

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

MARCLEIDE SÁ MIRANDA OLIVEIRA

**GESTÃO E APRENDIZAGEM: EVIDENCIANDO O PACTO PELA
EDUCAÇÃO.**

JUIZ DE FORA
2014

MARCLEIDE SÁ MIRANDA OLIVEIRA

**GESTÃO E APRENDIZAGEM: EVIDENCIANDO O PACTO PELA
EDUCAÇÃO.**

Dissertação apresentada como
requisito parcial à conclusão do
Mestrado Profissional em Gestão e
Avaliação da Educação Pública da
Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Chibebe Nicolella

JUIZ DE FORA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

MARCLEIDE SÁ MIRANDA OLIVEIRA

GESTÃO E APRENDIZAGEM: EVIDENCIANDO O PACTO PELA EDUCAÇÃO.

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional Caed/ Faced/ UFJF, aprovada em
__/__/__.

Profº. Dr. Alexandre Chibebe Nicolela

Membro da banca

Membro da banca

Juiz de Fora, de de 20.....

**Dedico a minha Mãe
Maria José, que abraçou
comigo esse sonho e ao
meu filho Arthur Vinícius,
que me ensina todos os
dias as mais dignas
lições.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço...

A Deus, pela Sabedoria e Luz no processo de reflexão deste trabalho.

A minha família, minha mãe, pela confiança, estímulo e fé constantes, a meu Pai, que mesmo em outro plano, não esqueço um só momento dos seus ensinamentos, exemplos e incentivo a educação de todos nós, aos irmãos (Dinho, Socorro, taty e Maris) apoio, carinho e companheirismo sempre.

Ao meu esposo, Beto, que soube, com muita sabedoria, entender os momentos de ausências e stress e que muito me apoiou.

A minha preciosidade, meu filho Arthur que com sua espontaneidade e ótimo senso de humor, suportou as minhas ausências e na inocência dos seus oito anos, se disponibilizava a ler comigo textos e livros. Essa conquista é de todos nós.

Aos colegas de trabalho que sensíveis ao momento prestaram o apoio necessário, e em especial as professoras Isva Modesto e Anete Ferraz pela compreensão, apoio e entusiasmo contagiante.

A Secretaria de Estado da Educação de Pernambuco, por oportunizar minha participação nesse mestrado.

As tutoras, Sheila Rigante e Mariana Calife, ao orientador Alexandre Nicolella e aos membros da Banca Examinadora, por tão bem desempenhar cada um seu papel, dispondo de tempo e conhecimento para contribuir e analisar este trabalho.

Às escolas e sujeitos da pesquisa que me atenderam prontamente contribuindo de forma imprescindível para esse momento de descoberta.

As amigas Sonia Neves, Diza e Josy Lima pela cumplicidade, ajuda e amizade.

De forma especial, as amigas iniciadas no mestrado, a todas e todos, cada um de seu jeito, pelo companheirismo e bom humor que amenizaram momentos difíceis, caminharam juntos e divertiram momentos leves.

Por fim, a todos aqui mencionados ou não, que contribuíram e/ou torceram pela conclusão deste trabalho.

Obrigada...

Crescer como profissional significa ir localizando-se no tempo e nas circunstâncias em que vivemos, para chegarmos a ser um ser verdadeiramente capaz de criar e transformar a realidade em conjunto com os nossos semelhantes para o alcance de nossos objetivos da educação.

Paulo Freire

RESUMO

Essa dissertação teve como objetivo analisar a apropriação dos resultados das avaliações externas por quatro gestores da Rede Estadual de Pernambuco a partir da implantação do Pacto pela Educação. Buscou-se conhecer melhor o envolvimento dos atores nas ações interventivas como melhoria da aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio. Para tal, utilizou-se como suporte metodológico entrevistas semiestruturadas, análise documental dos resultados do PPE entre os anos de 2011 e 2013; plano de intervenção pedagógico, pautas e atas das reuniões. A partir dessas análises, estruturaram-se os resultados positivos para elaboração do Plano de Ação Educacional, com o intuito de aprimorar, adaptar e disseminar as possibilidades de uma gestão pedagógica bem sucedida, nas escolas da mesma Gerência Regional de Educação.

Palavra-chave: Gestão, avaliação, Intervenção, resultados, aprendizagem.

ABSTRACT

This dissertation aimed to analyze the appropriation of the results of external evaluations by four managers of the State of Pernambuco Network from the implementation of the Pact for Education-PPE. It was sought to better understand the involvement of actors intervening in actions such as improving learning of high school students. For such it was used as a methodological support semi-structured interviews, document analysis of the results of PPE between the years 2011 and 2013; pedagogical intervention, agendas and minutes of meetings plan. From these analyzes, were structured positive results for elaboration of the Educational Action, in order to enhance, adapt and disseminate the possibilities of a successful educational management in schools of the same Regional Management Education.

Key-words: management, evaluations, intervention, results, Learning

LISTA DE ABREVIATURAS

BCC-PE – Base Curricular Comum de Pernambuco

BIPPE – Boletim Informativo do Pacto pela Educação.

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

EJA – Educação de Jovens e Adultos.

E.M – Ensino Médio

ENAD - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes.

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

E.R – Escola Regular

EREM – Escola de Referência em Ensino Médio

GRE - Gerência Regional de Educação

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

IDEPE – Índice de Desempenho Educacional de Pernambuco.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

L.P – Língua Portuguesa.

MEC – Ministério da Educação e Cultura.

OCDE -Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

PISA - Programa Internacional de Avaliação de Estudantes.

PAE – Plano de Ação Educacional

PAR - Plano de Ação Regional.

PE - Pernambuco

PPE - Pacto pela Educação.

PPP - Projeto Político Pedagógico

PROGEPE - Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de PE.

SAEB- Sistema de Avaliação da Educação Básica.

SAEPE – Sistema de Avaliação da Educação Básica de Pernambuco.

SEE – Secretaria de Educação e Esportes.

SEPLAG - Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco

UDE – Unidade de Desenvolvimento de Ensino

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UGR – Unidade de Gestão em Rede

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Total de escolas da rede estadual de Pernambuco	25
FIGURA 2	Modelo do BIPPE apresentado às escolas	28
FIGURA 3	Etapas do processo do PPE	57

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Evolução da quantidade das escolas de referência	22
------------------	---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Apresentação das funções/cargos das escolas regulares e integrais	23
Quadro 2	Etapas de seleção para o cargo de gestores PE.	51
Quadro 3	Utilização dos resultados das avaliações por segmento	68
Quadro 4	Padrões de desempenho no Ensino Médio de Pernambuco	74
Quadro 5	Organização Geral da Formação de Diretores da Regional Petrolina.	90
Quadro 6	Métodos Utilizados	92
Quadro 7	Organização das Atividades Práticas	93
Quadro 8	Planilha de Custos Geral	95
Quadro 9	Financiamento da proposta de ação da GRE/Petrolina	96

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Dados numéricos da escola pesquisada	21
TABELA 2	Ranking da avaliação externa/semestral entre as 15 escola da regional e entre as 300 do estado	36
TABELA 3	Média do IDEPE e metas Projetadas (Língua Portuguesa e Matemática – E.M.)	38
TABELA 4	Variáveis de análise do PPE da EREM 1	39
TABELA 5	Média de Língua Portuguesa e Matemática – E.M	43
TABELA 6	Variáveis de análise do PPE da EREM II	44
TABELA 7	Média de Língua Portuguesa e Matemática – E.M	46
TABELA 8	Variáveis de análise do PPE da ER L	47
TABELA 9	Média de Língua Portuguesa e Matemática – E.M	48
TABELA 10	Variáveis de análise do PPE da ER II	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 A CONTEXTUALIZAÇÃO DO ENSINO MÉDIO NA REDE DE ENSINO DE PERNAMBUCO	21
1.1 Pacto pela Educação: Os resultados e a Intervenção Pedagógica nas escolas implantadas	26
1.2 Perfil das Escolas Pesquisadas	32
1.2.1 Conhecendo a Escola EREM 1	36
1.2.2 Conhecendo a Escola EREM 2	42
1.2.3 Conhecendo a Escola ER 1	45
1.2.4 Conhecendo a Escola ER 2	48
1.3 A influência da ação de gestão na política por resultados: A investidura no cargo	51
2 A ANÁLISE DA APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS DO PACTO PELA EDUCAÇÃO PELOS GESTORES ESCOLARES DAS QUATRO ESCOLAS ESTUDADAS	53
2.1 Entre a prática e a teoria: a apropriação dos resultados no contexto escolar das escolas pesquisadas.	55
2.2 Dos processos de mobilização da equipe escolar e da comunidade na implantação do programa.	61
2.3 Gestão escolar e suas ações para a prática pedagógica.	66
2.4 Ações estratégicas: O que mudou na prática pedagógica na sala de aula.	69
3 AVALIAÇÃO EXTERNA E AS AÇÕES DE INTERVENÇÃO NO ENSINO MÉDIO : UMA PROPOSTA	79
3.1 Considerações Sobre o Caso Analisado	77
3.1.1 Considerações da pesquisa sobre as escolas	83
3.2 A Estrutura da proposta	85
3.2.1 Preparando a Equipe da Regional	90
3.2.2 Encontros Presenciais	91
3.2.3 Estudos Individuais	92
3.2.4 Atividades Práticas	92
3.3 Mecanismos de financiamento	94
3.4 Equipe de Formação e Monitoramento	97

3.5 Seleção e Organização dos Conteúdos	97
3.5.1 EMENTAS	98
3.6 Avaliação da Proposta de Formação	101
CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICES	108
ANEXOS	112

INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva analisar como a apropriação dos resultados do Pacto pela Educação pela gestão escolar, tanto no ensino regular como no ensino Integral, podem influenciar nos resultados do Ensino Médio das escolas estaduais da regional Petrolina.

Com o intuito de identificar estas ações, foi investigada a dinâmica dos gestores de quatro escolas públicas estaduais, localizadas no Estado de Pernambuco, e jurisdicionadas à Gerência Regional de Educação (GRE) do município de Petrolina que atende a sete municípios. A forma como se apropriam e conduzem a política pública definida pelo governo do estado na rotina escolar como forma de melhorar o desempenho dos alunos e da escola. Sendo, portanto, definido para o caso em questão, a política pública estadual de intervenção pedagógica, o Programa Pacto Pela Educação, que será detalhado no capítulo 1.

No decorrer da investigação foram utilizados diferentes recursos metodológicos, tais como: a realização de entrevistas semiestruturadas¹ com os atores do processo escolar, a saber, a gerente regional da GRE-Petrolina, quatro Diretores, sete professores de Língua Portuguesa e sete professores de Matemática das turmas do Ensino Médio, três coordenadoras pedagógicas, denominadas de Educadoras de apoio² bem como visitas para análise documental dos dados do Pacto pela Educação, incluindo a análise dos resultados das avaliações internas e externas das escolas como também, a discrepancia no Plano de Ação das gestoras, os planos de intervenções sugeridos pelo programa, dos registros em atas das reuniões realizadas com estudantes, pais, professores e demais servidores das escolas.

É importante esclarecer que a entrevista do tipo semiestruturada, que apresenta um roteiro com o tema a ser abordado, permite uma postura bastante

¹ A entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI MANZINI, 2004).

² A função de educador de apoio na rede estadual de Educação de Pernambuco, corresponde a função de coordenador pedagógico.

flexível, possibilitando que o entrevistado esteja à vontade para se manifestar livremente sobre o assunto tratado (MANZINI, 2004).

Dessa forma, as análises dos elementos investigados permitiram a identificação de informações substanciais que identificam o impacto da ação da gestão escolar na implantação da política pública pernambucana, Programa Pacto pela Educação, como também os resultados das Escolas no SAEPE³/IDEPE⁴ entre 2010 a 2012 e o IDEB⁵.

Dentre os fatores que corroboram para os resultados positivos e negativos das avaliações nas instituições escolares um que se destaca no contexto atual como determinante é a ação gestora, que como afirma Neubauer e Silveira (2008, p.103), “a liderança do diretor é variável estratégica para a mudança”.

O presente trabalho se configurou com base no pressuposto do novo perfil do gestor escolar no Brasil, defendido por Senge (2005), já que a necessidade de inovação prevalece não apenas da função que ocupa, mas, principalmente do papel de interventor reflexivo das ações gestoras.

Senge (2005) destaca como competências de liderança o envolvimento que caracteriza a capacidade de mobilizar as pessoas para lidarem com problemas difíceis, o pensamento sistêmico, que corresponde à competência de saber o impacto que o gestor causa nas pessoas e no sistema, e como este impacto muda com o tempo.

Espera-se que estas competências, destacadas por Senge (2005), possam abranger mais o campo da gestão pedagógica, como também a intervenção na definição de padrões de desempenho evidenciadas nas reformas educacionais na busca pela qualidade do ensino, já que a dinâmica diária de gestão precisa estar diretamente atrelada as atividades diversificadas desenvolvidas pelo gestor junto aos demais atores educacionais. Essa verificação se deu quando das visitas realizadas pela autora, que é Técnica Pedagógica e coordenadora do programa e ainda por meio da análise dos resultados das escolas disponíveis na Gerência Regional e na própria escola.

Dessa forma, busca-se no decorrer desta pesquisa, delinear como se dá o comprometimento do gestor na condução de uma política pública na liderança

³ SAEPE – Sistema de Avaliação da Educação Básica de Pernambuco.

⁴ IDEPE _Compõe, em conjunto com as taxas de aprovação verificadas pelo Censo Escolar, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco.

⁵ IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

das atividades junto aos profissionais que lidam com as ações de intervenção definida a partir dos seus resultados nas avaliações internas e externas.

No Pacto pela Educação - PPE o que sugere a possibilidade da melhoria da aprendizagem e conseqüentemente dos resultados é principalmente o envolvimento de todos os atores da comunidade escolar, no entanto, ao implantar uma política pública como um programa, ou um projeto, numa rede ou escola, há que se garantir sua implementação eficaz e seu monitoramento, possibilitando, assim, que cumpra o objetivo a que se destina. Quando chega à escola, o responsável pela disseminação e envolvimento da comunidade escolar no desenvolvimento do programa é o gestor escolar.

Sobre essa responsabilização, destaca-se o que diz Lück,

o gestor escolar tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e a promoção do seu desenvolvimento (LÜCK, 1990 s.p).

O gestor como líder, deve propor situações desafiadoras, planejamento participativo por meio da coletividade.

Para melhor compreensão de como foi investigada a ação gestora apresentada, a saber, as dinâmicas de gestão escolar dos quatro diretores de escolas estaduais com relação a melhoria dos resultados, proposta a partir da implementação do Programa Pacto pela Educação e Intervenção Pedagógica que impactam no desempenho dos estudantes do Ensino Médio, analisamos as atas de reuniões, planos de intervenções e registros de evidências.

É importante analisar o PPE, considerando as realidades presentes na rede para o atendimento a etapa do Ensino Médio, pois o programa avalia igualmente escolas regulares e escolas de tempo integral, partindo de critérios distintos para inserção no programa, onde, enquanto as escolas de Referência em Ensino Médio (Tempo Integral ou semi-integral) foram inseridas em sua totalidade, as escolas regulares atendiam ao critério de menor IDEB.

Porém, essa diferença de realidade quanto à estrutura, componente curricular, organograma e até índice de Desempenho não define melhoria através do crescimento apresentado nos resultados bimestrais, ou seja, as escolas de Referência não apresentam constantemente os melhores resultados

no Ranking do PPE, por isso, há a necessidade de investigar o que leva a esse movimento, comparando inclusive o desempenho entre as duas escolas de Referência e entre as duas escolas regulares, e analisar as variáveis que induzem o sucesso ou não e que ações possibilitam em melhorias.

É importante esclarecer como e porque se deu a escolha das quatro escolas que serviram de objeto de pesquisa de campo deste Plano de Ação Educacional (PAE).

O critério de escolha teve como base a evolução dos resultados alcançados, considerando como entraram no programa e como chegaram a 2012, mostrando crescimentos consideráveis tanto nos resultados das avaliações externas como na modificação do perfil de liderança observado.

Como o programa engloba as duas realidades, regular e integral, fez-se necessário pesquisar mais de uma realidade em cada contexto, objetivando confirmar se as ações de gestão escolar, tanto no regular quanto na integral, que possivelmente seriam identificadas como responsáveis pelos resultados, tratavam-se ou não de particularidade de uma escola, ou do tempo de permanência do estudante na escola, que poderia não se confirmar em outra realidade.

É importante destacar que a fundamentação do trabalho não está na comparação dos resultados das escolas, mas sim na confirmação de condicionantes identificadas nos quatro contextos e que fazem a diferença no desempenho escolar.

Visando atender aos objetivos e temas propostos, optou-se por abordar as questões relacionadas à implantação do Pacto pela Educação na rede estadual de ensino, mais especificamente na Gerência regional do Médio São Francisco, GRE Petrolina.

Este trabalho está dividido em três capítulos.

No capítulo 1 é apresentada a descrição do caso de gestão com destaques para elementos que caracterizam o PPE e sua implantação na rede estadual de Pernambuco.

No capítulo 2 é mostrado os dados pesquisados sobre a escola, características, evolução dos resultados, como forma de referendar e justificar a pesquisa confrontando com referenciais bibliográficos e com pesquisas já realizadas alusivas ao tema do trabalho.

No capítulo 3 apresentar-se-á uma proposta de Plano de Ação Educacional (PAE) para subsidiar a prática e disseminar os resultados.

1. A CONTEXTUALIZAÇÃO DO ENSINO MÉDIO NA REDE DE ENSINO DE PERNAMBUCO.

A Rede Estadual de Ensino de Pernambuco vivenciou uma queda nos dados gerais de matrícula nos anos de 2009 a 2012, como mostra a tabela a seguir, devido principalmente a municipalização do Ensino Fundamental, conforme sugerido na Constituição Federal de 1988 (art. 211), sem desconsiderar a melhoria da qualidade do ensino ofertado que vem sendo oferecido desde 2007.

Tabela 01: Número de Matrículas por Rede de Ensino – 2007-2012

Ano	Número de matrículas				
	Estadual	Municipal	Provada	Federal	Global
2007	923.105	1.319.296	331.259	10.851	2.573.660
2008	907.361	1.299.030	387.819	11.897	2.594.210
2009	876.661	1.261.142	431.846	12.714	2.569.649
2010	839.209	1.207.482	440.783	13.198	2.487.474
2011	810.617	1.170.467	473.284	14.907	2.454.368
2012	751.042	1.161.854	498.737	14.938	2.411.633

Fonte: Inep – Instituto nacional de Estudos e pesquisas Educacionais

Em 2012 o número de escolas no Estado somavam 1089, desse total, 796 são escolas de Ensino Médio. Essa ampliação da rede traz dados significativos não apenas na matrícula, mas na permanência desses estudantes, que segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), desde 2007 têm reduzido a taxa de abandono a cada ano em todos os níveis de ensino em Pernambuco. No Ensino Médio essa taxa, no período de 2007 a 2011, apresentou uma redução de 53% (Inep, 2012). Entre outras ações de melhoria de atendimento, constituíram prioridades governamentais a implementação do Programa de Modernização da Gestão Pública em Educação que apresenta como eixo estratégico “Implantação de Escolas de Referência”.

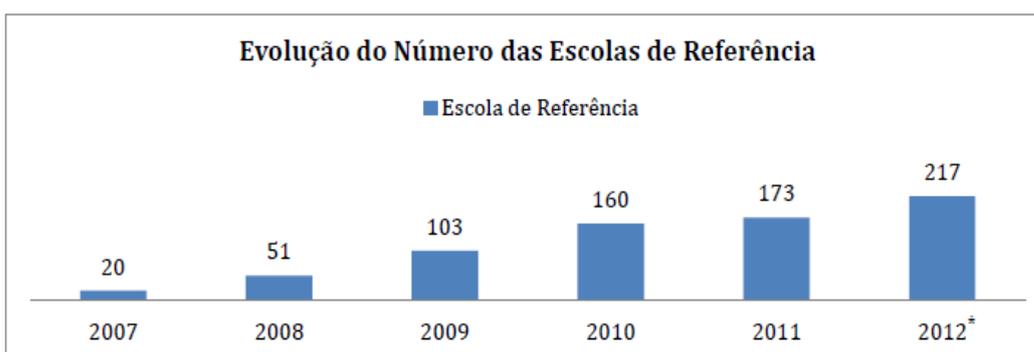
Criadas com a Lei Complementar nº 125⁶ de 10 de julho de 2008, as Escolas de Referência em Ensino Médio (EREM) tiveram por base uma

⁶ Trata da criação do programa de educação integral, que tem como uma das finalidades executar a política estadual de ensino médio, em consonância com as diretrizes das políticas

experiência desenvolvida com projetos pilotos denominados Centros de Ensino Experimentais (desde 2007) no governo anterior a quem apresentou experiências inovadoras no que diz respeito à concepção, à definição de responsabilidades, à abrangência, ao acesso e às condições de funcionamento das escolas. Essas escolas são como o próprio nome diz, referência em Ensino Médio no Estado de Pernambuco, como bem explica Dutra (s.d, p.03) “Finalmente, pode-se afirmar que está em curso, no Estado de Pernambuco, uma reforma das condições de oferta do Ensino Médio com uma proposta pedagógica diferenciada de escola de tempo integral”.

Em 2008 foi implementado o atendimento para o Ensino Médio de tempo integral com o objetivo de instituir escolas específicas, denominada de Escolas de Referência, tendo como meta, até o final de 2010, atender 50% da demandas para o Ensino Médio de acordo com cronograma definido, sendo criadas gradativamente em todos os municípios totalizando 147 escolas em 2010. O gráfico 1 apresenta a evolução de implementação das escolas de referência no Estado e as escolas que as antecederam denominadas de Centros Experimentais, tidos como projeto piloto que foram implantados desde 2007. Conforme o gráfico 01 é possível observar um crescimento gradativo desde o ano de 2007, que contava com 20 escolas de referência já no ano de 2012 houve um crescimento de quase 1000% totalizando 217 escolas.

Gráfico 1: Evolução da quantidade de escolas de referência.



Fonte: Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas.(SEE,2012 ,p. 23)

As Escolas de Referência⁷ diferem das escolas regulares em alguns aspectos, os componentes curriculares, por exemplo, foram estruturados para atenderem estudantes em jornada integral e semi-integral, dessa forma, os descritores sugeridos na Base Curricular Comum de Pernambuco (BCC PE)⁸, são aprofundados e acrescidos, já que com o turno integral passam de 21(horas-aula) semanais no ensino regular para 32 horas-aula semanais no Currículo Integral, essa carga horária é distribuída seguindo instrução normativa do estado de PE.

Quanto ao acesso às Escolas de Referência os estudantes precisam atender a critérios estabelecidos através da instrução de matrícula publicada anualmente pela Secretaria de Educação Estadual (SEE), como, por exemplo, ser oriundo de escola pública, ou ser das escolas municipais do Ensino Fundamental que oferecem apenas os anos iniciais, residir mais próximos à escola, e só após esses critérios, serem advindos da rede particular. Para todos os estudantes é necessário estar na idade certa no primeiro ano de ingresso, pois não é permitido entrar com defasagem idade/série assim como não recebe alunos nas demais séries, a menos que venham transferidos de outras escolas de Referência em outro município.

Com relação às condições de infraestrutura, foram estabelecidos padrões básicos para a rede física, para os laboratórios e outros equipamentos. A seleção dos docentes e administrativos tem por horizonte as metas referentes ao padrão de qualidade definido para as escolas de referência.

Apresenta-se a seguir quadro1 com os cargos das escolas regulares e das escolas de referência.

⁷ Todas as informações sobre Escolas de Referência foram retiradas do DOCUMENTO. *Relatório do Registro Documental da política de Educação Integral do governo do Estado de Pernambuco – 2012* elaborado por Maria Cleoneide Adolfo Brito. (Versão restrita). Disponibilizadas no site oficial da SEE: <www.educacao.pe.gov.br/siepe>.

⁸ BCC cumpre o objetivo de contribuir e orientar os sistemas de ensino, na formação e atuação dos professores da Educação Básica. Disponível em <www.educacao.pe.gov.br/portal/upload/galeria/750/bccport.pdf>, visitado em 20/09/2013

Quadro 1: Apresentação das funções/cargos das escolas regulares e integrais

CARGOS	ESCOLAS REGULARES	ESCOLAS DE REFERÊNCIA.
Diretor	X	X
Diretor adjunto	X	
Secretária(o)	X	X
Bibliotecário(a)	X	X
Laboratorista ⁹		X
Educador de Apoio	X	X
Coord.Administ. Financeiro		X
Coord.Psico social ¹⁰		X

Fonte:Elaborado a partir da base de dados da SEE-PE

Apesar de ser essa a estrutura das escolas, não significa dizer que as escolas disponham desses profissionais, em algumas realidades a função apresenta várias lacunas.

