



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

TIAGO BITTENCOURT DE SOUZA

**AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA, GESTÃO E QUALIDADE DE
ENSINO EM DUAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS**

Marília

2014



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

TIAGO BITTENCOURT DE SOUZA

**AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA, GESTÃO E QUALIDADE DE
ENSINO EM DUAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP – *Campus* de Marília para obtenção do título de Mestre em Educação. Apoio financeiro: CAPES/INEP (projeto de pesquisa Observatório da Educação nº 044/2010)

Área de Concentração: Políticas Públicas e Administração da Educação Brasileira

Linha de Pesquisa: Políticas Educacionais, Gestão de Sistemas e Organizações, Trabalho e Movimentos Sociais.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Graziela Zambão Abdian

Marília

2014

Souza, Tiago Bittencourt de.

**S729a Avaliação em larga escala, gestão e qualidade de ensino em duas
escolas públicas municipais / Tiago Bittencourt de Souza. – Marília, 2014.
157 f. ; 30 cm.**

**Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade
Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2014.**

Bibliografia: f. 80-86

Orientador: Graziela Zambão Abdian.

*1. Escolas – Organização e administração. 2. Ensino –
Controle de qualidade. 3. Escolas - Avaliação. I. Título.*

CDD 371.2

TIAGO BITTENCOURT DE SOUZA

**AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA, GESTÃO E QUALIDADE DE
ENSINO EM DUAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS**

Banca Examinadora

Orientadora: Dr^a. Graziela Zambão Abdian
Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP – Marília

2ª Examinadora: Dr^a. Flávia Obino Corrêa Werle
Universidade do Vale do Rio dos Sinos- UNISINOS

3º Examinador: Dr. Julio Cesar Torres
Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas – UNESP – São José do Rio Preto

Marília, 27 de fevereiro de 2014

DEDICATÓRIA

**Ao meu pai Duraldino e à minha mãe Sonia pelo incentivo e que em
meio a provações e dificuldades souberam educar os filhos
no caminho do bem.
À minha irmã Thaís.**

AGRADECIMENTOS

À Dra. Graziela Zambão Abdian, professora orientadora e amiga, ao enorme e fundamental apoio na elaboração desta pesquisa.

Aos doutores Flávia Obino Corrêa Werle e Julio Cesar Torres por acolherem o convite para participarem das bancas de qualificação e defesa.

Aos colegas e membros do Grupo de Estudos CEPAE – Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Educação e do Observatório da Educação por momentos de aprendizado e descontração.

Às secretarias municipais de educação e às escolas que bem nos acolheram e aos que concederam as entrevistas.

**À agência de fomento CAPES
(Observatório de Educação - CAPES / INEP - Projeto 044/2010),
pelo apoio financeiro.**

RESUMO

O objetivo central da pesquisa foi analisar as repercussões da política de avaliação em larga escala no âmbito da gestão de duas escolas públicas municipais de ensino fundamental que obtiveram salto positivo nas avaliações em larga escala (IDEB 2011 em relação ao de 2009). Analisamos como os diferentes integrantes (pais, alunos, professores, funcionários e equipe de gestão) concebem a relação política de avaliação em larga escala, gestão e qualidade de ensino e discutimos os fatores que contribuíram para o salto do índice, pontuando limites e possibilidades para a vivência de uma escola de qualidade. A investigação ocorreu em uma abordagem qualitativa de pesquisa que realizou, como procedimentos metodológicos, a observação sistemática nas instituições escolares selecionadas, principalmente em reuniões pedagógicas e/ou de órgãos colegiados e instituições auxiliares de ensino, e a realização, transcrição e análise de 19 entrevistas semiestruturadas com a equipe de gestão, pais, alunos, professores e funcionários. As escolas estão inseridas em sistemas municipais de educação muito distintos, em um sistema há apenas três escolas públicas municipais e no outro há mais de 30 escolas. A escola com maior salto está localizada na zona rural enquanto a de segundo maior salto na zona urbana. Os municípios também são muitos diferentes em relação ao tamanho e a economia. Para a análise, assumimos o conceito de gestão como mediação para a construção coletiva de fins (MACHADO, 2008; PARO, 1986; TEIXEIRA, 1968) e o de qualidade negociada (BONDIOLI, 2004 e FREITAS, 2005). Pressupomos que a política de avaliação em larga escala apresenta um ciclo e que, no contexto da prática, o da gestão do sistema e da escola, possui margem de autonomia para vivência de tais conceitos (LIMA, 2011). Nossa análise indicou que sim, no âmbito dos sistemas municipais, houve essa possibilidade, no entanto, optaram por replicar as diretrizes do governo estadual. No âmbito da gestão das escolas predominaram estratégias criadas pela direção para atingir o salto do IDEB. De modo geral, os entrevistados apresentaram uma concepção de qualidade mais ampla que, por sua vez, não pôde ser vivenciada porque predominou a função da gestão como controle e não mediação para a construção coletiva dos fins educacionais.

Palavras-chave: Gestão escolar. Avaliações em larga escala. Qualidade da educação escolar.

ABSTRACT

The main goal of the research was to analyze the impact of the evaluation policy in large-scale under the management of two municipal elementary public schools that reported a positive jump in large-scale assessments (IDEB 2011 compared to 2009). We analyzed how different members (parents, students, teachers, staff and management team) conceive the political relationship of the large-scale evaluation, management and quality of education and discuss the factors that contributed to the jump in the index, scoring limits and possibilities for the experience of a quality school. The research was performed in a qualitative research approach that held as methodological procedures, systematic observation in selected educational institutions, specially in teaching and / or meetings of collegiate bodies and auxiliary educational institutions, and the realization, transcription and analysis of nineteen semi-structured interviews with the management staff, parents, students, teachers and workers of the school. The schools are located in very different municipal education system, in a system there are only three municipal schools and in the other more than 30 schools. The school with the largest jump is located in the countryside while the second biggest jump in the urban area. Municipalities are also very different on the size and economy. For the analysis, we assumed the management concept as a means to the collective construction purposes (MACHADO, 2008; PARO, 1986; TEIXEIRA, 1968) and the negotiated quality (BONDIOLI, 2004 and FREITAS, 2005). We assumed that the large-scale evaluation policy presents a cycle and that, in the context of practice, the management system and the school has a little of independence for living such concepts (LIMA, 2011). Our analysis indicated that yes, within the municipal systems, there was this possibility, however, they chose to replicate the guidelines of the state government. In the management of schools predominated strategies created by the direction to achieve the leap from IDEB. In general, the interviewed people showed a broader conception of quality that could not be experienced because the predominant function of management as a control and not as mediation for collective construction of educational purposes.

Keywords: School Management. Large Scale Evaluation. Quality of School Education.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 – O CONTEXTO DE INFLUÊNCIA.....	20
1.1. AVALIAÇÕES EM LARGA ESCALA.....	20
1.2. ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	26
1.3. QUALIDADE DE ENSINO.....	31
CAPÍTULO 2 – O CONTEXTO DE PRODUÇÃO DA POLÍTICA DO SISTEMA E DA ESCOLA.....	34
2.1. A PRODUÇÃO DA POLÍTICA NOS MUNICÍPIOS A E B.....	38
2.1.1. As normas regimentais dos municípios A e B.....	39
2.1.2. O projeto político-pedagógico das escolas dos municípios A e B.....	44
CAPÍTULO 3: O CONTEXTO DA PRÁTICA: avaliação em larga escala, gestão e qualidade de ensino.....	53
3.1. O contexto da prática no Município A.....	53
3.2. O contexto da prática no Município B.....	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE I.....	86
APÊNDICE II.....	156

A árvore quando está sendo
cortada observa com tristeza que o
cabo do machado é de madeira.
Provérbio Árabe.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa é fruto de inquietações suscitadas durante os encontros do CEPAE (Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Educação) – UNESP/Marília que apresenta como foco principal de suas discussões a política e a gestão da educação a partir, principalmente, da análise do cotidiano das escolas públicas (ALVES, 2003; DUARTE, 1993). Desde a graduação, quando realizava pesquisa financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP)¹, integro este grupo composto por docentes da graduação e pós-graduação, graduandos, mestrandos, doutorandos, pós-doutorandos, professores e outros profissionais da educação básica que progressivamente vem construindo suas bases teóricas para analisar os dados coletados na realidade das escolas públicas municipais e estaduais.

No CEPAE, desde início de 2011, há um subgrupo de pesquisadores, coordenado pela orientadora da presente pesquisa, que se preocupa com a discussão dos indicadores de desempenho publicizados com a realização das avaliações em larga escala e sua relação com a gestão escolar e a qualidade de ensino. O foco das discussões é a organização do trabalho na escola pública, sua gestão, seus objetivos e à qualidade da educação a partir da identificação das representações e vivências de quem as constrói no cotidiano. Neste sentido, o grupo procura problematizar as diretrizes das políticas nacionais e locais e as tensionar com os autores estudados e com as vivências e representações dos atores da escola pública.

A origem dos problemas das diferentes pesquisas integrantes do grupo deu-se, sobretudo, por duas razões principais: os contextos político e educacional dos finais dos anos 1990 diante dos quais emerge, entre outros aspectos, a política de avaliação em larga escala ou, nos dizeres de alguns autores, o Estado avaliador (AFONSO, 2001); e o foco na escola pública, em seu cotidiano, em sua política (ou micropolítica, conforme BALL, 1989), sobretudo, em seu estudo (NÓVOA, 1995; CANÁRIO, 1996; DEROUET, 1996; SILVA JR, 2002). Estes dois aspectos já foram trabalhados em textos de integrantes do grupo, mas merecem ser explorados para introduzir o problema desta pesquisa e sua justificativa (ABDIAN, 2010; ABDIAN, CIARDELLA, 2011).

O cenário de hegemonia capitalista, respaldado na doutrina neoliberal e na globalização dos mercados, determinou em nosso país uma ampla reforma do Estado concretizada via reformas setoriais, dentre elas, a da educação. Identifica-se, mediante abordagem realizada por diversos autores (BARROSO, 2005; OLIVEIRA, 2005), que a

¹ Formação continuada da equipe de direção de escolas municipais: uma análise da atuação da universidade. Processo 2008/06389-9.

reforma educacional brasileira da década de 1990 privilegiou (talvez ainda venha privilegiando) questões relacionadas aos aspectos financeiros e à adequação do sistema educacional à lógica do capitalismo, mediante redefinição do sistema de financiamento e regulação da política com a concretização de rígido e centralizado sistema de avaliação nacional.

A partir da década de 1990, alicerçado no discurso da melhoria da qualidade do ensino público e influenciado pelas determinações internacionais, o governo brasileiro passa a incentivar, no âmbito da política educacional, a descentralização (via municipalização) e a revisão do processo de financiamento dos níveis de ensino, com enfoque na educação básica. Especificamente, o incentivo e realização das avaliações em larga escala são acentuados com o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). De acordo com Franco et al, (2007, p. 1000), a política neste período esteve caracterizada por três aspectos:

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

Todavia, em análise geral sob o ponto de vista dos seus resultados,

(...) o período FHC caracterizou-se por conquista importante em relação à universalização do acesso ao ensino fundamental, o que, parcialmente, se explica pela melhoria do fluxo operada desde o início da década de 1990, processo que, inegavelmente, foi fortalecido e catalisado pelo sistema de incentivos proporcionando pelo esquema de financiamento engendrado pelo FUNDEF. No que se refere ao desafio da qualidade, as políticas propostas não se mostraram igualmente eficazes. (FRANCO et al, 2007, p. 1000)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9394/1996), publicada em seu governo, prevê que a União assegurará o processo nacional de avaliação de rendimento no ensino fundamental, médio e superior em parceria com os sistemas ensino e que estas avaliações serão responsáveis por arrecadar dados que levem a sanar os problemas diagnosticados.² Alguns autores indicam que o Estado perde sua característica de Estado-

² Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. TÍTULO IV, artigo 9º inciso VI

provedor e passa a se caracterizar enquanto Estado-avaliador³. Segundo Afonso (2001, p. 26-27),

A presença do Estado-avaliador ao nível do ensino não-superior expressa-se pela promoção de um *ethos* competitivo que começa agora a ser mais explícito quando se notam, por exemplo, as pressões exercidas sobre as escolas nos níveis de ensino acima referidos (ensinos fundamental e médio no Brasil) através da avaliação externa (exames nacionais, provas aferidas ou estandardizadas e estratégias de presença mais assídua de agentes de Inspeção Geral da Educação enquanto órgão central do Ministério da Educação), e através do predomínio de uma racionalidade instrumental e mercantil que tende a sobrevalorizar indicadores e resultados académicos quantificáveis e mensuráveis sem levar em consideração as especificidades dos contextos e processos educativos.

Por si, as políticas de avaliações em larga escala sinalizam para uma preocupação com os resultados e não com os processos educacionais uma vez que “[...] o objeto de avaliação são os sistemas escolares, as escolas, as redes de escolas de diferentes mantenedoras, e estão em consideração os resultados da aprendizagem, não os processos de aprendizagem, os recursos disponíveis e as condições de trabalho dos professores.” (WERLE, 2010, p. 24)

Uma das maiores críticas incide sobre o fato de que a autonomia das escolas, tão discutida em anos anteriores, acaba por ser substituída pela responsabilização dos profissionais da educação por resultados estipulados externamente que, além de mensuráveis, desconsideram as especificidades das diferentes realidades. A naturalidade com que foram incorporadas as avaliações em larga escala no cotidiano escolar contribuiu para que elas se tornassem rotineiras e obrigatórias, desvinculadas de um processo reflexivo. No entanto, compartilhamos da ideia contrária de que falar sobre a qualidade é bastante complexo, principalmente porque vários são os fatores – de natureza subjetiva e também política - que influenciam no processo de aprendizagem (CABRITO, 2009).

De toda a complexidade do processo de avaliação, o mais preocupante é o que e como a escola trabalha com os dados produzidos. De modo geral, temos a construção de *rankings*, com os dados das avaliações (padronizadas) em larga escala que acabam por mensurar a qualidade dos estabelecimentos escolares. Junto aos *rankings*, a questão da meritocracia fundamentada nos resultados das avaliações em larga escala e a midiaticização dos

³ *Evaluative-state*. Qualificação inicialmente proposta por Guy Neave. NEAVE, Guy. The evaluative state reconsidered. *European Journal of Education*, Oxford, 1998, vol. 33, nº 3, p. 265-284. Ver mais em: AFONSO 2001.

resultados acabam por naturalizar as avaliações em larga escala e a busca por resultados (índices, números), que são estabelecidos externamente às instituições escolares.

É aceitável essa classificação? “Na verdade, quando os alunos se apresentam ao exame, terão tido todas as mesmas oportunidades de sucesso?” (CABRITO, 2009, p. 193). Em um país da extensão territorial do Brasil, com suas atenuantes desigualdades sociais, é possível construir um *ranking* justo para as escolas?

A constante focalização dada aos *rankings* pode exercer forte influência na organização do trabalho na escola. Sendo assim,

[...] uns docentes trabalham com os alunos em conformidade com o “perfil” saída de um aluno do ensino secundário; outros, pelo contrário, trabalham os/com os alunos, em função do processo de avaliação, isto é, trabalham para o exame. [...] apesar de desconhecer estudos empíricos sobre a relação existente entre a taxa de sucesso dos alunos, as classificações obtidas e a forma de ensino utilizado, ousa afirmar, pela experiência que tenho sobre estes processos, que os alunos cujo docente pretende, com eles, promover o desenvolvimento de capacidades de reflexão e de avaliação são prejudicados relativamente aos restantes, nos exames finais. (CABRITO, 2009, p. 194)

Apesar de o autor referenciado estar presente em outro contexto nacional, podemos inferir, também considerando os resultados das pesquisas do CEPAE que lançam mão de várias entrevistas e observações nas realidades escolares, que as ideias defendidas por ele não são contrárias àquelas defendidas por pesquisadores nacionais (FREITAS 2005; OLIVEIRA 2005; FRANCO, ALVES & BONAMINO 2007; DOURADO & OLIVEIRA 2009).

No bojo desta discussão, foi construído o subprojeto “Indicadores de desempenho, gestão e qualidade de ensino”, coordenado pela Dr^a Graziela Zambão Abdian, que está vinculado ao projeto “Indicadores de qualidade e gestão democrática”, coordenado pela Dr^a Flávia Obino Corrêa Werle e com apoio financeiro do Observatório de Educação CAPES/INEP (Projeto de pesquisa nº 38/2010).

O projeto maior propõe o desenvolvimento de pesquisas que possibilitem compreender as práticas e os modos de organização das escolas brasileiras diante de políticas públicas, especificamente, a de avaliação em larga escala e está articulado em três eixos: Educação Básica, Formação Continuada e Ensino Superior, subdivididos em nove subprojetos desenvolvidos por cinco universidades: Universidade Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Universidade de Passo Fundo – UPF, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/ Foz do Iguaçu, Universidade Estadual Paulista – UNESP/ Marília e

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) - campus de Frederico Westphalen, sendo este último integrado ao projeto em setembro de 2012.

O subprojeto ao qual esta pesquisa se vincula objetiva analisar as concepções de educação, gestão escolar e qualidade de ensino veiculadas nos âmbitos dos governos (federal, estadual de São Paulo e dos municípios integrantes da pesquisa), após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, da mídia (com prioridade à Revista Nova Escola entre os anos 2005-2010) e dos periódicos qualificados (2000-2010) e as concepções vivenciadas pelos integrantes das escolas públicas do ensino fundamental (pais, alunos, funcionários, professores e equipe de gestão). O grupo procurou construir um objetivo que ao final proporcionasse a articulação e o diálogo entre as diversas pesquisas desenvolvidas de modo que elas oferecessem à universidade e às próprias escolas a possibilidade de compreenderem e empreenderem esforços em prol da melhoria da qualidade de ensino das escolas públicas. E é com o objetivo de contribuir com a discussão que esta pesquisa de mestrado foi desenvolvida.

No grupo, há a focalização de um dos âmbitos educacionais (estadual, municipal) em suas particularidades, neste caso, nossa proposta de pesquisa pretende focalizar escolas municipais específicas do interior paulista que se submetem às avaliações do âmbito nacional.

Apesar de compartilharmos da ideia anterior que a composição de *rankings* e a preocupação com índices podem influenciar a organização do trabalho na escola, partimos do pressuposto que há possibilidades de movimento contrário, ou seja, de os sistemas e as escolas pensarem e construírem seus conceitos e práticas, ou seja, sua política. Portanto, as políticas educacionais, inclusive a de avaliação em larga escala, não determinam integralmente o que e como as escolas fazem, porque elas contam com margem de autonomia para pensar seus objetivos (LIMA, 2011; BARROSO, 1996). É tomando como base este referencial teórico-metodológico que nossos objetivos de pesquisa fazem sentido.

Tal pressuposto nos remete a dialogar com Ball (2002) e Mainardes (2006, p. 48) quando afirmam que a “Abordagem do ciclo de políticas”:

Constitui-se um referencial analítico útil para a análise de programas e políticas educacionais e que essa abordagem permite a análise crítica da trajetória de programas e políticas educacionais desde sua formulação inicial até a sua implementação no contexto da prática e seus efeitos.

A abordagem destaca a complexidade e a controvérsia das políticas educacionais ao enfatizar “os processos micropolíticos e a ação dos profissionais que lidam com as políticas no nível local e indica a necessidade de se articularem os processos macro e micro na

análise de políticas educacionais.” (MAINARDES, 2006, p. 49). Baseando-se em Bowe et al (1992), o autor diz que a prática é o local e o momento que a política está sujeita à recriação e pode produzir outros efeitos, com mudanças significativas na política original.

