as metas fixadas norteiam o trabalho da equipe da escola na direção desta melhoria do ensino e da gestão escolar, com o apoio da Secretaria de Estado da Educação.

As informações deste boletim permitem que a escola analise a evolução de seu IDESP entre 2010 e 2011, em cada um de seus componentes, e avalie seu progresso em relação à meta que lhe foi proposta para 2011.

Também são apresentados os indicadores de pagamento da Bonificação por Resultados.

A partir de 2010, o Índice de Cumprimento de Metas passa a agregar dois componentes que antes eram tratados separadamente: i) a parcela cumprida da meta; e ii) o adicional por qualidade. Estes dois componentes já foram considerados para o cálculo do indicador de pagamento do bônus em 2010, exatamente sob a mesma forma de cálculo. A diferença reside apenas na denominação do indicador: o que se denomina Índice de Cumprimento de Metas - IC corresponde à soma da parcela cumprida da meta (que nos anos anteriores denominava-se IC) com o adicional por qualidade (antes denominado IQ).

A metodologia utilizada no cálculo do IDESP e dos indicadores de pagamento do bônus encontra-se em Nota Técnica do Programa de Qualidade da Escola, disponível no site da Secretaria de Estado da Educação.

#### IDESP 2011 – DISTRIBUIÇÃO POR NÍVEIS DE DESEMPENHO

		Abaixo do Básico	Básico	Adequado	Avançado
5º ano EF	Língua Portuguesa				
	Matemática				
9º ano EF	Língua Portuguesa	0,1413	0,6957	0,1413	0,0217
	Matemática	0,2717	0,5978	0,1196	0,0109
3ª série EM	Língua Portuguesa	0,2879	0,4167	0,2803	0,0152
	Matemática	0,5076	0,4545	0,0379	0,0000

**IDESP 2011 – INDICADORES DA ESCOLA**

	Indicadores de Desempenho		Indicador de Desempenho	Indicador de Fluxo	IDESP 2011
	Língua Portuguesa	Matemática			
5º ano EF					
9º ano EF	3,4780	2,8990	3,19	0,9647	3,08
3ª série EM	3,4087	1,7677	2,59	0,9453	2,45

**IDESP 2011 - REDE ESTADUAL**

	5º ano EF	9º ano EF	3ª série EM
Escola		3,08	2,45
Coordenadoria	4,77	2,80	1,98
Diretoria	3,38	2,30	1,65
Município	3,25	2,56	1,84
Estado	4,24	2,57	1,78

**EVOLUÇÃO E CUMPRIMENTO DAS METAS DE 2011, POR CICLO ESCOLAR**

	IDESP 2010	IDESP 2011	METAS 2011	PARCELA CUMPRIDA DA META
5º ano EF				
9º ano EF	2,89	3,08	3,07	105,56
3ª série EM	2,14	2,45	2,33	120,00

**ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE METAS 2011 (PARCELA CUMPRIDA DA META 2011 + ADICIONAL POR QUALIDADE 2011), POR CICLO ESCOLAR**

	PARCELA CUMPRIDA DA META	ADICIONAL POR QUALIDADE	ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE METAS (IC)
5º ano EF			
9º ano EF	105,56	14,87	120,00
3ª série EM	120,00	20,81	120,00

\* O índice de cumprimento de metas, a partir de 2010, agrega os componentes que antes eram tratados separadamente: a parcela cumprida da meta e o adicional por qualidade. O índice de Cumprimento de Metas se limita a 120%.

**ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE METAS DE 2011 DA ESCOLA**

	MÉDIA DO NÚMERO DE ALUNOS AVALIADOS	PROPORÇÃO DE ALUNOS AVALIADOS	ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE METAS (IC)
5º ano EF *	0		120,00
9º ano EF	92	41,07	
3ª série EM	132	58,93	
Total	224	100,00	

\* Média do número de alunos avaliados e considerados para o cálculo do IDESP

**METAS 2012 POR CICLO ESCOLAR**

	IDESP 2011	METAS 2012
5º ano EF		
9º ano EF	3,08	3,27
3ª série EM	2,45	2,65