Com o aumento das escolas de Ensino Médio e a procura por escolas de tempo integral, que aumenta a cada ano, o que é definido pelo estado através de um plano de ampliação das Escolas de Referência, elaborado com base na decisão política de atender às demandas sociais, afastando-se de critérios excludentes de ingresso, justifica também o aumento da oferta na rede.

Em se tratando de uma oferta do Estado de Pernambuco, com foco na melhoria da qualidade da aprendizagem e da garantia do direito do educando, é importante que as escolas de Referência sejam de oferta ampla, atendendo o maior número de municípios e bairros. Gradativamente o quantitativo de novas escolas segue uma ampliação, sobre essa ampliação apresentamos a figura 1.

⁹ Propiciar a articulação da teoria à prática, em matemática, ciências da natureza e informática, enquanto espaço facilitador de novas aprendizagens.

¹⁰ Tem a função de incentivar a participação e corresponsabilidade de pessoas, empresas e outras organizações da comunidade nas ações relativas a causa do ensino médio.

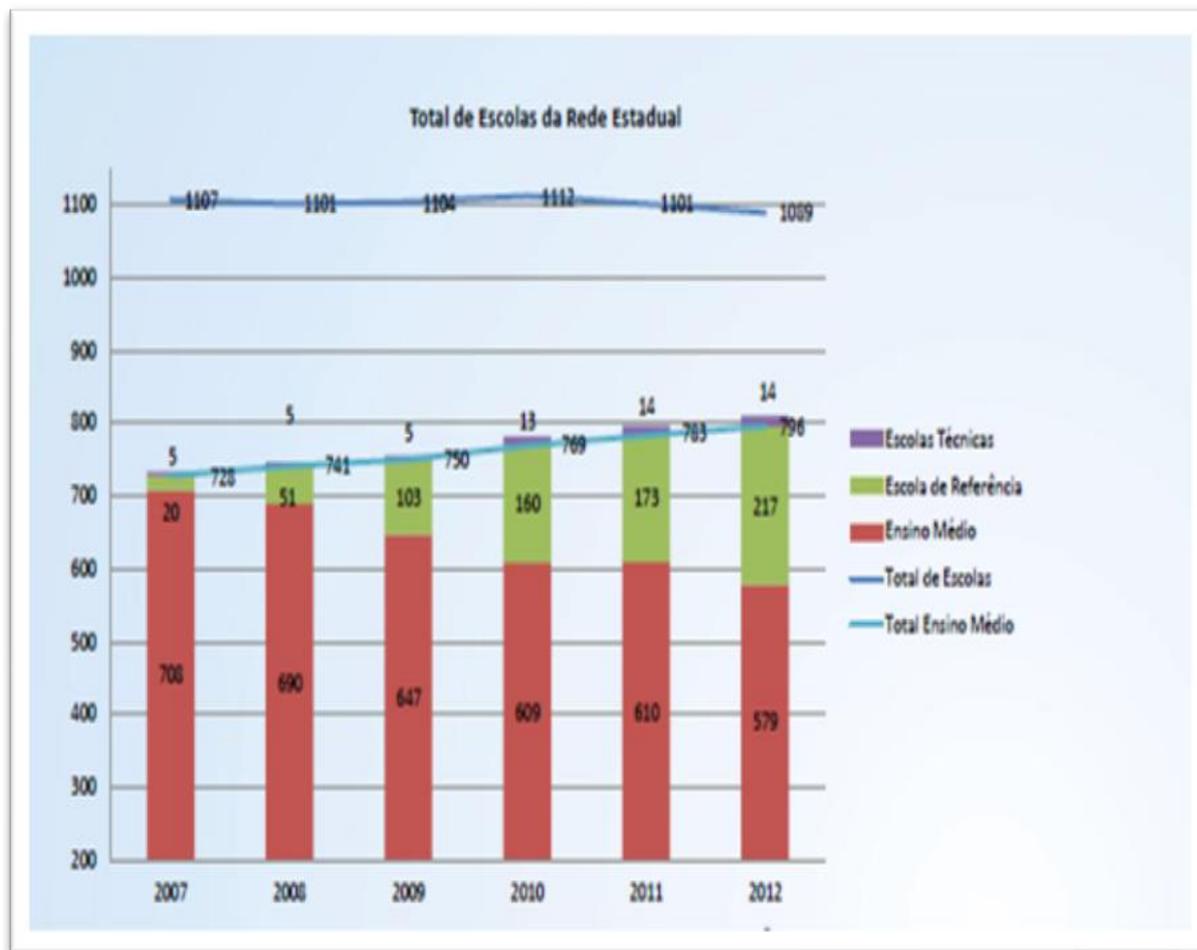


Figura 1: Total de escolas da rede estadual de Pernambuco

Fonte: Inep- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (2012).

A figura apresenta oscilação do número total de escolas no Ensino Médio, que em 2007 era de 1.107 e chega a 2012 com 1.089, mas realça o aumento das escolas de Referência que oferecem Ensino Integral, que em 2007 eram cinco e chega a 2012 com 217 escolas em todo estado. Considerando que a oferta de melhores condições de ensino aumenta a possibilidade de melhores condições de aprendizagem, cabe uma investigação sobre que elementos apresentados nas condições de oferta dessas escolas, de fato trazem melhorias na aprendizagem dos estudantes e conseqüentemente nos resultados do estado.

Em 2011 surge o programa Pacto Pela Educação que analisa os resultados das escolas integrais e das escolas regulares com os menores Índices de Desempenho de Pernambuco (IDEPE) com o intuito de detectar e intervir através de ações para a melhoria da aprendizagem nessas escolas.

Assim, na próxima seção descrevo o Pacto pela Educação e sua relação com os resultados nas avaliações.

1.1 Pacto pela Educação: Os resultados e a Intervenção Pedagógica nas escolas implantadas

O Pacto Pela Educação (PPE) foi instituído pelo Decreto Nº 39.336,¹¹ de 25 de abril de 2013, que fixa diretrizes para a Gestão por Resultados, e estabelece a execução dos Pactos de Resultados no âmbito do Poder Executivo Estadual, é uma política voltada para a qualidade da educação, para todos e com equidade, com foco na melhoria do ensino, das aprendizagens dos estudantes e dos ambientes pedagógicos, ampliando o acesso à educação e contribuindo para avanços educacionais em Pernambuco.

Implantado em 2011, com o objetivo de melhorar a qualidade de ensino na educação, foram incluídas 300 escolas em todo o estado, monitoradas diretamente pelo governador de Pernambuco, os secretários e gerentes da Secretaria de Educação e gestores das 17 regionais, através de colegiados.

A Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, utilizou como critério serem escolas de referência em Ensino Médio de tempo integral e semi-integral e as escolas regulares que apresentavam os mais baixos Índices de Desenvolvimento Educacional de Pernambuco nas dezessete Gerências Regionais de Educação (GRE).

Em 2013, o PPE passa a atender todas as escolas da rede, sendo acompanhadas pelo secretário e GRE, para as novas adesões.

Os elementos observados na pesquisa serão as metas pactuadas pela Secretaria de Educação, a fim de que as escolas executem com autonomia seus projetos pedagógicos, foquem na qualidade do processo de ensino e aprendizagem e alcancem as metas previstas. Essas metas são disponibilizadas pela Secretaria de Educação para as Regionais e para as escolas, sendo nesse caso, observado na pesquisa (através da análise documental) o relatório que é elaborado pela equipe central bimestralmente para análise que apresenta como pontos fundamentais os indicadores de processos estabelecidos pelo programa

¹¹ fixa diretrizes para a Gestão por Resultados.
Disponível em :[https:// www.portais.pe.gov.br/c/document_library](https://www.portais.pe.gov.br/c/document_library). Acessado em 30/08/2013.

que são Frequência do Estudante, Frequência do Professor, Aulas Previstas *versus* Aulas Dadas, Cumprimento dos Conteúdos Curriculares, Estudantes Abaixo da Média, Participação Familiar em reuniões escolares, que aqui denominaremos de Boletim Informativo do Pacto Pela Educação - BIPPE¹²

Os BIPPEs são gerados pela Secretaria de Educação através da Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG a partir do Sistema de Informação da Educação de Pernambuco (SIEPE)¹³ alimentado pelo técnico em gestão localizadas tanto nas Regionais quanto nas escolas.

Constam nesses boletins, a situação da escola no que se refere a dados que possam induzir a análise e intervenções por bimestre e por semestre, sendo que as análises bimestrais são com relação às avaliações internas e as semestrais com relação às avaliações externas, gerando inclusive um ranqueamento dos resultados que são apresentados nesse mesmo instrumento. Entre os dados apresenta-se a proficiência da escola, o desempenho dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática, a análise das variáveis em percentuais, a distribuição dos alunos com notas críticas (abaixo de 2,5) específico para os 3º anos do E.M, a evolução da taxa de reprovação da escola, o histórico do IDEPE nos cinco anos, frequência dos estudantes nas avaliações, e se houve ou não evolução de resultados da escola com relação a mesma unidade do ano anterior ou da unidade anterior. Houve uma mudança na apresentação do quadro, em 2012, os resultados eram apresentados por série e agora aparecem no geral. De posse desses dados, é traçado, pela escola, um plano de intervenção com registro das atividades que serão desenvolvidas para melhoria dos resultados.

A figura 2, traz o formato de como os resultados chegam as escolas e as GRE's para análise e estudo. Para melhor compreensão detalharemos as variáveis expostas e como cada uma delas influenciam nas ações a cerca das intervenções para a melhoria da aprendizagem.

¹² BIPPE – Essa denominação não é oficial do Estado, sendo criada pela pesquisadora apenas para fim dessa pesquisa. Trata-se de um instrumento elaborado pelo CAED/UFJF para apresentar os resultados das avaliações do Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco - SAEPE e as avaliações internas.

¹³ SIEPE- corresponde ao Portal Educação em Rede, que é um sistema de gestão escolar totalmente integrado com um ambiente colaborativo. Disponível em: www.siepe.educacao.pe.gov.br, acessado em 19/07/2013.

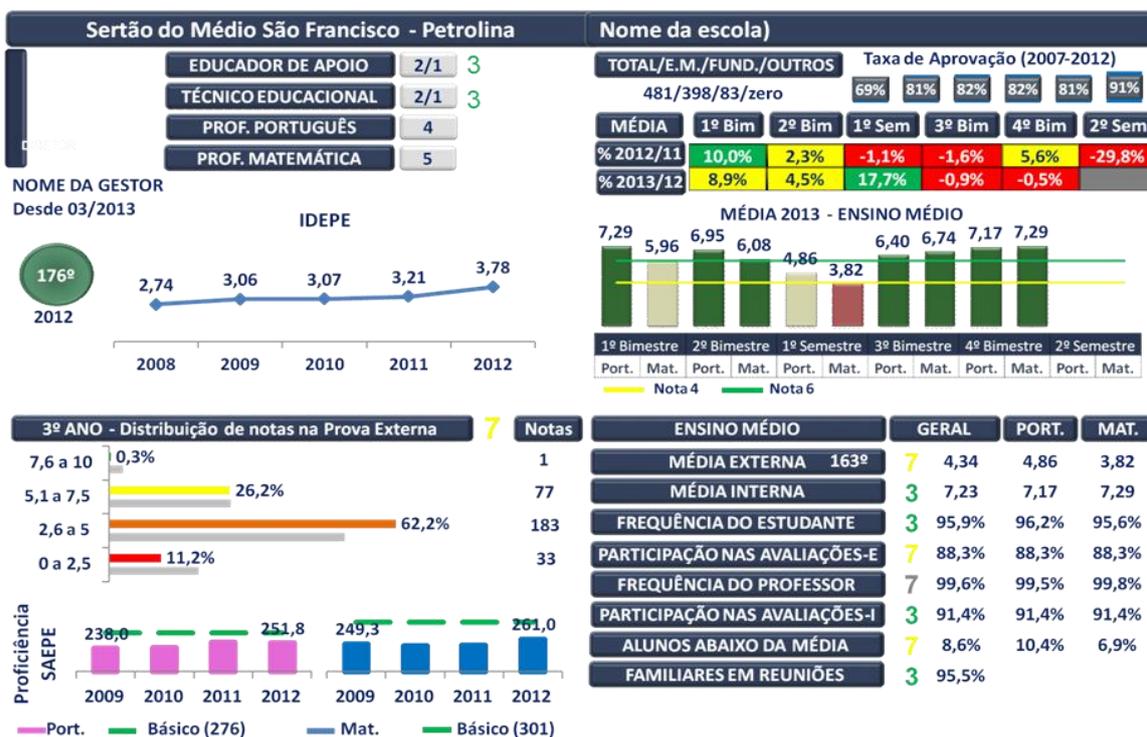


Figura: 2 Modelo do BIPPE apresentado às escolas.

Fonte:SEPLAG-SEE – 2012

O BIPPE, ilustrado acima na figura 2, chega para análise a cada final de unidade, para cada GRE, que após enviar por *e-mail* para ser analisado pelas escolas, estuda os dados junto aos técnicos pedagógicos de cada escola, da GRE e do Estado. A ação seguinte é convocar os gestores escolares, para coletivamente, fazer o estudo geral das mudanças percebidas pela equipe e a influência dessas mudanças na Regional e no Estado, analisando o que cada dado traduz comparado a cada realidade e assim trocar experiências exitosas vivenciadas por todos.

A riqueza de informações do BIPPE é reconhecida pelos gestores e professores, mesmo que para alguns, esses dados sejam de difícil compreensão já que em alguns momentos precisa ser comparadas variáveis para interpretá-los.

Ao lado esquerdo do documento, aparece o resultado dos 5 últimos resultados do IDEPE, do lado oposto, aparecem os 6 últimos percentuais de taxa de aprovação da escola, abaixo desse dado é apresentado, o desempenho da escola com relação ao mesmo período do ano anterior, ou seja, qual foi o diferencial na 1ª unidade do ano anterior, comparado a 1ª unidade do ano atual.

Logo abaixo, vem as variáveis citadas anteriormente, através de percentuais. Um ponto importante é a proficiência da escola e do Estado, porém esses dados não influenciam nos resultados do *ranking*, o que considero como uma das fraquezas do programa, por não compreender como um resultado pode ser comparado sem considerar o desempenho dos estudantes.

Assim, o PPE é avaliado pela análise de dados referentes ao desempenho dos estudantes nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática em avaliações internas e externas, e objetivam o diálogo entre a equipe da escola e da Gerência Regional de Educação na consolidação de projetos de intervenções fortemente focada nas dificuldades encontradas que fortaleçam novas formas de ensinar e aprender.

Como o Programa diz respeito à dimensão tanto pedagógica como de gestão por ser uma avaliação periódica, que acontece ao final de cada unidade e semestralmente, para detectar as dificuldades que ocorrem durante o processo de ensino-aprendizagem e assim possibilitar correções ou adequações para a melhoria do processo, é de suma importância à interação entre escola, gerência regional, secretaria e família, por possibilitar diferentes olhares em questões compartilhadas pela melhoria dos resultados. Nesse processo, em que atuo como coordenadora do programa, como técnica da GRE, compartilho das práticas de desenvolvimento dos planos de ações tanto na elaboração quanto na execução e diagnóstico.

As intervenções propostas em cada unidade didática são elaboradas com a participação direta da equipe gestora da escola, professores e técnico da regional a cada resultado com base nas especificidades de cada escola. Com o objetivo de analisar a evolução dos resultados do PPE com relação aos indicadores de resultados propostos pelo Índice do Pacto pela Educação (IPPE), que é calculado com base na nota da avaliação bimestral interna da escola, realizada com os estudantes nos componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática e a nota da avaliação semestral externa realizada nas mesmas disciplinas elaborada de acordo com a matriz de referência curricular de Pernambuco.

Diante de um quantitativo de quinze escolas atendidas pelo PPE na Gerência Regional de Educação de Petrolina até 2012¹⁴, que corresponde a 27% da rede, divididas em dez escolas de referência, de tempo integral ou semi-integral e cinco escolas de ensino regular, foram selecionadas para serem analisadas quatro escolas, sendo duas de Ensino Integral e duas escolas de ensino regular.

Para realização dessa pesquisa, na qual buscamos investigar a otimização na apropriação dos resultados do Pacto pela Educação, pela gestão escolar, tanto no ensino regular quanto no ensino Integral, comparando o *ranking* de desempenho gerado pelo PPE dessas duas realidades da rede estadual, foram selecionadas escolas cujos resultados estão em constante mudança (positivas e negativas) no mesmo ano. Buscamos, ainda, perfis socioeconômicos semelhantes, mas que apresentam diferentes características em relação à gestão escolar, com o intuito de observar se as diferentes ações dos gestores interferem nos resultados do Ensino Médio.

As escolas regulares representam 86% das escolas da regional, contra 14%¹⁵ de escolas de tempo integral. Estas escolas estão localizadas tanto na zona urbana quanto na zona rural, situadas em municípios jurisdicionados a essa regional com acompanhamento através de visitas *in loco*, análise dos resultados do IPPE e elaboração dos projetos de intervenções e suas execuções.

As questões de pesquisa foram:

- a. qual a viabilidade dos projetos de intervenções nas escolas de tempo integral e regular?
- b. qual o papel do gestor na orientação e elaboração dos planos de intervenção de cada escola?
- c. como a ação gestora pode contribuir para a melhoria dos resultados das escolas do Ensino Médio?
- d. como se dá o ranqueamento das escolas no PPE uma vez que se aplica em realidades diferentes de tempo integral e regular?

¹⁴ Dados obtidos na Pagina oficial da Secretaria de Educação. Disponível em: <http://www.educacao.pe.gov.br/portal/?pag=1&men=70>

¹⁵ Dados obtidos através do SIEPE pela autora da pesquisa.

Serão considerados para essa análise comparativa, os índices obtidos pelas quatro escolas selecionadas da Regional Petrolina do PPE considerando a evolução da Proficiência em Língua Portuguesa e Matemática dos alunos do Ensino Médio, assim como a análise do plano de ação para intervenção de cada escola e o envolvimento dos atores na execução e na análise dos resultados.

O processo de avaliação das ações educacionais consiste em promover o diálogo entre os pares frente aos resultados apontados pelas avaliações sistêmicas. É papel do gestor escolar, propor e orientar a elaboração de Planos de Intervenções Pedagógicas nas escolas e nas salas de aula, organizando ações de caráter formativo, desenvolvidas a partir do Currículo Básico das escolas ou da rede. Para a consolidação dessas ações, é proposto que a análise seja feita a partir de cada descritor e sejam oferecidas novas oportunidades de ensino, de formas diversificadas, para os alunos que não consolidaram a aprendizagem ao final de cada unidade ou semestre.

As escolas da rede estadual de Ensino Médio são atendidas pela GRE com o mesmo nível de assistência tanto na zona urbana como na zona rural, assim como são oferecidas às mesmas condições de oportunidades para os sete municípios jurisdicionados, não havendo, portanto, prejuízos com relação à distância da Gerência Regional de Educação ou com relação a seleção de gestores e oferta de formação continuada em serviço.

Com a implantação do Pacto pela Educação garantindo, a cada município, a participação de pelo menos uma escola no programa, as ações foram monitoradas e ressignificadas de forma que os resultados fossem analisados para a melhoria da aprendizagem através de projetos de intervenções a cada situação apresentada, pelos quais a equipe gestora propusesse ações determinantes para sair da posição onde se encontrava no *ranking*, superando as dificuldades, em conjunto com professores alunos e comunidade.

Para realização dessa dissertação, com o intuito de analisar a apropriação dos resultados do Pacto pela Educação através da ação gestora, selecionamos quatro escolas que apresentaram melhorias significativas considerando o início do programa.

Utilizamos como critério de escolha o atendimento a questões como localização, duas escolas da sede e duas da zona rural, escolas com condições de estrutura física distintas e escolas com tempo de estudo diferentes, sendo

duas regulares e duas de tempo integral, com o intuito de observar se as diferentes ações dos gestores interferem no resultado.

Buscamos escolas que representam a diversidade dos perfis presente na rede estadual, já que irei investigar a eficácia do programa onde o mesmo foi vivenciado. Passamos aos perfis escolhidos.

1.2 Perfil das Escolas Pesquisadas

O campo da escola pública se apresenta como amplo, plural e diversificado. Dessa forma, enquanto instituição que agrega dimensões diferentes no campo social, tornando essa realidade bastante complexa é possível identificar diferenciadas práticas, com possibilidades de busca por inovações capazes de atender os novos e velhos paradigmas necessários a inovações pedagógicas e administrativas, na busca por reescrever a história da educação.

O foco deste trabalho está pautado na análise de quatro escolas da rede estadual de Pernambuco, sendo duas escolas de tempo integral e duas escolas de ensino regular, que serão comparadas entre seu perfil, que se diferenciam na evolução de resultados, no SAEPE/IDEPE, proficiência, e taxa de reprovação, apresentam, ainda, no que se refere à atuação da gestão escolar, assumindo uma presença mais atuante tanto do diretor quanto da sua equipe de direção, revelada no conhecimento acerca dos problemas da escola, do encaminhamento e no grau de diálogo com os alunos, professores e pais.

Serão apresentadas variáveis que se confirmam nos quatro contextos. Como o resultado do IDEPE de 2010 a 2012 e as metas projetadas para a escola dos mesmos anos. A proficiência alcançada pela escola em 2012 no Ensino Médio e o histórico da taxa de reprovação desde 2008 até 2012. Para comparar a evolução do Pacto pela Educação nas quatro escolas, serão apresentadas as posições no *ranking* com relação as notas das avaliações Externas, de 2011 até 2013, visto que a evolução desses resultados atrelados a análise dos planos de ações bimestrais são dados de comparação da pesquisa.

Em Pernambuco, temos a avaliação externa própria denominada de SAEPE, desse resultado é apresentado o IDEPE de cada escola anualmente, e que seguem os mesmos critérios do IDEB.

Tanto no IDEB como no IDEPE, para que o resultado de uma escola cresça, são considerados os resultados dos índices básicos, porém são necessários para o bom desempenho do estudante e para a melhoria dos resultados da escola, que o estudante não repita o ano e frequente a sala de aula. É possível considerar então, que sejam planejadas ações que propiciem o clima escolar favorável, estímulos constantes no ambiente escolar, ações de estímulo a participação dos estudantes capazes de garantir a evolução dos resultados.

Quanto ao resultado do PPE, será apresentado na seção 1.2, tanto a evolução dos resultados como a nota das avaliações externas semestrais, comparando as evoluções entre as duplas de escolas, objeto desta pesquisa, em cada contexto pesquisado.

O programa Pacto Pela Educação da Secretaria de Educação de Pernambuco, na Regional Petrolina abrange quinze das oitenta e duas escolas jurisdicionadas a GRE, sendo que dez são escolas de tempo integral ou semi-integral e apenas cinco são de ensino regular. As duas escolas de referências e as duas regulares escolhidas foram as que apresentaram maior e menor desempenho desde a implantação, dessa forma, podemos considerar um conjunto de variáveis, já que as integrais por se diferenciarem na estrutura física, critérios de acesso diferenciado, currículo estendido, e tempo aumentado de aula, não seriam viáveis compará-las entre si.

Todas possuem gestores e gestores adjuntos,¹⁶ selecionados pelo processo consultivo e formativo e apenas uma não dispõe de coordenador pedagógico denominado de educador de apoio. A análise do desempenho dos indicadores determinados pelo PPE já citados, das avaliações internas e externas e do monitoramento das ações com função diagnóstica constituirão elementos para um pacto de intervenção pela aprendizagem envolvendo os diferentes âmbitos da gestão do processo educacional – a escola, o sistema de ensino, a família e o próprio estudante.

As escolas da rede estadual possuem uma infraestrutura adequada, seja na zona urbana ou na zona rural, na sede ou em municípios jurisdicionados. As

¹⁶ Diretor-adjunto - É o responsável designado para auxiliar o diretor na tomada de decisões. Possui as mesmas funções mas com tomadas de decisões em conjunto conforme o grau do fato. Sendo independente nas tomadas de decisões para fatos delegados pelo diretor geral.

escolas pesquisadas apresentam características próximas entre as realidades apresentadas, as de tempo integral têm salas de aula amplas, biblioteca, quadra poliesportiva coberta, pátio e laboratórios de informática, de química e de matemática. Ou seja, as duas escolas integrais, têm condições físicas apropriadas para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade.