A abordagem do ciclo de políticas destaca a complexidade e a controvérsia das políticas educacionais ao enfatizar “os processos micropolíticos e a ação dos profissionais que lidam com as políticas no nível local e indica a necessidade de se articularem os processos macro e micro na análise de políticas educacionais.” (MAINARDES, 2006, p. 49). Baseando-se em Bowe et al (1992), o autor diz que a prática é o local e o momento que a política está sujeita à recriação e pode produzir outros efeitos, com mudanças significativas na política original. Cabe destacar neste momento que o referencial teórico analítico não é estático, mas dinâmico e flexível, não muito diferente das políticas em educação, que não são estáticas e apresentam dinamicidade e flexibilidade em suas execuções.

O “ciclo de políticas” tem em sua base de investigação os contextos dos processos de formulação de uma política, que são eles: contexto de influência, contexto de produção, contexto da prática, contexto dos resultados e o contexto da estratégia. “Esses contextos estão inter-relacionados, não têm uma dimensão temporal ou sequencial e não são etapas lineares” (MAINARDES, 2006, p. 50). Os significados dos contextos são: o contexto de influência é onde normalmente “as políticas públicas são iniciadas e os discursos políticos são construídos. É nesse contexto que grupos de interesse disputam para influenciar a definição das finalidades sociais da educação e do que significa ser educado” (MAINARDES, 2006, p. 51). No contexto de produção “a política não é feita e finalizada no momento legislativo e os textos precisam ser lidos com relação ao tempo e ao local específico de sua produção. Os textos políticos são o resultado de disputas e acordos.” (MAINARDES, 2006, p. 52). O contexto da prática

é onde a política está sujeita à interpretação e recriação e onde a política produz efeitos e conseqüências que podem representar mudanças e transformações significativas na política original. Para estes autores, o ponto-chave é que as políticas não são simplesmente “implementadas” dentro desta arena (contexto da prática), mas estão sujeitas à interpretação e, então, a serem “recriadas”. (MAINARDES, 2006, p.53)

O contexto dos resultados “preocupa-se com questões de justiça, igualdade e liberdade individual. A ideia de que as políticas têm efeitos, em vez de simplesmente resultados, é considerada mais apropriada” (MAINARDES, 2006, p. 54). E, por fim, o contexto da estratégia, “esse contexto envolve a identificação de um conjunto de atividades sociais e políticas que seriam necessárias para lidar com as desigualdades criadas ou

reproduzidas pela política investigada” (MAINARDES, 2006, p. 55). De acordo com Ball (1994b *apud* MAINARDES, 2006, p. 55), o contexto da estratégia é o “componente essencial da pesquisa social crítica e do trabalho daqueles que Foucault chama de ‘intelectuais específicos’, o qual é produzido para uso estratégico em embates e situações sociais específicas”.

Como as avaliações em larga escala no Brasil são planejadas externamente à escola, o vivenciar política, “interpretação, criação e recriação” no cotidiano escolar, é que, em nossa perspectiva, vai influenciar mais diretamente na qualidade do processo de ensino e de aprendizagem. É importante, portanto, compreender as vivências, as dificuldades, os processos e relações intra-escolares em diálogo com a política de avaliação em larga escala.

Considerando o explicitado, questionamos, de forma geral: como tem sido concretizada a política de avaliação em larga escala em escolas públicas municipais? Especificamente, para respondermos o problema no prazo estabelecido para a realização de uma pesquisa de mestrado, questionamos: como duas escolas públicas municipais do interior paulista que tiveram saltos positivos nestes índices pensam e vivenciam a política de avaliação em larga escala? Há preocupação em mudar a gestão, a organização da escola, para que estes índices sejam melhorados? É possível identificar um modelo de gestão nestas escolas?

Para tanto os objetivos da pesquisa são:

- Analisar a concretização da política de avaliação em larga escala no âmbito da gestão de duas escolas públicas municipais de ensino fundamental que obtiveram salto nas avaliações em larga escala;
- Identificar e analisar como os diferentes integrantes destas escolas (pais, alunos, professores, funcionários e equipe de gestão) concebem a política de avaliação em larga escala; a qualidade de ensino; e a gestão escolar;
- Identificar as repercussões da política de avaliação em larga escala nestas escolas, especificamente, na organização do trabalho.
- Identificar as características principais da gestão das duas escolas no momento de salto do IDEB, analisando as permanências e mudanças depois dele.

Com o resultado do IDEB em mãos e um total de 42 escolas municipais pertencentes à região de Marília, construímos uma tabela com os resultados de 2009 e 2011 e,

assim, observamos que a escola que obteve o maior salto fica na cidade A⁴, com um aumento de 2 pontos, e o segundo maior salto ficando com a escola na cidade B⁵, com um aumento de 1,5 pontos.

A partir do mês de outubro de 2012, mantivemos contato com as escolas selecionadas e com as secretarias municipais mantenedoras destas escolas. Fizemos observação sistemática, coleta de documentos e entrevistas semiestruturadas com todos os segmentos da escola.

As entrevistas seriam realizadas no final de 2012, entre a última semana de novembro e a primeira semana de dezembro, mas ambas as escolas alegaram que não teriam a possibilidade de oferecer a devida atenção e nos sugeriram que retornássemos no início de 2013.

O ano de 2012 também foi bastante complicado porque foi ano eleitoral e nos dois municípios pesquisados houve mudança dos prefeitos e partidos, mudando os secretários municipais de educação e os diretores, que nas escolas pesquisadas são empossados via indicação política. Com o ocorrido, a realização das entrevistas no início do ano de 2013 ficou inviável. Tivemos que pedir novamente autorização nas secretarias de educação, autorização nas escolas e continuar com a observação.

Depois do primeiro contato com essas escolas específicas e com o levantamento da produção de pesquisa sobre a temática, consideramos que produziríamos um trabalho diferente. Em pesquisa ao banco de teses e dados da CAPES no ano de 2011, com as palavras-chaves da pesquisa (avaliação em larga escala, qualidade da educação escolar e gestão escolar), constatamos um expressivo número de trabalhos com as categorias avaliações em larga escala e qualidade da educação escolar, no entanto, há ausência de pesquisas com nosso referencial e que trabalham com escolas municipais do interior paulista, especialmente com aquelas que obtiveram os maiores saltos no resultado do IDEB. As pesquisas verificadas trabalham, em sua maioria, com a análise comparativa entre as escolas com maior e menor IDEB (CHIRINÉA, 2010) e, especificamente, com as escolas com alto IDEB (MOREIRA, 2011). Algumas pesquisas relacionam o índice com a gestão democrática (LIMA, W, 2011) e outras estudam a organização do trabalho na escola e a produção do índice (OLIVEIRA, 2011).

⁴ Nome fictício dado à cidade da escola que obteve maior salto no Ideb de 2011 em comparação com o Ideb de 2009.

⁵ Nome fictício dado à cidade da escola que obteve o segundo maior salto no Ideb de 2011 em comparação com o Ideb de 2009.

Sendo assim, a partir do “ciclo de políticas” e lançando olhares para a escola, ou seja, no contexto da prática, as questões de pesquisa referem-se a como determinadas escolas estão vivenciando e concebendo a política de avaliação em larga escala; suas relações e construções. Com o respaldo da sociologia das organizações escolares de Lima (2011) será possível compreender como e se as escolas municipais que tiveram salto quantitativo nos índices publicados pelo governo nacional usufruem de seu espaço de autonomia para serem fieis as suas concepções. Nesse sentido, a intenção não é o enquadramento das escolas em um dos modelos apresentados pelo autor, mas, sobretudo, encontrar respaldo para análise das realidades, com tudo que tal referencial pode ter de limites e de potencialidades. Nossa suposição inicial era de que as escolas públicas se aproximariam de um modelo mais racional de gestão para se adequarem às propostas advindas do governo nacional. Tal suposição será desenvolvida e discutida durante nosso trabalho.

Nossa preocupação não são os índices, mas as repercussões da política de avaliação em larga escala na gestão escolar, sobretudo, na organização do trabalho na escola pública municipal. Para tanto, esta dissertação está dividida em uma introdução, três capítulos e uma conclusão.

No primeiro capítulo, trazemos algumas reflexões teóricas acerca das avaliações em larga escala, da gestão e da qualidade de ensino. Sobre a gestão o nosso referencial aproxima-se ao de Teixeira (1968) e ao de Paro (1986), referenciando-nos na especificidade da administração escolar. Sobre a qualidade, o nosso referencial é o da qualidade negociada desenvolvido por Bondioli (2004) e difundido no Brasil por Freitas (2005). Sobre as avaliações em larga escala, consideramos que atuam como programas de monitoramento, *accountability* e formuladores de *rankings* e que não conseguem mostrar a realidade das escolas, pois os índices que elas geram, por exemplo, o IDEB, índice sintético, reduz a si o resultado das médias de desempenho das avaliações e o fluxo escolar, o que pode ser manipulado e pode distorcer a realidade e os índices quando atuam como vitrine de uma escola, ou seja, um alto índice acaba por se tornar objeto de desejo de administrações públicas e escolares.

No segundo capítulo apresentamos a produção e a análise das políticas educacionais produzidas pelos municípios e os projetos políticos-pedagógicos das escolas selecionadas, para identificarmos como em âmbito municipal e escolar os integrantes da educação estão fazendo política. Procuramos identificar se e como utilizam o espaço de autonomia para a construção de seus conceitos e suas práticas.

No terceiro capítulo trabalhamos com as concepções dos diversos segmentos das escolas sobre a relação gestão, qualidade e avaliação em larga escala. Por fim, realizamos algumas considerações que nos permitiram pontuar semelhanças e diferenças entre as escolas e também tensionar nossos achados de pesquisa com a proposta de nosso referencial teórico.

CAPÍTULO I - O CONTEXTO DE INFLUÊNCIA: reflexões sobre avaliação em larga escala, gestão e qualidade de ensino

Neste capítulo apresentamos algumas reflexões sobre as avaliações em larga escala, gestão e a qualidade do ensino as quais subsidiarão as análises dos dados efetivadas nos próximos capítulos.

É necessário definirmos, inicialmente, o que entendemos por “políticas públicas”, pois, durante as discussões no CEPAE e nas nossas reflexões teóricas, compreendemos que as políticas influenciam a vivência do cotidiano das escolas. Sendo assim, além de receber influências de outras políticas, também entendemos que a educação é uma política pública. De acordo com Teixeira (2002, p. 2):

“Políticas públicas” são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São nesse caso, políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamento) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos.

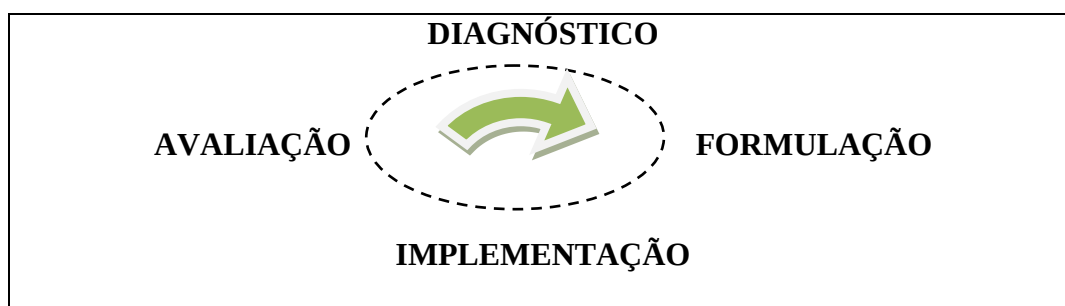
Entendemos que a avaliação em larga escala, portanto, é uma política pública e que está diretamente relacionada com as concepções, diretrizes e ações da gestão dos diferentes sistemas e das escolas, assim como envolve as discussões que dizem respeito à qualidade da educação escolar. Optamos por trabalhá-la articulada com estas duas temáticas em seções subsequentes, trazendo para o debate pesquisadores que as analisam para, em seguida, trazer os dados dos sistemas e das escolas.

1.1. AVALIAÇÕES EM LARGA ESCALA

Entendemos as avaliações em larga escala como programas de monitoramento, *accountability* e formuladores de *rankings*, portanto, integram um dos aspectos da formulação e da avaliação de políticas públicas. No quadro desenhado por Antico e Jannuzzi (s/d, p.3), o ciclo de formulação e avaliação de políticas públicas é composto por quatro etapas: Diagnóstico, que exige “indicadores que permitam “retratar” a realidade”. A Formulação de programas necessita de “indicadores que orientem objetivamente a tomada de decisão”, para ambas as etapas, as fontes de dados predominantes são os Censos Demográficos e pesquisas amostrais, a etapa de Implementação exige “indicadores que permitam “filmar” o processo de implementação dos programas formulados e a eficiência”, para esta etapa, as fontes são os

registros administrativos e registros gerados nos procedimentos dos próprios programas e, por fim, a etapa da Avaliação, que exige “indicadores que permitam “revelar” a eficácia e efetividade social dos programas”, suas fontes de dados podem ser pesquisas de egressos e participantes do programa, pesquisas amostrais e registros administrativos. É nesta etapa que se localiza o IDEB, pois, de certo modo, ele mede os resultados e impactos dos programas de educação e a distância às metas.

TABELA 1: Ciclo de Formulação e Avaliação de Políticas Públicas



Fonte: JANUZZI, 2011. Elaborado pelo autor

Nesse momento, cabe relembrar que as avaliações em larga escala surgiram no final da década de 1980, mas é a partir de meados da década de 1990 que começam a ganhar destaque nas publicações da área. Trata-se de um período em que o Brasil passou por diversas reformas econômicas e sociais influenciadas pelo Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional. Neste período, assistimos ao enxugamento do Estado com as privatizações e as terceirizações de serviços. Na educação, temos a ênfase no ensino fundamental (universalização) e menor atenção ao ensino superior ficando este aos cuidados do setor privado. E nessa

[...] nova engenharia de gestão educacional proposta coexistem espaços de decisão e ação descentralizados e privatizados, junto com outros espaços altamente centralizados e intervencionistas. Isto é, mantém-se o Estado no lugar de promotor de câmbios educacionais, mas não como único ou principal responsável do fornecimento de condições adequadas de ensino e/ou de um planejamento centralizado, mas pela institucionalização no governo federal de novos mecanismos de avaliação e controle. [...] no lugar de um Estado social, propõe-se um Estado Avaliador. (KRAWCZYK, 2008, p. 64)

A reforma em curso na América Latina é, sem dúvida, um elemento importante das transformações que vêm ocorrendo no âmbito da economia, das instituições sociais, culturais e políticas, quanto à natureza das relações entre esses diferentes níveis, tendo como eixo central a reestruturação do Estado e a organização e a gestão do sistema educativo.

Krawczyk (2008) afirma que as mudanças em questão que reorganizam o sistema educativo são resultados da busca da nova governança da educação pública, assim, os preceitos de descentralização marcam presença na organização das políticas educacionais. Para a autora,

[...] o novo modelo de gestão dos sistemas educativos exclui, dentre os princípios de organização da educação pública, o sentido político de sua associação com o Estado nacional e, ao mesmo tempo, propõe uma organização descentralizada, “de soluções simples e eficientes”, que tende à atomização dos espaços e instituições e à delegação de competências ao setor privado. (KRAWCZYK, 2008, p. 63)

O modelo de organização da educação no Brasil que se instaura na Reforma Educacional é definido por três dimensões de descentralização:

- 1- Descentralização entre diferentes instâncias de governo-municipalização
 - 2- Descentralização para a escola – autonomia escolar
 - 3- Descentralização para o mercado – responsabilidade social
- (KRAWCZYK, 2008, p. 65).

A referida reorganização compreende como papel do Estado a instituição de diretrizes mínimas para as escolas (sob um falso discurso de concessão de autonomia) e a busca por resultados mensuráveis.

São inúmeros os autores que analisam criticamente as políticas educacionais traçadas, principalmente a partir dos anos 1990, sob a influência dos organismos internacionais e da Reforma do Estado brasileiro (OLIVEIRA, 2005; OLIVEIRA, 2002). Eles indicam, entre outras questões, que as diretrizes priorizam aspectos técnicos em detrimento de aspectos políticos e, também, controle acirrado do Estado no cumprimento de metas quantitativas. Cury (2006) aponta que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96 traz, em seu bojo, princípios contraditórios da flexibilidade e da avaliação, contribuindo, inclusive, para a construção de um Sistema Nacional de Avaliação em detrimento de um Sistema Nacional de Educação.

As formas de avaliação do rendimento da educação por parte do Estado são, inclusive, anteriores à LDBEN/1996, no entanto, é nesta Lei que fica explícita a preocupação com a avaliação externa em larga escala, atrelada à concepção de qualidade do sistema de ensino e do aluno. O artigo 9º, em seu inciso VI, aponta que a União incumbir-se-á de:

VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino. (BRASIL, 1996)

A avaliação está inscrita em outros artigos da LDBEN/1996, sempre com a ideia de produção de dados que, ao serem analisados, responderiam a melhor maneira de sanar as deficiências diagnosticadas.

O IDEB foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2007, varia de uma escala de zero a dez, sintetizando dois conceitos igualmente considerados importantes para a qualidade da educação: aprovação e média de desempenho dos estudantes em língua portuguesa e matemática. Portanto, o IDEB é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações: SAEB e Prova Brasil.

O SAEB teve sua primeira edição no ano de 1990, avalia os estudantes do 5º e 9º ano do ensino fundamental e os estudantes do 3º ano do ensino médio das áreas rural e urbana, das redes públicas e privadas. É uma avaliação amostral que fornece dados para o Brasil, regiões e unidades da Federação. A Prova Brasil foi criada em 2005, avalia estudantes do 5º e 9º ano de escolas públicas das áreas urbanas e rurais, é uma avaliação censitária, todas as escolas públicas urbanas e rurais do Brasil com mais de 20 alunos na série devem fazer a prova, o seu resultado fornece dados para o Brasil, regiões e unidades da Federação, para cada um dos municípios e escolas participantes. Tanto o SAEB quanto a Prova Brasil avaliam as habilidades em Língua Portuguesa com foco na leitura e Matemática com foco na resolução de problemas.

No estado de São Paulo foi constituído o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP) que é um indicador de qualidade para o ensino fundamental e ensino médio. O IDESP é calculado a partir dos dados do desempenho dos alunos nos exames do Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP) e do fluxo escolar. O SARESP é uma avaliação externa em larga escala da educação básica, aplicada a cada ano desde 1996 pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, para os estudantes do 3º, 5º, 7º e 9º anos do Ensino Fundamental e da 3ª série do ensino médio, a prova é de Língua Portuguesa com Redação e Matemática, e tem alternância entre as disciplinas de Geografia, História, Biologia, Física e Química aos alunos do 7º e 9º anos do ensino fundamental e da 3ª série do ensino médio.

O IDESP permite que a escola acompanhe o seu desenvolvimento de ano para ano e, de acordo com o desempenho obtido pelos estudantes, é possível agrupá-los em quatro níveis de desenvolvimento: abaixo do básico, básico, adequado e avançado. O estado de São Paulo vinculou à produção do índice uma política de bonificação às escolas e também de meritocracia.⁶Trazemos o IDESP junto ao IDEB para mostrar como as políticas nacionais, estaduais e municipais de avaliação externa da educação estão articuladas e que pouco se diferem entre si. Falamos de avaliação do sistema municipal, pois um dos municípios em que a pesquisa foi realizada foi implantado no ano de 2013 o SAM (sistema de avaliação municipal) que antecederá o Saresp que antecederá a Provinha Brasil, ou seja, uma avaliação municipal que diagnosticará e em seguida preparará o aluno para a avaliação estadual e federal.