As escolas de ensino regular apresentam características semelhantes às de tempo integral, com exceção dos laboratórios de ciências, contando apenas com um laboratório de informática e da quadra que apesar de algumas escolas de ensino regular possuir quadra coberta, nas duas pesquisadas, em nenhuma a quadra é coberta.

Diferente das escolas integrais, nas escolas regulares houve variação no que diz respeito ao tamanho das escolas, tanto em relação ao número de alunos quanto ao nível de ensino atendido, com o intuito de observar se esse fator influencia na gestão de resultados.

A pesquisa terá como *locus* quatro escolas da GRE – Petrolina, sendo duas de tempo integral, denominada de Escola de Referência em Ensino Médio EREM e duas de ensino regular e tomará por base apenas o público do Ensino Médio que é o foco do programa pesquisado do qual fazem parte essas escolas.

A escolha justifica-se pela necessidade de fazer um comparativo de maior aprofundamento e delimitação das escolas atendidas pelo Pacto, buscando compreender como as duas realidades, de ensino integral e de ensino regular, comparadas entre si, tem apresentado seus resultados, a atuação do gestor junto à construção desenvolvimento e avaliação do plano de intervenção e o diálogo entre professor, estudante, família e aprendizagem.

Com o objetivo de analisar como as ações do Pacto Pela Educação podem contribuir para a melhoria do Ensino Médio das quatro escolas participantes analisaremos os planos de ação das escolas e a sua execução, considerando suas particularidades e comparando os avanços e as variáveis que possibilitaram a melhoria ou não e como cada ação ou conjunto de ações pedagógicas interferem nos resultados de ensino.

É importante lembrar que a pesquisa foi realizada no período de setembro a outubro de 2013. Além das escolas, foi entrevistada também a gerente da Regional sobre a implantação e aceitação do PPE na regional investigada.

A princípio, foram analisados os resultados das avaliações externas apresentados no *ranking* das 15 escolas através do BIPPE e selecionadas as quatro escolas para pesquisa. Após essa análise partiu-se para verificação dos documentos referentes ao PPE, como o Plano de Intervenção Pedagógica do PPE desde 2011.2 (Já que começa no 2º semestre de 2011) até 2012.2.

Os resultados são apresentados por semestre, e as intervenções são elaboradas por cada escola. Por fim, houve a verificação das atas de reuniões pedagógicas realizadas com os professores, as atas de reuniões com os pais, e com os educandos, assim como as listas de presença referentes às reuniões.

Feito isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os atores da ação investigada, seguindo ordem: a Diretora, a educadora de apoio, os professores de ensino médio de Língua Portuguesa e Matemática do Ensino Médio.

Foi elaborado para cada cargo/função dos atores da pesquisa um roteiro de entrevista semiestruturada que estão anexos neste trabalho. Assim como um instrumento para a gestora da regional com relação à implantação e aceitação do programa por parte dos gestores e professores.

Todas as entrevistas aconteceram na escola, com o objetivo de observar o funcionamento diário das mesmas e o cotidiano das gestoras e, ainda, agregar dados importantes para a pesquisa. Foram realizadas três visitas a cada instituição no período já indicado anteriormente.

Vale salientar que no intuito de preservação das identidades tanto da escola quanto dos profissionais, seus nomes verdadeiros serão preservados e serão usados códigos seguidos das funções.

É importante ressaltar que durante a entrevista a Diretora e a equipe como um todo demonstrou receptividade à proposta de pesquisa que lhe foi apresentada e, ao mesmo tempo, interesse em colaborar com o trabalho tendo em vista que seus resultados poderiam aprimorar a prática da gestão.

Passa-se agora a identificação¹⁷ das escolas que farão parte desse trabalho e a apresentação das referidas variáveis em comum observadas em cada um dos contextos escolares pesquisados. Como forma de identificação nomeiam-se as escolas, a saber: as duas escolas de tempo integral Escola de

¹⁷ Para garantir o sigilo das fontes de informação, os nomes das escolas e de todas as pessoas envolvidas como objetos da pesquisa são fictícios.

Referência em Ensino Médio I (EREM I), Escola de Referência em Ensino Médio II (EREM II) Escola Estadual de Ensino Regular I (ER I), Escola Estadual de Ensino Regular II (ER II).

Sobre o Ranking das escolas por resultados, apresentamos na tabela 2 a seguir o histórico das quatro escolas apresentadas na pesquisa do início do pacto em 2011.2 até o 2013.1 com relação às avaliações externas.

Tabela 2: Ranking da avaliação externa/semestral entre as 15 escola da regional e entre as 300 do estado.

RANKING	2011/2		2012/1		2012/2		2013/1 ¹⁸	
	EREM I	13º	208º	2º	22º	3º	45º	1º
EREM II	5º	106º	5º	77º	7º	104º	9º	
ER I	9º	164º	11º	210º	13º	248º	13º	
ER II	7º	121º	8º	107º	11º	200º	11º	

Fonte: Base de dados do PPE-CAEd 2011/2012/2013.

A tabela acima apresenta o resultado inicial de julho de 2011 e a evolução de cada escola até 2013, com relação tanto a GRE como ao ranking do estado. Percebe-se que há variações na própria escola, que cresce e decresce, assim como escola que chega a evoluir 12 posições. Para compreender esse fenômeno passamos a conhecer a realidade das quatro escolas e como acontece na prática escolar a implementação do PPE.

1.2.1 Conhecendo a Escola EREM 1¹⁹

A escola denominada EREM I é escola de Referência em Ensino Médio de tempo integral. Fundada em 1982, como escola regular, passando a ser escola de referência semi-integral²⁰ em 2008 e em 2012 passou a atender em regime Integral.

¹⁸ Em 2013, o PPE inclui todas as escolas, distinguindo-se apenas quanto a questão de acompanhamento das ações e resultados, não atendendo o objetivo da pesquisa que tem recorte em 2012.

¹⁹ Todos os dados das escolas foram extraídos do SIEPE – Sistema de Educação em Rede, e das entrevistas *in locus*.

²⁰ Escola semi-integrals, atendem 3 dias por semana em regime integral e 2 dias regulares, geralmente as escolas começam como semi-integral, para garantir o atendimento no turno noturno.

A escola está localizada em um bairro central e residencial, de classe média, mas também de setores populares de baixa renda. A sua localização favorece a locomoção dos alunos de outros bairros, inclusive da zona rural, grande público da escola, pela facilidade que dispõem em transporte coletivo.

Funciona em dois turnos, pela manhã e à tarde, atendendo apenas estudantes do Ensino Médio na faixa etária entre 14 e 18 anos, num total de 505 (quinhentos e cinco) estudantes.

A gestora atua desde 2009. Possui uma Educadora de Apoio, secretária, quadro de professor completo, laboratorista, coordenador psico social e coordenador administrativo financeiro.

A escola conta com doze salas de aula, com cinco laboratórios sendo, um de química, um de física, um de biologia, um de matemática e um de informática, Biblioteca Escolar, “espaços utilizados com frequência pelos alunos e professores” afirma a educadora de apoio da EREM I (2013). Conta, também, com uma cozinha, uma dispensa, um refeitório, uma sala de coordenação pedagógica, uma sala de coordenador sócio educacional, uma sala de professores, uma diretoria, um pátio coberto, uma quadra coberta, um auditório, secretaria, banheiros para alunos e funcionários, uma área grande de circulação na entrada da escola que serve de estacionamento e jardim. A escola segue os padrões de acessibilidade desde 2008, evitando as barreiras arquitetônicas para o atendimento de alunos com necessidades educacionais especiais, tendo inclusive um aluno cadeirante matriculado desde 2010.

Quanto aos resultados do IDEPE, a escola pesquisada vem superando as metas projetadas, apesar de não apresentar uma elevação contínua nos seus indicadores. Em 2011 a meta projetada era de 3,6, e o índice observado foi de 4,8, no ano de 2012 a meta era de 4,6, o índice observado foi de 4,72, porém apesar de atingir a meta projetada, que é feita com base no esforço que a escola precisa fazer com relação a meta alcançada, o índice alcançado em 2012 é inferior ao de 2011, mesmo tendo ultrapassado a meta.

Segundo a diretora, quando perguntada sobre o que representam os resultados e a evolução desses para escola, a mesma afirma que “só é possível esse crescimento diante do envolvimento de todos, inclusive dos pais e dos próprios alunos na análise de cada resultado”. Atribui essa queda as variáveis

que compõe o fluxo, item que contribui para a média, como a taxa de evasão e transferência.

Apresenta-se a seguir a tabela 3 com os dados do IDEPE referente aos anos de 2011 e 2012 de Língua Portuguesa e Matemática assim como as metas projetadas²¹ para esta escola nos anos subsequentes.

Tabela 3: Média do IDEPE e metas Projetadas (Língua Portuguesa e Matemática – E.M.)

Meta projetada	IDEPE Observado	Meta projetada	IDEPE Observado	Meta Projetada
2011	2011	2012	2012	2013
3,6	4,82	4,6	4,72	5,3

Fonte: SIEPE 2013.

Os dados da tabela 3 descritos retratam que a escola tem desde 2011 respondido aos desafios propostos, já que superam a meta projetada a cada ano. Apesar de uma queda no resultado com relação à própria meta alcançada em 2012, tem evoluído com relação ao esforço solicitado. Ao compará-los com os seus resultados no PPE (próximo quadro) pode-se considerar que a escola planejou e executou bem as intervenções propostas. Se analisarmos como a escola ingressou no PPE e como chega a 2013, percebe-se claramente a evolução contínua.

No depoimento, em entrevista, da diretora, com relação a análise dos dados, com informações sobre esse crescimento, ela afirma ter compreendido o Pacto Pela Educação como um norte para a melhoria, já que as intervenções ensinam a não guardar deficiências sobre a aprendizagem, e afirma que não imagina a prática de gestão sem o PPE.

Eu compreendo o PPE como uma forma de estimular o crescimento, ele ajuda a não guardar deficiência, temos que resolver assim que for diagnosticada, criar um projeto de intervenção que me diga o que fazer e como fazer. Não dá pra imaginar mas a minha prática sem esse monitoramento, sem esses dados (Entrevista concedida pela gestora da EREM 1 em 23/11/2013).

²¹ Essas metas são pactuadas através do termo de compromisso firmado entre gestor e Secretaria de Educação de Pernambuco e estabelecidas a partir da realidade vivida por cada unidade, tendo como desafio melhorar seus indicadores em relação a elas mesmas.

Os dados da tabela 4 retratam os avanços e dados da escola, com relação a taxa de aprovação, que influenciam nos resultados do IDEPE apresentados no quadro anterior, a proficiência alcançada em 2012 e o *ranking* com relação tanto as 15 escolas da Regional Petrolina quanto em relação as 300 escolas do estado.

Tabela 4: Variáveis de análise do PPE da EREM 1²²

TAXA DE APROVAÇÃO		RESULTADO PROFICIÊNCIA* SAEPE		RANKING DO PPE (Com relação as 15 da regional e as 300 do estado)		
		Proficiência em PE Estado 255 (L.P) /258,3 (Mat) Regional- 257(L.P) 262,5(Mat)				
2011	95%	Lingua Portuguesa	2011	2011.2	13º	208º
			276,4			
			2012	2012.1	2º	22º
			273,3			
2012	99%	Matemática	2011	2012.2	3º	45º
			301,5			
			2012	2013.1	1º	35º
			283,0			

Fonte:Elaboração própria com base nos dados da SEE/PE -CAEd 2011/2012

A tabela mostra a evolução nos resultados do *Ranking* do PPE, evidenciando significativamente uma evolução tanto no estado como na regional, no entanto, a proficiência, que não compõe as variáveis do PPE, demonstra que, apesar de estar com o resultado superior aos do estado e da Regional, apresenta-se superior no ano de 2011 nas duas áreas de conhecimento²³.

²² Em Pernambuco utiliza-se para identificar o nível de proficiência do aluno as nomenclaturas, Elementar I, Elementar II, Básico e Desejável, delimita os valores mínimo e máximo de cada intervalo para cada etapa de escolaridade. O Elementar I- competências e habilidades muito aquém do que seria esperado para o período de escolarização em que se encontram, Elementar II- começa um processo de sistematização e domínio das habilidades consideradas básicas e essenciais ao período de escolarização em que se encontram. Básico- ampliado o leque de habilidades tanto no que diz respeito à quantidade quanto no que se refere à complexidade dessas habilidades. Desejável- revelam ser capazes de realizar tarefas que exigem habilidades mais sofisticadas. (CAED-2011)

²³ Durante a pesquisa foi divulgado o resultado de 2013, e a escola cresce mas não supera os resultados de 2011, ficando bem próximo em Matemática.

No intuito de identificar os elementos que influenciaram a EREM I aos resultados expostos, foi perguntado aos entrevistados sobre as ações realizadas na escola que contribuíram para alcançá-los no intuito de perceber a contribuição do PPE na melhoria e consolidação de metas.

A resposta de todos os entrevistados da escola foi de que o PPE orientou o processo de ensino e aprendizagem dos educandos, já que norteiam as ações através dos projetos de intervenções e uniu os segmentos com o mesmo objetivo, afirmam que foram aprendendo e que entenderam que o “fracasso do aluno é o fracasso da escola.”(sic)

A cobrança é muito grande com relação as ações do Pacto, mas não dá pra negar que com o PPE há uma constante análise de toda a situação, uma aproximação maior do que o estudante aprendeu e o que precisa ser reforçado, e já que o projeto de intervenção é coletivo o esforço também se torna coletivo, então todo professor, de todas as disciplinas sabem que aluno precisa de mais ajuda, em que ele precisa melhorar, ou seja, se ele fracassar a escola fracassou, porque sabia do que ele precisava (Entrevista concedida pela professora de L.P da escola EREM I, em 10/11/2013)

Para o gestor :

a dinâmica de funcionamento do PPE ajudou a direcionar melhor o trabalho que já era feito na escola. As reuniões de colegiado influenciaram a troca de experiências e principalmente o retorno desses colegiados para os professores e comunidade. (Entrevista concedida pela gestora da EREM I em 23/11/2013)

Mesmo sendo entrevistados em dias e momentos diferentes, todas atribuem a melhoria dos índices ao trabalho em parceria com as famílias, o que reforça a importância da variável do PPE denominada de “Participação da família em reuniões escolares”, que apresenta uma elevação considerável no BIPPE da escola, graças ao planejamento de ações para atrair pais e comunidade na tomada de decisões e participação e que se desdobraram, se intensificaram e, principalmente, foram pontuais.

Para os professores tanto os de Língua Portuguesa quanto os de Matemática, sentem-se sobrecarregados pela cobrança que é muito forte sobre as disciplinas, mas concordam que essa atenção às duas disciplinas são

necessárias para o bom desempenho, inclusive, das demais, e que o PPE tem surtido efeito e contam com o engajamento de todos os profissionais.

Apontam como crescimento os momentos de estudo e discussões que acontecem nas reuniões realizadas semanalmente na escola com Base nos resultados (mesmo afirmando que nas escolas de Referência já aconteciam). A Educadora de apoio e as professoras entrevistadas afirmaram que a gestora contribui e apoia o trabalho realizado por eles nos projetos de intervenções do PPE.

Para a educadora de apoio o que foi mais positivo foi principalmente o trabalho interdisciplinar planejado com base nas dificuldades dos alunos, foi planejado em conjunto para atender os descritores da matriz de referência de maiores dificuldades das duas disciplinas monitoras (Língua Portuguesa e Matemática) compreendendo que a melhoria das mesmas era a melhoria das demais.

Para minha função o PPE só tem ajudado, já que o esforço que antes era mais centrado na coordenação, agora conta com o envolvimento de todos, na elaboração do Projeto de intervenção todos participam e complementam com sugestões e perceberam que a interdisciplinaridade ajuda a cada um trabalhar o todo, não deixando apenas para o professor de Português e Matemática. O que eles aprendem beneficia todas as outras disciplinas (Entrevista concebida pela Educadora de apoio da EREM I em 04/11/2013)

O destaque para a evolução no crescimento é atribuído ainda para o compromisso e empenho de todos os envolvidos no programa e a parceria estabelecida com as famílias em reuniões. Quando esses não aparecem, a escola se desloca até a comunidade para esclarecer aos pais a necessidade de trabalhar juntos.

A escola sai do antepenúltimo lugar, no início do programa, para o primeiro lugar no primeiro semestre de 2013.

Sobre a questão do *ranking*, perguntada a cada segmento, como é visto pelos mesmos, todos falaram como forma de estímulo, de se ver não como comparativo com as demais escolas, mas comparam entre o próprio resultado, e serve como meta a ser alcançada a partir do esforço de todos.

No capítulo 2 os projetos desenvolvidos nas escolas, assim como os planos de intervenções serão melhor detalhados, pois serão comparados juntamente com as ações desenvolvidas.

1.2.2 Conhecendo a Escola EREM 2

A escola denominada EREM 2 está situada em uma área rural. Foi criada em 30 de março de 2000, como escola regular e tinha como objetivo se tornar posteriormente uma Escola Técnico-Agrícola, o que não aconteceu.

Os educandos são oriundos de escolas públicas do município e municípios circunvizinhos, filhos de agricultores, assentados, comerciantes e funcionários públicos.

Passa a ser escola de Referência em Ensino Médio de tempo integral em 2009. Em 2013 oferece o Ensino Médio para 12 turmas e 3 turmas no período da noite (regular) de Educação de Jovens e Adultos – EJA, por ser a única escola do estado na comunidade, totalizando 550 alunos e conta com órgãos colegiados como Conselho Escolar, Grêmios Estudantil e Amigos da Escola.

Desde que passou a ser referência, contou com três gestões, sendo duas por indicação e uma por escolha através de eleição. A gestora atual assumiu o cargo há mais ou menos um ano, tendo iniciado seu trabalho em janeiro de 2013, porém antes já atuava como professora de Língua Portuguesa desde que a escola se tornou de referência. Seu quadro docente está completo, possui uma Educadora de Apoio *protêmpore*²⁴, uma secretária, dois professores de Língua Portuguesa e dois professores de matemática(atores da pesquisa) um coordenador sócio educacional, e um coordenador administrativo e financeiro. Está localizada na zona rural de um município jurisdicionado a GRE Petrolina.

A escola possui uma boa estrutura, conta com doze salas de aula, com dois laboratórios sendo, um de informática e um de ciências, possui Biblioteca Escolar . Conta, também, com uma cozinha, uma dispensa, um refeitório, uma sala de coordenação pedagógica, uma sala de coordenador sócio educacional, uma sala de professores, uma diretoria, um pátio coberto, uma quadra sem cobertura, secretaria, banheiros para alunos e funcionários.

²⁴ Termo utilizado para educador de apoio que assume a função enquanto aguarda seleção para o cargo.

Quanto aos resultados do IDEPE, a escola pesquisada apresenta resultados bastante variados com relação às metas projetadas, já que não apresenta uma elevação contínua nos seus indicadores. Em 2011 a meta projetada era de 2,88, e o índice observado foi de 4,46, um aumento considerável, quase o dobro do esperado, já no ano de 2012 a meta era de 4,47, o índice observado foi de 4,30, não atendendo a meta projetada para o mesmo ano.

Segundo a diretora quando perguntada sobre o que representam os resultados quanto a evolução e o decréscimo, afirma que o PPE norteia as ações que visam a melhoria do estudante, para ela essa melhoria foi resultado da divulgação junto aos estudantes da posição em que se encontravam e onde podiam chegar se o trabalho fosse coletivamente executado, e o envolvimento foi imediato, passando a ser o aluno o principal interessado no resultado, o que levou a escola a evoluir quase o dobro no IDEPE.

Quanto ao decréscimo atribui a dificuldade da própria comunidade em se envolver nas ações da escola e ao índice do fluxo, que como se trata de uma região de plantio, o período de seca vivenciado na comunidade que tem como único meio de renda a agricultura, causando transferências e até abandono. Mas ainda considera um resultado satisfatório.

A tabela 5 apresenta os dados do IDEPE referentes aos anos de 2011 e 2012 de Língua Portuguesa e Matemática assim como as metas projetadas²⁵ para esta escola nos anos subsequentes.

Tabela 5: Média de Língua Portuguesa e Matemática – E.M.

Meta projetada	IDEPE Observado	Meta projetada	IDEPE Observado	Meta projetada
2011	2011	2012	2012	2013
2,88	4,46	4,47	4,30	4,90

Fonte: SIEPE 2013.

Os resultados apresentados sobre os índices da escola e as metas pactuadas crescem consideravelmente com relação a meta pactuada em 2011

²⁵ Essas metas são pactuadas através do termo de compromisso firmado entre gestor e Secretaria de Educação de Pernambuco e estabelecidas a partir da realidade vivida por cada unidade, tendo como desafio melhorar seus indicadores em relação a elas mesmas.

para o observado do mesmo ano, o esforço esperado, apesar de ser mínimo, não é atingido em 2012, fato comentado pelo professor de matemática que atribui a ausência do profissional da área por um período, enquanto a escola aguardava uma seleção interna, e que mesmo sendo repostas essas aulas no decorrer do ano, não houve um acompanhamento no período certo de aula onde haveria a interação com as demais disciplinas.

A tabela 6 ilustra os avanços e dados da escola, com relação à taxa de aprovação, que influenciam nos resultados do IDEPE apresentados no quadro anterior, a proficiência alcançada em 2012 e o *ranking* com relação tanto as 15 escolas da Regional Petrolina quanto em relação as 300 escolas do estado.

Tabela 6: Variáveis de análise do PPE da EREM II

TAXA DE APROVAÇÃO		RESULTADO PROFICIÊNCIA* SAEPE		RANKING DO PPE (Com relação as 15 da regional e as 300 do estado)		
		Proficiência em PE Estado 255 (L.P) / 258,3 (Mat) Regional- 257 (L.P) 262,5 (Mat)				
2011	93%	Língua Portuguesa	2011 277,8	2011.2	5º	106º
			2012 276,7	2012.1	5º	77º
2012	90%	Matemática	2011 282,0	2012.2	7º	104º
			2012 280,0	2013.1	9º	176º

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da SEE/PE -CAEd 2011/2012

Em relação à implementação e o desempenho no PPE, todos os professores afirmam conhecer o funcionamento do programa. Mesmo afirmando que o programa aumentou as exigências, concordam que otimizam a intervenção e aproximam cada vez mais da melhoria dos resultados já que ajustam as práticas de ensino às necessidades dos alunos.

Sim, conhecemos o programa e os dados são apresentados por unidade para todos. Eu acho que melhorou muito, inclusive presença dos pais aumentou, só que pra nós professores de

Portugues e matemática somos muito cobrados, aumentou a cobrança, o trabalho, mas não há estímulo financeiro, já que a responsabilidade maior é para essas duas disciplinas (Entrevista concedida pelo professor de matemática da EREM II em 08/11/2013)

Os dados apresentados, confirmam o que dizia a gestora em entrevista sobre o fluxo, já que a taxa de aprovação é de 93% e 90% nos anos de 2011 e 2012 respectivamente.

A evolução do *ranking*, permanece por igual a cada dois semestre, porém não se distancia muito de um semestre para o outro. Segundo a gestão, as ações de intervenções continuam, e para os professores essa ações tem norteado as ações de planejamento.

Quanto a proficiência apresentada, a escola apresenta-se acima da proficiência do estado e da regional nos dois anos apresentado, inclusive se o resultado for comparado com o resultado da EREM I, está acima nas duas áreas de conhecimento e mesmo assim, a distância do ranking em 2013.1 é bem considerável, por não ser um variável do programa, porém evidencia a melhoria na aprendizagem dos estudantes do 3º ano da escola.

Passamos a conhecer a realidade da escola ER I.

1.2.3 Conhecendo a ER I

A escola denominada ER 1 é escola de Ensino Médio regular. O gestor atua desde 2008. A realidade dessa escola é bastante divergente com relação as demais, além de ser localizada em um povoado distante da regional, funciona com cinco extensões em distritos diferentes.

Pela distância da sede e ausência de profissionais concursados a escola funciona com quase 90% dos docentes em regime de contrato temporário, por isso mesmo flutuantes, que após quatro anos de trabalho, ficam por mais dois anos sem permissão para serem contratados, por questões de leis trabalhistas, o que pode contribuir para que o trabalho que começa a fluir é quebrado quando esse profissional precisa ser substituído.

A escola sede, tem uma boa estrutura, as demais extensões funcionam em salas cedidas pelas escolas municipais, que atendem o ensino fundamental nessas localidades.

Atende a um total de 808 alunos do Ensino Médio distribuídos na seis unidades. A escola não possui educador de apoio, nem bibliotecário, contando com um coordenador de unidade em cada extensão.

A escola foi selecionada para essa pesquisa por que ao iniciar o programa em 2011, se destacou por dois bimestres como primeiro lugar nas avaliações internas (dados não analisados na pesquisa). Ao ser perguntado sobre como chegar a esses resultados com tantas dificuldades, o gestor respondeu que em vez de se lamentar trabalha com o que tem e transforma a realidade.

Para o gestor da ER 1, a maior dificuldade é administrar o tempo para atender as extensões na melhoria dos resultados, pois, mesmo com as coordenações, as reuniões de colegiados por exemplo, prestação de contas e outras atribuições, mesmo atribuídas a outros, precisa ser repassadas por ele, o que dificulta muito o fato de ter que se deslocar toda semana para essas localidades que além de distante é de difícil acesso.

As médias do IDEPE são apresentadas na tabela 7 assim como as projeções.

Tabela 7: Média de Língua Portuguesa e Matemática – E.M.

Meta projetada	IDEPE Observado	Meta projetada	IDEPE Observado	Meta projetada
2011	2011	2012	2012	2013
3,20	3,30	3,8	3,34	3,54

Fonte: Elaboração própria com base nos dados SEE/PE – PPE 2012

A escola apresenta uma pequena evolução nos índices observados, apesar da meta projetada para 2012 não ter sido alcançada. Na entrevista sobre o que significam os resultados apresentados do IDEPE, o gestor afirma que considera como positivo, uma vez que mesmo não atingindo a meta projetada, continua evoluindo, em relação ao ano anterior.

Tabela 8: Variáveis de análise do PPE da ER I

TAXA DE APROVAÇÃO		RESULTADO PROFICIÊNCIA* SAEPE		RANKING DO PPE (Com relação as 15 da regional e as 300 do estado)		
		Proficiência em PE Estado 255 (L.P) / 258,3 (Mat) Regional- 257 (L.P) 262,5 (Mat)				
2011	90%	Língua Portuguesa	2011	2011.2	9º	164º
			260,9			
2012	92%	Matemática	2011	2012.2	13º	248º
			241,1			
			2012	2012.3	13º	368
			250,0			

Fonte: Elaboração própria com base nos dados SEE/PE CAEd2011/ 2012.

A escola ER 1, com base nos dados apresentados na tabela 8, tem a cada semestre se distanciado mais dos resultados esperados, essa disparidade é ainda maior se comparados aos resultados das avaliações internas, que não aparecem na análise, mas que apresentam melhores resultados, ou seja, a escola tem um bom desempenho nas avaliações internas e baixo desempenho na externa.

Com relação aos dados da proficiência, observamos que em 2011 o resultado de L.P era superior , tanto ao resultado do estado quanto ao da regional, o que não se confirma em 2012, que apresentam resultados inferiores. Na disciplina de matemática, os resultados estão sempre abaixo da média do estado e da regional.

Questionando o gestor sobre tais situações, foi frizada a dificuldade dos professores em participarem das formações oferecidas na sede, pois os mesmos atendem as duas redes, estadual e municipal, e devido a distância não podem se ausentar com tanta frequência por terem outro vínculo. Atribui ainda a dificuldade de envolver esses professores, os educandos e até a comunidade no processo de aprendizagem, pois devido a distâncias das próprias comunidades, esse trabalho só é possível ser feito em cada comunidade sem possibilidade de troca de experiências, já que são comunidades de difícil acesso.

Os professores da escola, são contratos temporários, e a cada dois anos o quadro de professores é renovado, dificultando a formação continuada e conseqüentemente os resultados.

Mesmo com o resultado do *ranking* caindo com relação as posições da própria escola, o gestor se diz “encantado com o PPE, como um movimento a favor da aprendizagem, o que não atrapalha em nada, pelo contrario, o *ranking* estimula a buscar sempre mais.” (sic) Conheceremos a seguir os dados da escola de ensino regular 2.

1.2.4 Conhecendo a Escola Regular II

A escola denominada ER II é escola Regular e oferece o Ensino fundamental e o Ensino Médio. A gestora atua desde 2010. Atende 518 alunos, sendo apenas 89 do Ensino Médio. Seu quadro de docente funciona com alguns contratos temporários. Tem uma Educadora de Apoio selecionada, uma secretária, um professor de Língua Portuguesa do E.M. e uma de Matemática. Está localizada na zona rural de Petrolina, a comunidade é composta por filhos de colonos.

A escola, construída para atender o ensino fundamental, séries iniciais na década de 1980, hoje considera como pequenas as salas de aula para o E.M que atendem um número maior de alunos por turmas.

A escola que fica em um dos projetos de irrigação da cidade, reclama de não poder manter o estudante do Ensino Médio, uma vez que no reordenamento da rede, os alunos devem ser encaminhados para escola polo em Ensino Médio, que fica no projeto de irrigação vizinho, por ter condições melhores e um maior número de educandos. É oferecido transporte escolar para esse aluno se deslocar até a outra escola, a escola permanece apenas com aqueles que se negam a sair da comunidade para estudar.

O quadro a seguir, apresenta o IDEPE alcançado pela escola assim como as metas projetadas para cada ano.

Tabela 9: Média de Língua Portuguesa e Matemática – E.M

Meta projetada 2011	IDEPE Observado 2011	Meta projetada 2012	IDEPE Observado 2012	Meta projetada 2013
3,9	2,98	3,4	2,99	3,58

Fonte: Elaboração própria com base nos dados SEE/PE – PPE 2012

Os dados apresentados mostram um crescimento tímido com relação a 2011 e 2012, porém em nenhum ano a escola atingiu a meta pactuada. Para a professora da escola, esse resultado é fruto da ausência dos alunos que foram da escola no E.F e hoje estão na escola da comunidade vizinha, pois segundo ela, os alunos do E.M da escola são alunos oriundos da EJA e o rendimento não condiz com os conteúdos exigidos, já que segundo a mesma, os alunos de EJA exigem maior tempo de explicação e redução dos conteúdos, ou seja, para ela é como se o aluno da EJA estivesse sendo avaliados com base no ensino regular.(mesmo sabendo que não é)

A tabela 10 apresenta elementos que podem facilitar a compreensão de alguns dados já que os índices e as variáveis apresentadas são critérios complementares para o IDEPE.

Tabela 10: Variáveis de análise do PPE da ER II

TAXA DE APROVAÇÃO		RESULTADO PROFICIÊNCIA* SAEPE		RANKING DO PPE (Com relação as 15 da regional e as 300 do estado)		
		Proficiência em PE Estado 255 (L.P) / 258,3 (Mat) Regional- 257 (L.P) 262,5 (Mat)				
2011	79%	Língua Portuguesa	2011 230,4	2011.2	7º	121º
			2012 228,4	2012.1	8º	107º
2012	80%	Matemática	2011 230,4	2012.2	11º	200º
			2012 245,0	2012.3	11º	490º

Fonte: Elaboração própria com base nos dados SEE/PE CAEd2011/ 2012.

Os dados apresentam uma involução dos resultados, assim como uma taxa de aprovação baixa, já que o considerável é que a escola aprove o maior número possível. As ações de intervenção devem focar na melhoria da aprendizagem dos educandos e assim em melhores resultados dos índices.

Para a gestora:

o PPE, norteou as ações de intervenção, inclusive proporcionou a troca de experiência das boas práticas de gestão, onde as escolas do PPE que obtiveram os melhores resultados visitam e apresentam as ações que desenvolveram nas escolas para melhoria de resultados através da melhor aprendizagem (Entrevista concedida em 13/11/2013).

Na afirmação da gestora, percebemos que houve um envolvimento maior com relação a adesão ao programa, visto que a escola tinha dificuldade de articular os profissionais para estudo e envolvimento, no entanto, ao compararmos os planos de intervenções do começo do programa e do 2º ano do mesmo, percebemos as ações mais focadas.

A educadora de apoio, atribui os resultados a falta de envolvimento no planejamento das ações, no começo da implantação do programa.

O PPE, demorou a se configurar na escola, mas quando aprendemos a conhecer e vê-lo como aliado, as formações deram outro tom, antes só o gestor ia pra reunião e o educador de apoio planejava e executava as ações, quando eu fui convidada a participar e interagir com outras realidades percebi que poderíamos fazer também. O foco de estudo melhorou na escola, o coletivo acontece nos planejamentos tanto das aulas como das intervenções (Entrevista concedida pela educadora de apoio em 21/11/2013).

A escola atribui ainda o resultado²⁶ ao número de alunos do ensino fundamental que vem da Educação de Jovens e Adultos – EJA, para o Ensino Médio Regular, pois a escola não dispõe de espaço para dar continuidade ao EJA Médio.

A seguir, analisaremos qual a influência da ação gestora para os resultados.

²⁶ Durante a pesquisa foi divulgado o resultado da proficiência 2013 e a escola cresce para 246,7 (L.P) e supera o resultado da GRE e do estado em matemática, atingindo 269,0. A escola recebeu um projeto de melhoria e intervenção diferenciado, pelo baixo desempenho nos anos anteriores.

1.3 A influência da ação de gestão na política por resultados: A investidura no cargo

A área de estudo a ser pesquisada, tem como foco a ação gestora, dado o amplo campo de investigação que compete a função exercer sua liderança proativa, mobilizadora e mediadora e na sua missão maior de influenciar no impacto positivo da política de gestão por resultado, considerando seu papel de responsável direto pela transformação da escola em um espaço favorável à aprendizagem, em colaboração e corresponsabilização de todos.

Além de caber ao gestor se auto desafiar no exercício proativo da sua liderança, a ele compete zelar, em parceria com a comunidade escolar, pela realização dos objetivos educacionais, perseguindo o padrão de qualidade na busca por atingir as metas pactuadas entre a gestão e o sistema de ensino, mediando e coordenando junto aos seus pares, toda ação de planejamento, monitoramento e avaliação dos processos necessários à efetividade da promoção da aprendizagem com impactos positivos de indicadores de sucesso com qualidade social.

Em consonância com a política de gestão de resultados, as etapas para a investidura no cargo de gestor e gestor adjunto da rede estadual de ensino ocorrida em 2012 tiveram o seguinte processo:

Quadro 2: Etapas de seleção para o cargo de gestores PE.

ETAPAS	OBJETIVO	METAS PACTUADAS ENTRE SEE E GESTÃO ESCOLAS
PROCESSO SELETIVO	conclusão pelo candidato do curso de aperfeiçoamento e certificação em gestão escolar.	•Plano de Monitoramento-Reuniões, visitas, devolutivas e intervenções.
PROCESSO CONSULTIVO	legitimação do candidato pela comunidade escolar e designação pelo governador do estado a partir de lista tríplice.	•Plano de Formação e intercâmbio de experiências. •Registros do resultado do monitoramento para traçar medidas corretivas e novas políticas que consolidem o Estado de Pernambuco como referência nacional, meta perseguida desde 2007.
PROCESSO FORMATIVO	efetivação do curso de especialização ou mestrado. E a assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade no sentido de garantir o cumprimento das metas pactuadas entre a SEE e a Gestão Escolar entre elas.	•Instituição de banco de formadores e de quesitos para organização de avaliações

		<p>internas para serem comparadas com as avaliações externas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento da evolução dos níveis de aprendizagem dos indicadores educacionais • Preparação de ações estratégicas para viabilizar a sustentabilidade dos níveis de desempenho de aprendizagem exigidos no pacto pela educação.
--	--	---

Fonte: PROGEPE- Programa de Formação para Gestão de Pernambuco-SEE

Sendo assim, os servidores aptos a exercerem suas funções de gestores, devem estar cientes das políticas públicas implantadas pela Secretaria de Educação, voltadas para gestão de resultado, com foco na aprendizagem dos estudantes, com qualidade social, monitoramento, avaliação e educação em valores humanos universais, cultura de paz e sustentabilidade.

No próximo capítulo deste trabalho a análise dos dados será ampliada consubstanciada em referencial teórico e resultados de pesquisas sobre a temática em tese. O intuito desta etapa de investigação é levantar hipóteses e produzir evidências que sustentem os resultados apontados nesta pesquisa com vistas à apresentação de um Plano de Ação Educacional no último capítulo.

2 A ANÁLISE DA APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS DO PACTO PELA EDUCAÇÃO PELOS GESTORES ESCOLARES DAS QUATRO ESCOLAS ESTUDADAS

O presente capítulo destina-se à mobilização e análise das evidências levantadas na descrição do caso realizada no capítulo anterior. Essa análise será consubstanciada em referencial bibliográfico, bem como em pesquisas que abordam a temática da gestão escolar como uma das estratégias para melhoria dos resultados escolares.

Vale retomar neste momento, que por meio de entrevistas semiestruturadas com os atores do processo escolar, observação do cotidiano na escola, análise dos planos de intervenções, documentos referentes a resultados após a implementação do Programa Pacto pela Educação em quatro escolas pernambucanas, pretendeu-se investigar as ações da equipe gestora e as mudanças no desempenho escolar dos estudantes a partir da implementação dessa política pública, com vistas à apresentação de diretrizes que possam nortear uma gestão pedagógica de sucesso.

Então, frente às evidências levantadas a partir da descrição do caso, foi possível levantar algumas hipóteses que serão analisadas neste capítulo.

A primeira questão refere-se à mobilização e envolvimento de todos os atores escolares no desenvolvimento de uma política pública, prioritariamente, a equipe pedagógica, os professores e estudantes, o que caracteriza o comprometimento e a integração para realizá-lo.

Para tanto, LÜCK (2009) afirma que compete à gestão escolar estabelecer e direcionar as práticas pedagógicas capazes de conduzir o aluno ao sucesso escolar por meio de uma aprendizagem efetiva e significativa.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento (p.24).

O sucesso dessa ação na escola parte da gestão escolar e depende basicamente das dimensões de gestão presentes no ambiente escolar. Uma gestão mais democrática, focada nos bons resultados, propicia um ambiente favorável ao ensino e a aprendizagem.

A segunda questão pauta-se na necessidade de apropriação pelos participantes das normas institucionais de um programa, no caso em questão, do PPE.

A terceira e última questão se refere à atuação e envolvimento do gestor e sua equipe nas questões relacionadas ao ensino aprendizagem que é um diferencial e depende da atenção dada aos resultados e sua evolução.

Essas hipóteses analisadas referentes à implementação do PPE nas escolas pesquisadas, assim como o estudo mais detalhado do processo de implementação do programa na sala de aula, permitiram perceber se houve mudanças no planejamento das aulas e na prática com foco nas atividades que desenvolvam as competências e habilidades específicas do Ensino Médio.

Para melhor organização das reflexões a serem realizadas, trazemos para o diálogo nessa primeira seção as contribuições de Vitor Paro (2006) que aborda o tema da gestão democrática na educação pública e a análise de políticas públicas proposta pelo professor Eduardo Salomão Condé (2011), dando ênfase à fase de implementação, à discussão de como a política pública, Programa Pacto pela Educação, vem se desenvolvendo na prática e a análise de como as escolas pesquisadas recebem, como se apropriam e qual o efeito do PPE nas ações educacionais a partir das propostas sugeridas por ele.

Na sequência, a segunda seção traz a discussão de Heloísa Lück e Luc Brunet, que respalda a importância do trabalho integrado e participativo dos atores escolares no pleno desenvolvimento das ações no espaço de aprendizagem, que pode ser dentro ou fora da escola. É também foco de diálogo com as autoras, o processo de formação dos profissionais como professores, educadores de apoio, gestores com relação à influência do clima escolar na melhoria dos resultados escolares.

A última seção apresenta o ponto central desta pesquisa, com relação às ações de gestão escolar em quatro escolas pesquisadas, que está focada na análise a partir da implementação da política estudada, associados aos resultados escolares. Assim, pretende-se abordar a importância da ação

gestora, como principal elemento da gestão escolar com ênfase no pedagógico, bem como identificar o perfil de liderança presente nesses espaços que se caracterizam como experiências exitosas. As discussões serão alicerçadas nas ideias de Heloísa Lück (2009) e no trabalho de pesquisa realizado pela professora Thelma Lúcia Pinto Polon, intitulado, “Identificação dos perfis de lideranças e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES – Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 – Pólo Rio de Janeiro. 2009”.

Passamos a análise de como se dá o diálogo entre a teoria e a prática no contexto das escolas.

2.1 Entre a prática e a teoria: a apropriação dos resultados no contexto escolar das escolas pesquisadas

O PPE, considerado como uma política voltada para a qualidade da educação para todos e com equidade, apresenta como foco “a melhoria do ensino, das aprendizagens dos estudantes e dos ambientes pedagógicos, ampliando o acesso à educação e contribuindo para avanços educacionais no Estado de Pernambuco” (SEE, 2011).

Foi implantado em 2011 por amostragem nas 17 regionais que compõem a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, totalizando 300 escolas que iniciariam no programa, cada uma com suas especificidades regionais, sendo apresentado o formato pensado para o programa aos gestores regionais, que apresentaram aos gestores escolares que apresentaram as escolas, sobre o que Condé (2011) afirma ser “o teste da realidade, o lugar da ação”.

Com base no percurso do programa considerando as realidades elencadas, a interpretação da prática no contexto de cada escola, se deu a partir do modo como cada indivíduo fez a leitura na sua implementação, considerando os anseios de cada um, as opiniões e pensamentos, que em muitos casos podem dificultar a etapa da execução da política.

Nesse sentido, Condé (2011) com relação à implementação, traz a análise de que “uma das dificuldades de implementação é a distância entre a política formulada e os atores que irão colocá-la em prática.” Essa distância envolve principalmente a disponibilidade da equipe no chão da escola, o

convencimento diante do novo, é de suma importância o papel do gestor em empreender o programa, já que o mesmo representa o principal elo para a concretização das ações da política pública na escola, no caso em análise, do programa PPE.

É importante salientar que os dados analisados e os objetivos alcançados sempre serão comparados pelo esforço da própria escola, e nunca comparados de forma competitiva entre elas. Portanto, o foco dos resultados é importante, principalmente, para alinhar a prática ao que a escola apresenta como “fraquezas”, como entrave para o avanço na melhoria da aprendizagem, o que veremos no decorrer da pesquisa, onde cada escola apresenta uma variável diferente.

Os resultados apresentados são referentes às escolas acompanhadas pelo PPE com os indicadores de processo estabelecidos como: frequência do Estudante, frequência do Professor, Aulas Previstas *versus* Aulas Dadas, cumprimento dos conteúdos curriculares, estudantes abaixo da média e participação familiar em reuniões escolares.

A partir desses indicadores a avaliação através do monitoramento das ações com função diagnóstica e informações precisas dos dados que determinam os índices de desempenho do PPE deve servir como ponto de partida para um pacto pela aprendizagem envolvendo os diferentes âmbitos da gestão do processo educacional – a escola, o sistema de ensino, a família e o próprio estudante. Na figura 3 apresentamos as etapas do processo apresentados pela SEE-PE a cada escola.



Figura : 3 Etapas do Processo do PPE

Fonte: SEE-PE (2011)

Quando é colocada como etapa do processo (na figura 3) “analisar os problemas da GRE e de cada escola, indo até o nível de sala de aula” destacamos como a mais inovadora das ações, consideradas inclusive pelos gestores tanto da GRE como das escolas, que é quando o Secretário de Educação junto com uma comitiva realiza as reuniões de pactuação em cada uma das 17 Gerências Regionais de Educação (GREs) uma vez por ano. A ação que faz parte da política pública de monitoramento da qualidade das escolas estaduais tem como objetivo reforçar a importância do planejamento e do acompanhamento dos indicadores educacionais para o alcance das metas acordadas entre Governo, GREs e Escolas.

Sobre essa ação a gestora da GRE Petrolina, ressaltou os efeitos positivos para a educação trazidos pelas reuniões. “Acho a reunião importante e necessária no ponto de vista da integração e consolidação do Pacto pela Educação. O secretário está diminuindo a geografia do estado e se aproximando do cais ao sertão. Isso dá aos gestores escolares uma segurança, aumentando a crença no pacto. Esse monitoramento descentralizado além de fortalecer as relações aumenta o grau de confiança, entre a GRE e a SEE. O formato da reunião permite a participação de todos e com isso todos têm acesso à mesma informação em rede”, destaca.

A reunião acontece na regional com a presença de todos os gestores, e após apresentação do Secretário de Educação e dos demais gerentes, todos fazem suas reivindicações, solicitações e questionamentos que são respondidos pelo secretário, e na maioria das vezes solucionados.

Todas as etapas do processo foram orientadas, estudadas e executadas pelos gestores através de formação na implantação do PPE na sua primeira versão, além de ser acompanhada e orientada por especialistas na área de Linguagem e suas tecnologias e na área de Exatas, por ser o foco das avaliações, para as quinze escolas do pacto, fortemente focado nas fraquezas apontadas a cada unidade.

Nessa pesquisa, trazemos quatro (4) perfis diferentes de escolas presentes na rede estadual, onde as especificidades de cada uma permite

averiguar a atuação do programa nos variados contextos, assim, analisamos: uma escola de tempo integral²⁷ (EREM I), uma escola Semi-Integral²⁸ (EREM II) uma escola de ensino regular de zona rural irrigado²⁹ (ER I) e uma escola de zona rural da área de sequeiro³⁰ que ainda trabalha com extensões (ER II). É importante esclarecer as realidades das escolas, uma vez que apresentamos o IDEPE e esse dependem dos dados de evasão, desempenho e repetência, assim como perceber que o programa não foi pesquisado em realidades que sugerem sucessos ou in- sucessos, mas considerando o máximo de realidades possíveis.

Posta as realidades e as diferentes condições de atendimento as comunidades estudantis, verifica-se que escolas com maiores condições de resultados satisfatórios, como as escolas de ensino integral, por exemplo, não garantem os melhores desempenhos nas proficiências ou nas posições do ranking da regional.

Atribuímos esses desempenhos ao esforço de cada unidade escolar atendida, uma vez que, todo incentivo e assessoria dos especialistas precisam ser somados ao envolvimento e determinação da equipe. Assim, destacamos como um importante aspecto a concepção de aprendizado contínuo.

O aprendizado, em qualquer situação humana, decorre de ações realizadas com sucesso ou fracasso, sobre as quais refletimos e, então, repetimos, aprimoramos ou rejeitamos. O aprendizado nas organizações relaciona-se com planejamento e execução de ações, avaliação do executado (ou se não executado, o porquê) e recondução de ações. É chamado atualmente no mundo corporativo de “Ciclo de Aprendizado” (PQGF, 2004) ou “Ciclo de Deming” ou PDCA, sigla em inglês que significa Planejar, Desenvolver (executar), Controlar (checar, avaliar) e Agir (inovar, aperfeiçoar ou padronizar) (SEBRAE, 2003).

²⁷ A Escola de Tempo Integral - conjuga a ampliação do tempo físico com a intensidade das ações educacionais. Um tempo que deve proporcionar ao aluno possibilidades de enriquecimento de seu universo de referências, ao aprofundar conhecimentos, vivenciar novas experiências, esclarecer dúvidas, desenvolver atividades artísticas e esportivas. Disponível em www.yahoo.com.br

²⁸ Escola Semi-integral- Segue a mesma proposta da integral, porém com redução de dias de atendimento, sendo apenas 3 dias na semana em horário integral.

²⁹ Irrigado – São projetos que contam com a irrigação para cultivo de frutas para exportação, aumentando a oferta de emprego na comunidade.

³⁰ Sequeiro- grande concentração de produtores que dependem da chuva e do armazenamento de água para plantação, escassa oferta de emprego.

Como todo aprendizado é contínuo, inacabado, considero como positivo o processo do PPE, que está sempre em movimento, com ações em curto prazo, por estar reformulando as ações a cada unidade, e em longo prazo, por analisar os resultados de cada avaliação sem perder de vista a meta a ser alcançada a cada ano e assim, o programa permite avaliar a escola, no momento em que avalia as relações e não mais o estudante, mas a aprendizagem, como se dá esse processo, como é entendido pelo conjunto de profissionais, qual a parte de cada todo que precisa ser melhorada, que precisa de maior atenção para que seja aprimorado, o saber, ou seja, como o estudante aprende melhor e não como, apenas, o professor ensina melhor.