Entendemos que o IDEB e o IDESP são programas de monitoramento, *accountability* e formuladores de *rankings* (IPEA, 2011; JANNUZZI, 2011). Pois, com a descentralização, os índices ganham importância na questão de regular a educação. A prática e o método são descentralizados, mas a essência fica centralizada no Estado. Neste tocante, poderíamos entrar em outra discussão, que é a da desresponsabilização do Estado perante a educação, pois a responsabilidade pelo sucesso fica com os sistemas municipais e estaduais, e cabe ao Estado os fiscalizar. E essa fiscalização é feita por meio das avaliações em larga escala e dos índices que elas geram.

Como dissemos anteriormente, vários autores analisam criticamente esta política, especificamente, Fischer (2010) diz que a ação avaliativa na educação não se alterou muito, mesmo com todas as conquistas teóricas alcançadas durante as últimas décadas, sendo que, no caso da escola, resume-se em utilizar diferentes instrumentos, baseados em indicadores, para tomada de decisão das ações pedagógicas e administrativas. A autora indica que as novas inquietações que surgem no cenário educacional não estão priorizando os aspectos pedagógicos, mas sim, os resultados a serem alcançados. Também reforça, como Fonseca (1997), que a educação é avaliada do nível básico ao superior a partir de critérios estabelecidos por políticas internacionais.

A autora lança questionamentos a respeito dessas políticas que delimitam o caminho a ser seguido, deixando de considerar muitas vezes as especificidades de cada cenário as quais se destinam. Ela chama a atenção para a necessidade de desenvolvimento da consciência dos

⁶ Ver mais informações em: www.educacao.sp.gov.br

agentes escolares (equipe de gestão, professores, pais e alunos) sobre essas questões, dizendo que, para não se tornar uma “educação apolítica”, “o resultado [não] pode obscurecer a importância do processo” (p. 49). Segundo ela, infelizmente, essas políticas passaram a determinar, além do conteúdo, a forma como se deve pensar para responder as questões, colocando em risco o processo “ensinar- aprender” que passa a girar em torno dos resultados.

Com a autora, entendemos que a avaliação é

Avaliar; valorar; valorizar; validar; estimar o mérito de; apreciar o valor de; reconhecer a grandeza de; atribuir o valor de. Na raiz da palavra, o sentido de *valor*. Ou seja, o ato que se caracteriza como *avaliação* é inerente ao ser humano em praticamente todas as circunstâncias do dia a dia. Tomar decisões faz parte do cotidiano: que roupa vestir, qual o trajeto a ser percorrido no trânsito, qual conta pagar primeiro, que resposta dar ao chefe, reagir ou não à provocação do aluno adolescente. (FISCHER, 2010, p. 43)

Dessa forma, quando fazemos opção por algo estamos avaliando, isto pode ser consciente ou inconsciente, elencando alguns critérios que vão influenciar em nossas escolhas. “A educação é impensável sem a atitude avaliativa, tanto em situações formais quanto informais, o mesmo valendo para ações de ensino e aprendizagem”. (FISCHER, 2010, p. 43) Com este sentido, entendemos que avaliação é fundamental e inerente ao processo de ensino e aprendizagem, mas a avaliação com caráter formativo, aquela que atribui valor para a tomada de decisão, e não meramente classificatório.

As experiências de avaliação de sistema mediante avaliação de resultados precisam ser analisadas, pois, em seu bojo, defendem um discurso que pode ser, na prática, a transformação de espaços de aprendizagem em *rankings* que em pouco, ou talvez em quase nada, acrescentam ao processo de ensino e aprendizagem. Mais do que isso, elas podem, inclusive, repercutir na organização do trabalho na escola em função de atingir a fins pré-determinados. Portanto, as práticas de avaliação em larga escala não podem ser apenas resultado de um novo modelo de organização da gestão estatal, mas podem subsidiar mudanças curriculares que garantam o uso social do conhecimento para a transformação pessoal e social, o que resultaria em uma efetiva aprendizagem e, conseqüentemente, na continuidade dos estudos.

Neste sentido é que consideramos que a gestão do sistema e da escola tem uma função a desempenhar, sobre ela falaremos a seguir.

1.2. ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Segundo Paro (1986), administração é “a utilização racional de recursos para atingir fins determinados”. Quem define os fins da escola pública no Brasil? Podemos dizer que no bojo da política de avaliação em larga escala é complexo pensarmos que seja a escola, pois seus fins estão sendo formulados e definidos pelo Banco Mundial ou outras agências internacionais que acabaram por direcionar a política educacional em âmbito nacional. Pressupomos, com nosso referencial, que os fins da escola podem ser definidos por ela em interação com o sistema ao qual pertence, mas, para isto, tem de haver a participação efetiva de todos os segmentos e a efetivação da gestão democrática nos âmbitos do sistema e da escola. Algumas vivências analisadas por pesquisadores brasileiros indicam esta possibilidade. (LUCE; MEDEIROS, 2006) Nesse ponto, podemos dizer que existe uma autonomia relativa da escola e que construí-la e a usufruir constitui-se em um problema de administração.

Mas por que um problema de administração? Porque todos os fins determinados exteriormente à escola, poderiam, podem e devem ser reinventados, reinterpretados (ou mesmo negados), com a mediação da gestão.

Consideramos, com Teixeira (1961), que o administrador escolar deve ser uma opção posterior que faz o educador bem formado, com razoável experiência profissional, e que, também, realize formação continuada para interagir com as demandas externas e internas. Além dos problemas relacionados à formação inicial e continuada, constatamos, nas realidades estudadas, ausência de abertura na tomada de decisões, por vezes, a falta de um compromisso político da comunidade escolar (em todos os segmentos), como apontou alguns entrevistados e, principalmente, o corporativismo dos administradores escolares (diretores, supervisores e secretários de educação) que são cargo de confiança do gestor municipal, ou seja, por serem indicação política, tendem a alinhar os interesses escolares aos interesses das suas mantenedoras, que acabam por seguir a cartilha das agências externas, perdendo a possibilidade de fazer algo diferente do que é praticamente determinado.

O que queremos dizer é que em certos momentos a escola se encontra impotente frente às demandas e, com isso, uma gestão mais próxima da praticada na empresa é a que se concretiza no interior das escolas, apesar de os discursos da gestão democrática e da participação imperarem no interior das secretarias escolares e nas escolas. Há, neste sentido, um distanciamento relevante entre a prática administrativa e o discurso sobre o ato de administrar.

Duas lógicas de administração escolar duelam na construção do conhecimento em administração escolar, sendo elas a lógica da administração empresarial, ou seja, a

administração escolar pautada na administração de empresas e a lógica da gestão democrática da educação, que se embasa na especificidade da gestão escolar.

A concepção de administração escolar ou o “modelo” de administração escolar condizente com a pesquisa que realizamos é o “modelo” defendido por Anísio Espínola Teixeira. Diferente de outros teóricos de sua época, ele começa por aproximar a administração escolar da administração hospitalar:

(...) a administração escolar é coisa muito semelhante à administração médica, seja na clínica individual ou no hospital e esse tipo de administração, embora tenha podido hoje fazer-se extremamente complexo, não é objeto de cadeiras básicas de nenhum curso médico, mas quando muito, cursos especiais, ou cursos de pós-graduação, representando apenas possível especialização de quem seja médico. (TEIXEIRA, 1968, p.13)

No entender do autor e no nosso, somente um educador ou um professor pode ser/fazer administração escolar, pois a administração escolar:

(...) não é carreira especial para que alguém se prepare, desde o início, por meio de curso especializado, mas opção posterior que faz o professor ou o educador já formado e com razoável experiência de trabalho, e cuja especialização somente se pode em cursos pós-graduados. (TEIXEIRA, 1968, p.14)

Para Teixeira (1968), a administração escolar jamais poderá ser equiparada a administração de empresas, pois “em educação o alvo supremo é o educando, na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo está subordinado”. (p. 15) Com o apresentado, fica claro que Teixeira defende uma administração escolar específica para a educação, não pautada nos ideais da empresa. Para essa teoria, a função do administrador escolar não é de um capitão, mas de um mediador-inovador e “se alguma vez a função de direção faz-se uma função de serviço e não de mando, esse é o caso do administrador escolar” (TEIXEIRA, 1968, p. 17). A questão da especificidade da administração escolar aparecerá novamente nos estudos de Vitor Paro (1986) e de outros autores da década de 1980.

Para a primeira lógica, da administração empresarial, temos com exponenciais representantes, Querino Ribeiro, Lourenço Filho e Myrtes Alonso, respectivamente, das décadas de 1950, 1960 e 1970. Para a segunda lógica, da especificidade da gestão escolar, temos Maria Félix e Vitor Paro que tem seus estudos publicados a partir da década de 1980 e que vigoram até hoje. Adiante elucidaremos alguns dos principais pontos da teoria de Ribeiro (1968), Alonso (1976) e Paro (1986) para contrapor aos dados coletados nos capítulos posteriores.

Ribeiro (1961) tem sua teoria sobre administração escolar baseada na teoria de administração empresarial de Fayol. Um dado importante e diferente é que Ribeiro (1961) faz uma diferenciação entre ser diretor e ser administrador

Direção é a função do mais alto nível que, como a própria denominação indica, envolve linha superior e geral de conduta, inclusive capacidade de liderança para a escolha de filosofia e política de ação. Administração é o instrumento que o diretor pode utilizar pessoalmente ou encarregar alguém de fazê-lo sob sua responsabilidade. [...] direção é um todo superior e mais amplo do qual a Administração é parte, aliás relativamente modesta. (RIBEIRO, 1968, p. 22)

Em síntese, a administração escolar, para Querino Ribeiro, tem como fundamento a divisão do trabalho ou a divisão racional de tarefas e tendência à racionalização dos esforços. O autor define quatro princípios para a administração escolar: a administração é meio e não fim em si mesma; a empresa se legitima pelo desempenho de uma função social que exerce; o trabalho é, simultaneamente e equivalente, meio de subsistência e realização da personalidade; a sobrevivência social da empresa e o acompanhamento do progresso das suas técnicas. Como campo de estudos, podemos resumir que a administração escolar:

[...] como campo de estudo e meio de ação se funda: na racionalização do trabalho individual, elevada ao nível das situações em que os grupos humanos operam em divisão do trabalho e tomam consciência das responsabilidades, dificuldades e riscos crescentes que os empreendimentos apresentam quando se caracterizam com *grande empresa*. (RIBEIRO, 1968, p. 30, grifos do autor)

Myrtes Alonso, em seu clássico livro *O Papel do Diretor na Administração Escolar*, apresenta uma proposta para a análise da função administrativa na escola, sendo uma abordagem muito próxima a de Querino Ribeiro. Entretanto, Alonso (1976), apesar de assemelhar a administração escolar à administração de empresas, apresenta uma perspectiva sistêmica de administração, acrescentando vários aspectos à abordagem de Ribeiro (1968). Em sua construção teórica, podemos distinguir, na organização escolar, três níveis estruturais que são sistemas diferenciados embora interligados, sendo eles: sistema operativo, sistema administrativo e o sistema institucional, que possuem nítidas relações, pois

enquanto o técnico depende de determinações e controle do sistema administrativo ou gerencial, este por sua vez depende e é controlado pelo sistema institucional, qual garante a sobrevivência do microssistema, uma vez aceitas as suas proposições e forma de atuação. (ALONSO, 1976, p. 145)

Em sua teoria, o papel principal do diretor de escola é interpretar a política educacional existente e transpor, em linguagem efetiva, para que os professores a concretizem, ou seja, para ela, assim como para Ribeiro (1968) a administração é mediação para a concretização de uma Política e uma Filosofia da educação, externas à escola.

Em uma abordagem muito diferente da apresentada anteriormente, temos o clássico livro de Vitor Henrique Paro intitulado *Administração escolar: introdução crítica*. Este livro, com outros autores daquele momento histórico, inaugura um novo paradigma da administração escolar. Fazendo uma crítica ao modelo de administração escolar vigente por aplicar os mesmos princípios da administração empresarial, o autor ressalta que é importante a escola ter uma administração própria e não uma administração pautada em princípios empresariais, pois, os produtos da empresa e os produtos da escola são completamente diferentes. Para isso, o autor lança a ideia da racionalidade no interior da escola,

[...] enquanto a empresa capitalista alcança com grande eficiência seu objetivo último de realizar a mais-valia, atendendo, assim, aos interesses da sociedade como um todo, a escola, pela sua ineficiência na busca de seus objetivos educacionais, acaba por colocar-se também contra os interesses gerais da sociedade, na medida em que mantém apenas na aparência sua função específica de distribuir a todos o saber historicamente acumulado. (PARO, 1986, p. 135)

A administração escolar deve, para o autor, compromissar-se com a transformação social e a restituição da racionalidade que está perdida no interior da escola, para isto ele nos diz que:

[...] a busca dessa racionalidade não pode consistir no mero transplante, para a situação escolar, dos mecanismos administrativos da empresa capitalista. A Administração escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequadas ao incremento da sua racionalidade. (PARO, 1986, p.136)

Para ele, quando estabelecemos uma forma de administrar a escola voltada ao compromisso e aos interesses da classe trabalhadora, delineamos um horizonte de Administração democrática no interior da escola. Segundo o autor, esta transformação trata de desenvolver um novo padrão de “racionalização do trabalho”, que leve a uma coordenação do trabalho coletivo, para que se consiga aproveitar os espaços e possibilidades que a atualidade oferece, a fim de introduzir o novo projeto de Administração.

Se a participação de todos na determinação dos rumos da escola não é algo que se realize do dia para a noite, isso não justifica, por outro lado, que a Administração Escolar em bases democráticas permaneça apenas no nível das intenções, reiterada permanentemente como ideal a ser atingido, mas nunca colocada em prática nem mesmo em seus aspectos mais elementares. Um processo de mudança só se inicia com medidas no nível da prática. (PARO 1986, p.166)

A partir da difusão das ideias apresentadas pelo autor, e após a promulgação da Constituição federal de 1988, temos uma mudança na terminologia. Administração escolar entra em desuso e começa a ter relevância o termo gestão escolar que, posteriormente, ganhou o adjetivo democrático. Segundo Silva Jr. (2002), a ideia da administração é reduzida à ideia de gestão e ambas são diluídas na política educacional. Para este autor, especificamente e ao contrário da maioria dos pesquisadores, o ingresso do termo gestão na educação trouxe, novamente, os princípios da empresa para as questões educacionais. Ao menos, podemos notar que as conquistas teóricas da gestão não foram seguidas de conquistas nas realidades das práticas administrativas das escolas. Neste sentido, é que identificamos o cenário contraditório a que estão submetidas as escolas, mais especificamente, a gestão. Sobre este assunto, as pesquisas do grupo Observatório (SOUZA; ABDIAN; OLIVEIRA, 2013) têm demonstrado o contexto de influência das práticas administrativas dos gestores, marcado, por um lado, pelas imposições legais (dos seus sistemas) pelo controle de resultados e gestão empresarial e, por outro lado, pelas possibilidades apontadas pelas pesquisas e discursos da gestão democrática.

Em um cenário escolar baseado no discurso da gestão democrática, participação e reflexão, temos que nos atentar, segundo Lima (2007, p. 26), para a verdadeira finalidade do discurso imposto, pois:

É muito comum perceber, no discurso oficial, a defesa de uma Administração autônoma, participativa e reflexiva no interior da escola. Contudo, esses conceitos tornam-se engodos e apenas expressam a intensificação de mecanismos de controle para atender à nova ordem mundial.

Os mecanismos de controle recebem o nome de índices, ou melhor, avaliações externas em larga escala. Avaliações padronizadas, que não respeitam as individualidades e que acabam por criar um clima de competitividade por intermédio dos *rankings* e das bonificações. E para se chegar à qualidade de ensino que defendemos e apresentaremos a seguir, são as concepções apresentadas por Teixeira (1968) trazem diferencial à função do

administrador não como um capitão, mas como um mediador-inovador. Aquele⁷ que pode ser “grandemente o responsável pelo “engessamento” ou “adormecimento” da escola, tanto pode sê-lo pelo seu “despertar”, pelo seu “embalo”” (MACHADO, 2008, p. 59 *grifos do autor*), diante às avaliações em larga escala e aos índices da educação.

1.3. QUALIDADE DE ENSINO

Neste tópico trabalharemos as questões da qualidade do ensino e o que seria, para nós, uma escola de qualidade.

Com a mediação dos índices, passou-se a relacioná-los com a qualidade da escola. Diante disso, questionamos: o que entendemos por uma escola de qualidade?

A concepção que baliza nossa pesquisa é a “qualidade negociada” desenvolvida por Bondioli (2004) e difundida no meio acadêmico brasileiro por Freitas (2005). Bondioli (2004, p. 14) destaca seis pontos sobre a qualidade:

- a qualidade tem uma natureza transacional;
- a qualidade tem uma natureza participativa;
- a qualidade tem uma natureza auto-reflexiva;
- a qualidade tem uma natureza contextual e plural;
- a qualidade é um processo;
- a qualidade tem uma natureza transformadora.

Em seu aspecto negociável ou transacional,

A qualidade não é um dado de fato, não é um valor absoluto, não é adequação a um padrão ou a normas estabelecidas a priori e do alto. Qualidade é transação, isto é, debate entre indivíduos e grupos que têm um interesse em relação à rede educativa, que têm responsabilidade para com ela, com a qual estão envolvidos de algum modo e que trabalham para explicitar e definir, de modo consensual, valores, objetivos, prioridades, ideias sobre como é a rede para a infância e sobre como deveria ou poderia ser. (...) Perseguir a qualidade implica uma forma de negociação entre atores sociais, com vistas a um acordo que resulte em um trabalho produtivo. (BONDIOLI, 2004, p.14)

Já em sua natureza participativa:

Não há, portanto, qualidade sem participação. Não apenas que, como se afirmou, é um critério de intersubjetividade que garante a validade dos critérios sobre os quais basear a qualidade, mas também porque é a sinergia das ações dos diversos atores ao buscar os fins compartilhados que torna efetiva a possibilidade de realizá-los. (BONDIOLI, 2004, p.15).

⁷ Aquele está no singular referindo-se a figura do diretor, mas não acreditamos que administração escolar é exercida por uma pessoa, mas por um conjunto, uma equipe de direção.

Quando passamos à natureza autorreflexiva, fica claro que a ideia/noção de qualidade não pode ser tomada *a priori*, mas de uma reflexão compartilhada, “a qualidade é uma modelação das “boas práticas” fruto de uma reflexão compartilhada sobre a capacidade de elas realizarem objetivos consensualmente definidos” (BONDIOLI, 2004, p. 15). Na natureza contextual:

A qualidade não é um valor absoluto. (...) Não é um valor absoluto, mesmo porque diferenciados são os contextos, isto é, as realidades locais que se propõem a colocar a qualidade em prática, e efetivamente a colocam, cada uma à sua maneira, de acordo com a própria história, segundo as próprias tradições, com a própria dotação de recursos materiais e humanos. (...) A qualidade tem, portanto, uma natureza plural e nisso está a sua riqueza. (BONDIOLI, 2004, p. 16)

A qualidade tem natureza processual, pois ela não é um produto, não é dado. “A qualidade constrói-se. Fazer a qualidade é um trabalho que se desenreda com o tempo, que não se pode dizer nunca que esteja concluído, que cresce em si mesmo com um movimento em espiral”. (BONDIOLI, 2004, p. 16) A qualidade tem uma natureza formadora, “Produtora de cultura, portanto, através da troca, a qualidade tem uma natureza formadora. A qualidade é educação, dos grandes com os pequenos e dos grandes em si. (...) A avaliação dessa “transformação” constituirá, portanto, o critério básico para comprovar a qualidade”. (BONDIOLI, 2004, p. 17)

Apresentados os aspectos e naturezas da qualidade, damos destaque ao caráter negociável, pois segundo Freitas (2005), esta definição tem um grande contraste com a noção de qualidade adotada pelas “políticas públicas neoliberais, cuja concepção é quase sempre evitada de uma pseudoparticipação que objetiva legitimar a imposição verticalizada de “padrões de qualidade” externos ao grupo avaliado” (p. 921).