O PPE busca esse ciclo de investigação, onde a avaliação de variáveis e também de processo, não tenha os números como fim, mas como meio, já que a partir deles pode se chegar a um diagnóstico da real situação, ou o que mais se aproxime disso, desde que esses números sejam analisados, discutidos, pensados nas mais variadas possibilidades, nunca de elencar culpados, mas de buscar possibilidades de inovação e ação que levem a ressignificação da avaliação.

Sobre a necessidade que a escola apresenta de desenvolver processos de avaliação, Vitor Paro (2006, p.80) faz a seguinte argumentação:

Como administrar com êxito, como atingir objetivos com segurança, sem ter elementos que possibilitem informações constantes sobre o andamento do processo, para que se possam corrigir rumos, providenciar recursos, adequar procedimentos, redimensionar metas, superar fracassos?

O autor acrescenta ainda que o provimento de um ensino de qualidade deve priorizar “formas eficazes de proceder à avaliação do desempenho da escola, envolvendo nesse processo os próprios usuários que são os mais diretos beneficiários de uma educação de qualidade” (PARO, 2006, p. 94).

As análises dos dados diagnosticados não pertencem apenas à escola mais aos alunos, às famílias que são os principais envolvidos. Sob essa perspectiva trazemos o relato da EREM II, que traz a experiência de como a ação de envolver o aluno pode modificar a prática, presente na entrevista com a gestora que diz:

A escola evoluiu nos resultados quando o estudante foi convocado a responder as perguntas que ninguém mais sabia. Após várias tentativas da equipe de profissionais da escola, tivemos a ideia de perguntar a eles, 'o que está faltando para você aprender mais e melhor? A reflexão foi geral, e aproveitamos o momento para apresentarmos por turma cada resultado, do mesmo jeito que a GRE nos apresentou, com riqueza de detalhes, e os chamamos a responsabilidade, analisamos junto com eles e refizemos a pergunta: 'Onde você quer estar?' Eles responderam com ações. Depois desse dia, eram eles quem monitoravam as aulas, os conteúdos previstos e conteúdos dados, auxiliavam os colegas abaixo da média e convocavam os pais a estarem presente nas reuniões. A escola se uniu de uma forma que não sabíamos mais identificar que era aluno ou professor, como resultado, saímos do 7º para o 3º lugar no ranking da regional após duas unidades (Entrevista da Gestora da EREM II concedida em 03/12/2013).

O modelo foi apresentado na reunião de experiências exitosas da regional e foi seguido por várias escolas, inclusive com alunos monitores e uma maior adesão e redefinição dos papéis do grêmio estudantil.

Passamos aos processos de mobilização da comunidade e interação da equipe escolar, assunto que diz respeito diretamente à dimensão de gestão priorizada na escola.

2.2 Dos processos de mobilização da equipe escolar e da comunidade na implantação do programa.

A Gerência Regional de Educação se configura como primeira instância de gestão na implementação de uma política educacional estadual na disseminação para os municípios jurisdicionados, já que é o órgão público responsável pelo intermédio entre a SEE/PE e as escolas.

A gerente regional, se apropria das informações dada pela Secretaria de Educação do Estado, assim como as orientações referentes às políticas a serem implementadas, ou como no caso de gestão estudado o PPE, participando ativamente das discussões do desenho da política, tornando-se assim a responsável por promover e coordenar a implementação do PPE nas escolas jurisdicionada a GRE Petrolina.

Para compreender a forma como se instalou o PPE nas escolas da Regional Petrolina, entrevistamos a Gerente Regional, que no papel de gestora

das 82 escolas jurisdicionada, apresenta como se deu o processo de mobilização das escolas na implementação do programa Pacto Pela Educação, que contemplou apenas 15 escolas no primeiro momento. Sobre o programa afirma que:

Nós, enquanto gestoras de Regional, não apenas recebemos o PPE, nós participamos, e isso faz muita diferença, visto que não veio como uma coisa pronta e acabada, houve participação do desenho da política, contribuimos nas discussões já dentro da SEE (Entrevista concedida em 23/11/ 2013,pela gerente Regional da GRE Petrolina).

É Brunet, quem nos fala sobre o papel de cada ator no processo de implantação quando diz que “são os atores no interior de um sistema que fazem da organização o que ela é.” Luc Brunet (2011, p.125).

Nessa cadeia, onde o alinhamento se dá como um processo, a GRE é o interior da Secretaria de Educação do Estado, as escolas o interior da GRE, os gestores, professores, equipe escolar e comunidade são o interior de cada escola, e a cada instancia cabe fazer o seu papel, enfrentando o desafio de procurar diminuir a distância entre o que cada um sabe e o que cada um faz.

A busca pela prática da autonomia nas instituições escolares começa pelo reconhecimento de um objetivo comum, bem delineado por parte dos gestores das escolas, do corpo docente e discente e de sua comunidade, que pode ser consolidado na proposta de gestão compartilhada, caracterizado pela confiança e diálogo entre os pares, tendo por princípio a transparência, a ética e os valores.

Assim, como uma das variáveis pesquisadas no programa PPE é justamente a participação da família em reuniões escolares, reforça-se sempre a importância da atenção necessária por todos os membros da escola à comunidade, buscando a parceria capaz de empreender ações de fortalecimento e iniciativas pelo aprendizado dos estudantes, participando ativamente das decisões colegiadas e contribuindo com projetos e proposições pela melhoria do ambiente escolar.

Nas escolas pesquisadas, a EREM I e EREM II, afirmam que, apesar de necessitar de muito esforço, tem conseguido trazer um grande número de pais e responsáveis para a disseminação dos resultados, sendo que já distribuem o

calendário antecipado para que os responsáveis se organizem. Uma das estratégias utilizada pela primeira escola é através de torpedos, e nas duas realidades mobilizam a escola para buscar o pai que não conseguir estar presente. A escola EREM I forma uma comissão que vai até a casa do estudante para conversar com a família, a princípio sobre a importância de participar da vida escolar do filho, sobre as responsabilidades que devem ser compartilhada e em seguida sobre a situação do mesmo na escola. A escola EREM II, conta com o próprio aluno para convencer sobre como a família ajuda no processo de aprendizagem. Funciona com plantões pedagógicos para atender a um maior número de famílias.

As escolas ER I e ER II, por se tratarem de comunidades rurais, apresentam situações diferentes com relação à participação dos familiares na escola, a ER I, enfrenta dificuldades por estar localizada em uma vila de colonos e atender outras vilas próximas que dependem de transportes para chegar à escola, os pais trabalham o dia inteiro e reclamam de cansaço físico, deste modo a escola tem montado estratégias de convencimento e a cada comunitário que participa do encontro é uma grande conquista. A escola implantou o plantão pedagógico para atender maior número de pais.

A ER II, que conta com extensões em localidades de difícil acesso, assumiu o compromisso de atender em dias diferenciados em cada comunidade, o que torna o processo demorado, devido à distância, mas contempla a todas as comunidades onde a escola atende, garantindo a participação e mobilização dos mesmos.

Neubauer e Silveira apresentam uma contribuição importante para essa discussão:

[...] Isso significa, portanto, que a comunidade escolar e a população em geral, precisam ser estimuladas a se integrar às escolas e participar de seu cotidiano, assim como ter uma imagem positiva das possibilidades dessa participação na melhoria da qualidade da educação (2006, p.96).

Para as escolas pesquisadas, quando perguntadas sobre o processo de mobilização da equipe ao receberem o programa, apontaram como maior desafio a aceitação do novo, de trabalhar com variáveis e monitoramento das mesmas, inclusive de capacitar o profissional para realizar esse trabalho.

Essa mobilização perpassa pela questão do planejamento e das reuniões pedagógicas, já que o cumprimento semanal de encontros da equipe pedagógica com os professores, e sempre que possível à presença do Diretor está previsto na legislação do estado, Instrução Normativa Nº 03/2013,³¹, que dispõe sobre as horas-aula atividade destinadas à formação continuada nas Escolas da Rede Estadual de Ensino de Pernambuco.

Nas realidades estudadas, percebemos que a estrutura das escolas de referência proporciona um maior conforto quanto ao cumprimento dessa formação, já que o regime integral permite essa organização de tempo, o que não acontece nas escolas regulares pesquisadas, já que não foi possível verificar essa prática com assiduidade, principalmente por não coincidirem horários dos professores, tendo que planejarem em pequenos grupos.

O planejamento de forma coletiva, assim como os momentos de formações, considero como mais ricos, pela possibilidade de interação. Nesse sentido, Freire (2010, p. 38) corrobora que “Ensinar exige crítica sobre a prática”. O docente precisa refletir criticamente sobre sua prática com vistas a um movimento dinâmico e dialético entre o fazer e o pensar sobre o fazer. Condição essa que exige uma formação permanente dos professores, dando condições de replanejar sempre que for preciso, somando as experiências. Segundo Freire:

Na formação permanente dos professores, o movimento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário a reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que se confunda com a prática (2010, p.38).

Um profissional bem formado tem mais segurança e, com certeza, realiza melhor o seu trabalho. Tanto para diretor como para o professor, esses momentos de formação tem que ser priorizados e promovidos nas escolas e nas secretarias de educação.

Essa competência deve ser observada no perfil da Gestão democrática e participativa indicada por Lück (2009) que afirma que:

Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo

³¹ Diário Oficial do Estado de Pernambuco de 13 de junho de 2013.

e de aprendizagem, orientado por expectativas estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas (2009, p.69).

Ainda que não seja o mediador da formação, o gestor deve liderar a ação, cooperando com o processo, inclusive de cumprir o que a equipe determina e o que é mais urgente na escola, garantindo um ambiente saudável e de boa convivência.

Em duas das escolas pesquisadas, a EREM I e ER II, percebemos um maior envolvimento da gestão na busca de parceiros que garantam novas contribuições para escola, buscam na GRE, em empresas, através de projetos, e garantem um movimento contínuo de formações, consideradas como além do que se espera. As outras duas, atuam dentro do esperado, e as quatro motivam e incentivam os profissionais, valorizando e reconhecendo a importância de cada um no processo.

Destacaria ainda que a EREM I assume uma postura mais firme diante do cumprimento dos direitos e deveres na rotina das escolas.

Em entrevista ao responder sobre a forma de gestão do cotidiano escolar disse:

Procuro estar embasada nas leis para agir com assertividade. Saber ouvir, valorizar e reconhecer o trabalho dos profissionais, promover as melhores condições de trabalho que estiver ao meu alcance, acompanhar e participar das ações e projetos implantados na escola, focados sempre no incentivo ao uso das tecnologias na sala de aula, buscando justamente realizar a função social da escola que é a melhor condição de aprendizagem do estudante. E isso não se consegue sem organização e empenho do professor. Se conseguir garantir isso, estou realizada na minha função (Entrevista com a gestora da EREM I).

Nas entrevistas com os demais profissionais, o discurso foi confirmado, assim como nas observações. As quatro escolas apresentam um bom clima de trabalho, tendo em vista a colaboração nas ações e projetos. Há relações de respeito entre os atores escolares, confirmado por eles nas entrevistas.

De acordo com Brunet (1992), o clima afeta a eficácia e o sucesso dos alunos. “O clima determina a qualidade e a produtividade dos docentes e alunos” (BRUNET, 1992, p. 128).

A gestora da escola ER I, afirma que houve uma maior sintonia entre o trabalho da diretora, da educadora de apoio e dos professores depois da implantação do PPE, para ela “o PPE nos ensinou a trabalhar de forma mais integrada, onde um assume a função do outro sem sair da sua função, não que não fizéssemos isso antes, mas com o PPE, ampliou-se mais o diálogo, o problema não é de um só, ou de uma disciplina, mas é de todos” (entrevista com gestora ER I).

Garantir essa harmonia da equipe pedagógica possibilita um ambiente de prazer e cooperação para se trabalhar, e acaba refletindo no trabalho com os professores e na escola como um todo. É também Brunet que afirma:

O clima exerce uma ação sobre a aprendizagem e sobre o desenvolvimento pessoal dos estudantes. Com efeito, um clima aberto facilita o desenvolvimento do aluno, implicando-o num processo de participação e num ambiente que reforçam os seus conhecimentos (1992, p. 135).

O clima de aprendizagem envolve principalmente o estudante que é o principal beneficiado, favorecendo a participação nas ações com foco da melhoria do ensino promovendo o bem estar, o diálogo, a parceria entre os pares que vão refletir na aprendizagem.

Na seção a seguir, passa-se a analisar a dimensão da gestão escolar e as ações identificadas na prática das diretoras das escolas pesquisadas frente ao PPE..

2.3 Gestão escolar e suas ações para a prática pedagógica.

O gestor escolar assume um papel muito importante na escola, por isso, precisa assumir uma postura de liderança sob a premissa de que é uma função que requer uma referência pedagógica para administrá-la, mesmo que para atribuir ou dividir funções de aspecto pedagógico, aos demais atores da equipe, sendo que ainda assim, lhe são atribuídas as responsabilidades da implementação e discussões das ações que contribuem com os resultados da aprendizagem dos alunos.

A gestão por resultados educacionais, que engloba os processos e práticas de gestão que visam à melhoria do desempenho da escola e

consequentemente do estudante, define-se como um dos padrões de competência do gestor para o pleno exercício da profissão. Como ilustrado por Lück.

A gestão de resultados educacionais, que abrange processos e práticas de gestão que visam à melhoria do desempenho da escola, constitui-se como um dos padrões de competência do gestor para o exercício da profissão. Realizar gestão de resultados na escola representa efetivamente o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos (LÜCK, 2009).

O interesse na aprendizagem do aluno, por muito tempo compreendido como específico do professor, é na verdade responsabilidade de toda escola, que precisa buscar esse envolvimento, para que a ação de aprendizagem se configure como sendo o objetivo comum de todos, é necessário que o gestor conduza de forma proativa esse processo.

Ao realizar a gestão por resultados, entre outras coisas, é necessário definir, de forma clara e consistente, junto com a equipe, os indicadores de desempenho que serão referência de qualidade do ensino, com base na proposta dos documentos legais, como no caso de Pernambuco, a matriz de referência, formada por um conjunto de tópicos ou temas que representam uma subdivisão de acordo com conteúdo, competências de área e habilidades. Sobre os indicadores Lück orienta que:

Os indicadores de desempenho da escola servem para apontar sucessos, como também expor dificuldades, limitações e indicar situações que necessitam de mais cuidado e atenção, de modo a orientar a tomada de decisão e a determinação de ações de melhoria e a necessária correção de rumos. Também servem para reforçar as ações bem sucedidas, apontando a sua adequação em relação aos resultados desejados (LÜCK, 2009 p. 58).

O PPE é considerado um indicador de resultados, já que apresenta os resultados alcançados pela escola, por ano e por aluno ao final do processo de cada unidade didática, permitindo analisar e interpretar pedagogicamente os resultados da avaliação de Língua Portuguesa e de Matemática, viabilizando a intervenção.

Interpretar pedagogicamente os resultados demanda planejar bem as ações para se chegar à adequação dos resultados sugerida por Lück,

considerando as condições de aprendizagem dos alunos em suas especificidades, pois, ainda que se tratando de uma mesma escola ou mesmo de uma turma, os resultados das avaliações requerem planejamento diferente para uma mesma ação pelas instancias educacionais, no caso em análise, o PPE, a ação para a melhoria da aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio das escolas Pernambucanas. Para ilustrar, o quadro 3 apresenta o que o SAEPE conceitua sobre essa utilização.

Quadro 3: utilização dos resultados das avaliações por segmento.

GESTORES		PROFESSORES	ESTUDANTES
REDE	ESCOLAR		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento e execução de políticas públicas. ▪ Criação de metas de qualidade e equidade educacionais. ▪ Implementação de medidas de responsabilização. ▪ Políticas de incentivos diretos ou indiretos. ▪ Ações de formação continuada de professores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração do projeto da escola. ▪ Monitoramento da qualidade de ensino. ▪ Subsídio para avaliação institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenção pedagógica. ▪ Elaboração de projetos especiais. ▪ Foco nos estudantes com dificuldades. ▪ Ações de recuperação escolar. ▪ Planejamento das ações de sala de aula. ▪ Visão proativa quanto ao desenvolvimento de habilidades e competências ao longo da educação básica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhamento individual do desempenho escolar pelos estudantes e seus familiares. ▪ Informações sobre a qualidade dos serviços educacionais oferecidos.

Fonte: Elaboração própria com base nas informações do SAEPE/CAED 2014.

Se analisarmos essas ações, percebemos que na teoria, estão todas interligadas, se complementando para um mesmo objetivo, porém, o que vai garantir essa cadeia positiva de ações é se acontecer na prática a confirmação de cada segmento em cumprir com qualidade o que se propõe como dever, para que se concretizem no chão da escola e dê ao aluno a garantia do direito de aprender melhor.

Nas quatro escolas pesquisadas, os Gestores Escolares se mostraram participativos tanto na elaboração quanto no acompanhamento do planejamento dos projetos de intervenção demonstrando conhecimento técnico-pedagógico sobre os objetivos do PPE, contribuindo para o bom desempenho do trabalho desenvolvido nessas escolas, buscando atingir as metas pactuadas.

A cada ano, há um termo de compromisso, onde o gestor assume cumprir as metas do IDEPE a partir do esforço sugerido, com base nos resultados anteriores. A meta, como afirma a SEE-PE, deve ser entendida como um referencial que sugere o crescimento, e compreendida como uma progressão gradativa de melhoria para escola, pois se entende que a escola trabalha para além das metas, principalmente, quando põe em prática seu Plano de Intervenção Pedagógica na perspectiva de garantir que todos tenham as mesmas oportunidades dentro da escola (Assessoria de Comunicação SEE-PE, 2011).

Nessa perspectiva, o gestor precisa sugerir a discussão sobre os fatores que interferem no desempenho escolar dos estudantes de cada ano, trazendo a reflexão dos profissionais para a eficácia de práticas educacionais, presentes nos momentos de formação assim como na interação dos professores nos planejamentos, focados no trabalho com competências e habilidades, uma vez que o processo de ensino e aprendizagem passa a ser visto como um elemento essencial ao desenvolvimento cognitivo.

O papel do professor na condução das atividades curriculares que levem a melhor forma de aprender reflete sobremaneira no processo de qualidade da educação e conseqüentemente em melhores possibilidades na obtenção de bons resultados de aprendizagem. Sobre o que, Libâneo (2006, p.91) destaca, “objetivo primordial da escola é promover a aprendizagem dos alunos e isso se realiza pela atividade dos professores e pelas condições oferecidas pelas práticas de organização e de gestão”.

Dessa forma, o que se busca hoje, é um novo perfil de liderança educacional baseadas em práticas equitativas e não igualitárias. Assim, cabe ao diretor escolar promover uma gestão onde todos os estudantes aprendam, mediante a elaboração e implementação do currículo escolar à luz dos documentos norteadores da educação em Pernambuco. Além disso, fortalecendo a ideia da promoção da equidade, que é o reconhecimento das particularidades de cada aluno, trabalhando-as de modo específico, para garantir a igualdade de oportunidades.

2.4 Ações estratégicas: O que mudou na prática pedagógica na sala de aula.

Os resultados das avaliações tanto externas como internas, que compõem o PPE, segundo o relato dos gestores e coordenadores, são divulgados através de reuniões onde participam os gestores das escolas estaduais dos sete municípios que compõem a GRE, além dos técnicos pedagógicos da regional que acompanham as escolas, os técnicos em gestão, que buscam e inserem os dados, as chefes de setores e a gerente, responsável pela disseminação dos dados para análise.

Esses resultados são divulgados após cada unidade didática, ou seja, bimestralmente (avaliação interna), e a cada semestre, (avaliação externa). Após a análise coletiva na regional, os gestores tem a função de dialogar sobre os resultados junto às suas equipes, refletindo e analisando cada variável.

O processo de apropriação de resultados das avaliações externas nas escolas pesquisadas se dá por meio da análise dos resultados comparativos com as unidades dos anos anteriores, ou seja, como foi o desempenho da escola, na primeira unidade do ano em curso, comparado com a mesma unidade do ano anterior, e assim sucessivamente. Esse dado aparece para escola em forma de percentual de crescimento ou de decréscimo. É nesse momento que a equipe analisa a situação em que os dados se apresentam para apontamento de causas que podem ter influenciado negativa ou positivamente no desempenho dos resultados da escola e conseqüentemente da GRE e do estado.

Outro elemento de análise são as demais variáveis, como participação dos estudantes nas avaliações externas, alunos abaixo da média e frequência tanto do professor como do estudante, que já permite a equipe, compreender o envolvimento e participação dos alunos para a definição do resultado apresentado no BIPPE.

Consideramos esse momento, como sendo o processo onde os educadores são conduzidos a uma reflexão sobre a importância das avaliações externas e da fidedignidade para a obtenção dos resultados que subsidiam a definição das políticas públicas no atendimento às reais necessidades dos alunos das escolas públicas.

O PPE não foi compreendido por todos de imediato, sendo conquistado à medida que essa compreensão se tornava mais clara, mais significativa principalmente para o professor, que em uma das escolas, a ER I, ao implantar o programa entenderam que essas avaliações eram apenas uma forma de monitorar e cobrar do professor, conforme depoimento a seguir:

A forma que o Pacto chegou na nossa escola, no primeiro momento, como um programa de monitoramento das ações do professor, como foi passado pra gente, eu me senti como se estivesse sendo vigiada. Era monitoramento de conteúdos, era alunos abaixo da média e para mim era como se quisessem procurar culpados, e esses culpados estivessem em sala de aula, ou seja o professor, e realmente não me senti como parte desse processo, me recusava a criar dados negativo sobre minha prática. Quando a gestora percebeu que eu e mais algumas colegas não estávamos compreendendo como algo positivo, buscou ajuda da GRE, e houve uma formação geral sobre os objetivos do Pacto, e hoje eu coordeno ações de Língua Portuguesa e defendo o programa como monitoramento de dados para ajudar, intervir na melhoria da aprendizagem, através da equipe e não contra ela (Entrevista concedida pela professora da ER I em 20/11/2013).

Nesse depoimento, trazemos para reflexão a diferença da iniciativa e a postura que o gestor assumiu para o desempenho das suas funções pedagógicas como forma de garantir a construção e apropriação do programa pela escola. Se por um lado houve uma dificuldade de se fazer compreender diante da equipe ao repassar o objetivo do programa, houve uma ação proativa de buscar ajuda para o momento de suma importância, que é o da execução do programa na escola, firmando-se na conjectura de que toda a equipe precisa estar envolvida e diretamente ligada ao processo de implantação e execução do mesmo.

O professor por estar mais próximo ao estudante, que também compõe a equipe dos diretamente envolvidos, torna-se fundamental para o sucesso da implementação da proposta, e caso haja menor envolvimento dos professores nesse processo, inviabiliza a elaboração da proposta de intervenção e execução das ações de melhoria da aprendizagem.

O que a professora relata em depoimento, deixa claro que, os caminhos da implementação de qualquer política ou programa são diversos, são próprio de cada contexto e por isso mesmo são recontextualizados, focando cada vez mais

no diálogo constante do texto político e da prática e assim, sem modificar a essência, os atores que implementam uma política (Macro) em cada espaço (Micro) podem interferir nos rumos que ela toma ao ser colocada em execução, já que dependem da condução do processo e da interpretação de cada ator, por isso a necessidade de acompanhamento, avaliação e formação por parte da Secretaria de Educação, através das Regionais, para todos os segmentos em diferentes contextos.

Coordenar a equipe de professores para o acatamento das propostas oficiais não é tarefa fácil, visto que, nem todos se sentem envolvidos como atores do processo de elaboração e sim, meros receptores de algo que vem de cima para baixo. Na maioria dos casos, os professores, que apresentam resistências, principalmente por haver uma rotina cristalizada de horários pré-definidos, ou de rejeição a tudo que vem do governo, rejeitam qualquer mudança, e a primeira dificuldade enfrentada pelo gestor é romper com essa cultura já instalada na escola, constituindo-se como um grande desafio.

É pertinente ressaltar que esse desafio deve ser vencido com momentos de discussão e estudo da proposta do programa, promovidos pela gestão que deve buscar parcerias sempre que preciso, de forma que seja compreendido pelo mesmo, inclusive com domínio dos argumentos, já que ele, o gestor, é o maior incentivador dessas discussões, participando ativamente, ouvindo, registrando, sugerindo e acatando sugestões de mudanças e adequações, quando necessário.

Como afirma Lück (2009) o trabalho do diretor deve estar voltado para a gestão pedagógica, devendo ser ele o articulador do currículo. Ao ouvir e trazer os professores para discussão envolvê-los nas decisões da escola, demonstra que sua gestão prima pela participação, e não como algo imposto pela Secretaria e repetido pela gestão. Ao abordar o perfil de gestão Lück (2009) afirma que uma escola democrática é “aquela que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade” Lück (2009, p.69).

Na escola, onde os resultados tem demonstrado crescimento contínuo, a compreensão dos atores pode ser percebida no depoimento de uma professora que diz que:

O PPE me faz refletir sobre minha prática, já que a gente acompanha como fica o resultado a cada unidade e analisa se há melhoria e em que ainda podemos melhorar, qual variável. Saber se houve um regresso ou um avanço, porque se eu sei que o resultado foi menor é claro que a escola está errando e eu estou errando também em alguma coisa, tenho que mudar a estratégia, para recuperar ou avançar. E isso é repensado em conjunto no planejamento, tanto dos conteúdos com no projeto de intervenção. Portanto o PPE influencia na minha prática e nas ações da escola (Entrevista concedida em 18/10/2014 por uma professora da EREM I).

Para essa mesma professora, a única coisa que não concorda no PPE é com a falta de incentivo para os professores das disciplinas monitoradas, como português e matemática, já que considera como maior a responsabilidade das mesmas e afirma que se não puder ser o estímulo financeiro que seja a diminuição da carga horária do mesmo para maior dedicação. O que também foi reforçado pelos professores da ER I.

A proposta do PPE que planeja a partir dos descritores ³² partiu do entendimento de que existem diversos aspectos das dimensões do currículo. Como desafio tanto para o gestor como para os educadores e principalmente, para a escola pesquisada, destaca-se a aproximação do currículo proposto, no caso da BCC, do currículo ensinado, já que este último precisa estar orientado na busca de uma aprendizagem efetiva dos estudantes e ser repensado através da reflexão e do diálogo coletivo.

Esse diálogo se concretiza na prática quando do estudo da Matriz de Referência, que não esgota o conteúdo a ser trabalhado em sala de aula e que, segundo os professores tanto de Língua portuguesa como de matemática, precisa ser apoiado pelas demais áreas, somados as estratégias de ensino. Assim, todos na escola, tendo elemento suficiente, são capazes de analisar os descritores que norteiam a elaboração dos itens que compõem os testes de Língua Portuguesa e de Matemática que são apresentados na Escala de Proficiência, mesmo que o foco da intervenção direta seja os profissionais das respectivas áreas.

A concepção de leitura do aluno do Ensino Médio precisa ser ampliada para que ele possa dar conta dos descritores, que ele

³² Os descritores apresentam as habilidades consideradas básicas e possíveis de serem aferidas por meio do instrumento utilizado em avaliações em larga escala. (CAED 2014)

possa responder uma avaliação do SAEPE ou SAEB, em fim uma avaliação externa e logo, logo o ENEM, que são metas não só da escola como dos estudantes, e não é apenas o professor de Português que pode desenvolver essa habilidade de interpretar questões. Sinto falta do envolvimento dos demais professores inclusive de perguntar qual gênero iremos trabalhar aquela unidade, ou como trabalhamos com o aluno. Planejamos juntos, mas fica aquela dependência de vou ajudar, mas...e quando é apresentado a proficiência da escola, que aparece no BIPPE, é como se fosse o resultado apenas do esforço dessas duas disciplinas, e não é, é o conjunto, é uma cadeia de aprendizado que se concretiza (Entrevista da professora de Portuguesa da ER II).

Apesar dos atores entrevistados afirmarem compreender os objetivos do PPE e na sua maioria interpretam os dados do BIPPE, nota-se uma dificuldade de compreensão dos elementos que compõem cada variável. Por exemplo, eles afirmam saber interpretar os dados, mas afirmam ter dificuldades em saber como se chega ao resultado.

Decorre de todo esse raciocínio que é preciso um conhecimento mais detalhado tanto sobre os objetivos como das diretrizes das avaliações externas, por esses profissionais, que durante o processo de investigação não demonstraram ter domínio e clareza de alguns instrumentos e conceitos importantes como: matriz de referência da avaliação, escala de proficiência, variação de padrões de desempenho, e que os dados da avaliação são analisados segundo critérios estatísticos, conjugados com o ponto de vista pedagógico.

A dificuldade maior é justamente sobre os níveis de proficiência, sobre o que representa e os níveis qualitativos do estado de PE, que passou a integrar o BIPPE em 2012, mas que não entra no cálculo do ranking ou dos resultados.

Podemos posicionar o aprendizado dos alunos em quatro níveis qualitativos de proficiência no estado de Pernambuco.

Quadro 4: Padrões de Desempenho no Ensino Médio de Pernambuco

	ELEMENTAR I	ELEMENTAR II	BÁSICO	DESEJÁVEL
A que Corresponde	Os alunos neste nível apresentaram pouquíssimo aprendizado. É necessária a recuperação de conteúdos.	Os alunos neste nível precisam melhorar. Sugerem-se atividades de reforço.	Os alunos neste nível encontram-se preparados para continuar os estudos.	Aprendizado além da expectativa. Recomenda-se para os alunos neste nível atividades desafiadoras.

			Recomendam-se atividades de aprofundamento.	
L. Portuguesa	Até 225	225 a 270	270 a 305	Acima de 305
Matemática	até 250	250 a 290	290 a 325	Acima de 325

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do CAED 2013

Os padrões do Estado de PE foram definidos em 2013, após estudo através de oficinas ministradas pelo CAEd com a participação dos professores de Língua Portuguesa e Matemática representados nas 17 regionais.

Segundo BROOKE e CUNHA (2011, p.31) quando dos estudos de avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados, de modo geral, as secretarias acreditam que “o problema principal reside nas inúmeras dificuldades dos professores para entender as matrizes de referência dos testes, associá-las aos conteúdos ministrados e trabalha-las em sala de aula”.

Nas quatro escolas pesquisadas, quando perguntado aos gestores sobre a participação nas reuniões pedagógicas, na disseminação dos resultados, todos afirmaram estar presente, porém, em algumas falas, percebemos que estar presente é diferente de estar atento às questões curriculares, ou seja, estava presente nas reuniões, mas não assumindo o papel de líder, de articulador da equipe de profissionais da escola, por entender que essa função é do educador de apoio.

Comparando duas falas de gestores podemos comparar ações diferenciadas. Na primeira fala a gestora diz:

Estou presente em todas as reuniões, porém o educador de apoio trabalha mais próximo do professor. Planejamos juntos os horário e dias das reuniões e nos planejamentos repassamos esses dados. Percebemos que houve mudança nos planejamentos dos professores, antes não estávamos atentas aos resultados e hoje, quando o educador de apoio percebe algum problema com o professor ou a turma ela procura o professor e orienta (entrevista concedida pela gestora da ER I em 20/11/2013).

Em outra realidade a gestora afirma:

Acredito na gestão descentralizada, fazemos juntos, a gestora tem sua parte, assim como os demais profissionais. Participo tanto do repasse dos resultados como da análise e da construção do projeto de intervenção, nesse momento, todos sugerem, todos concordam e discordam, nesse momento somos todos professores preocupados com a melhoria dos resultados (entrevista concedida pela professora da EREM I em 23/11/2013).

A garantia do envolvimento de todos, de forma a construir coletivamente as ações do Projeto Pedagógico da Escola desde a análise dos resultados das avaliações interna e externa da aprendizagem até a implementação do Plano de Intervenção Pedagógica e a execução monitorada e avaliada desse plano, pode definir o ciclo de trabalho da escola que se realizado com excelência, já se configura como uma possibilidade de melhoria da aprendizagem de todos os alunos.

Por um lado a descentralização, onde há o acompanhamento, o monitoramento e a interação, por outro lado a definição de quem faz o quê sem a possibilidade de contribuir, participar e se envolver diretamente nas ações.

A garantia do envolvimento de todos, de forma a construir coletivamente as ações do Projeto Pedagógico da Escola desde a análise dos resultados das avaliações interna e externa da aprendizagem até a implementação do Plano de Intervenção Pedagógica e a execução monitorada e avaliada desse plano, podem definir o ciclo de trabalho da escola que se realizado com excelência, já se configura como uma possibilidade de melhoria da aprendizagem de todos os alunos.

Por um lado há descentralização, onde há o acompanhamento, o monitoramento e a interação, por outro lado a definição de quem faz o quê sem a possibilidade de contribuir, participar e se envolver diretamente nas ações.

Ao analisarmos o que diz Lück, “a gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora” (2009, p. 25), ou seja, o gestor não precisa saber tudo, mas estar a par e se envolver em todas as ações, precisa dar o tom, mediar e planejar as ações, de forma que garanta a delegação de responsabilidades que possam contribuir com o seu papel, mas nunca o de substituir, tendo como foco o objetivo da promoção de mudanças capazes de desenvolver os processos educacionais os mais eficientes e eficazes para promover a formação e aprendizagem dos alunos.

Ao defender a gestão compartilhada, estamos falando do gestor como coordenador do trabalho educacional como um todo e não apenas como função administrativa e financeira, sobre o que Lück, completa que:

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de coliderança (LÜCK, 2009, p. 23).

Nas escolas pesquisadas, dentre as especificidades, uma das escolas, a ER II, não tinha o educador de apoio até 2013, ficando a cargo do gestor a função pedagógica, não apenas como mediador ou colíder, mas como executor das ações. Para esse gestor, a ausência de um profissional para trocar ideias, sugestões e auxiliar no planejamento dos professores, possibilitou ao mesmo, que possuía 5 extensões em comunidades de difícil acesso, uma realidade de sobrecarga, uma vez que os fatores interescolares, como atendimento de pais, disciplina dos alunos, absenteísmo dos professores, entre outros, dispendem um maior tempo do diretor.

Nas análises dos resultados, a escola apresenta um desempenho muito bom nas avaliações internas, que não é acompanhado pela avaliação externa. (apresentado na análise da escola no Capítulo 1) como ação interventiva, junto a GRE, foi promovido um curso de análise e elaboração de itens, para avaliar o distanciamento dos itens da interna comparado aos itens da externa.

Quando perguntamos as escolas o que não era feito e passou a ser feito depois do PPE para melhorar a prática escolar, destacamos as respostas que mais se destacaram por escola.

A ER I respondeu que “trabalham com o reensino e uma maior preocupação em cumprir a risca os conteúdos previstos nas unidades, antes não havia essa preocupação em observar o que sugere a BCC.”. A ER II, afirma que “o PPE trouxe a prática de estudar os resultados, analisando-os e planejando intervenções de forma coletiva, antes não trabalhavam em função do SAEPE, que indicava tanto os resultados como os descritores de maior acerto e dificuldades, pontua ainda a busca da família para mais perto das ações e definições de metas”. Para a EREM I, que já trabalhavam com análises de dados

como prática comum nas escolas de referência, antes do Pacto, destaca a “intensificação do reensino, uma, duas, tantas vezes quanto necessário, e o aluno já pede para melhorar essa nota, às vezes tira uma nota, mesmo na média, mas se submete a uma nova oportunidade por acreditar que pode ir além.” A EREM II, ressalta a importância de monitorar e refletir sobre os resultados e a prática de sala de aula, assim como destaca como maior conquista a compreensão da escola em estimular o comprometimento das famílias com a escola.

Para as escolas, mesmo o que já se praticava foi intensificado com PPE, mas destacam como salutar a importância de trazer as famílias para compreenderem o processo e contribuir na melhoria dos filhos.

Segundo SOARES (2002, p.21), sobre a participação das famílias:

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

Os três perfis de liderança descritos por (POLON, 2009) descreve que dividir responsabilidades com os pais e com os próprios estudantes, foca no objetivo de elevar a autoestima e a capacidade de envolver o aluno no processo de aprendizagem, tornando-os protagonistas da sua história. Características marcantes da Liderança Relacional e da Liderança Pedagógica, Nesse intuito é que se propõe, no capítulo 3 desta dissertação, um Plano de Ação Educacional-PAE com foco a identificar os perfis de gestão presente nas escolas e que busque auxiliar os gestores na identificação da sua prática enquanto profissional, aperfeiçoando e aplicando de forma satisfatória para o melhor desempenho das suas funções. Acredita-se que essa formação possa colaborar com a apropriação de resultados do PPE pelos professores da rede estadual de Pernambuco, estabelecendo uma utilização mais eficaz da avaliação do desempenho do Ensino Médio.

Essa proposta de formação visa servir de referencial aos diretores escolares das quatro escolas pesquisadas e também para os outros diretores das escolas jurisdicionadas à GRE/Petrolina, objetiva ajudá-los a refletir sobre as possibilidades de um trabalho significativo com as propostas curriculares na

garantia de um norteamento das ações pedagógicas e envolvimento de todos na escola, no compromisso com a aprendizagem do aluno.

3. AVALIAÇÃO EXTERNA E AS AÇÕES DE INTERVENÇÃO NO ENSINO MÉDIO: UMA PROPOSTA.

Neste capítulo, tendo como referência o caso de gestão intitulado gestão e Aprendizagem: Evidenciando o Pacto pela Educação, que buscou avaliar a ação dos gestores escolares diante dos resultados do PPE, ou seja, como ocorre a apropriação dos resultados pelas escolas e que tipo de mudanças didático pedagógicas provoca na prática dos professores que atuam no Ensino Médio, até aqui discutido, tem-se por objetivo traçar um Plano de Ação Educacional (PAE) que servirá como referencial para ação da Gerencia Regional de educação do Sertão do Médio São Francisco – GRE /Petrolina assim como dos diretores das escolas inseridas no Pacto Pela Educação.

O plano faz referência às ações a serem implementadas pela GRE, como mecanismo de formação de gestores na apropriação e fortalecimento de ações pertinentes às escolas com vista à melhoria da aprendizagem.

O caso de gestão apresentado acima foi descrito no primeiro capítulo seguido da análise realizada no segundo, pautado no diálogo constante entre teoria e prática, com autores que debatem a temática da gestão escolar e aprendizagem fazendo uma interface com os resultados da pesquisa realizada em quatro escolas selecionadas.

Assim, esse capítulo versará sobre uma proposta de capacitação de gestores que objetiva fortalecer as competências pedagógicas capazes de conduzir a alternativas para o melhor desenvolvimento da apropriação dos resultados do Ensino Médio em Pernambuco, mas especificamente na Regional Petrolina, facilitando as análises de resultados disponibilizados em boletins pedagógicos, assim como outros instrumentos, aprimorando, dessa forma, o diálogo pedagógico entre os resultados e os educadores.

Visando o melhor detalhamento da proposta de intervenção, o capítulo foi dividido em seis partes, assim distribuído: Considerações sobre o caso analisado; A Estrutura da proposta; Mecanismos de Financiamento; Composição da Equipe de Formação e Monitoramento; Seleção e organização dos conteúdos; e Avaliação da Proposta.

3.1 Considerações Sobre o Caso Analisado

O capítulo anterior disserta sobre os momentos de estudo e análise que compreende a importância do papel e os mecanismos da avaliação externa, utilizando as mesmas para orientação de avaliações internas e posteriores intervenções pedagógicas adequadas ao desenvolvimento dos alunos, é parte integrante das responsabilidades que assumem os gestores no desempenho das suas funções.

Como medidas precípuas, destaco ainda o termo de compromisso assinado pelos diretores das escolas estaduais de Pernambuco no ato de sua nomeação, e renovada a cada ano, assumindo a adoção de medidas capazes de elevar os níveis de proficiência dos alunos e assim sanar as dificuldades apontadas nas avaliações externas, analisadas a cada unidade, sem perder de vista o estímulo e valorização dos profissionais de educação em sua formação e qualificação.

Ao analisar os dados da pesquisa, no segundo capítulo, constatamos que os quatro gestores das unidades de ensino reconhecem que as avaliações externas, retratam o diagnóstico de cada realidade com relação ao desempenho, compreendendo a importância da apropriação desses resultados, de forma coletiva, garantindo tanto o acesso à informação como a compreensão e utilização desses dados, na orientação do processo contínuo de práticas assertivas que conduzem à melhoria do ensino e, conseqüentemente, da aprendizagem, através de intervenções pedagógicas sistematizadas e construídas por todos os atores.

Cada gestor, em cada realidade, mostrou-se capaz de mobilizar sua equipe, considerando o que cada um contava como apoio, já que duas escolas contam com educador de apoio desde o início do programa em 2011 (EREM I e ER I). Apenas uma contou com esse profissional em 2012 (EREM II) e a última, somente em 2013 (ER II). Assim, considerando tais especificidades, foram capazes de mobilizar tanto os educadores de apoio quanto os professores em função de objetivos educacionais, que foram estabelecidos para escola.

Apesar de, em algumas situações, o processo de mobilização ter sido mais demorado, mostrou eficiência, principalmente como mecanismo de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos. Quanto à eficácia,

pode ser percebida pela interferência de forma positiva no processo de ensino, na medida em que permitiu aos professores do Ensino Médio, identificarem os estudantes e os descritores de desempenho mais críticos e a escola perceber as variáveis que necessitavam de maior atenção e assim, promoverem a intervenção, que se deu também pelo aprimoramento das Práticas Pedagógicas em busca de uma aprendizagem efetiva, fortalecendo as potencialidades e concentrando esforços nos alunos ou grupos de alunos que mais necessitavam de atenção.

A Gestão Escolar, nas quatro escolas pesquisadas, demonstram ser participativas na elaboração e acompanhamento destas práticas de intervenção, sendo que, em algumas, percebemos um maior envolvimento no sentido dinâmico, de apoio e de vivência, já que, em alguns casos, a fala da gestão e da coordenação é a mesma. Porém, com relação ao conhecimento técnico-pedagógico sobre as diretrizes e os objetivos dessa política educacional de avaliação, o PPE, todas têm propriedade, o que contribui para que haja sucesso no trabalho desenvolvido nessas escolas.

Elencamos alguns pontos de melhoria no capítulo 2, entre eles a utilização do BIPPE pela equipe escolar, momento em que a escola, direcionada pela gestão, analisa as forças e as fraquezas de cada unidade ou de cada semestre. É essencial que haja encaminhamentos adequados desde a recepção até a apropriação dos dados do PPE pela escola, considerando os benefícios de estar diante de uma dimensão diagnóstica da avaliação. Outro ponto fundamental é a troca de experiência e a interação de todos pelos profissionais da escola, focados num objetivo comum de melhorar a aprendizagem, e não os números, apenas.

Em Pernambuco, os resultados das avaliações externas subsidiam as intervenções pedagógicas na rede através de ações realizadas nos processos estratégicos do Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco (SAEPE) e do Pacto Pela Educação (PPE).

Esses processos são separados por uma linha tênue, e a relevância do primeiro se dá principalmente pela proposta de intervenção do segundo, porém os dois processos são distintos no que diz respeito as suas diretrizes e objetivos.

A configuração dos benefícios do programa em cada escola aplicada se diferencia justamente pela compreensão desses dois elementos, ou seja, tanto

os diretores quanto os professores precisam ter estabelecidos e demonstrarem esse conhecimento, sendo que o quanto antes isso acontecer, mais rápido se dará os benefícios de melhoria da aprendizagem.

Nas entrevistas, ficou claro que não foi fácil a compreensão, de imediato, das escolas, havendo necessidade de intervenções e formações constantes de especialistas e técnicos, que se dava mediante solicitação da direção. Neste cenário, a própria percepção do gestor, inclusive de compreender na equipe a dificuldade, fez-se urgente para diferenciar os programas e não causar equívocos como a utilização da matriz de referência da avaliação para a construção do planejamento e da matriz de referência de Ensino. É importante ter clareza que uma matriz de referência de avaliação, que é mais restrita, contempla apenas uma parte do currículo que deve ser avaliado no cotidiano, escolar enquanto que a Matriz de Ensino apresenta as habilidades a serem contempladas no processo de ensino e aprendizagem.

Diante dessa perspectiva, a ação ideal, é que diretores, professores e educadores de apoio, assim como os técnicos educacionais, percebam o SAEPE, avaliação externa, como um instrumento de pesquisa diagnóstica, utilizado como um dos instrumentos que auxiliam as intervenções pedagógicas, desenvolvidas no PPE. No entanto, uma distância ainda existe entre o conhecimento teórico sobre os objetivos e as diretrizes dos programas de avaliação e a interpretação dos resultados na escala de proficiência, responsável pelas informações relevantes sobre o desenvolvimento cognitivo dos alunos, que aparece no BIPPE, mas que não influencia nos resultados do *ranking*, que considero como um ponto fraco do programa. Às vezes, uma escola avança na proficiência, mas esses resultados não são diretamente considerados para avaliar a evolução da aprendizagem.

OLIVEIRA (2007) reflete sobre eficácia da interpretação desses dados pelos educadores.

[...] a comunicação de significados de escalas de proficiência para gestores e profissionais da educação nem sempre tem sido eficaz. Em áreas de conhecimento avaliadas, constata-se a dificuldade frequente de os especialistas produzirem uma reflexão sobre a natureza das operações mentais que caracterizam o bloco das habilidades consolidadas em cada nível de proficiência.

Consequentemente, torna-se difícil para os professores a interpretação dos resultados alcançados pelos alunos (p.4).

Quando analisamos a eficácia do PPE no Ensino Médio da rede estadual, focamos principalmente no nível de influência que a gestão e as práticas escolares assumem na melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes. Percebemos que aqueles que compreenderam e detêm um conhecimento maior das políticas, dos projetos e dos objetivos propostos pelo estado de PE, demonstram um comprometimento com as metas, com o esforço esperado pela escola e com o envolvimento dos seus pares.

Na fala da gestora da EREM I, podemos ilustrar essa ideia, quando esta diz que:

O PPE nos ensinou a trabalhar com metas, de forma organizada e planejada, na verdade sistematizamos o que já fazíamos de forma nem sempre ordenada e até isolada, cada professor trabalhava por área, e hoje vemos interação entre todos, troca de experiência e envolvimento maior do aluno e da família (Entrevista concedida em 23/11/2014).

Percebemos a visão da mesma para além de resultados, como o programa propõe. Já a professora de Português da mesma escola afirma:

Não nos preocupamos com resultados do *ranking*, que não deixa de ser uma sinalização, mas pra mim, interessa é onde estávamos com relação à aprendizagem e onde vamos estar o que fazer para não estar no mesmo lugar, demoramos a entender, mas agora, aprimoramos a cada dia (Entrevista concedida em 23/11/2014).

Porém, se compararmos com a resposta a outro questionamento sobre “qual o maior desafio do PPE encontrado pela escola”, obtivemos:

Sinto muita dificuldade em compreender como se faz esse cálculo, do IDEPE e do PACTO, inclusive não concordo que o fluxo tenha influência na média. Quanto à proficiência, compreendemos onde estamos, mas considero complicada a análise (Gestora EREM II).

Em outra resposta sobre o mesmo questionamento, temos que

(...) não consigo relacionar, por exemplo, onde os descritores se relacionam com a proficiência, pois trabalhamos um em sala de aula e na matriz de desempenho das avaliações externas, não identificamos (Entrevista com professora do ER II).

Decorre diante de tal raciocínio, que há uma lacuna que necessita ser preenchida com relação a um conhecimento mais detalhado sobre as diretrizes das avaliações externas, por esses profissionais, percebida durante o processo de investigação, no sentido de conhecer instrumentos e conceitos importantes como: matriz de referência da avaliação, escala de proficiência, variação de padrões de desempenho, e ainda, que os dados da avaliação são analisados, segundo critérios estatísticos, conjugados com o ponto de vista pedagógico e em diálogo com os documentos legais do estado.

Segundo BROOKE e CUNHA (2011,p.31), os estudos sobre a avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados, de modo geral, revelam que as Secretarias acreditam que “o problema principal reside nas inúmeras dificuldades dos professores para entender as matrizes de referência dos testes, associá-las aos conteúdos ministrados e trabalhá-las em sala de aula”.

Uma vez que o gestor desempenha uma posição central na escola, é o principal influenciador de todos os setores e atores escolares. Daí, a necessidade de propor uma Formação de Gestores numa dimensão da Gestão por Resultados Educacionais torna-se relevante, uma vez que os diretores das escolas analisadas demonstraram que os resultados educacionais estão diretamente relacionados a mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, através da apropriação e análise dos dados fornecidos, definindo estratégias de atuação e focando a ampliação dos níveis de aprendizagem dos estudantes, focando as metas estabelecidas para cada ano de escolarização.

Considerando que a função de “gerenciador de estudos”, com relação aos resultados da avaliação externa, torna-se necessária, a oferta de uma formação específica a esse gestor, orientando-o a atuar satisfatoriamente na dimensão da gestão de resultados educacionais. A importância da formação continuada de dirigentes como processo, sempre que precisar é defendida por LÜCK (2009):

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua

diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrada sobre temas específicos (p.25).