Os indicadores não são, portanto, padrões, isto é, normas impostas do alto, às quais devemos nos adequar. Não representam, nem mesmo, um “valor médio” de exequibilidade de aspectos da qualidade. São, ao contrário, significados compartilhados (...). São, portanto, como indica o próprio termo, sinalizações, linhas que indicam um percurso possível de realização de objetivos compartilhados. (...) aquilo que os diferentes atores sociais (...) se empenham em buscar, contribuindo, para isso, cada um de acordo com o próprio nível de responsabilidade. (BONDIOLI, 2004, p. 18-19)

Com o que fora apresentado, queremos dizer que os indicadores são importantes, a crítica está na forma como são apresentados porque eles poderiam ser “uma construção social que legitima e se desenvolve no interior da instituição escolar e têm seu lugar natural no curso da avaliação institucional” (FREITAS, 2005, p. 922).

Resta-nos discutir se existe algum mecanismo capaz de vivenciar a qualidade na escola. Segundo Bondioli (2004, p. 22), o projeto político-pedagógico assume um aspecto negociável:

Constitui uma espécie de “pacto” entre órgão público e o órgão gestor da rede para a infância, que define compromissos e responsabilidades recíprocas: o órgão público distribui o financiamento tendo avaliado uma promessa do órgão gestor para garantir à rede qualidade educativa, de acordo com as linhas escolhidas de maneira autônoma (o projeto pedagógico); o órgão gestor compromete-se, então, a realizar o que prometeu no documento programático.

De acordo com Freitas (2005), os elementos constitutivos da “qualidade negociada” nos remetem a um aspecto de fundo trabalhado em Freire no livro *Extensão ou comunicação?* Neste livro, a questão base explorada por Paulo Freire é estender o conhecimento até alguém ou “comunicar-se com alguém.”

A tarefa do educador, então, é a de problematizar aos educandos o conteúdo que os mediatiza, e não a de dissertar sobre ele, de dá-lo, de estendê-lo, de entregá-lo, como se se tratasse de algo já feito, elaborado, acabado, terminado. Neste ato de problematizar os educandos, ele se encontra igualmente problematizado. (FREIRE, 1975, p. 81 *apud* FREITAS, 2005, p. 923)

Assim, o autor conclui “que os conteúdos programáticos, que irão constituir o programa em torno do qual os sujeitos exercerão sua ação gnosiológica não podem ser escolhidos por outros pólos dialógicos, isoladamente” (FREIRE, 1975, p. 86 *apud* FREITAS, 2005, p.924).

A “qualidade negociada” admite que os problemas são fortemente contextualizados e plurais, mas que nem por isso as escolas devem definir isoladamente seus índices de qualidade, pois, isso aumentaria ainda mais as desigualdades, sendo que é necessário seguir ou alcançar um certo padrão, visto que “para o setor público, a qualidade não é optativa, é obrigatória. Nesse sentido, a interface inteligente e crítica com a comunidade local e com as políticas públicas centrais é uma necessidade”. (FREITAS, 2005, p. 924)

Do exposto, podemos dizer que, por si, as avaliações em larga escala e os índices que elas constroem não são nocivos à prática de uma gestão que vislumbre sua especificidade na construção de sua qualidade. A gestão, enquanto utilização racional de recursos para se atingir fins determinados, poderia exercer sua função de mediar a construção de uma qualidade que fosse negociada no interior da escola (TEIXEIRA, 1968) e não de mediação para a concretização de uma política delineada fora e acima da escola. (RIBEIRO, 1968;

ALONSO, 1976) No entanto, diante do que foi dito, esta função da gestão se torna complexa uma vez que a escola está imersa em um contexto contraditório, marcado pelo controle e também pelas conquistas teóricas da gestão democrática. Nos próximos capítulos, buscaremos explicitar este contexto trabalhando com os dados coletados nas duas escolas pertencentes a sistemas municipais distintos.

CAPÍTULO II - O CONTEXTO DE PRODUÇÃO DA POLÍTICA DO SISTEMA E DA ESCOLA

Neste capítulo, abordaremos as ideias de Lima (2011) apresentadas em seu livro “A escola como organização educativa” e a produção de documentos das escolas e secretarias municipais envolvidas com a pesquisa. O autor contribuirá com a explicação das realidades pesquisadas ao apresentar uma possibilidade de leitura da gestão do sistema e da escola. A análise dos documentos será contemplada neste capítulo justamente porque o autor trabalha com o plano da ação organizacional (o que a escola faz, como funciona) e o plano para a ação organizacional (o que a escola recebe), nesse sentido, buscaremos conhecer, em um primeiro momento, as diretrizes dos sistemas e as diretrizes das escolas e, no capítulo seguinte, o que as escolas fazem, concebem e como se organizam.

Paralelamente ao movimento da política educacional, no âmbito dos estudos acadêmicos, há emergência de novo objeto de estudos da Ciência da Educação – a organização escolar -, marcada pela influência da produção portuguesa (NÓVOA, 1995; LIMA, 1998) e também pela mudança paradigmática na administração escolar (PARO, 1986; SILVA JR, 2002; RUSSO, 2004). Estes estudos privilegiam um nível *meso* de abordagem em que “a escola-organização assume-se como uma espécie de *entre-deux* onde se exprime o debate educativo e se realiza a acção pedagógica” e identificam que “[...] apesar de conterem visões parcelares da realidade, é evidente que tanto as teorias macroscópicas como os estudos microscópicos produziram um conhecimento útil e pertinente do ponto de vista do pensamento e da acção pedagógica.” (NÓVOA, 1995, p. 20) Neste sentido, analisam os modelos simbólicos e políticos presentes nas organizações em detrimento dos modelos

racionais, estruturais e sistêmicos, ou seja, a importância maior é atribuída à maneira como as ações são realizadas e ao significado que as pessoas atribuem aos acontecimentos escolares.⁸

Compartilhamos da potencialidade dos estudos sobre e nas escolas, a partir dos sujeitos que fazem a educação em seu cotidiano: pais, alunos, professores, gestores, funcionários. Esta pesquisa assume a especificidade da administração/gestão escolar a partir da mudança de paradigma (RUSSO, 2004; PARO, 1986⁹), considerando que as escolas são “cidades a construir” (ou como preferimos, “cidades em construção”, DEROUET, 1996) e, desta forma, a pretensão é responder às questões de pesquisa com base em obra de Lima (2011).

Este autor possibilita que seja aprofundada a ideia já destacada ao afirmar que:

[...] focalizamos os aparelhos administrativos centrais (concentrados e desconcentrados) e sobretudo as organizações escolares (periféricas) a partir da diversidade de orientações, de práticas em contexto de atores, concretos, logo parece difícil não reconhecer que a ação organizacional é marcada por uma pluralidade que transcende em muito o apertado e limitado rol de disposições formais-legais, e que por essa razão ela não pode ser deduzida, deterministicamente, a partir de realidades oficiais, gerais ou englobantes. (LIMA, 2011, p. 114)

Ele explicita, com clareza, a existência de uma autonomia relativa que acaba por possibilitar a vivência, pela escola, do que o autor denomina de “infidelidade normativa”, pois “mesmo numa administração centralizada, a força da imposição normativa nem sempre é obedecida, ou traduzida em poder e em ações orientadas em conformidade, seja nos terrenos próprios da administração central, seja nos universos escolares periféricos”. (LIMA, 2011, p.114)

Seu referencial, ao ser adotado na análise da escola como foco de estudo, contribuiu para a adoção de modelos teóricos explicativos, sendo eles: modelo político, modelo de sistema social, modelo racional/burocrático e o modelo anárquico. “O modelo político realça a diversidade de interesses e de ideologias, a inexistência de objetivos consistentes e partilhados por todos, a importância do poder, da luta e do conflito, e um tipo de específico de racionalidade- a racionalidade política” (LIMA, 2011, p. 19). O modelo de sistema social é uma aplicação da teoria dos sistemas, que “encara os processos

⁸ Ver mais em NÓVOA (1995); CANÁRIO (1996); LIMA (1998).

⁹Teixeira (1968) já defendia que a Administração escolar deve utilizar-se de meios diferentes dos empresariais, devido a escola possuir uma natureza específica e ter finalidades opostas às da empresa. Faz-se destaque a importância da formação dos profissionais que atuarão na área e como Teixeira (1968) acreditamos que essa função só pode ser exercida por um professor com relativa experiência e de preferência com formação em nível de pós-graduação. No campo teórico da Administração escolar, é preciso destacar que a década de 1980 é marcada por uma mudança paradigmática influenciada, sobretudo, pela publicação do livro de Paro (1986).

organizacionais mais como fenômenos espontâneos, acentuando seu caráter adaptativo e muito menos a intencionalidade da ação organizacional” (LIMA, 2011, p. 21), esse modelo privilegia a análise da organização informal, e a ênfase dada aos processos de integração, interdependência e da colaboração. “O modelo racional e o modelo anárquico são, de um ponto de vista meramente teórico, modelos mais congruentes, situando-se em função das variáveis consideradas para a sua construção”. (LIMA, 2011, p. 23)

O modelo racional salienta o consenso e a clareza e presume que existam processos e tecnologias claros e transparentes. Já o modelo burocrático é o “modelo da racionalidade típico do *homem econômico*, que acentua o consenso, a certeza e a estabilidade, em suma a racionalidade objetiva, *a priori*” (LIMA, 2011, p.27 *grifos do autor*), quando aplicamos esse modelo ao estudo da escola temos que ele:

Acentua a importância das normas abstratas e das **estruturas** formais, os processos de planejamento e de tomada de decisões, a consistência dos objetivos das tecnologias, a estabilidade, consenso e o caráter *preditivo* das ações organizacionais. (LIMA, 2011, p.28 *grifos do autor*).

O modelo anárquico ou metaforicamente anarquia organizada, como definiram Cohen, March e Olsen (1972), é o oposto do modelo burocrático/racional. Segundo Lima (2011, p.33, 34), este modelo tem tecnologias pouco claras e pouco compreendidas. No geral, o modelo anárquico:

Desafia o modelo bem instalado da burocracia racional, não por procurar sobrepor-se-lhe, mas por procurar competir com ele na análise de certos fenômenos e de certas componentes das organizações. Ao modelo sério, quase sagrado, da racionalidade tradicional, o modelo anárquico opõe a “loucura sensata”, ou o “disparate razoável” (*sensible foolishness*) apontado por March e Olsen (1976, p. 76): “Indivíduos e organizações necessitam de formas de fazer coisas para as quais não tem uma boa razão. Nem sempre. Não usualmente. Mas por vezes. Precisam de agir antes de pensar”. (LIMA, 2011, p. 39, 40)

Mas, afinal o que são modelos de gestão escolar?

Trata-se, assim, de uma pergunta sem solução prévia e, obviamente sem qualquer grelha de correção que pressuponha os limites do “certo” e do “errado”. Simplesmente porque, deste ponto de vista, não há propriamente respostas “certas” ou “erradas”, mas apenas respostas que relevam de distintas racionalidades, perspectivas, experiências, interesses, etc. As respostas são tanto mais *ricas* e *interessantes* quanto, individualmente e no seu conjunto, permitirem acender a distintas representações da organização escolar, permitirem o seu confronto e discussão e posteriormente, num exercício já teoricamente orientado, possibilitarem a sua desconstrução e a desocultação e a crítica dos princípios que lhes subjazem. Então as respostas

podem ser reformuladas, exigindo também a reformulação da pergunta. (LIMA, 1996, p. 4)

Desta forma, tão qual difícil é uma resposta prévia sobre o que é um modelo de gestão é a dificuldade de se encontrar uma escola que tenha sua administração pautada em apenas um dos modelos. Segundo o autor, as escolas seguem fielmente as normas e regras, mas, ao mesmo tempo, promovem uma ruptura com essas normas. Esse fenômeno é explicado e nomeado da seguinte forma:

A ordem burocrática da conexão e a ordem anárquica da desconexão configurarão, desta forma, um modo de funcionamento que poderá ser simultaneamente conjuntivo e disjuntivo. A escola não será, exclusivamente, burocrática ou anárquica. Mas não sendo exclusivamente uma coisa ou outra poderá ser simultaneamente as duas. A este fenômeno chamarei modo de funcionamento díptico da escola como organização. (LIMA, 2011, p. 51)

Essa afirmação procede do fato de que as escolas nunca ou raramente fazem de modo exato o que é prescrito para que elas façam. Mesmo em uma administração altamente centralizada é pouco provável que isso ocorra. Isso decorre de certa “infidelidade” por parte da escola. Em uma administração escolar altamente centralizada, a produção de normas é por completa realizada fora da escola. Sendo assim:

De um ponto de vista racional-legal, nas escolas opera-se por referência a estas orientações normativas; um problema é resolvido a partir do momento em que lhe é conferida solução fora; um órgão existe a partir do momento em que é juridicamente previsto e normativamente criado etc. Existe uma separação nítida entre concepção e a execução, entre os superiores e os subordinados e, neste sentido, quanto mais as políticas educativas são decididas e promulgadas a nível central, mais uma concepção burocrática da escola tenderá a predominar. (LIMA, 2011, p. 63,64)

A infidelidade às normas não pode ser entendida como falta de caráter, mas como diz Lima (2011), é um fenômeno típico que pode caracterizar os atores educativos e a escola. “Na verdade, a *infidelidade* seria mais corretamente compreendida se considerada enquanto *fidelidade* dos atores aos seus objetivos, interesses e estratégias”. (LIMA, 2011, p. 70) Temos então diferentes formas de infidelidade, o autor considera três, sendo elas: aquela que é infiel à letra da norma, mas não ao espírito; a fiel à letra da norma, mas infiel ao espírito e a que é infiel ao espírito e à letra da norma.

Aqui pode estar o sol forte que é capaz de transpassar as nuvens escuras que são as políticas de avaliação em larga escala que estão sombreando e enturvando o cotidiano das

escolas pesquisadas. Comparamos as políticas de avaliação em larga a uma nuvem, pois, a nuvem, quando fica entre o sol e uma determinada área, tem projetado sobre esta uma sombra muito maior do que é a própria nuvem, e esta sombra causa influência em toda a sua extensão. Pressupomos que as políticas de avaliação em larga escala, assim como a nuvem, projetam-se maiores do que são, influenciando desde a administração central até a sala de aula e, neste percurso, ela sombreia o currículo, as normas internas (projeto político e pedagógico), a didática do professor que tem que ensinar como o aluno deve preencher o gabarito e encontrar as respostas corretas na folha da prova, enfim, influenciam a organização do trabalho na escola.

A *infidelidade normativa* configura-se com grande importância, pois ela atua como contraponto ao normativismo, ou seja, nas políticas de avaliação em larga escala, por exemplo, ela não negará a sua importância, porém não será submissa a ela. Mas a *infidelidade* e a *autonomia* são capazes de tirar a escola da sombra se estiverem construídas a partir de uma sólida formação da equipe de gestão que pode incentivar o compromisso político da comunidade.

Para analisar as concepções sobre avaliação, gestão e qualidade dos atores escolares e, principalmente e/ou identificar como vem sendo concretizada a política de avaliação em larga escala nas duas escolas pesquisadas, ou seja, se estas escolas pensam seus fins educacionais ou se submetem aos fins externamente postos, faremos a análise das normas regimentais dos respectivos municípios e dos projetos político pedagógicos das duas escolas. Procuraremos destacar, portanto, o contexto de produção da política para, em seguida, analisarmos o contexto da prática, no terceiro capítulo.

2.1. A PRODUÇÃO DA POLÍTICA NOS MUNICÍPIOS A E B

O município A possui aproximadamente 45 mil habitantes, sua economia é baseada no comércio, indústria e agricultura. O município possui 22 unidades escolares municipais, sendo nove atuantes no ensino fundamental do primeiro ciclo. Dentre estas escolas uma se sobressaiu e teve um salto de dois pontos no IDEB de 2011 em relação ao de 2009. Em 2009 era de 3,5 passou para 5,5 em 2011, sendo assim, esta escola obteve o maior salto entre as 42 escolas municipais de ensino fundamental ciclo I da região de Marília – SP, que compreende 14 municípios. O município B possui aproximadamente sete mil habitantes, sua economia é baseada no comércio, prestação de serviços, pecuária e agricultura. O

município possui três unidades escolares municipais, sendo 1 atuante no ensino fundamental do primeiro ciclo, 1 na educação infantil e uma na modalidade creche. A escola atuante no ensino fundamental tinha no ano de 2009 um IDEB de 5,4 e no ano de 2011 passou para 6,9, um salto de 1,5 pontos, sendo assim, esta escola obteve o segundo maior salto no IDEB entre as 42 escolas municipais de ensino fundamental ciclo I da região de Marília – SP, que compreende 14 municípios.

2.1.1. As normas regimentais dos municípios A e B

O Decreto nº 6797/2008 aprova o regimento interno das escolas municipais de ensino fundamental e das escolas de educação infantil do município A. A secretária da educação e o prefeito da época da sua aprovação retornaram aos seus postos neste ano de 2013, pois, no ano de 2009, houve troca de prefeito, troca de partido no poder e a até então secretária da educação esteve por quatro anos em sala de aula.

O documento trata da caracterização do ensino fundamental e da educação infantil e evidencia que os seus objetivos, são: elevar de forma sistemática a qualidade de ensino oferecido, desenvolver no educando seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, integrar escola e comunidade e estimular o aluno à participação e atuação solidárias junto à comunidade. Além disso, detalha a organização e funcionamento das escolas, por exemplo, o horário de aula e o número de dias letivos.

No município B, cada unidade escolar possui suas normas regimentais. As normas regimentais da escola analisada trazem de início sua caracterização: cidade; estado; área de jurisdição e os cursos oferecidos (Ensino Fundamental – Ciclo I e Educação de Jovens e Adultos). Em seguida vai apresentar os objetivos da escola, que além dos previstos na LDBEN 9394/96, são: desenvolver em seus alunos o domínio do conteúdo e as habilidades básicas de leitura e escrita, comunicação e interpretação, de raciocínio e de qualidades pessoais, a fim de possibilitar a sua participação enquanto cidadão; estabelecer uma efetiva parceria entre pais e escola; estimular a interação entre professores e alunos e alunos entre si para uma melhor convivência e efetiva construção do conhecimento; incentivar a integração escola-comunidade, propiciando o trabalho coletivo de responsabilidade no compromisso com o bem comum. Após tratar dos objetivos, elas explicitam a organização e o funcionamento da escola em dois turnos: diurno e noturno, com carga horária prevista de mil horas para o diurno e oitocentas no noturno, ministradas em 200 dias letivos.

Tanto para o município A quanto para o B, os documentos estabelecem que a gestão das escolas seja pautada nos princípios da gestão democrática. A gestão democrática explicitada nos documentos tem por finalidade possibilitar maior grau de autonomia à escola, de forma a garantir o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, além de assegurar o padrão de qualidade do ensino ministrado. Para isso, o documento diz que os órgãos centrais estimularão a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar e oferecerão autonomia na gestão pedagógica, administrativa e financeira. E, por fim, a participação da comunidade escolar no conselho de escola, nos processos de escolha ou indicação de profissionais para o exercício de funções, quando necessário, respeitada a legislação vigente. Para que a gestão democrática funcione, o Decreto aponta as unidades auxiliares e os órgãos colegiados, que são, respectivamente: Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil; e Conselho de Escola e Conselho de Classe e Série. O texto é idêntico para os dois municípios tendo como único diferencial, que o município A traz a constituição do Conselho de escola que é a seguinte: 40% de docentes, 25% de pais de alunos, 25% de alunos, 5% de funcionários e 5% de especialistas de educação e o município B não menciona a constituição deste Conselho. Os decretos também tratam da organização do Conselho de Classe e Série enquanto colegiado responsável pelo processo coletivo de acompanhamento e avaliação do ensino e da aprendizagem.

Na mesma ordem, os documentos delineiam o “Plano Gestão”, o qual traça os perfis das escolas conferindo-lhes identidades próprias, na medida em que contempla as intenções comuns de todos os envolvidos. Para os dois Decretos, o “Plano Gestão” vai nortear o gerenciamento das ações intra-escolares e operacionalizar a proposta pedagógica. Este, ainda, engloba o Plano de Curso/Série e o Plano de Ensino. No ano de 2008, tivemos a oportunidade de acompanhar um projeto de extensão realizado junto à secretaria de educação municipal do município A e desenvolvido pela orientadora desta pesquisa. Durante o desenvolvimento do trabalho de extensão, ficou perceptível que a nomenclatura, redação e finalidades do “Plano Gestão” sofreram influência do “Programa Progestão”, que é um programa de capacitação a distância para gestores escolares tendo como proponente a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

Sequencialmente, os Decretos apresentam os objetivos do processo de avaliação, sendo este contribuir com o aprimoramento da qualidade de ensino e a busca por procedimentos que permitam a observação e registros contínuos, devendo estar sempre a serviço da aprendizagem e tendo por objetivo permitir o acompanhamento sistemático e contínuo do processo de ensino e de aprendizagem, diagnosticar e registrar os progressos e

dificuldades dos alunos, possibilitar que o aluno avalie sua aprendizagem, orientar o aluno para superar as dificuldades e fundamentar o Conselho de Classe e Série quanto à necessidade de apoio pedagógico, recuperação, classificação dos alunos e orientar o planejamento e replanejamento dos conteúdos curriculares. Segundo o documento, na avaliação do desempenho dos alunos, os aspectos qualitativos prevalecerão sobre os quantitativos. Além do desempenho dos alunos, prevê a análise do desempenho da direção, dos professores, e dos demais funcionários nos diferentes momentos do processo educacional, da execução do plano de ensino e da participação efetiva da comunidade escolar nas mais diversas atividades propostas pela escola. Cabe-nos ressaltar que o documento não faz menção às avaliações externas ou aos índices.

Após discutir sobre a avaliação, os documentos pontuam a caracterização, níveis, cursos e modalidades de ensino. Destacamos que o material disponibilizado pela Secretaria Municipal de Educação do município A está desatualizado, pois nele diz que o ensino fundamental de 1ª a 4ª séries será oferecido pelo município, com duração de quatro anos e organizado em séries, ou seja, ainda não incorporou as diretrizes do ensino fundamental de nove anos no papel, pois, na prática, o ensino de nove anos já está em pleno funcionamento¹⁰. No município B, o ensino fundamental de nove anos já está contemplado nos documentos.

O Decreto do município B acrescenta níveis, cursos e modalidades de ensino, sendo que o ensino fundamental, séries iniciais com duração de cinco anos, é oferecido em regime de progressão continuada, e organizado em dois ciclos, o ciclo I compreende os primeiros, segundos e terceiros anos, o ciclo II compreende os quartos e quintos anos. Em seguida, as normas fazem referência ao currículo, mas não o apresentam, apenas indicam que conta com uma base nacional e uma local e diz que os componentes curriculares estarão no Plano Escolar e na Matriz Curricular. Ao abordar a progressão continuada que a escola B adota, informa que só poderá haver retenção no final do 1º ciclo (3º ano) e no final do 2º ciclo (5º ano) desde que o aluno não tenha obtido rendimento satisfatório. E, por fim, discorrem sobre os projetos especiais, sendo eles: atividades de reforço e recuperação de aprendizagem e orientação de estudos; programas especiais de aceleração de estudos para alunos com defasagem de idade, série e conteúdo; organização e utilização de salas ambiente, de

¹⁰ O parecer nº52 do CEE aprova a ampliação do ensino fundamental de nove anos no Estado de São Paulo e o Parecer nº61 regulamenta e torna obrigatório o ensino fundamental de nove anos.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação. Conselho Estadual de Educação. **Indicação** CEE/CEB nº 52, aprovada em 09 de novembro de 2005. Ampliação do ensino fundamental para nove anos.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação. Conselho Estadual de Educação. **Deliberação** CEE nº 61, aprovada em 29 de novembro de 2006. Fixa normas sobre a implantação do ensino fundamental de nove anos no sistema de ensino do estado de São Paulo.

multimeios, de multimídia, de leituras e de laboratórios; grupos de estudo e pesquisa e os projetos de cultura e lazer.

Em seguida, os Decretos destacam como é a organização técnico-administrativa da escola, sendo assim dividida: núcleo de direção, núcleo técnico pedagógico, núcleo administrativo, núcleo operacional, corpo docente e corpo discente.

Os dois documentos fazem destaque ao núcleo da direção e o definem como centro executivo do planejamento, organização, coordenação, avaliação e integração de todas as atividades desenvolvidas no âmbito da escola, incluindo neste núcleo os diretores. E as suas funções são: elaboração e execução da proposta pedagógica; administração do pessoal e dos recursos materiais e financeiros; o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidos; a legalidade, a regularidade e a autenticidade da vida escolar dos alunos; os meios para o reforço, e a recuperação da aprendizagem de alunos e a articulação e integração da escola com as famílias e a comunidade.

Ao final, os Decretos especificam a formação e a função do núcleo técnico-pedagógico e do administrativo que, respectivamente, possuem como função proporcionar apoio técnico aos docentes e discentes em relação à coordenação pedagógica e elaboração, desenvolvimento e avaliação da proposta pedagógica. Integram este núcleo a supervisão, a coordenação pedagógica e secretário de educação da rede municipal de ensino. E o administrativo que tem como função dar apoio ao processo educacional, auxiliando a direção nas atividades de documentação e escrituração, organização e atualização de arquivos, registro e controle de bens patrimoniais e registro e controle de recursos financeiros pertinentes ao grupo. Integram este grupo o secretário/assistente administrativo e toda a equipe da secretaria da educação, incluindo o secretário de educação municipal.

O núcleo operacional é o responsável: pela zeladoria, vigilância e atendimento de alunos, limpeza, manutenção e conservação da área interna e externa do prédio escolar, controle, manutenção e conservação de mobiliários, equipamentos e materiais didático-pedagógicos e responsáveis pelo controle, manutenção, conservação e preparo da merenda escolar. Integram esse núcleo o zelador, o inspetor de alunos, o servente de escola e as merendeiras.

O corpo docente integra todos os professores da escola e que tem como função: participar da elaboração da proposta pedagógica da escola; elaborar e cumprir plano de trabalho; zelar pela aprendizagem de alunos; estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de baixo rendimento; cumprir os dias letivos e carga horária de efetivo trabalho escolar, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação

e ao desenvolvimento profissional; e colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. O corpo discente integra todos os alunos da escola a quem garantirá o livre acesso às informações de seu interesse.

Por fim, as normas abordam a organização da vida escolar, que visa garantir a regularidade de escolar do aluno, assim como o acesso, a permanência e a progressão nos estudos.

A descrição destes decretos dos municípios A e B nos permitem aproximá-los sobremaneira da legislação vigente para as escolas estaduais paulistas, demonstrando, de certa forma, a não utilização de espaços de autonomia nos municípios para instituir, criar suas próprias diretrizes (WERLE; THUM; ANDRADE, 2008). Sendo assim, cabe analisar a produção estadual paulista e autores que a contemplaram para inferir algumas questões sobre a produção do município A e B.

Anteriormente à publicação da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e da LDBEN, o estado de São Paulo promulgou o Estatuto do Magistério Paulista (Lei Complementar n. 444/1985), documento que trata, em suas disposições finais, do Conselho de Escola (CE) como órgão deliberativo da organização escolar. Segundo Pinto (1999, p. 222), sua aprovação em Lei é fruto de negociação na Assembleia Legislativa, uma vez que os diretores se manifestaram contrários, “pais e alunos estiveram ausentes das discussões, e a garantia do caráter deliberativo e composição paritária entre comunidade intra e extra-escolar só foi possível em virtude da pressão da entidade representativa dos professores da Associação dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo (APEOESP) [...]”. O mesmo autor declara que, à conquista, deve-se acrescentar o fato de André Franco Montoro estar no início de sua gestão no Estado de São Paulo e ter sido eleito graças a propostas de descentralização e democratização da escola, alimentadas, sem dúvida, pelo “clima geral de euforia e participação marcado pela luta por redemocratização, com o ocaso do regime militar” no país. (PINTO, 1999, p. 222)

A referida Lei dispõe sobre a composição do CE da mesma forma do município A, sendo que este órgão colegiado passa a ter função deliberativa, devendo reunir-se, ordinariamente, duas vezes no semestre e, quando necessário, por convocação do diretor ou 1/3 dos seus membros. Diferentes análises científicas de seus vários avanços importantes: a participação efetiva da comunidade na escola, na tomada de decisão sobre suas diretrizes e metas, projetos, prioridades, elaboração de regimento escolar, apreciação de relatórios e avaliação da escola; a escolha dos membros pelos seus pares; a clareza e transparência das decisões por meio de registros em atas tornadas públicas.

No entanto, alguns autores (PINTO, 1999; PARO, 1999) indicam que, depois de mais de uma década, a Lei não conseguiu alterar a forma de organização da escola pública estadual, em virtude de estar ancorada na hierarquia e na autoridade do diretor de escola. Estes autores dizem que o Conselho de Escola foi uma medida isolada, “descolado de uma política mais ampla e séria de democratização da escola” e que, para a reversão de tal quadro, “é preciso uma nova ética que desautorize a atual configuração autoritária da escola”. (PARO, 1999, p. 210)

Nos anos 1990, o estado publica as Normas Regimentais Básicas que reiteram a presença daquele órgão colegiado e atestam ainda a existência do Conselho de Classe e Série como órgão colegiado e de duas instituições auxiliares de ensino: a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil. Neste documento (SÃO PAULO, 1998), embora se identifique um Título integral à gestão democrática, presentes os órgãos colegiados e instituições auxiliares de ensino, há também referência à composição detalhada da organização escolar por níveis hierárquicos, cujo primeiro se constitui o núcleo de direção – o diretor e seu vice, exatamente como nos municípios analisados.

Do exposto, temos a dizer que os municípios A e B praticamente transportaram a legislação vigente no estado de São Paulo para as escolas municipais e, sendo assim, feitas as devidas ressalvas no que diz respeito à centralização no núcleo de direção das principais atividades da escola, os documentos valorizam e incentivam a participação, autonomia e gestão democrática, o que pode contribuir, na prática, com uma perspectiva mais democrática de administração escolar.

2.1.2. O projeto político-pedagógico das escolas dos municípios A e B

À unidade escolar do município A, solicitamos o seu Projeto Político Pedagógico (PPP), mas nos foi entregue um documento intitulado “Plano Gestão”. Trataremos, nesta dissertação, o “Plano Gestão” como sendo o PPP da escola, apesar de entendermos que possuem filosofias diferentes. O Plano traz em sua página inicial a identificação da escola, o seu horário de funcionamento, os níveis e modalidades de ensino, número de classes, alunos, docentes e funcionários. A relação dos recursos físicos, materiais e humanos. De mesmo modo, solicitamos o projeto político-pedagógico para a escola do município B e a escola nos forneceu também um documento intitulado “Plano Gestão”, sendo o mesmo homologado pela Secretaria de Estado de Educação – Diretoria de Ensino da Região de Marília. De acordo com o parecer do supervisor responsável pela análise do Plano Gestão, o referido documento

atende ao previsto nas Normas Regimentais Básicas para as escolas estaduais. Desde já, colocamos uma questão: por que o município de B obteve homologação do Plano do estado? Em entrevista com a vice-diretora da escola, tivemos a informação que isso ocorreu porque o município B não possui supervisor de ensino. O Plano em análise data de novembro de 2010 e foi programado para quatro anos com envio anual sujeito às alterações e modificações.

Neste momento faremos uma descrição minuciosa dos documentos, tentando ser fiéis às expressões/palavras para que não se perca o sentido dos documentos originais, que não obtiveram autorização para fazer parte dos anexos desta pesquisa.

Nos dois Planos, o primeiro item destaca o objetivo geral da escola. Para a escola A são: propiciar um domínio sólido dos códigos instrumentais da linguagem, da matemática e dos conhecimentos científicos de modo a qualificar para os estudos posteriores; contribuir para a qualificação da cidadania, que vai além do exercício formal da defesa de interesses que abrange a aquisição de conhecimentos, a compreensão de ideias e valores e a formação de hábitos de convivência num mundo plural e marcado pelas desigualdades; contribuir para recuperar/ construir a dimensão social e ética do desenvolvimento econômico, bem como qualificar para o consumo a fim de superar as desigualdades sociais; garantir a aquisição de conhecimentos básicos e a formação de habilidades e competências essenciais de modo que os alunos consigam conviver em ambientes saturados de informações e tenham capacidade de processá-las, selecionar o que é relevante e continuar aprendendo sempre. Para a escola do município B, os objetivos são: propiciar um domínio sólido dos códigos instrumentais da linguagem, da matemática e dos conhecimentos científicos de modo a qualificar o aluno para o mercado de trabalho, onde o conhecimento é fundamental, e para seus estudos posteriores. O segundo objetivo é contribuir para a qualificação da cidadania, que vai além do exercício formal de defesa de interesses e abrange a aquisição do conhecimento, a compreensão de ideias e valores e a formação de hábitos e convivência num mundo plural e marcado pelas desigualdades. Com o detalhamento dos objetivos, percebemos que são praticamente idênticos, sendo que no município B aparece a qualificação para o trabalho.

Em sequência, apresentamos a missão da escola B, que, segundo o plano, é contribuir para constante melhoria das condições educacionais da população, visando assegurar uma educação de qualidade aos alunos num ambiente criativo, inovador e de respeito ao próximo.

Posteriormente, na escola A, o plano faz uma análise detalhada do número de alunos, de cada classe, ano. A distribuição de alunos por ano e enumera os alunos participantes de estudos de recuperação paralela. Enuncia os dados de desempenho no

SARESP. Detalha os dados referentes à evasão, retenção e promoção. Posteriormente, traz uma análise da comunidade local. Posicionamo-nos de modo contrário ao apresentado, pois não acreditamos em sociedade homogênea e também não acreditamos que as pessoas do campo/ zona rural não tenham perspectiva de vida como procede no documento. O documento diz que por a escola atender a alunos da zona rural, ela tem uma comunidade homogênea e muito humilde uma vez que “muitos não têm perspectiva de vida e não se vêem fora da vida da roça”. O documento destaca que os professores possuem, em sua maioria, o curso de Pedagogia, com uma igualdade entre os que se formaram em universidades públicas e os que se formaram em universidades particulares.

O plano da escola B também detalha os seus recursos humanos: alunos, equipe escolar e comunidade, neste momento, o plano fala da importância do diálogo e compreensão para manter as pessoas trabalhando satisfeitas e rendendo o máximo em suas atividades. Faz o diagnóstico da comunidade, sendo destacado, nas conclusões, que a comunidade escolar é de “baixo nível econômico, cultural e social”. A maioria trabalha na zona rural e muitos são “trabalhadores braçais, operários, pedreiros e encanadores”. As mães trabalham como faxineiras, domésticas, “dando um mínimo de assistência aos filhos”, e descreve a realidade da escola, sendo seus pontos fortes: informatização; regimento escolar; envolvimento da equipe docente nos projetos, equipe docente qualificada; bom relacionamento humano; e o apoio pedagógico. E os pontos fracos são: a baixa participação dos pais nos momentos relevantes para o sucesso escolar dos filhos; evasão no período noturno; falta de refeitório e falta de parque infantil. As descrições das duas escolas sobre suas respectivas comunidades causaram-nos incômodo, pois nos indicou alguns elementos importantes: a comunidade não participou de sua elaboração e a equipe pedagógica que a formulou apresenta um concepção questionável em relação à cultura, ou seja, existe uma “alta” ou “baixa” cultura?

Seguindo, o plano da escola B passa tratar da gestão participativa e das metas da escola, destacando que o rendimento dos alunos no ano de 2008 e 2009 foi considerado satisfatório, no entanto, a escola tem a proposição de conquistar o patamar de plenamente satisfatório; e o empenho da equipe escolar para aumentar a participação dos pais nas atividades da escola. Sobre a gestão participativa, a escola conta com o colegiado que lhe dá apoio, o conselho de escola, que tem, segundo o documento, caráter deliberativo e a função de divulgar amplamente as atividades realizadas por esta unidade escolar, colaborando ao máximo para a plena realização das metas propostas no projeto e homologar, após discussão com os segmentos representados, os documentos e os referendos que se fizerem necessários, bem como deliberar acerca do destino das verbas recebidas pela escola. Merece destaque o

fato de o plano trabalhar com uma terminologia diferente da das normas e que expressam concepções diferentes de gestão: gestão participativa não necessariamente é uma gestão democrática, nesta, pressupomos a existência da participação efetiva de todos os segmentos nas tomadas de decisões, via, principalmente, o conselho de escola que é um órgão deliberativo e não de “apoio” como prescreve o documento.

O Conselho de Classe/Ano também é detalhado no plano, sendo realizado bimestralmente e ao final dos períodos letivos e responsável pelo processo coletivo de acompanhamento e avaliação do ensino e da aprendizagem. Os conselhos são compostos por docentes das classes em questão e turnos, entre classes e turnos e classes e são presididos pelo diretor ou seu representante e acompanhados da coordenação pedagógica. Merece destaque também o fato de estes órgãos serem presididos pelo diretor de escola que concentra uma série de responsabilidades previstas quando da descrição dos núcleos que compõem a escola.

Para o Plano da escola A, temos um comparativo entre o trabalho do diretor de escola ao do maestro, pois, segundo o documento, ambos são líderes e regem uma equipe. Nesta perspectiva, o diretor segue uma partitura e é responsável pelo seu andamento, administra leis e normas e cuida da dinâmica escolar. Os dois servem ao público, mas a platéia do “regente- diretor” não se limita a bater palmas ou vaiar. Ela é formada por uma comunidade que participa da cena educacional.

O plano de trabalho do coordenador pedagógico, que tem por função integrar e articular as ações pedagógicas e didáticas desenvolvidas na escola, sendo sua atribuição participar e assessorar o processo de elaboração, desenvolvimento e avaliação da proposta; participar da execução do projeto pedagógico, entre outros. Para o Plano da escola A, o coordenador pedagógico deve orientar e gerenciar a cobrança de resultados. E algumas das suas incumbências são: promover estudos e discussões da Proposta Pedagógicas e dos Parâmetros Curriculares; promover ações que visem à interdisciplinaridade; estimular as discussões e reflexões sobre temas ligados às práticas dos professores, subsidiando-os com materiais de apoio; promover um trabalho coletivo integrado Direção, Coordenação e Professores com vista à melhoria da qualidade de ensino da escola; apoio técnico pedagógico aos professores; estudo, debate e discussão de textos que sejam pertinentes a formação dos professores e assessoria ao professor em sala de aula. Em resumo, o papel do coordenador pedagógico é de articular o trabalho dentro da escola em um trabalho de equipe, dando condição essencial para a melhoria do fazer pedagógico em sala de aula, através de análise do desempenho de professores e alunos, detectando os resultados obtidos na escola, através de avaliações internas e externas. Destacamos a aproximação dessas ideias àquelas da

administração empresarial, pois há ênfase na liderança do diretor e no papel de “cobrança de resultados” por parte do coordenador. Neste sentido, nos documentos, há um conflito explícito entre a proposta de existência do órgão colegiado deliberativo e a participação efetiva da comunidade na escola e uma perspectiva gerencialista.