Nessa perspectiva, a intenção inicial desse Plano de Ação é propor uma política de formação continuada, específica para gestão de resultados educacionais, destinada aos diretores das escolas estaduais que atendem o Ensino Médio, jurisdicionadas à Gerência Regional de Educação do Sertão do Médio São Francisco – GRE Petrolina.

Com essa política de formação, objetiva-se propiciar a esses atores competência técnica para a apropriação dos resultados do PPE, assim como a utilização dos mesmos na prática educativa da escola, ou seja, traçar estratégias para que o gestor utilize os resultados da avaliação externa de forma mais eficaz.

3.1.1 Considerações da pesquisa sobre as escolas

Algumas constatações foram confirmadas na pesquisa, como o fato de que o processo de implementação do PPE nas escolas, sob a coordenação da gestão escolar, ocorre de maneira eficaz e eficiente, impactam nos resultados observados nas avaliações externas e têm correlação com outros elementos, que nem sempre é a melhoria imediata dos resultados indicados no BIPPE. Por exemplo, todas as quatro (4) escolas demonstraram melhoria em algum aspecto que tinha como insatisfatório.

A EREM I, que se destaca durante o processo, saindo do 13º lugar em 2011 para o 1º em 2012, conforme tabela 2, tem como influência considerada positiva o fato de contar com a mesma gestão desde 2009, ter uma equipe de professor permanente, uma comunidade consciente do seu papel e uma estrutura física considerável. Sentiu a maior dificuldade justamente no perfil da gestão, que não tinha habilidade em descentralizar as tarefas e compreendia a função pedagógica como exclusiva da coordenação. Investiu em formação de gestão e em projetos desenvolvidos pela escola que envolve a comunidade.

A EREM II, cujo resultado do PPE inicia sem muitas mudanças, começa a decrescer no 2º semestre de 2012, sendo que a mudança de gestão era tão (in?)constante, que chegou a ter uma gestão por ano, ou seja, de 2011 até 2014 é a 4ª gestão, mesmo considerando que, em nenhum caso, houve desistência de gestores, ou demissões, apenas migraram para outras propostas de trabalho. Outro fator importante é o rodízio de professores, já que a escola está localizada em uma unidade rural de um município. Há muita remoção de professores, e por isso, contou também com três (3) professores de Língua Portuguesa e dois (2) de Exatas, no período de três (3) anos. Quando a escola consegue uma equipe que compreende o processo, é preciso recomeçar. Nesse período da pesquisa, apenas 15 escolas eram do PPE, portanto, cada profissional que mudava, começava do zero na disseminação da proposta e diretrizes do programa. A escola se destaca em envolvimento da comunidade, o que aumenta a procura por vaga na escola, reconhecimento da comunidade, e em execução de projetos extraclasse com uma ampla participação e destaque junto a SEE e autoestima do estudante. Grande número de aprovação em universidades públicas. Ou seja, a escola se destaca na construção de um clima escolar, onde o aluno busca melhorias e vê na escola essa possibilidade.

A ER I, apesar de não apresentar crescimento nos resultados apresentados no BIPPE, tem evoluído positivamente na proficiência, em Língua Portuguesa, por exemplo, a escola saiu de 230,4 para 246,7 em 2012.

Nas avaliações internas, iniciou como 1º do *ranking* em 2011 e tem se destacado pela quantidade de projetos sociais e pedagógicos que tem desenvolvido na escola através de parcerias. É destaque em alguns programas da SEE que envolve a participação dos alunos.

A ER II, tem se distanciado também da proposta de crescimento, nas avaliações. Escola de zona rural, apesar da mesma gestão, há uma movimentação constante de professores. Tem na sua estrutura física e na evasão o maior dilema enfrentado. Com crescimento tímido no IDEPE, conta com poucas turmas de Ensino Médio. Essas são compostas na sua maioria por alunos trabalhadores que não almejam a universidade. A escola se destaca pela determinação e pro atividade do grupo. A gestão começa a atuar mais no pedagógico e o clima escolar tem modificado. É uma das escolas que demorou a

entender o PPE em suas especificidades, mas que já sinaliza, de acordo com as entrevistas, a aceitação e envolvimento dos atores.

Diante da constatação que o PPE, não foca apenas em resultados (números), mas em estratégias de se chegar à melhoria dos mesmos, é preciso considerar cada ação como exemplos de boas práticas para serem divulgadas e analisadas, considerando as especificidades de cada gestão.

Além de servir como material de análise para as escolas pesquisadas, no sentido de manter e renovar as ações com vistas na manutenção dos seus bons resultados, ainda agrega novas experiências para futuras ações.

É importante ressaltar que, mesmo diante das considerações da pesquisa sobre a gestão, não existe uma gestão ideal, mas sim experiências positivas como afirma Neubauer e Silveira (2008, p.103): “a liderança do diretor é variável estratégica para a mudança”.

A seguir, passamos a estrutura da proposta, na próxima seção.

3.2 A Estrutura da proposta

A proposta de uma formação profissional para gestores da rede estadual na Regional Petrolina está associada às áreas de atuação dos mesmos, em que as pesquisas produziram evidências de que o seu trabalho exerce efeitos significativos nos resultados alcançados por redes e unidades de ensino.

Neste contexto, configura-se a proposta de ação de intervenção da GRE Petrolina nas escolas estaduais de Ensino Médio, a ela jurisdicionadas, com vistas à melhoria das ações do PPE e, conseqüentemente, dos resultados das escolas.

A formação acontecerá através de metodologias diferenciadas, porém de forma complementar: **encontros presenciais**, com aulas ministradas por formadores capacitados para esse fim, com base em estudos de casos de gestão; **estudos individuais** através de materiais teóricos organizados pelos formadores e disponibilizados pela GRE; **atividades práticas** desenvolvidas pelos gestores em suas escolas, sob a supervisão e monitoramento de uma equipe de técnicos educacionais da GRE, que receberão formação para esse fim.

A formação será pautada nas discussões curriculares na perspectiva da dimensão da gestão, na implementação dos documentos legais do estado, como Matrizes curriculares, parâmetros, o Caderno de Ações para Fortalecimento da Aprendizagem da Língua Portuguesa e da Matemática, em consonância com os Parâmetros Curriculares para a Educação Básica de Pernambuco³³, BCC e as diretrizes da avaliação do estado. Assim, tendo como foco a dimensão pedagógica do trabalho do diretor escolar, conforme discutido no capítulo 2, apresenta-se essa proposta que objetiva capacitar os diretores escolares no sentido de contribuir para a melhoria das ações nas escolas em que atuam.

Será estruturada através de uma capacitação envolvendo todos os diretores das escolas estaduais que ministram o Ensino Médio, seja de escola integral, semi-integral ou regular. Serão realizados encontros mensais, que vão de março a novembro, perfazendo o total de oito encontros no ano de 2015, com carga horária de oito horas, cada. Em cada encontro serão trabalhado temas ligados às questões curriculares, germinados com estudos de casos, onde o gestor levará para o chão da escola, situações possíveis de comparação com a realidade, inclusive produzindo casos do seu cotidiano para análise do grupo. Para cada tema trabalhado, será utilizada uma metodologia diversificada e atrativa, como dinâmicas de grupo, leituras individuais, atividades práticas, palestras e vídeos. As atividades extraclases, tanto individuais como em grupos, que serão socializadas nos encontros presenciais. Cada diretor terá o seu material que será disponibilizado pela GRE, a quem caberá a divulgação do curso e a convocação dos diretores para os encontros.

O diretor receberá diária para custeio da alimentação e recurso para o deslocamento até o local do evento, conforme será especificado mais à frente no quadro 9 deste documento.

A coordenação da referida capacitação será da gerente regional da GRE e as formadoras serão as chefes de setores da Unidade de Desenvolvimento de Ensino – UDE e da Unidade de Gestão em Rede – UGR. Como as técnicas da UDE, já assumem a função de promover formação na rede, essas não oneram o estado, já que o período de formação será por módulo, dividido entre 7

³³ Esses documentos são trabalhados em forma de estudo minucioso em formação continuada apenas para os professores e coordenadores, não incluindo os gestores.

formadoras, conforme especificada no quadro 5, e constará da carga horária de serviço das mesmas.

A sua estrutura também versará de material a ser produzido pela própria GRE, com o resgate do material do PROGEPE³⁴, e de outros que forem pertinentes à discussão curricular, dando destaque para o material referente a escalas de proficiência e textos sobre gestão escolar. O uso do material do PROGEPE justifica-se por conter textos com linguagem clara que tratam de aspectos importantes à gestão. Em especial serão utilizados os módulos que abordam, respectivamente, a função social da escola, o projeto político-pedagógico, a aprendizagem e o sucesso escolar, a gestão pedagógica e as políticas públicas.

Vale salientar que os textos escolhidos sobre gestão para a formação dos diretores foram estudados durante o curso do Mestrado Profissional em gestão e abordam temas relativos ao cotidiano escolar, avaliação educacional, ensino-aprendizagem e currículo, dentro da perspectiva do fazer da gestão. Nesse sentido, esta proposta será organizada cumprindo o formato apresentado no quadro 5 a seguir.

³⁴ Projeto de Capacitação para Gestores Escolares de Pernambuco é um projeto de formação para gestores escolares que foi oferecido aos professores e técnicos da rede estadual de PE em 2012.

Quadro 5: ORGANIZAÇÃO GERAL DA FORMAÇÃO DE DIRETOS DA REGIONAL PETROLINA.

MODULOS	TEMA	CH	TIPO DE ATIVIDADE	RESPONSÁVEL
Módulo I	Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar.	8h	Encontro Presencial	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
Modulo II	A Gestão estratégia e a construção da autonomia escolar.	8h	Encontro Presencial	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		5h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento
Módulo III	Gestão democrática, participativa e autonomia escolar.	8h	Encontro Presencial	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		4h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento
Módulo IV	Gestão dos resultados educacionais I	8h	Encontro Presencial	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		5h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento
Módulo V	Gestão dos resultados educacionais II	8h	Encontro Presencial	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		4h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento
Módulo VI	Gestão pedagógica, Planejamento Educacional e Projeto Político Pedagógico	8h	Encontro Presencial	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		5h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento
MóduloVII	Processos Avaliativos e Gestão	8h	Encontro Presencial	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		5h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento
Módulo VIII	Gestão e inclusão	8h	Encontro Presencial	Formador
		4h	Atividades Individuais	Cursista
		5 h	Atividades Práticas	Equipe Monitoramento

3.2.1 Preparando a Equipe da Regional

É salutar a preparação da equipe, para que comunguem das ideias e propostas deste PAE, já que a Equipe de Técnicos Educacionais da GRE de Petrolina será responsável por organizar a agenda, o cronograma de visitas, o monitoramento e a avaliação do projeto.

Esta equipe será composta pela coordenação, que será a gestora da Regional, equipe de formação, que serão as chefes de Unidade, UDE e GRE, especialistas das áreas de Língua Portuguesa e Matemática, as coordenadoras do PPE e a concluinte do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, e ainda a equipe de monitoramento, que são as técnicas que acompanham cada escola no cotidiano pedagógico.

Como esta atividade se configura como ação de monitoramento do PPE e das ações de intervenção nas escolas de Ensino Médio já consta do calendário da GRE, será realizada no tempo e espaço de trabalho das técnicas, não caracterizando dessa forma, a necessidade de recursos financeiros específicos. As técnicas terão acesso a esse PAE, por ser ele o propulsor deste projeto.

3.2.2 Encontros Presenciais

Os encontros presenciais serão distribuídos em 8 (oito) momentos: 4 (quatro) que devem acontecer no primeiro semestre letivo, entre os meses de março a junho; e outros 4 (quatro) no segundo semestre, entre os meses de agosto a novembro.

As temáticas serão divididas em 8 (oito) Módulos, com carga horária de 8 (oito) horas cada um, perfazendo um total de 64 h e serão realizados na sede da GRE nos espaços de capacitação pedagógica.

O quadro seis (6) a seguir descreve as principais técnicas utilizadas para a formação, como forma de organização das metodologias, estratégias de mobilização e sensibilização para as abordagens teóricas relativas às temáticas.

Quadro 6: Métodos Utilizados

TÉCNICAS	OBJETIVO	UTILIZAÇÃO
Exposição Oral	Transmitir informações gerais e específicas sobre determinado assunto.	Através da aula expositiva que apesar de ser uma técnica estática pode se tornar dinâmica, na medida em que o instrutor incentiva o grupo a participar ativamente através de perguntas.
Discussão Dirigida	Permitir a troca de experiências através da análise em conjunto de determinado assunto/problema.	Sempre que apresentar uma situação, real ou fictícia, para ser discutida pelo grupo. Como sugerimos o Estudo de Caso, o mesmo pode ser através de descrição, narração, diálogo, dramatização, filme, artigo, entre outros. Serão trabalhados os dois tipos de casos: o analítico e o problema. O caso analítico busca o levantamento de soluções alternativas sem pretender a resolução do problema. Já o caso-problema busca a resolução da situação problema, através da tomada de decisões. A sistematização dessa técnica deve implicar uma discussão dirigida, onde todos os grupos participarão.

Fonte: Elaboração própria através de pesquisas.

3.2.3. Estudos Individuais

Os estudos individuais dirigidos serão as atividades a distância orientada ao longo dos oito módulos, distribuídas tanto nos encontros mensais quanto nos encontros *in locos*, cada cursista deverá disponibilizar de um mínimo de quatro horas mensais de estudos individuais, totalizando uma carga horária de 32 horas. O material necessário para estudo, como materiais teóricos, será organizado pela equipe de formadores e disponibilizados pela Gerência Regional de Ensino – GRE.

3.2.4. Atividades Práticas

Para realizar as atividades práticas, é preciso que estas sejam desenvolvidas de forma concomitante aos estudos individuais, já que terão como objetivo maior o alinhamento da teoria com a prática, totalizando uma carga horária de 33 horas.

O quadro abaixo explicita as tarefas que serão realizadas ao longo do curso:

Quadro 7: Organização das Atividades Práticas³⁵

PERÍODO	ATIVIDADE	CH
Março	Construção do Plano de Direção e a Agenda do Gestor Escolar.	4 h
Abril	Reunião com toda equipe escolar: organização e funcionamento da escola.	2 h
	Reunião com a comunidade: organização e funcionamento da escola.	2 h
Maio	Reunião com a comunidade para discussão do PPP.	2 h
	Reunião Pedagógica com a equipe escolar para discussão do PPP.	4 h
Junho	Palestra sobre avaliações externas para o corpo docente.	2 h
Maio/Junho ³⁶	Análise dos resultados da Escola nas Avaliações externas para o corpo docente	4 h
Julho	Reunião com a comunidade para análise dos resultados	4 h
Agosto	Produção de relatório das análises dos resultados	2 h
Setembro	Visita dos cursistas (gestores) às duas escolas que apresentarem melhor resultado do IDEPE	3h
Outubro	Reunião Pedagógica com a equipe escolar para discussão sobre currículo ,planejamento e avaliação com base nos documentos legais.	4 h
TOTAL DE CARGA HORÁRIA		33 h

Fonte: Elaboração própria.

Durante a proposta de ação, no ano de 2015, haverá visitas às escolas pelos técnicos educacionais da GRE, orientados pela equipe que ministrou a capacitação para monitoramento da prática do diretor quanto aos aspectos relativos ao curso, como a disseminação da BCC, organização do espaço e trabalho escolar, revisitação do Projeto Político-Pedagógico, bem como sua implementação. O monitoramento e acompanhamento das ações pelo técnico da GRE que acompanha cada escola, sendo um técnico para cada seis escolas, se constituem da maior importância, pois, além de possibilitar o diálogo sobre o redimensionamento da prática dos diretores nas escolas, ajuda a garantir a aplicação do que foi estudado e proposto no curso, atrelando à teoria e prática.

³⁵ As ações aqui elencadas, não isentam ou substituem as ações do educador de apoio da escola, devendo ser inclusive planejada em conjunto e relacionadas entre si.

³⁶ Período pode sofrer alterações de acordo com o período de divulgação do resultado na rede.

Acredita-se que esta proposta possa gerar benefícios para todas as unidades escolares de Ensino Médio, uma vez que contribuirá com lideranças mais preparadas e seguras no desempenho das ações gestoras, conhecedoras dos princípios educacionais necessários às boas práticas, que facilitam a articulação das várias nuances da dimensão da gestão pedagógica na função que lhes são atribuídas.

3.3 Mecanismos de financiamento

A execução do plano de Ação, que terão as ações direcionadas para serem executadas pela GRE, necessitará de recursos financeiros. Assim, toda proposta poderá ser financiada pela GRE Petrolina através dos recursos do PAR, já que a instituição não é gestora de recursos e conta com recursos provenientes da SEE/PE, que deverão estar previstos no Plano de Ação Regional (PAR). O PAR é um plano de metas concretas, efetivas, que compartilha competências políticas, técnicas e financeiras para a execução de programas de manutenção e desenvolvimento da educação básica (MEC, 2012)³⁷. O plano de trabalho deve ser elaborado no ano anterior, para que possa ser executado no ano seguinte. Dessa forma, a previsão de recursos deverá ser colocada no PAR ainda no ano de 2014.

Os recursos financeiros atenderão a demandas como alimentação e deslocamento dos diretores escolares para o curso de formação que será realizado em Petrolina.

A GRE Petrolina atende a sete municípios. Portanto, para que os técnicos educacionais e os formadores realizem o monitoramento das ações nas escolas, serão necessários recursos de diária.

No que diz respeito a confecção do material do curso de formação para os diretores, estes serão reproduzidos pela GRE, como os textos que serão trabalhados, fichas de acompanhamento, etc.. Os materiais como tinta, canetas, papel, lápis, borracha serão utilizados pelos técnicos da Regional e cursistas.

Serão objetos de financiamento:

- Produção de material teórico para estudos presenciais e individuais.

³⁷ Para informações mais detalhadas sobre o PAR consultar:
<http://simec.mec.gov.br/cte/relatoriopublico> acessado em 03 de junho de 2014.

- Previsão de diária para os gestores que residem fora da sede da GRE, durante todo o período presencial do curso de formação.
- Material de expediente

Assim, apresenta-se a seguinte planilha de gastos:

Quadro 8: Modelo da planilha de Custos Geral ³⁸

Total de Cursistas	Total de Cursistas com Transporte	Valor Transporte	Total de Cursistas Com Diária	Valor da Diária	Valor Total com material Impresso	Despesas Totais

Fonte: Elaboração própria.

Na demonstração dos dados da planilha, percebe-se que existem materiais de expedientes e matérias xerográficos que dependem da execução do plano para se configurar, a seguir apresentaremos a planilha das despesas com os gestores a partir dos dados concretos propostos pela SEE/PE para todas as formações da rede.

Para o cálculo do gasto, levou-se em conta os valores pago pela SEE/PE, que é diferenciado pela região onde o gestor está localizado, como exposto no quadro 9 a seguir.

³⁸ Tabela de custos demonstrativa. Deverá ser preenchida no momento da solicitação dos recursos para execução da formação.

Quadro 9: Financiamento da proposta de ação da GRE/Petrolina**FORMAÇÃO CONTINUADA GESTORES DO ENSINO MÉDIO - PLANILHA FINANCEIRA DOS GESTORES**

Município de origem	Núcleo de Capacitação	Nº de Escolas	Nº de Gestores	Passagens Ida/Volta		Deslocamento		Bolsa Alimentação		Observação
				V . Unitário	Valor Total	V. Unitário	Valor total	V. Unitário	Valor total	
Petrolina- sede	GRE Petrolina	24	24	-	-	-	-	7,00	168,00	
Petrolina Zona Rural		16	16	-	-	10,00	160,00	7,00	112,00	
Sta. Maria		03	03	50,00	150,00	10,00	30,00	7,00	21,00	
Cabrobó		02	02	70,00	140,00	10,00	20,00	7,00	14,00	
Orocó		02	02	60,00	120,00	10,00	20,00	7,00	14,00	
L. Grande		01	01	35,00	35,00	10,00	10,00	7,00	7,00	
Jutaí		01	01	35,00	35,00	10,00	10,00	7,00	7,00	
Afrânio		01	01	50,00	50,00	10,00	10,00	7,00	7,00	
Dormentes		02	02	60,00	120,00	10,00	20,00	7,00	14,00	
SUB-TOTAL			--	52	-	650,00	-	280,00	-	364,00
TOTAL GERAL R\$ 1.294,00 x 08 momentos = R\$ 10.350,00										

Fonte: Elaboração própria.

3.4. Equipe de Formação e Monitoramento

A equipe de formação será composta pelas chefes de Unidade da UDE e UGR, que já têm entre suas funções, ministrar formação continuada para gestores das escolas estaduais, pela técnica de gestão e técnica de ensino que coordenam o Pacto Pela Educação, pelas especialistas de Língua Portuguesa e de Matemática e uma mestranda que finaliza o curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública em 2014. No total, serão 7 (sete) profissionais capacitadas com perfil de formadoras para atuar junto aos gestores, dialogando com as políticas públicas, com os autores relacionados e com os perfis de gestão.

Além de ministrar os momentos presenciais da formação, caberá à equipe dentre suas funções, a de organizar o material didático pedagógico utilizado para estudo e desenvolvimento das atividades.

Partindo do pressuposto de que toda política, ao ser implementada, necessita de um acompanhamento, essa equipe de formadores contará com o auxílio de uma equipe de monitoramento das atividades práticas.

Esse grupo será composto pela equipe técnica da UDE e UGR da GRE, que já acompanham as escolas enquanto articuladoras e que terá formação específica em serviço ministrada por essa mesma equipe de formadoras.

A equipe de monitoramento desempenhará a função de acompanhar as atividades práticas da formação, relacionadas à apropriação de resultados do PPE e da aplicabilidade das mesmas nas questões específicas planejadas pelos gestores das escolas sob a supervisão dos formadores.

Cabe ainda a essa equipe de monitoramento, avaliar a eficácia da atividade aplicada para os participante das práticas planejadas, articulando o “*feedback*” tanto para as formadoras quanto para os gestores participantes do curso de formação.

3.5. Seleção e Organização dos Conteúdos

O referido Plano de Ação Educacional busca traçar estratégias que possibilite aos gestores a melhor forma de utilizar os resultados da avaliação externa com mais eficácia. Assim, serão propostas ações que colaborem para a construção de competências focadas na gestão de resultados educacionais,

mais precisamente do PPE, sem desconsiderar a construção de um modelo de gestão mais adequado à utilização de boas práticas.

Como afirma LÜCK (2009), algumas competências e habilidades são necessárias ao gestor para que a gestão de resultados educacionais se efetive no contexto escolar. Com base nessa afirmação a ementa da formação será baseada nas competências do diretor na gestão de resultados educacionais para melhoria das aprendizagens. O diálogo se faz necessário, com autores de obras que abordam os módulos elencados no quadro 5 deste capítulo, e citados no Capítulo 2, assim como os documentos legais do estado de PE, em consonância com os documentos nacionais.

A ementa da formação será baseada nas competências do diretor na gestão de resultados educacionais.

Apresentamos no subitem abaixo a proposta das ementas para a formação, cuja formatação encontra-se no subitem 3.2 deste capítulo, onde estão definidas a organização, distribuição dos tipos de atividades e carga horária.

3.5.1 Ementas

Módulo I - Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar.

Ementa: Estudo dos fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar. Reflete sobre os conceitos de equidade e educabilidade. Analisa a transição do modelo mecanicista de gestão para o modelo participativo. Identifica, diferencia e discute os conceitos de descentralização, desconcentração, democratização e autonomia. Analisa políticas educacionais de países da América Latina, que apresentam contextos sociais, culturais e econômicos semelhantes.

Módulo II – A Gestão estratégia e a construção da autonomia escolar.

Ementa: Planejamento educacional: conceito, tipos de planejamento. Visão sistêmica e pensamento estratégico: conceitos e perspectivas. Planejamento estratégico da unidade escolar: conceito e etapas. Elaboração coletiva de um planejamento estratégico da unidade escolar. Plano de Direção. Construção de uma Sistemática de Trabalho do Gestor. Gestão do cotidiano escolar e a

agenda do gestor escolar. Aprendendo com as experiências dos gestores escolares na prática. Atividade prática.

Módulo III – Gestão democrática, participativa e autonomia escolar.

Ementa: A gestão democrática da Educação. A escolha do Diretor escolar e a constituição das equipes pedagógicas: a gestão participativa. A estrutura organizacional de uma escola. Formas colegiadas de gestão democrática: grêmios escolares, conselhos escolares, associação de pais, etc. A importância dos conselhos escolares na melhoria da qualidade da educação. A interação escola família- comunidade, alianças e parcerias. Atribuições dos atores sociais da comunidade escolar na aprendizagem dos alunos. Atividade prática.

Módulo IV – Gestão dos resultados educacionais I

Ementa: Política de responsabilização: conceito, fundamentos, concepções conhecimento de experiências nacionais e estrangeiras de responsabilização. Avaliação externa e interna: Prova Brasil, IDEB e sistemas estaduais de avaliação. Políticas educacionais internacionais e avaliação (PISA, OCDE etc.); Políticas educacionais nacionais e avaliação: a) avaliação institucional; b) avaliação das condições de ensino; c) avaliação de rendimento (ENAD, ENEM, SAEB, SAEPE, Provinha Brasil...); Aprendizagem docente e elaboração de instrumentos de avaliação. Atividade prática.

Módulo V – Gestão dos resultados educacionais II

Ementa: Analisar os indicadores de rendimento nacionais e estaduais. Indicadores educacionais: monitoramento de processos e resultados educacionais. Informar a comunidade escolar sobre o desempenho da escola nos resultados da avaliação externa. Níveis de Proficiência, Plano de metas. Plano de Intervenção Pedagógica. Atividade prática.

Módulo VI – Gestão pedagógica, Planejamento Educacional e Projeto Político Pedagógico.

Ementa: O projeto enquanto antecipação da intervenção educativa. A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico: levantamento e análise da realidade escolar, etapas de elaboração do PPP. A importância da elaboração

de planos de aula, plano de curso, programas e projetos na organização e gestão da escola. Avaliação contínua e a relevância do conselho de Classe no processo ensino-aprendizagem. Clima e cultura escolar. Acompanhamento das rotinas: vice-diretor, coordenador pedagógico, secretário escolar. O papel do gestor na dimensão pedagógica. Formação do gestor educacional e a intrínseca relação com as políticas de formação de professores. Proposta Curricular: o currículo e sua implantação. Atividade prática.

Módulo VII - Processos Avaliativos e Gestão

Ementa: Abordagem da avaliação e seus processos em relação à gestão educacional vigente (avaliação da aprendizagem e avaliação institucional). Pressupostos da avaliação; âmbitos da avaliação da qualidade do ensino: avaliação em larga escala em redes de ensino; avaliação institucional; avaliação da aprendizagem em sala de aula e avaliação do desempenho docente. Fundamentações teórico-metodológicas sobre avaliação e seu impacto nos sistemas educacionais. Envolve os relatórios de monitoramento global (relatórios de avaliação) que serão apoios para a discussão da avaliação educacional, desde avaliação de sistemas até avaliação de rendimento escolar.

Módulo VIII - Gestão e inclusão.

Ementa: Criar canais de efetiva participação e aprendizado de todos os envolvidos no processo educativo para implantação e consolidação de mecanismos democráticos, contribuindo para a autonomia da escola.

3.6. Avaliação da Proposta de Formação

Pensar uma formação que aproxime cada vez mais a prática e a teoria é uma forma de situar o gestor nas demandas e inovações que a tarefa exige.

Conforme ensina Brunet, (2002, p. 104)

[...] Não existem fórmulas pré-fabricadas, o programa de intervenção deverá estar de acordo com a vontade das pessoas do lugar, com o estado dos componentes do clima da organização e com os objetivos que se queira alcançar”.

Esse Plano de formação foi pensado para que, ao concluí-lo, o gestor possa ressignificar conceitos e possa contribuir de forma efetiva para uma melhor apropriação dos resultados do PPE nos espaços escolares, de forma que seja estabelecida a utilização eficaz da avaliação no processo de conclusão do Ensino Médio, ou seja, utilizar os resultados para fins de intervenção pedagógica significativa para a escola e para o estudante.

Segundo LÜCK (2009) compete à gestão escolar estabelecer e direcionar as práticas pedagógicas que levem o aluno ao sucesso escolar, por meio de uma aprendizagem efetiva e significativa.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2009. P.24).

Com esse sentimento, a gestão precisa contribuir na evolução do sujeito dentro e fora da escola, promover a aprendizagem para além dos muros, focada nas potencialidades de cada um.

A eficácia de uma gestão começa no “fazer pedagógico” planejado a partir do diálogo com os teóricos, com os parceiros, com a comunidade interna e externa da escola, para que haja uma integração do contexto cultural interno com o contexto cultural nacional que vai desencadear na identidade das pessoas do lugar.

A premissa básica, para a implementação de um programa bem sucedido de formação de gestores, baseia-se na qualidade das informações obtidas na investigação, uma vez que objetiva subsidiar a elaboração capaz de diagnosticar o mais fidedigno possível, como se dá a percepção do ambiente organizacional nos seus mais variados aspectos, ou seja, como cada ator avalia as ações, como se apropriam das informações.

Segundo LÜCK (2009) existem várias formas de organizar os indicadores. Com base nas formas apresentadas pela autora, foram selecionados os indicadores de processo e de resultados. “Os indicadores de

processo mostram como os insumos são utilizados em ações, para transformar-se em resultados. [...] Os indicadores de resultados mostram os resultados atingidos”. LÜCK ,2009 .p. 60)

Assim, elencamos como indicadores de qualidade do processo de formação dos gestores, os resultados do PPE após um ano de gestão do diretor capacitado (indicador de resultados). Será observado se houve crescimento considerado significativo respeitando as diversidades e a realidade de cada escola, uma vez que desde 2013, todas as escolas estão inseridas no PPE. Será observado se a escola conseguiu alcançar as metas pactuadas pela SEE/PE para o IDEPE no ano em questão.

Pretende-se também, realizar uma pesquisa quantitativa, que se realizará através da aplicação de questionário, sendo uma no final do primeiro semestre e outra no último mês da formação, a fim de averiguar o grau de apropriação de resultados pelos professores e educadores de apoio, disseminados pelo diretor, (indicador de processos), para um diagnóstico, já que através da tabulação dos dados coletados, seria possível identificar os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente escolar, ou seja, até que ponto houve a concretização das ações estudadas na formação no chão da escola.

Com a utilização desses indicadores, será possível avaliar os pontos fortes e os pontos fracos do programa de formação, sinalizando as possíveis intervenções e assim, propiciando a elaboração de planos de ações que objetivem a melhoria dos aspectos considerados desfavoráveis e a manutenção dos pontos positivos diagnosticados.

Todo o processo da avaliação, será realizado pela equipe da GRE, que já desempenha a função de acompanhar as escolas e que nesse projeto foi citada como equipe de monitoramento, conforme quadro 5 deste documento, e terá a função de analisar todos os instrumentos e registros produzidos, durante e após o processo de formação, quais sejam, o BIPPE por unidade, a agenda do gestor (proposta no módulo I), o plano de ação das escolas, os planos de intervenções, os instrumentos de pesquisa e observação com o objetivo de verificar a apropriação dos dados e informações norteadores, que refletem nas ações da gestão escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido estudo nos possibilitou compreender a influência da gestão escolar no processo de implementação da Política Pública de Ensino Médio, Pacto pela Educação, em quatro escolas da Regional Petrolina.

Constatamos ao longo da pesquisa, que o perfil de liderança do diretor/a, atrelado às dimensões de gestão com foco no pedagógico, necessita do envolvimento dos atores quando da execução da política, para possibilitar a compreensão do programa, que resulta na melhoria das ações.

Verificamos que na execução da política vivenciada de forma distinta nas escolas analisadas, a EREM I apresenta variáveis consideradas como positiva na melhoria da qualidade do ensino, como o fato de ter um único gestor desde a implantação da Política Pública, e assim conseguir realizar um trabalho integrado com a equipe de profissionais e com a comunidade, desenvolvendo atividades estratégicas orientadas pelas ações do PPE.

A escola demonstra que houve compreensão, uma boa aceitação e conseqüentemente uma prática efetiva, junto a sua equipe, executando a proposta pedagógica da educação voltada à melhoria da aprendizagem, evoluindo do 13ª para o 1º lugar em desempenho, num período de dois anos.

A EREM II contou com quatro gestores em quatro anos, apresentou dificuldades de integração e compreensão do PPE, demonstrando dificuldade de assimilação da proposta, enfrentou resistência da equipe escolar para adaptação e execução da política pedagógica de educação.

As escolas funcionam no regime de tempo integral, contam com uma infraestrutura física semelhante, uma matriz curricular ampliada com relação ao regime regular, ou seja, as condições de aprendizagem ofertadas são as mesmas, porém o desempenho das escolas no que diz respeito à aprendizagem mostra-se divergente.

A realidade da ER I e da ER II, que funcionam em regime regular, não apresentam resultados de evolução com relação às avaliações externas. Porém, tanto a escola regular ER I quanto a regular ER II demonstram desempenho positivo na forma de planejar e intervir, quando da melhoria do clima escolar, a relação com a comunidade e entre a equipe. A gestão busca

parcerias na apropriação do PPE, modificando as práticas da formação em serviço.

Assim, consideramos que o papel do gestor escolar é de suma importância, e assume uma forte influência, tanto no processo de implementação da Política Pública, como na articulação e execução das ações.

Nas realidades apresentadas, com relação ao tempo de permanência do estudante na escola, percebemos que o PPE traz significado tanto na escola integral como na regular, mesmo com as diferenças apresentadas com relação aos resultados, pois o PPE demonstrou efetividade nas formas de ressignificar às práticas, com relação à organização e articulação de ideias, promoção de estudos, organização de tempo. Principalmente, com relação ao diálogo entre os atores, que vai além do desenvolvimento da dimensão cognitiva, para assumir dimensões da afetividade, pareceria e protagonismo.

Podemos inferir, com base nos dados da pesquisa que, apesar de nem todas as escolas evoluírem nos resultados do PPE, a tendência é a de que, após compreensão e envolvimento da política de monitoramento e intervenções, obtenham melhores resultados de aprendizagem dos alunos.

Cumprir dizer que o PAE planeja a estruturação de ações eficazes, com vista à melhoria da aprendizagem, tendo por base a apropriação dos resultados e permitindo assim, a intervenção dos pontos identificados como prioritários.

No entanto, salientamos que o Plano de Ação Educacional não tem a pretensão de esgotar todas as possibilidades de intervenção quanto às questões curriculares e sua implementação, é sugerido como uma proposta de ação plausível e pertinente, com vista à proposição de uma maior proximidade de diálogo entre os textos legais à realidade da escola e da SEE/GRE.

Estima-se que esta proposta de formação, dê subsídio para que cada gestor, junto com toda a equipe e com a comunidade, transforme as prioridades da escola e do governo em metas e estratégias de ação, liderando esforços coletivos a favor da efetivação do plano pedagógico da escola, que mais que resultados, garantam a aprendizagem e o protagonismo dos estudantes.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. INEP/MEC. Disponível em <http://portalideb.inep.gov.br/>. Acessado em 20/05/2012.

BRUNET, Luc. **Clima de Trabalho e Eficácia da Escola**. In: NÓVOA, A. As organizações escolares em análise. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

BROOKE, Nigel e CUNHA Maria Amália de A. **A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados** . In: Estudos & Pesquisas Educacionais – n. 2, novembro 2011 – Fundação Victor Civita – São Paulo, 2011.

CONDÉ, Eduardo Antônio Salomão. **Abrindo a caixa – Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas**. Juiz de Fora. 2011. (Material restrito aos alunos do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública/PPGP/CAED/UFJF).

DOCUMENTO. Relatório do Registro Documental da política de Educação Integral do governo do Estado de Pernambuco – 2012 elaborado por Maria Cleoneide Adolfo Brito. (Versão restrita).

DUARTE,R. Entrevistas em pesquisas qualitativas,**Revista Educar**, Curitiba, n. 24.213,225,2004.

DUTRA, Paulo Fernando de Vasconcelos – SEEPE. **Política Pública de Ensino Médio Integral em Pernambuco – uma possibilidade** . S.d.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta; FLGUEIRAS, Cristina Almeida Cunha. **As políticas dos sistemas de avaliação da Educação Básica**. In: HOCHMAN, G; ARRETCHE, M.;

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia, saberes necessários à prática educativa**. São Paulo. Editora Paz e Terra, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Sistema de ensino, escola, sala de aula: onde se produz a qualidade das aprendizagens?** In: MACEDO, Elizabeth.; LOPES, Alice Cassimiro (Org.). Políticas de currículo em múltiplos contextos. São Paulo:Cortez, 2006. pp.70-125

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba. Editora Positivo, 2009.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Guia didático do PROGESTÃO**. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001. p.13.

MANZINI, Eduardo José, **Entrevista Semi-Estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros**. CNPq. Marília, 2004.

NEUBAUER, Rose; SILVEIRA, Ghisleine Trigo. **Gestão dos sistemas escolares – quais caminhos perseguir?** Copyright ©: iFHC/CIEPLAN. São Paulo, Brasil. 2008.

OLIVEIRA, Lina Kátia Mesquita. **Três investigações sobre escalas de proficiência e suas interpretações**. Projeto de Qualificação. Departamento de Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC – RIO. Rio de Janeiro, 2007.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

_____. **A educação, a política e a administração: reflexão sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa. São Paulo, vol. 36, n. 3, p. 763-778, Set/dez 2010.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação. Programa de Educação Integral. **Gestão e Planejamento Pedagógico. Orientações Gerais**. Escolas de Referência em Ensino Médio Semi-integrais.

_____. **Sistema de Informação de Educação de Pernambuco**. Disponível em: WWW.siepe.educacao.pe.gov.br, acessado em 19/07/2013.

POLON, Thelma Lucia Pinto. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres: Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro**. 323p. Tese de Doutorado - Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas>

SOARES, José Francisco. **Escola Eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais**. Universidade Federal de Minas Gerais Faculdade de Educação Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME) Belo Horizonte, maio de 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GESTOR de REGIONAL

ESTUDO: Os Impactos do Pacto pela Educação em quatro escolas da Regional Petrolina

O PROGRAMA PACTO PELA EDUCAÇÃO (PPE).

Este bloco objetiva colher informações sobre o conhecimento do gestor(a) sobre o PACTO PELA EDUCAÇÃO, bem como as ações realizadas após a apropriação dos resultados da avaliação pela Gerência. As perguntas serão subsidiadas por duas questões: a percepção da regional desde a implantação e o efeito do PPE.

- 1 – O que esses resultados indicam para sua Gerência Regional?
- 2 – Como esse resultado chega a sua Regional? Existe algum instrumento de divulgação?
- 3 – Existe alguma ação na Gerência Regional que objetiva o processo de apropriação dos resultados pelos técnicos? (Caso a resposta seja afirmativa) Quais? Quem coordena esses momentos?
- 4 – Você acredita que os resultados provocam algum tipo de mudança didático pedagógica na prática docente quando estes chegam a escola? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 5 – (Caso ocorra mudanças) De que maneira essas mudanças são observadas por você e pela Regional?
- 6 – Os resultados são utilizados de alguma forma para orientar o processo contínuo de melhoria da gestão escolar com relação a aprendizagem observada nos dados apresentados? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 7– Os resultados são apresentados para todos os setores da Regional? (Caso a resposta seja afirmativa) De que forma isso acontece?
- 8 – Como é sua participação enquanto gestor regional nesse processo?
- 9 - Qual o maior desafio sobre o Pacto pela Educação verificada por você, enquanto gestor regional? E o que tem feito para vencer essas dificuldades?
- 10-Quais as maiores dificuldades apresentadas pelos gestores escolares da sua Gerência com relação ao PPE ? como são orientados para superar tais dificuldades.

APÊNDICE II**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GESTOR ESCOLAR****ESTUDO: Os Impactos do Pacto pela Educação em quatro escolas da Regional Petrolina**

ESCOLA ESTADUAL _____

DATA: ___/___/___

Com o objetivo de colher informações sobre o conhecimento do gestor(a) sobre o PACTO PELA EDUCAÇÃO, bem como as ações realizadas após a apropriação dos resultados da avaliação pela escola. As perguntas serão subsidiadas por duas questões: a percepção da escola desde a implantação e o efeito do PPE.

- 1– O que esses resultados indicam para sua escola?
- 2– Como esse resultado chega a sua escola? Existe algum instrumento de divulgação?
- 3 – Existe alguma ação na escola que objetiva o processo de apropriação dos resultados pelos professores? (Caso a resposta seja afirmativa) Quais? Quem coordena esses momentos?
- 4 – Você acredita que os resultados provocam algum tipo de mudança didático pedagógica na prática docente? E na prática de gestão(Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 5 – (Caso ocorra mudanças)De que maneira essas mudanças são observadas por você?
- 6 – Esses resultados são utilizados de alguma forma para orientar o processo contínuo de melhoria da aprendizagem observada nos dados apresentados? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 7– Os resultados são apresentados para comunidade? (Caso a resposta seja afirmativa) De que forma isso acontece?
- 8 – Como é sua participação enquanto gestor nesse processo?
- 9 - Encontra algum desafio na análise e apropriação desses resultados. (Caso a resposta seja afirmativa) Quais são eles?
- 10 - Sobre o ranking como vc avalia isso , incomoda, no macro (300) ou no micro (15).
- 11 - Fale-me um pouco de sua gestão do cotidiano escolar, suas funções como gestora, destacando quais atividades ocupam mais o seu tempo na escola.
- 12– Gostaria de acrescentar mais alguma informação acerca do tema dessa entrevista?

APÊNDICE III**ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – PROFESSOR(a)****ESTUDO: Os Impactos do Pacto pela Educação em quatro escolas da Regional Petrolina**

ATOR: Professor _____ DISCIPLINA _____
ESCOLA ESTADUAL: _____ DATA: ___/___/___
LOCAL: _____

- 1- Quando e como você tomou conhecimento da implementação do Pacto pela Educação nessa escola?
- 2- Você conhece os objetivos e os referenciais do programa? Fale sobre eles.
- 3- Fale um pouco da sua participação no Pacto pela Educação, ou seja, nas ações de intervenção pedagógica nessa escola.
- 4- Fale sobre a participação dos pais nesse programa e no dia a dia da escola.
- 5- Gostaria que me falasse a respeito dos desafios que encontra no desenvolvimento do Pacto pela Educação.
- 6- Fale um pouco sobre sua relação com a gestão escolar.
- 7- Relate sobre a atuação da gestora na implementação do Pacto pela Educação e no desenvolvimento das ações pedagógicas.
- 8- Como você considera a trajetória de resultados no PPE na disciplina em que você leciona, bem como no IDEB. Fale sobre esses resultados e sobre o que a escola faz para mantê-los.
- 9- O que você não fazia antes do PPE e agora faz.
- 10- Gostaria de colocar mais algum ponto acerca do tema dessa entrevista.

APÊNDICE IV

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – Educador de Apoio

ESTUDO: Os Impactos do Pacto pela Educação em quatro escolas da Regional Petrolina.

ESCOLA ESTADUAL _____

DATA: ___/___/___

Tem por objetivo colher informações a cerca do conhecimento do Educador de Apoio sobre o PACTO PELA EDUCAÇÃO (PPE), bem como as ações realizadas após a apropriação dos resultados da avaliação pela escola. As perguntas serão subsidiadas por duas questões: a percepção da escola desde a implantação e o efeito do PPE na melhoria dos resultados do Ensino Médio.

- 1 – O que os resultados do Pacto pela Educação (PPE) indicam para sua escola?
- 2 – Como esse resultado chega a sua escola? Existe algum instrumento de divulgação?
- 3 – Existe alguma ação na escola que objetiva o processo de apropriação dos resultados pelos professores? (Caso a resposta seja afirmativa) Quais? Quem coordena esses momentos?
- 4 – Você acredita que os resultados do PPE provocam algum tipo de mudança didático pedagógica na prática docente? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 5 – (Caso ocorra mudanças) De que maneira essas mudanças são observadas por você?
- 6 – Esses resultados são utilizados de alguma forma para orientar o processo contínuo de melhoria da aprendizagem observada nos dados apresentados? (Caso a resposta seja afirmativa) Exemplifique.
- 7 – Os resultados são apresentados para comunidade? (Caso a resposta seja afirmativa) De que forma isso acontece?
- 8 – Como você vê a questão da escola seguir um Ranking (colocação entre as 15 escolas) Isto tem influencia positiva ou negativa no seu ponto de vista?
- 9 - Gostaria que me falasse se encontra algum desafio na análise e apropriação desses resultados. (Caso a resposta seja afirmativa) Quais são eles?
- 10 - Fale um pouco de como você administra seu tempo, na funções como Educador de Apoio, destacando quais atividades ocupam mais o seu tempo na escola.
- 11 – Gostaria de acrescentar mais alguma informação acerca do tema dessa entrevista?

ANEXO I

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada Os impactos do Pacto pela Educação em quatro escolas da Regional Petrolina, desenvolvida pela pesquisadora Marcleide Sá Mirando Oliveira, sob orientação do Professor Doutor Alexandre ..., que dará origem a dissertação de mestrado a ser apresentada na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O(a) Senhor(a) foi selecionado(a) devido à escola na qual atua ser objeto de estudo desta pesquisa. Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento o Senhor(a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento, sem prejuízo algum em sua relação com a pesquisadora, ou com a UFJF, ou ainda com a escola na qual o Senhor(a) atua.

Este trabalho tem como objetivo principal identificar as ações gestoras na implementação do PPE que se efetivem a favor da aprendizagem dos alunos para manter e/ou melhorar os resultados do programa nas escolas pesquisadas, como também, divulgar estes resultados para as demais escolas da jurisdição com o intuito de aprimorar a gestão pedagógica. Sua participação nesta pesquisa consistirá em conceder uma entrevista aberta e gravada – seu nome e identificação da entidade que representa serão mantidos em anonimato.

As informações fornecidas serão processadas e analisadas pela pesquisadora junto com outras entrevistas e documentação institucional (documentos relacionados ao PPE, atas de reuniões e visitas, dentre outros), tendo em vista o tema e objetivo em investigação.

A citação de seu depoimento deverá ser autorizada por escrito, caso a pesquisadora venha a utilizar trechos de sua entrevista.

Ressalte-se que todos os resultados oriundos desta pesquisa são de inteira responsabilidade da pesquisadora.

Todo material desta pesquisa ficará sob a guarda da pesquisadora.

O Senhor (a) receberá uma cópia deste termo, onde constam os telefones e o endereço da pesquisadora e do orientador desta pesquisa; com estes, o Senhor(a) poderá tirar todas as dúvidas em relação a pesquisa.

Atenciosamente,

Marcleide Sá Miranda Oliveira

Contatos:

Marcleide Sá Miranda Oliveira (pesquisadora)

Telefones: (74) 88188154/ 38666348

E-mail: mrclaide.sa@hotmail.com

Endereço: Av. Carmela Dutra, 298, Bairro Angary– Juazeiro BA – CEP: 48903530

Outros contatos:

PPGP/CAED/UFJF – Telefone: (32) 40099326

E-mail: nucleoppgp@caed.ufjf.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos, e benefícios de minha participação nesta pesquisa e, assim, concordo em participar.

Sujeito da pesquisa

ANEXO II
Modelo de Relatório do Pacto pela Educação



GERÊNCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO SERTÃO DO MÉDIO SÃO FRANCISCO
UDE – UNIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE ENSINO
PETROLINA
RELATÓRIO DAS AÇÕES VIVENCIADAS ATRAVÉS DO PROJETO DE
INTERVENÇÃO
PACTO PELA EDUCAÇÃO 2013
Escola _____

O presente relatório deverá ser construído pela Equipe Gestora da Escola:

Gestor/a, Educador/a de Apoio, Técnico/a Educacional

PROJETO DE INTERVENÇÃO DO PACTO PELA EDUCAÇÃO/2014 -Ações Vivenciadas	POTENCIALIDADES (Pontos fortes)	FRAGILIDADES (desafios, dificuldades identificadas)	EVIDÊNCIAS DAS AÇÕES VIVENCIADAS (fotos, atas, depoimentos, vídeos...)

Petrolina, _____.

ANEXO III



Reunião do Pacto pela Educação 2014

Pacto pela Educação – Garantir educação pública de qualidade e formação profissional

Ata das Reuniões dias __/__/__

Hora Início:00:00h

Hora fim:00:00h

PARTICIPANTES:	
ASSUNTO	DELIBERAÇÃO

ITEM	ASSUNTO	ENCAMINHAMENTOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
1	Geral			
2	Escolas			

EQUIPE DE APOIO:

--	--