A escola B também apresenta o plano de trabalho do secretário de escola, que tem por função responder, perante o diretor, pela regularidade e autenticidade dos registros da vida escolar dos alunos, a cargo da secretaria; responder pela escrituração e documentação, proceder a organização e efetivação de matrículas; registro e controle de bens patrimoniais e os registros de controle de recursos financeiros, ou seja, é uma função puramente técnica. Depois, temos os planos de trabalho do inspetor de alunos, do auxiliar administrativo, dos auxiliares de serviços gerais, que são funções técnicas voltadas para a manutenção e ordem do espaço escolar, como a limpeza, preparo de documentos e controlar a movimentação dos alunos no recinto da escola e em suas imediações. O plano da escola A não trata desses profissionais, porém lista as atividades da função do professor, que em resumo são: conhecer e respeitar as leis; empenhar-se em prol do desenvolvimento do aluno, utilizando processo científico da educação; participar das atividades educacionais que lhes forem atribuídas por força de suas funções; comparecer ao local de trabalho com assiduidade e pontualidade executando suas tarefas com eficiência, zelo e presteza; respeitar o aluno como sujeito do processo educativo e comprometer-se com a eficácia de seu aprendizado. Cabe ao professor educador adotar uma prática que não seja desvinculada da base científica e metodológica. Muito interessante ressaltar que não são contempladas atividades relacionadas à participação dos professores na elaboração do projeto da escola, nas tomadas de decisão de qualquer natureza, ao contrário, sobressaem-se também as atividades técnicas, que são explicitadas com palavras específicas próximas à empresa: “pontualidade”; “assiduidade”; “eficácia”; “eficiência”

O “Plano Gestão” da escola A apresenta a sua proposta pedagógica e temos de ressaltar a metodologia de ensino que o documento diz ser utilizada na escola: proposta construtivista, ou seja, o objetivo é “levar a criança a explorar e descobrir todas as possibilidades do seu corpo, dos objetivos, das relações, do espaço e através disso, desenvolver a sua capacidade de observar, descobrir e pensar”. As atividades são programadas a inserir o conteúdo a ser trabalhado dentro do objetivo a ser alcançado pela escola. Em seguida, o Plano detalha os objetivos do ensino fundamental, sendo que os Parâmetros Curriculares Nacionais indicam e a escola adota como objetivos: compreender a cidadania como participação social e política; questionar a realidade; saber utilizar diferentes

fontes de informação e recursos tecnológicos; utilizar diferentes linguagens verbais; conhecer o próprio corpo e dele cuidar; conhecer e valorizar a pluralidade do patrimônio sociocultural brasileiro; posicionar-se de maneira crítica nas diferentes situações sociais e conhecer as características fundamentais do Brasil nas dimensões sociais. A escola B não fala em metodologia específica, mas o documento faz referência à organização geral da escola, aos materiais didáticos disponíveis e da estrutura da biblioteca, destacando o Sistema de Ensino NAME-COC, que foi o material didático que a escola utilizou nos últimos anos, mas que a partir de 2013, o município não manteve o contrato e a escola passou a organizar o próprio material didático.

Para se alcançar os objetivos acima apresentados, o Plano da escola A trata das metas e ações, fazendo um levantamento sobre os seus pontos fracos, com destaque para: os índices de evasão da escola; o baixo envolvimento da comunidade na escola; a pouca participação dos pais, a necessidade de um coordenador pedagógico junto aos professores e a falta de trabalho coletivo para o desenvolvimento de projetos inter e multidisciplinares na escola. O Plano fala de metas a curto, médio e longo prazo, mas não as especifica.

Nesse momento, o plano explicita com clareza as avaliações externas e a preocupação com seus resultados.

E, por fim, o plano da escola A discute sobre a avaliação, nele consta que a avaliação é um procedimento pedagógico pelo qual se verifica continuamente o progresso da aprendizagem e se decide, caso necessário, sobre os meios alternativos de recuperação ou reforço. Para o ensino fundamental, a avaliação, com a progressão continuada, tem um novo sentido, ampliado, de alavancar o progresso do aluno e não mais o de um mero instrumento de seletividade. Ela adquire um sentido comparativo do antes e do depois da ação do professor, da valorização dos ganhos, por pequenos que sejam, em diversas dimensões, do desenvolvimento do aluno, perdendo absolutamente seu sentido de faca de corte. O documento destaca que a avaliação a ser aplicada na escola deverá perder o seu sentido classificatório, que apenas verifica o aproveitamento escolar, e conquistar um sentido formativo e processual, capaz de colocar, à disposição do professor e equipe escolar, informações mais precisas, mais qualitativas, sobre o processo de aprendizagem dos alunos.

O plano da escola B, ao tratar das avaliações, diz que esses procedimentos terão por objetivo permitir o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem; “o desempenho da direção, dos alunos e dos demais funcionários nos diferentes momentos do processo coletivo de avaliação; da reformulação do planejamento curricular” e, por fim, acompanhar os indicadores de desempenho escolar em termos de rendimento. Apesar da

escola B falar em acompanhar os indicadores de desempenho, as duas escolas, nos documentos, entendem a avaliação como processo e não fim.

O plano da escola B traz a inclusão de alunos “portadores de necessidades educacionais especiais” (termo do documento). Para tanto, é papel fundamental da escola propiciar aos alunos que apresentem algum tipo de necessidade especial um ambiente que contemple seu desenvolvimento por inteiro, dando-lhe a oportunidade de interagir com o ambiente escolar. O Plano Gestão termina com o quadro de professores da escola que são quarenta e, em seguida, temos os planos de atividades de cada ano.

A escola também apresenta como documento um plano de trabalho para o ano de 2013, mas que nada traz de novidade, pois todos os itens estão contemplados no Regimento Escolar ou no Plano de Gestão.

Concluindo, o Plano da escola A explicita a ideia de que um dos principais fatores de eficácia escolar reside na direção da escola. Um bom administrador, líder, capaz de organizar um trabalho de equipe eficaz e contando com o coordenador como gerente (“gerenciamento de atividades”) consegue grandes melhorias para a escola. Este aspecto foi muito enfatizado pela antiga administração durante o primeiro contato que tivemos com a escola. E a direção, sendo conhecedora da grande dificuldade enfrentada pelos docentes, seja pela mobilidade (cada ano em uma escola diferente), pela desatualização de conhecimentos, desconhecimento de novos materiais e metodologias, assumiu para si o encargo de elaborar a Proposta Curricular da unidade escolar. Tal documento foi produzido para o ano letivo de 2010 e contemplou todos os Componentes Curriculares no que se refere à seleção de conteúdos básicos para cada série, em uma sequência de aprofundamento, sugestões de metodologias e estratégias de ensino e formas de avaliação.

A direção também assumiu a preparação das Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo, selecionando materiais (textos, livros, documentos) que fossem ao encontro da proposta pedagógica da unidade e com os projetos especiais. Consta, também, como responsabilidade da direção: o controle de alunos faltosos, a fim de diminuir os índices de evasão, assessoria aos professores, estratégias para fortalecer o vínculo escola- pais, escola-comunidade, estabelecimento de parcerias com outras instituições do município (prefeitura, Centro de Saúde, Secretaria do Meio Ambiente, etc.) que revertam melhoria na qualidade de ensino oferecida pela unidade, supervisão das ações pedagógicas, acompanhamento e redirecionamento das recuperações paralelas e contínuas.

Há muitas semelhanças entre os documentos apresentados pelas duas escolas, inclusive de sequência dos itens que os compõem, mas também há diferenças que merecem atenção.

A escola A apresenta, na descrição de sua composição (denomina de recursos humanos), dados baseados nas avaliações externas e, ao descrever sua comunidade, pontua claramente aspectos negativos os quais já destacamos. A escola B, por sua vez, no mesmo item, aborda a necessidade de “diálogo” na escola e diz que é importante para a manutenção da “satisfação e rendimento” no trabalho. Essa contradição é perceptível em todo o documento da escola B, por exemplo, ao mesmo tempo em que fala sobre o Conselho de escola, sua composição, destina-o ao “apoio” e tendo como função a “divulgação de atividades”, “deliberação sobre verbas” e “homologação de documentos”, o que é bem diferente de propor a deliberação sobre assuntos administrativos, financeiros e pedagógicos. E, no final, assim como nas normas, diz que o núcleo diretivo é o centro do planejamento, execução e avaliação da escola. Ao descrever sua comunidade, o plano da escola B consta informações próximas à escola A, mas também identifica aspectos positivos presentes na escola e estipula como uma de suas metas se empenhar para aumentar a participação dos pais na escola.

Já na escola A, percebemos uma aproximação maior com a administração empresarial, principalmente no enaltecimento da figura do diretor (como líder e maestro), nas funções dos professores que se referem à assiduidade, cumprimento de leis e na função do coordenador como gerente da cobrança de resultados.

Do ponto de vista da gestão, portanto, podemos dizer que na escola B aparecem mais elementos da possibilidade da participação, mesmo que venham acompanhados de sua contradição, no entanto, do ponto de vista dos aspectos relacionados à sala de aula, o plano da escola A diz ser construtivista e apresenta uma concepção de avaliação formativa e o plano da escola B adota o sistema apostilado e direciona a avaliação para o acompanhamento dos indicadores em termos de rendimento. Precisamos destacar que a escola A apresenta como um de seus problemas a evasão e a escola B como um de seus desafios o trabalho com os “portadores de necessidades especiais.”

Do exposto, podemos dizer que os Planos apresentados pelas escolas parecem ser divergentes da concepção da literatura que compartilhamos. (VASCONCELLOS, 2009; VEIGA, 1995; SILVA JR., 2002; MACHADO, 1998).

Machado (1998) indica a necessidade de o PPP se constituir a partir de dois núcleos básicos: diagnóstico e diretrizes da escola e plano de ação e implementação. Nos

documentos analisados, não percebemos coerência entre suas partes, ou seja, não há articulação no sentido de indicá-lo como “produção de um grande documento, fruto da discussão e do consenso entre todos os trabalhadores da escola acerca do futuro pretendido para a instituição e seus atores.” (SILVA JR., 2002, p. 206).

Esta constatação se revela ainda mais no plano da escola A quando a direção, ao contrário do que indicam as normas regimentais com a presença do conselho de escola, assume a responsabilidade pela proposta curricular. Neste sentido, a proposta do trabalho da direção é contrária ao que propõem as normas do município e ao próprio PPP que deixa claro que as atividades escolares devem ser objetos de reflexão por parte do coletivo da escola, incluída a comunidade e aos próprios alunos, e dessa reflexão surgirão os caminhos a serem trilhados na ação educacional, materializando na forma de proposta pedagógica, planos de curso anual e plano de gestão escolar.

Estas questões indicam que é possível que os documentos analisados não tenham sido fruto de um trabalho coletivo, mas resultado de junção de várias partes desconectadas, possivelmente, feitas pela direção da escola. É pouco provável que em uma construção coletiva do PPP, a administração escolar aparecesse como redentora e tão imperativa, como transcrevem os documentos. A análise dos dados empíricos poderá contribuir com estas primeiras inferências realizadas a partir da produção dos documentos do município.

CAPÍTULO III – O CONTEXTO DA PRÁTICA: avaliação em larga escala, gestão e qualidade de ensino

Neste capítulo, trabalhamos com os dados empíricos que se constituem nas observações das duas realidades escolares, denominadas escola A e escola B, respectivamente pertencentes ao município A e município B, e na análise das entrevistas com os diversos segmentos das escolas, sendo eles: equipe de direção (diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico), professores, alunos, pais e funcionários. Para que pudéssemos analisar as ações ocorridas nas escolas, anteriores às avaliações externas de 2011, contemplamos os dados separadamente e depois fizemos a análise comparativa.

As concepções dos integrantes das escolas foram retiradas das respostas que nos foram oferecidas durante as entrevistas, cujas questões podem ser conhecidas no Apêndice II. Cabe ressaltar que os questionários não nos enclausuraram, pois adotamos como método as entrevistas semiestruturadas, com as quais é possível estabelecer um diálogo em que o entrevistado se sentiu à vontade, sendo assim, quando novas ideias surgiram, foi possível redirecionar as questões e/ou reformulá-las.¹¹

3.1. – O CONTEXTO DA PRÁTICA NA ESCOLA DO MUNICÍPIO A

Depois de termos selecionadas as escolas pelo salto que obtiveram no IDEB de 2011 em relação ao de 2009, fomos até o município A onde se localiza a escola de maior salto, no dia 5 de novembro de 2012. Entramos em contato com quem respondia pela Secretaria Municipal de Educação (SME), pois, naquele dia, o secretário estava ausente. Depois de explicarmos a pesquisa, tanto a secretaria quanto a escola autorizaram sua realização. Neste dia, ficamos sabendo que a escola era rural, distante 9k m do asfalto e aproximadamente 20km da SME. Encontrar a escola foi uma aventura, pois não existe no GPS e no *Google maps*.

O primeiro encontro na escola A foi no dia 12 de novembro de 2012. Neste dia, a ex-diretora nos apresentou as instalações e duas salas de aula do ensino fundamental. Esse

¹¹ Durante as observações e entrevistas, ficou acordado entre as escolas e o pesquisador que não haveria nenhuma forma de identificação dos participantes da pesquisa, com isso, omitimos todas as informações (cidade, escola, profissionais) e, como as redes de ensino são pequenas, a pedido dos entrevistados omitimos também a formação e o tempo de trabalho, pois isso denunciaria o entrevistado. A omissão desses dados não trouxe prejuízos à pesquisa.

encontro, apesar de não ter sido autorizado a sua gravação, foi o momento em que pudemos entender como estava funcionando a escola. A ex-diretora demorou a se soltar, mas quando ficou à vontade, disse-nos que é uma pessoa autoritária e que, para “fazer a escola funcionar”, fez “os professores trabalharem” conforme suas regras.

A ex-diretora nos apresentou o *Mind Lab*, que é um jogo israelense que desenvolve o raciocínio lógico da criança e nos disse que todos os professores, a seu pedido, utilizavam com seus alunos. Ela falou também da sua trajetória como professor e nos contou que faz parte do quadro de professores do estado, mas que está cedida para o município. Questionamos sobre o que achava do aumento do IDEB e ela nos contou que o maior problema da escola é a evasão, pois no período de colheita, o número de alunos dobra na escola e muitos deles, após o fim da colheita, retornam aos seus municípios de origem, mas não pedem transferência. Como não são transferidos para outra escola, isto se caracteriza como evasão. Nesse sentido, para acabar com o problema, a ex-diretora tomou uma decisão: não fazia a matrícula desses alunos que estudavam com uma matrícula “fria” e só eram verdadeiramente matriculados quando pediam transferência para outra escola, desta forma, a evasão caiu para zero. Em relação ao trabalho dos professores, a ex-diretora diz que ela foi “bem firme” e colocou o “pessoal na linha”, com cobrança enorme, o que, segundo ela, deu resultado. Esta profissional nos pediu para retomarmos no ano seguinte em função da grande movimentação na escola no final do ano.

A comunidade é muito diferente daquela que até então tínhamos contato, os alunos são filhos de trabalhadores rurais, em sua maioria com baixa ou nenhuma escolaridade. A escola é o espaço de socialização das crianças, pois não existe o brincar na rua ou na casa do amigo, tudo é muito distante. Todas as crianças chegam à escola conduzidas pelo transporte escolar público, a estação chuvosa influencia bastante no cotidiano das crianças devido à baixa qualidade das estradas.

Por mais isolada em uma zona rural que esteja esta escola, o prédio possui boas instalações, quadra coberta, sala de leitura, biblioteca e sala de vídeo, ampla sala de informática, não tem goteiras, o prédio não está depredado, as salas de aulas têm em média 13 alunos. A escola funciona no período da manhã, e no da tarde tem turmas desde o Pré-escolar I até o quinto ano do ensino fundamental, totalizando aproximadamente 140 alunos. Os maiores problemas que a escola sofre estão no período de colheita que a comunidade da escola praticamente dobra e os alunos da colheita faltam para trabalhar com os pais e acabam evadindo. A participação dos pais é praticamente inexistente, eles vão à escola somente em

dia de reunião ou em dia de festa. Algo que a equipe de direção e professores reclamam muito, porém, entendem como sendo imutável.

É bom lembrar que nas eleições para prefeito no ano de 2012, a situação perde e a oposição volta ao poder, e um professor que também já havia sido secretário de educação retorna ao posto, mudando, com isto, os diretores, supervisores e os coordenadores-pedagógicos. Neste sentido, tivemos que retomar toda nossa solicitação de ida à escola e autorização de realização da pesquisa. Tendo sido aceito o pedido, realizamos as observações e as entrevistas, sendo as primeiras entre janeiro e maio e as segundas no mês de junho.

No mês de janeiro de 2013, participamos da semana de planejamento junto com toda a rede municipal de educação e pudemos conhecer todos os professores e ex-professores da escola em que estava sendo realizada pesquisa. Todos eles se manifestaram muito descontentes com a posição da ex-diretora que, mesmo sabendo do salto de dois pontos no IDEB, afirmava que isto “não passava da obrigação dos professores”. Nesse dia, dois ex-professores da escola choraram ao se lembrarem do tempo em que trabalhavam lá. Nesse dia também foi possível conversar com diferentes profissionais e com a comunidade, conhecer as exigências da SME, compreender como se estabelecem as relações de poder, os líderes informais, como se dá a escolha do material didático e como é planejado o currículo da rede municipal. A escolha do livro didático efetivou-se a partir da apresentação de dois exemplares de diferentes editoras e a escolha foi por voto; a construção do currículo foi coletiva, todos os professores de cada série contribuíram com a construção do currículo de sua série, mas tanto na escolha do livro didático como na do currículo, pudemos perceber a influência das lideranças informais, ou seja, alguns professores que se destacaram nas suas proposições e na conduta dos resultados.

Nesse período, pudemos perceber quanto os professores, alunos, funcionários e pais consideram o novo diretor carismático e também as mudanças realizadas nas salas de aulas, abertura da biblioteca/brinquedoteca e a reforma do prédio. Como a escola está muito distante da cidade, as reuniões de Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) são realizadas na SME.

Como se trata de escola rural, pensávamos que haveria maior número de faltas dos alunos, mas, ao contrário, surpreendeu-nos a assiduidade deles e também a presença dos pais nas reuniões pedagógicas e nas festas. No ano de 2013, a escola contou com mais um funcionário, o coordenador-pedagógico, cuja função, na gestão anterior, era acumulada pelo diretor. Cabe destacar também que, com a nova gestão, o *Mind Lab* não foi mais utilizado.

Quando houve o aumento no IDEB, a administração municipal era outra, assim como o secretário municipal de educação, os supervisores e o diretor da escola em análise. Reiteramos que por ser o diretor um cargo ocupado por indicação, com a mudança de administração municipal, houve também sua mudança, porém, a maioria dos professores continuou na mesma escola, sendo os participantes da entrevista professores presentes no momento da avaliação que gerou o IDEB de 2011. Também não houve troca de funcionários.

Para alcançar o que fora proposto no projeto de pesquisa, gravamos e transcrevemos entrevistas com todos os segmentos no ano de 2013 e conversamos, informalmente, com o ex-diretor, em 2012. Dessa forma, para realizarmos nossa análise, utilizaremos as informações emitidas pela ex-diretora, falas transcritas dos diferentes integrantes da escola que se encontram no apêndice I e nossas observações. A análise será pautada por três eixos principais que nortearam as entrevistas: gestão e organização do trabalho na escola; o IDEB e a escola; e qualidade da escola básica.

Em relação à gestão, todos os informantes, inclusive a ex-diretora, indicam que no momento do salto do IDEB a escola estava organizada de forma centralizada e as entrevistas transcritas, especificamente, relatam que também havia muitos problemas vivenciados cotidianamente, elementos que geraram mal estar entre direção e professores, direção e funcionários e descontentamento de forma geral.

O professor I diz que a ex-diretora “estava sendo muito exigente” e que, além disso, “a gestão ficou um pouco falha porque havia um diretor (que saiu) e uma coordenadora que acabou assumindo os dois papéis, tanto coordenadora, quanto direção, então, ficou muito difícil, difícil para trabalhar, para tomar conta de tudo [...] trabalhei mesmo pelos alunos e não pela direção, por amor aos alunos.” (PROFESSOR I, APÊNDICE I, 2013) A fala do professor II reforça tal ideia ao evidenciar que “antes não, era eu mando e você faz.” (PROFESSOR II, APÊNDICE I, 2013)

O diretor também indicou que havia sérios problemas na escola quando ele assumiu a função, principalmente aqueles de manutenção, pois havia “mato alto [...] vazamento de água há mais de um ano correndo pelo pátio, sala de aula que há pelo menos dois anos chovia na cabeça dos alunos, salas construídas e não ocupadas, sendo utilizadas para sala de professores e horários de funcionários que não atendiam às necessidades iniciais da escola”; além deles, o problema grave era de “documentação de histórico atrasada”, há “pedidos de históricos de 2004, que provavelmente não foram feitos na época, passou batido” (DIRETOR I, APÊNDICE I, 2013), de 2009 em diante, segundo ele, a escola está devendo

quase todos. Por fim, talvez o mais sério dos problemas, é aquele relacionado à verba, pois, segundo o profissional,

[...] a escola não tinha a APM constituída desde setembro do ano passado, a escola tem dívidas, a escola teve que devolver mais de seis mil reais aos cofres públicos, que era uma subvenção que era pra ter sido pago essas contas e não usaram esse dinheiro, foi usado dinheiro de festas, tiveram só o ano passado em torno de cinco ou seis festas nessa escola. Dizem que arrecadaram muito dinheiro, mas ninguém tem uma nota, o dinheiro foi gasto sem ter prestação de contas, sem prestar conta aos pais, aos alunos, aos professores que trabalharam nas festas. Então, realmente se foi mérito, foi mérito exclusivamente dos alunos, porque de organização essa escola não teve nada, nos últimos quatro anos essa escola ficou abandonada. (*id.*, *ibid.*)

Ao serem questionados sobre a gestão da escola, os pais e os alunos indicam que melhorou muito com a entrada do novo diretor. O pai I diz:

Esse ano eu estou gostando muito, o diretor está sendo bem atencioso conosco, *conversa* bastante, quando tem algum problema nós conversamos com ele e *ele resolve*, com a professora também, que, às vezes eu tenho tido problema de nota com o meu filho, a professora está me ajudando muito, eu converso com ela, venho à reunião, acho que é isso, nós estamos sempre em contato com a escola, e eu estou gostando muito da professora, do diretor, de tudo. (PAI I, APÊNDICE I, 2013, destaque nosso)

Os alunos são de grande sinceridade. Quando questionamos o aluno I sobre a gestão da escola, ele nos diz: “Antes quando eu entrei aqui não era muito boa” (ALUNO I, APÊNDICE I, 2013), continuemos a questionar, mas por quê? E ele responde:

Era outra diretora. Então ela, nós não gostávamos dela porque ela não nos dava ouvidos, quando nós estávamos conversando com ela, ela nos virava as costas, então, nós pegamos e xingamos o outro diretor, ficava falando mal. Agora está melhor a escola com este diretor, ficou bem melhor, organizada (*id.*, *ibid.*).

O aluno II, assim como o aluno I, faz uma comparação entre a gestão atual e a anterior: “Ah eu não sei, mas antigamente eles não faziam nada direito, e agora com a entrada do novo diretor, está tudo melhor em comparação com a gestão anterior.” (ALUNO II, APÊNDICE I, 2013). E, continuando, diz: “[...] por exemplo, a comida era ruim, achava cabelo dentro da comida, o recreio era muito curto, agora que mudou, a comida é melhor, o recreio aumentou (*id.*, *ibid.*).

Nas entrevistas dos alunos, fica mais claro que não ficamos presos ao roteiro da entrevista, fizemos outras questões necessárias e pertinentes para tirar o máximo de

informação dos entrevistados. Devemos destacar que os alunos ficaram muito tímidos durante as entrevistas e, como estão acostumados com a presença feminina na escola (maioria é professora), talvez, isto facilitasse o acesso às informações no momento do diálogo.

As percepções destacadas corroboram com as informações que obtivemos na conversa com a ex-diretora quando nos disse que era autoritária e que o sucesso do IDEB de 2011 deveu-se a sua mudança de postura, no sentido de cobrança do trabalho dos professores.

No que tange à gestão atual, o diretor e o coordenador enfatizam a presença de reuniões para que os assuntos sejam decididos pela equipe:

[...] a gestão escolar ela é feita primeiro de minha parte que sou diretor do departamento, mas dependendo do que é para ser tomada a decisão existe todo um consenso, nós não tomamos nenhuma decisão sozinho. Nós temos a supervisão escolar, na parte da manhã temos a coordenadora, então as medidas são tomadas em comum acordo. Quando se trata da parte de secretaria sou eu e o secretário e, às vezes, com ajuda externa e o suporte que tem da secretaria de educação, tem todo um suporte para nós. Mas na questão da gestão, na questão da organização de horários do funcionamento da escola, houve um consenso, *tudo isso foi discutido e decidido em reunião* antes do início do ano para que nós pudéssemos organizar a escola de uma forma que ela funcionasse de uma maneira melhor para os nossos alunos. (DIRETOR I, APÊNDICE I, 2013, destaque nosso)

Na organização o diretor é muito aberto, todas as decisões tudo que vai ser feito *tem a reunião com os professores no HTP*¹² que tem o administrativo, então *é passado tudo para os professores e funcionários*. Ele chega e conversa, está tudo sendo trabalhado em equipe, uma vez ou outra não dá, mas está tudo sendo trabalhado em equipe. Ele nunca toma uma decisão lá e vem e diz “eu tomei essa decisão”, ele sempre nos consulta antes de tomar uma decisão. Eu venho duas vezes por semana, mas todas as vezes que eu venho, eu vou para a sala dele e ele me passa tudo o que aconteceu ou ele liga ou eu ligo para ele, então, mesmo eu não estando aqui todos os dias, nós estamos em contato. (COORDENADOR I, APÊNDICE I, 2013, destaques nossos)

Já o professor II e o funcionário destacam, respectivamente, que “quem toma as decisões primeiramente é o diretor, aí ele nos repassa o que foi decidido e se nós temos alguma sugestão de como trabalhar melhor, de como viabilizar esse meio... a *decisão vem dele* e antes dele vem da secretaria, *vem de morro abaixo para nós [...]*” (PROFESSOR, APÊNDICE I, 2013, destaques nossos) e “[...] tudo está nas mãos do diretor, claro, se na ausência dele, ele deixar algum assunto, se alguém perguntar isso [...] aí fica comigo, mas no

¹² Hora de Trabalho Pedagógico.

caso qualquer decisão a ser tomada fica com o diretor” (FUNCIONÁRIO I, APÊNDICE I, 2013). No entanto, as falas, principalmente do pai I (já transcrita) e do professor I não descartam a postura aberta do diretor no sentido de ouvir a comunidade e os profissionais, o que, para eles, trouxe maior satisfação para todos no cotidiano escolar. Desta forma, o professor II diz que a nova secretaria de educação está aberta às novas sugestões e “quem tem um pouco mais de conhecimento passa as suas experiências e sempre os professores estão dando opinião no trabalho do outro, sempre que é pedido um dá opinião para o outro para melhorar a situação.” (PROFESSOR II, APÊNDICE I, 2013)

Em seguida às questões referentes à gestão da escola, iniciamos um diálogo com os entrevistados sobre o salto significativo do IDEB e procuramos conhecer quais eram suas percepções sobre o fato. Entre os profissionais da escola - diretor, coordenador e professores - é possível afirmar que todos se manifestaram surpresos com o índice, não conseguem explicar as razões de tal salto e o consideram “irreal [...], então, realmente se foi mérito, foi mérito exclusivamente dos alunos, porque de organização essa escola não teve nada, nos últimos quatro anos, essa escola ficou abandonada.” (DIRETOR I, APÊNDICE I, 2013) A coordenadora, ao evidenciar as dificuldades da escola com a aprendizagem dos alunos, indica que não concorda com o resultado e que o índice não representou a qualidade da escola “porque nós temos aqui alunos que foram reprovados do ano passado, que participaram do IDEB, da prova e nós percebemos que não têm potencial.” (COORDENADORA I, APÊNDICE I, 2013) Sobre a possibilidade de os alunos terem sido preparados para as avaliações externas, esta profissional diz que sim.

Os professores confirmam o preparo para as avaliações externas assim como a surpresa com o resultado alcançado. O professor I relata que “[...] houve muitas mudanças, veio um material para trabalharmos que não conhecíamos direito, era muito difícil trabalhar com o material: Ler e Escrever e este é um material muito difícil” e o professor II confirma que “[...] na época, trabalhávamos em cima das provas do SARESP¹³ para poder auxiliar as crianças, mas esse salto eu não sei se é verídico.” Para o primeiro professor, o salto foi algo surpreendente, ele diz que “ficou besta de ver” e que não consegue explicar o que aconteceu, o segundo professor confirma e observa que “o IDEB pode ser uma coisa forjada, eu posso treinar aquela turma só para aquilo e daí? E o restante?”

¹³ Ver mais sobre o material e o SARESP em: CIARDELLA, T. M., MAIA, G. Z. A., HERNANDES, E. D. K. Política de avaliação em larga escala e qualidade de ensino: diretrizes governamentais, compreensões e vivências dos profissionais da gestão escolar paulista - In: Políticas educacionais e gestão escolar: os desafios da democratização. 1ª ed. Maranhão: EDUFMA, 2012, v.1, p. 87-114.

Nossa participação na semana de planejamento realizada na SME confirma a ausência de decisão coletiva sobre o que ensinar nas diferentes escolas, pois acompanhamos os debates sobre a escolha do material didático e presenciamos quando um diretor responsável pelo planejamento dos quintos anos passou para toda a rede os conteúdos a serem trabalhados bimestre por bimestre, diretamente relacionados com aqueles cobrados nas avaliações em larga escala, com alguns acréscimos ou diminuições. O argumento deles era a padronização para facilitar as transferências dos alunos entre escolas, no entanto, o que chama nossa atenção é menos a padronização e mais a não construção da autonomia por parte dos profissionais da escola e a total ausência da comunidade nestas discussões.

Diferentemente dos educadores, um dos funcionários diz que o IDEB retrata a qualidade da escola porque “qualquer forma de avaliação se o resultado é positivo, é resultado de tudo o que acontece na escola. Desde o momento que o aluno chega, é recebido no portão, ele é encaminhado e tudo.” (FUNCIONÁRIO I, APÊNDICE I, 2013) Mas é preciso dizer que este funcionário está na escola há pouco tempo e foi escolhido porque o outro funcionário, com mais tempo de escola, recusou-se a conceder a entrevista. Portanto, ele não participou da escola no momento da avaliação em larga escala que compôs o IDEB de 2011.

Uma de nossas intenções durante as entrevistas foi questionar os profissionais e a comunidade sobre o que para eles é uma escola de qualidade, para identificar tais percepções e também compreender se elas se ancoram nas informações veiculadas pelas diferentes instâncias de governo, ou seja, que o IDEB retrata a qualidade da escola ou que a escola de qualidade é aquela que tem alto IDEB. Para nossa surpresa, nenhuma resposta referiu-se ao índice, sendo que a única a se referir foi no sentido oposto ao evidenciar que a escola “[...] pode ter baixo índice e ter um ensino de qualidade com crianças que estão aprendendo, estão avançando mínimo, mas estão avançando.” (PROFESSOR II, APÊNDICE I, 2013)

Há elementos comuns e diferentes nas respostas as quais merecem ser transcritas para posteriormente realizarmos inferências. Para o diretor, a escola de qualidade é:

[...] aquela que atende especificamente as *necessidades do aluno*. Não dá para falar que a escola tem que ter isso, tem que ter aquilo, tem que ter mais qualidade, a escola tem que ter um laboratório, a escola tem que ter uma sala melhor, uma lousa digital. Não podemos deixar de lembrar-se disso, todos os dias, a primeira coisa que nós temos que pensar quando entramos numa escola, quando queremos fazer uma escola funcionar e ter qualidade, é *no aluno*, o resto vem depois. Não que seja importante, mas a prioridade é *o aluno* e sanar essas dificuldades que *os alunos* possam ter. Fazer um trabalho conjunto com a família, que só a escola não consegue todos os objetivos. (DIRETOR I, APÊNDICE I, 2013, destaques nossos)

Apesar de não ter apontado a necessidade de participação da comunidade na escola de qualidade, quando questionamos se a escola A é de qualidade, ele diz que “não” porque, apesar da existência de pais solidários e que confiam no trabalho da escola,

[...] a participação dentro da escola, nós estamos conseguindo conquistar. Nós tivemos uma reunião essa semana e nós percebemos que os pais têm esse interesse muito maior do que em outras unidades que eu já trabalhei, então é um trabalho realmente de conquista. Eu acredito que não vá demorar para que tenhamos uma realidade boa com relação a escola, família. (*id.*, *ibid.*)

O coordenador identifica uma escola de qualidade como aquela “[...] onde você trabalha em equipe, pensa no *aluno*, preparar o que é melhor para ele, os *professores capacitados e dialogando*, os *pais presentes*, fazer com que os pais participem da vida escolar, fazer com que a *escola seja prazerosa*, um lugar prazeroso para o *aluno*.” (COORDENADOR I, APÊNDICE I, 2013, destaque nosso)

O professor II faz uma crítica aos cursos de Pedagogia, identificando que a maioria das instituições está formando um “técnico do magistério” e afirma que uma escola de qualidade tem de ter professores qualificados. O professor I também focaliza o trabalho do professor dizendo que uma:

[...] escola de qualidade para acontecer precisa de uma equipe unida e você tem que ter todo o material possível para desenvolver o seu trabalho. Porque sozinho nós não conseguimos, então preciso de um diretor, um coordenador, o que você solicita a ele, ele possa estar sempre te ajudando, te auxiliando, tem um material, ele nos mostra, apresenta outro material para nós trabalharmos. Isso que é qualidade e ter autonomia. Pode cobrar? Claro que pode, deve cobrar, não adianta ele me dar autonomia e eu não saber o que fazer com ela, não saber aproveitar, então, você também tem que ter um caminho, o que você quer, você luta por aquilo, é assim que eu vejo. Para ter qualidade não depende apenas de um, depende de todos. (PROFESSOR I, APÊNDICE I, 2013)

Quando perguntamos se este professor considera sua escola de qualidade, a resposta reflete um dos itens apontados no Plano e já destacado no capítulo anterior, por sua inadequação a uma perspectiva educacional. Para ele,

Tem na medida do possível, mas aqui também *sendo rural, as crianças são muito carentes*, dependem muito dos professores, aqui existem muitos pais que são analfabetos, então para o filho aprender ele depende mais do professor, alguns pais se preocupam, outros não, não tem um respaldo da casa. Tem crianças que não tem auxílio em casa. Por mais que enviemos bilhetinhos, não tem retorno, *se tem pai analfabeto, como ele vai assinar o*

bilhete, e às vezes tem uns pais que não ligam mesmo e isso não é só aqui é em todas as escolas. Mas aqui eu sinto isso, que eles são muito carentes, e aqui precisa sempre de um professor que queira trabalhar, porque se for um professor que não está nem aí a tendência é piorar, em vez de ajudar atrapalha. (PROFESSOR I, APÊNDICE I, 2013 destaque nosso)

Coerente com sua perspectiva do trabalho do gestor e da relação IDEB – qualidade, para o funcionário I, a qualidade da escola está voltada para a sua organização e os resultados que ela obtém. Para este funcionário, quando perguntamos sobre a relação entre o IDEB e organização da escola, esta foi compreendida como “disciplina”, “tudo no seu devido lugar” e, para ele, isto se relaciona diretamente com a nota da escola, pois “quanto mais a escola for organizada nestes setores (administração, secretaria, direção e supervisão), vai se refletir dentro da sala de aula.” Os aspectos levantados por este funcionário são coerentes com os apontados pelo funcionário II que tem mais de 20 anos trabalhando na escola A, para ele, portanto, escola de qualidade é aquela:

[...] com bons professores, com funcionários que trabalham, escola limpa com tudo em ordem, diretor que conversa conosco, porque teve diretor no passado que não passava nada para nós e ficávamos sabendo tudo em cima da hora, ninguém nos avisa. Agora esse de agora não, ele já avisa, tal dia vai ter tal coisa, então nós já ficamos sabendo o que vamos fazer. Os outros não avisavam de jeito nenhum, quando íamos saber já estava em cima da hora. (FUNCIONÁRIO II, APÊNDICE I, 2013)

As percepções dos alunos são muito próximas àsquelas dos funcionários no que tange à organização dos espaços, funcionalidade, manutenção, limpeza e boa comunicação. O Aluno I nos diz que “uma escola de qualidade tem que ter todos andando organizadinho, não andando todo espatifado e estudando bem direitinho, saía da escola, pegava um lanchinho e fosse embora” (ALUNO I, APÊNDICE I, 2013). Então o indagamos da seguinte maneira: “O que mais deveria ter nesta escola de qualidade?” E, prontamente nos responde: um “diretor bonzinho, pois se alguém fizer bagunça é necessário ficar de castigo”. Então questionamos outra vez, esta é uma escola de qualidade, por quê? O aluno nos responde que sim, é uma escola de qualidade e sua justificativa está em o diretor ser bom e comunicativo com os alunos.

No momento de formulação do projeto de pesquisa, quando escolhemos trabalhar com as escolas que obtiveram saltos no IBEB, tínhamos por hipótese que seus integrantes teriam incorporado essa aquisição, que se orgulhariam disso e que seria algo

significativamente veiculado nas entrevistas. Além disso, considerávamos que para atingir o salto, a escola se aproximaria do modelo racional/burocrático para o atendimento das normas estabelecidas (LIMA, 2011). Esta hipótese decorre de nossas participações em outras organizações escolares para a realização de pesquisas do grupo, contatos com diretoras de outros municípios em encontros de formação continuada realizados pelos docentes da UNESP e, principalmente, pelo excesso de midiatização das informações referentes ao IDEB.

Todavia, nossa hipótese não pôde ser reafirmada com o contato e análise da realidade escolar. As informações obtidas com as observações, entrevistas e conversas, indicam-nos que o salto de 2009 a 2011 deveu-se a fatores muito claros: estratégia utilizada pela ex-diretora para conter evasão (não matrícula oficial de alunos); cobrança de resultados para os professores responsáveis pelas turmas que fariam as avaliações externas que comporiam o índice; padronização do currículo pela SME, com foco nos conteúdos cobrados na avaliação; o trabalho com o *Mind Lab*. Por não ter sido um desejo e um projeto da comunidade, este salto não foi incorporado pelos integrantes daquela realidade, ou melhor, todos ficaram impactados com ele e não souberam explica-lo tendo em vista todos os descontentamentos advindos da maneira pela qual a escola estava organizada pedagógica e administrativamente naquele momento.

O elemento que mais esteve presente nas entrevistas com todos os integrantes da escola foi o contentamento com a substituição de diretor, principalmente pelo fato de o profissional ser acolhedor e aberto ao diálogo com os profissionais e comunidade escolar. Apesar das mudanças construídas com sua chegada, que se referem principalmente à parte de organização espacial e documental, limpeza, manutenção, prestação de contas e possibilidade de diálogo, podemos dizer que não há elementos que indiquem a presença da gestão democrática. Há indícios de uma gestão que possa “embalar” a escola (MACHADO, 2008), mas não no sentido de construir um coletivo que participe efetivamente das tomadas de decisão.

Essa inferência é feita com base nos achados das entrevistas no que tange à gestão da escola, nelas, destacamos ideias dos entrevistados que nos remetem a uma perspectiva ainda baseada nos clássicos que se referenciavam na administração empresarial (ALONSO, 1976), por exemplo, quando os professores dizem “tudo é passado para nós”, o diretor “nos consulta antes de decidir”, mas “ele nos ouve”; também quando o funcionário diz: “fica tudo com o diretor” ou até mesmo quando o Diretor fala “a gestão é feita primeira de minha parte que sou diretor do departamento”.

Essas percepções, somadas à ausência do conselho de escola, das determinações curriculares da SME e da indicação pelo partido político da situação para a ocupação da função de diretor, dificulta a possibilidade de construção de reais espaços de autonomia individual e coletiva e da gestão democrática baseada na participação efetiva nas tomadas de decisão. Podemos dizer que mesmo a comunidade escolar estando satisfeita com a substituição da diretora, não vislumbra outra escola, que possa se pensar e se projetar em direção a uma transformação (PARO, 1986).

Considerando essas observações, precisamos destacar que a escola, no momento de salto do IDEB, também não apresentou elementos do modelo racional/burocrático proposto por Lima (2011) uma vez que não há correspondência nem entre as normas regimentais e o plano de gestão no que tange, principalmente, à metodologia construtivista e concepção de avaliação propostas no plano e à presença dos órgãos colegiados apresentada nas normas regimentais. Se assim fosse, teríamos outra escola, pois tais documentos, ainda que sejam cópias de normatizações estaduais, indicam essas possibilidades. Dois elementos dos documentos corresponderam à realidade escolar observada: a divisão funcional da escola com concentração de responsabilidade no primeiro núcleo (núcleos diretivo, administrativo, operacional, etc); e a perspectiva preconceituosa que os profissionais apresentam da comunidade escolar, baseada no déficit cultural e econômico. Podemos dizer também que a preocupação expressa no plano de conter a evasão encontrou uma solução em estratégias específicas postas em prática pela diretora da escola.

No que tange à qualidade da escola básica, é notável a preocupação da maioria dos entrevistados com os alunos. Se observadas as transcrições das falas anteriormente realizadas com destaques, notamos a grande quantidade de vezes que o diretor, coordenador e pais se referem a eles, ou seja, escola de qualidade para a maioria dos entrevistados é aquela que se organiza em benefício dos alunos, é direcionada para a aprendizagem dos alunos. O funcionário, de forma indireta, também se referiu ao aluno quando anunciou que tudo se reflete em sala de aula, no entanto, os professores e os alunos, quando falam sobre a escola de qualidade não contemplam tal questão. Os professores direcionam suas percepções para o seu trabalho, condições materiais, relação autonomia e cobrança da direção e, sutilmente, à relação escola e família. Entretanto, nas respostas, não foi possível identificar elementos que pudessem caracterizar uma “qualidade negociada” no interior da escola (FREITAS, 2005).

Do exposto, podemos dizer que o salto do IDEB de 2009 para 2011 não significou o esforço coletivo, mediado pela gestão, no sentido da construção de uma “qualidade negociada”. Ele se configurou como um fato pontual, estanque e construído em bases,

algumas vezes, não verdadeiras. Considerando as falas, podemos perspectivar mudanças significativas na realidade da escola, principalmente quando o diretor diz que falta muito para que a escola seja de qualidade porque precisa trazer a comunidade para participar dela e também quando a coordenadora indica a necessidade desta participação. Entretanto, temos de dizer que a escola enfrentará inúmeros desafios, entre eles temos de destacar três: as disputas políticas municipais que impedem a vivência da gestão democrática; o problema de formação inicial de professores (destacado por vários entrevistados) e, principalmente, a mudança de concepção de escola que ainda está baseada fortemente na noção de hierarquia e concentração de poder.

3.2. – O CONTEXTO DA PRÁTICA NO MUNICÍPIO B

Depois de termos selecionadas as escolas pelo salto que obtiveram no IDEB de 2011 em relação ao de 2009, fomos até o município B onde se localiza a escola de segundo maior salto, no dia nove de novembro de 2012. Entramos em contato com a SME, explicamos a pesquisa, tanto a secretaria quanto a escola autorizaram sua realização.

No mesmo dia, fomos à escola e conversamos com a diretora que nos explicou de forma breve como a escola estava organizada no ano do salto do IDEB. Desta conversa, dois pontos nos chamaram a atenção, o primeiro era a escola estar trabalhando com um sistema apostilado, o NAME-COC, o segundo ponto foi à escola homogeneizar as turmas, pois segundo a diretora, facilita o trabalho do docente que tem em sua turma alunos com nível de aprendizagem próximo e as salas com mais dificuldades tem professores adjuntos. Entre o final do mês de novembro e o mês de dezembro de 2012 não foi possível acompanhar a escola, pois segundo a diretora, a escola estava finalizando uma série de atividades e não seria possível nos dar a devida atenção. Então marcamos o início das observações para janeiro de 2013. Mas no final do ano de 2012, participamos da reunião de encerramento em que pudemos conhecer a nova equipe de gestão.

A escola localiza-se na zona urbana, conta com aproximadamente 438 alunos, matriculados do primeiro ao quinto ano do ensino fundamental no período da manhã e da tarde, sendo que no período da noite a escola cede espaço para uma universidade particular. Tivemos a oportunidade de acompanhar, na primeira semana de fevereiro, as reuniões de planejamento, em alguns períodos a rede municipal (creche, educação infantil e ensino

fundamental) junta e, em outros momentos, as modalidades de ensino separadas. Quando houve a reunião de planejamento, o material didático já estava na escola, ou seja, os professores do ano de 2013 não puderam escolher o material que iriam trabalhar com os alunos. Nas questões prioritárias, principalmente estruturais, houve consenso para a condução das soluções. O prédio não é cuidado, apresentando problemas estruturais, pintura em mal estado de conservação, mas possui uma biblioteca e uma sala de informática com bom espaço e organização.

Os pais têm uma participação considerável na escola e junto ao conselho municipal de educação. Na organização da escola, algumas salas contam com dois professores, chamados de professores auxiliares e, como a escola trabalha com salas “homogêneas” (segundo informações dos profissionais), não é preciso o reforço em horário contrário, pois os professores auxiliares fazem esse reforço ou oferecem mais atenção aos alunos com dificuldade no momento da aula.

Neste município, assim como no A, nas eleições para prefeito no ano de 2012, a situação perde e com a troca de prefeito, também ocorre a troca da secretaria de educação, que troca o diretor e o vice-diretor. Com isso, tivemos que retomar toda nossa solicitação de ida à escola e autorização de realização da pesquisa. Tendo sido aceito o pedido, realizamos as observações e as entrevistas, sendo as primeiras entre janeiro e maio e as segundas no mês de junho.

Relembramos que o município possui apenas uma escola de ensino fundamental I, uma escola de educação infantil e uma creche que são mantidos pelo município, e uma escola de ensino fundamental II e médio que é mantida pelo estado. Em janeiro participamos das reuniões de planejamento em que pudemos conhecer os profissionais da educação pertencentes à rede municipal e também apresentar nossa proposta de pesquisa.

Nos primeiros contatos com a escola, no ano de 2013, fomos recepcionados e acompanhados pelo coordenador-pedagógico que nos acolheu muito bem, apresentou a estrutura física da escola e também nos deixou livre para observar o que fosse necessário. Na escola, pudemos perceber que, de forma geral, existe um clima favorável ao trabalho entre os profissionais e há aproveitamento dos espaços físicos da escola, com exceção da biblioteca e da sala de informática que poucas vezes durante nossas observações foram utilizadas pelos alunos.

Nesta escola, entrevistamos a diretora, vice-diretora e coordenadora pedagógica, duas professoras, dois pais e dois alunos. Diferentemente da escola A, os entrevistados não manifestaram descontentamento com a gestão anterior, ao contrário, algumas falas nos

permitem dizer que ao trabalho foi dada continuidade, como, por exemplos, quando a professora III afirma que fazia parte da gestão passada e que “desde um bom tempo, desde outras gestões até anterior à nossa, tem sido muito aberta” (PROFESSORA III, APÊNDICE I, 2013), o pai afirma que a “gestão está sendo boa, mas foi boa a passada também” e a coordenadora pedagógica diz:

Eu trabalhei nas duas, na gestão passada em que a nota do IDEB e nesta também. Para mim, eu não vejo muita diferença entre as duas gestões não. Porque, nós sempre tivemos bastante abertura, eu digo, nós professores, funcionários, os pais, então, as diretoras sempre deram abertura para estar tentando resolver os problemas que cada um vem enfrentando, seja pais, seja aluno, seja professores, seja funcionários. Então sempre teve essa abertura e em qualquer momento, então ela nunca falou assim, deixe este assunto para resolver depois, ou não, nós vamos resolver desta forma. Então ela sempre atendeu no horário que foi solicitado, sempre tentou resolver da melhor forma possível. (COORDENADORA PEDAGÓGICA II, APÊNDICE I, 2013)

Em relação à organização do trabalho na escola, a equipe de gestão e uma das professoras apresentam elementos que indicam haver diálogo e muitas reuniões para que assuntos pedagógicos e administrativos sejam debatidos antes de se tomar uma decisão. Para a diretora, “as decisões são tomadas de forma compartilhada, eu não tomo decisão sozinha, sempre, é sempre com minha equipe” (DIRETORA II, APÊNDICE I, 2013) e a vice endossa:

Tudo o que for acontecer na escola até em termos de educação, sempre teve aqui na cidade *reuniões*, ou até mesmo nos *HTPCs* ou *reuniões de planejamento*, tudo é discutido com os professores para qualquer decisão, tanto para termos pedagógicos como para questões administrativas, tudo é conversado com o professor, tem participação do professor. Agora nesta gestão, por exemplo, tem os órgãos colegiados, conselho de escola, nível de secretaria tem o conselho municipal. (VICE-DIRETORA, APÊNDICE I, 2013, destaques nossos)

As falas da coordenadora e da professora III também são coerentes e complementares às anteriores ao colocarem que “todas as decisões da escola a direção não toma sozinha, é sempre nas reuniões, nós temos reuniões semanais com os professores, então, toda decisão que tem desde uma festa até reuniões, tudo é decidido em conjunto, é uma gestão participativa” (COORDENADORA PEDAGÓGICA II, APÊNDICE I, 2013) e “tem sido uma gestão se não democrática, caminhando para essa democracia, porque todas as decisões que são tomadas, elas são tomadas em conjunto, são ouvidas diversas opiniões.” (PROFESSORA III, APÊNDICE I, 2013)

No entanto, uma atenção maior concedida às entrevistas permite-nos dizer que ao mesmo tempo em que elas defendem a existência do coletivo, apresentam aspectos de sua contradição, de sua limitação para a vivência da tomada de decisão coletiva. Desta forma, a diretora, após dizer que as decisões são tomadas com sua “equipe” (entendemos aqui os profissionais da escola), queixa-se da dificuldade de trazer os pais para a escola, ou seja, para ela, “a maioria vem na escola, mas têm aqueles casos críticos, aqueles pais ausentes que comentamos na reunião, aqueles que precisam estar aqui para *ouvir* não estão” (DIRETORA II, APÊNDICE I, 2013 destaque nosso). E a vice-diretora, apesar de ter elencado os conselhos (municipal e escolar) para defender a existência de órgãos colegiados na educação do município, apresenta sua dificuldade de vivência:

[...] mas do conselho municipal deste ano, não tem como eu lhe falar como ele está, aí no caso seria a secretária. Do conselho do ano passado, da gestão passada na parte do segundo mandato, me parece que não teve tanta participação no conselho municipal, também não posso afirmar porque eu não tenho esses dados, certo? Mas, pelo que percebemos não tinha muita atuação mesmo, agora este ano eu ainda acho que está um pouco *engessado, parado*. Entendeu? Está meio parado ainda, acho que por falta, na demora da constituição do conselho, mas hoje estávamos conversando sobre alguns problemas que estão acontecendo e que nós achamos que é necessária a participação do conselho, então a secretária pediu para marcar uma reunião para a semana que vem. (VICE-DIRETORA, APÊNDICE I, 2013 destaque nosso)

A transcrição anterior da fala da diretora nos chama a atenção pelo fato de ela utilizar o verbo “ouvir” que não tem o mesmo sentido de “participar” o que, somado às falas da coordenadora e da professora, indicam que as questões são tratadas em âmbito de equipe de profissionais, sem a participação da comunidade. Seguem as falas com destaques para evidenciar essa constatação:

[...] todas as decisões da escola, a direção não toma essa decisão sozinha, é sempre nas reuniões, nós temos *reuniões semanais com os professores*, então toda decisão que tem desde uma festa até reuniões, tudo é decidido em conjunto. É uma *direção participativa*, a *coordenação*, *os professores e é tudo decidido em conjunto*. (COORDENADORA PEDAGÓGICA II, APÊNDICE I, 2013 destaques nossos)

Lógico que às vezes nós *temos que direcionar*, não tem como, são direcionadas, porque se não acaba também desorganizando, eu acho que a democracia é, eu acho que se confunde o conceito e não se chega a lugar algum, às vezes tem que ter essa direção. E a gestão da escola atual, eu acredito que também está nesta linha, eles nos *ouvem muito, ouvem as nossas opiniões*, nós *discutimos muito*. Se não temos ainda, nós estamos

caminhando para se ter uma gestão democrática sim. (PROFESSOR III, APÊNDICE I, 2013 destaques nossos)

O outro professor e os funcionários apresentaram aspectos que vão ao encontro destas limitações e nos permitem afirmar que não existe trabalho coletivo, pois colocam em destaque a organização no sentido de funcionalidade, hierarquia, cada um ocupando sua função e cumprindo com suas atividades. Assim, o professor diz “[...] é tudo bem organizado na escola, *cada uma ocupando a sua função*, se você me perguntasse se têm alguns problemas individuais, isso dentro da sala, tem, dentro da gestão tem tudo dentro de uma normalidade” (PROFESSOR IV, APÊNDICE I, 2013 destaque nosso) e o funcionário, ao ser questionado sobre a organização do trabalho na escola, responde:

É (sic) tudo as mulheradas, tem a diretora, estou lá fora no meu trabalho, eu estou no pátio bato o sinal, é recreio dos primeiros e segundo aninhos, vem as outras séries, alguém se machucou, ou eu trago para dentro e curo de depois levo para fora. Agressão física eu entrego para a diretora. Coisa pesada, um soco que teve ontem e o menino ficou, eu fiquei com medo de até um descolamento de retina. *Hierarquicamente* é assim, *a vice-diretora faz a função dela*, a diretora faz a função exatamente da direção, *cuida da burocracia*, pega no pepino, *a coordenadora é o cérebro da escola* hiper competente, eu acho os professores sérios, ninguém está para brincar. (FUNCIONÁRIO III, APÊNDICE I, 2013 destaques nossos)

O outro funcionário também confirma a constatação ao evidenciar que não toma decisão na escola porque, segundo ele, é “de outra área, não sou daqui de dentro eu sou de fora do prédio, sou do pátio. Decisões pedagógicas eu ainda não entro, acho que nunca teve uma decisão que eu tivesse que participar.” (FUNCIONÁRIO III, APÊNDICE I, 2013)

Os dois pais entrevistados demonstram satisfação pela escola, dizem não ter reclamações e evidenciam melhorias, principalmente porque os professores “estão sempre trabalhando uma coisinha diferente” (PAI IV, APÊNDICE I, 2013), entretanto, sobre a gestão, não há indícios de suas participações, ao contrário, um deles diz que a gestão “pede opinião, às vezes” (PAI III, APÊNDICE I, 2013) e o outro que “é desde a administração, esforço de professores, *a direção estar cobrando de professores, reuniões*, porque, eu falo pela sala do meu filho, qualquer coisinha já vem anotado no caderno, se a professora precisar falar comigo já fico sabendo, então, há uma preocupação da escola com os pais de aluno, isso é importante também.” (PAI IV, APÊNDICE I, 2013)

Os alunos participantes das entrevistas são do quinto ano e representantes de sala e suas falas, apesar de breves, permitem-nos inferir que não há movimento, na escola, de organização dos estudantes no sentido de construir uma coletividade. Isto porque, para eles, a

gestão tem a mesma função em todas as escolas, qual seja de organização (no sentido disciplinar e de manutenção) (ALUNO III, APENDICE I, 2013) e de fiscalização. (ALUNO IV, APENDICE I, 2013)

Todos os profissionais da escola e um dos pais elencaram os fatores que contribuíram para o salto quantitativo do IDEB sendo eles componentes da forma pela qual a escola se organiza, ou seja, eles nos permitem compreender a gestão da escola. O diretor indica que

[...] existem as salas de remanejamento, é uma sala com um menor número de criança e tem duas professoras, então foi pensando na criança que nós fizemos isto, sempre pensando no aluno. Então com essas duas professoras nós achamos que está sendo satisfatório, o resultado está sendo satisfatório e as salas com maior número de aluno têm uma professora só, mas são aquelas crianças que tem um maior rendimento e não tem necessidade de ter um outro, é aquela criança que tem um potencial que ela consegue com um professor só, ela consegue aprender [...] as salas eram distribuídas da mesma maneira, tinha as salas de remanejamento só que a professora adjunta e também tinha aula de reforço, então acho que isso contribuiu sim para a melhoria da aprendizagem das crianças. (DIRETOR II, APÊNDICE I, 2013)

A vice-diretora, ao relacionar o IDEB da escola com a qualidade, aponta que “as salas boas ajudaram [...] eu tenho certeza que tem aluno que gabaritou, sem dúvidas, temos alunos excelentes. Então, aqueles que gabaritaram, garantiram a nota daqueles que não conseguiram [...]” (VICE-DIRETORA, APÊNDICE I, 2013). E as falas da coordenadora e de uma das professoras demonstram todo o empenho da rede municipal para conseguir este salto, cada uma, evidenciando um aspecto:

Eu acredito que este IDEB, ele vem da consequência do trabalho que se faz, não só no ensino fundamental, mas desde a educação infantil. Como nossas escolas são municipalizadas, da educação infantil até o quinto ano, então esse trabalho que se faz desde a educação infantil, então todo esse preparo, e eu acredito que a educação ela vem crescendo, então, esse salto que teve eu acredito que tenha sido pelo trabalho que está sendo desenvolvido ao longo de muitos anos, e eu acredito que principalmente este salto foi pelo trabalho dos professores que se dedicaram muito, pelo apoio dos pais, porque se nós não tivéssemos o apoio da família, nós não conseguimos resultados e também pela dedicação dos próprios alunos. Então foi *feita uma conscientização da importância*, não só de estar realizando a prova, mas deles estarem se *empenhando*, deles estarem se empenhando, porque eles estariam *ajudando no futuro deles*. (COORDENADORA PEDAGÓGICA, APÊNDICE I, 2013 destaques nossos)

Na verdade quando houve este aumento, nós achamos que ia melhorar mesmo, só não sabíamos que iria melhorar o tanto que melhorou, porque foi feito um trabalho de anos que visava isso, *salas com número reduzido de alunos*, com uma média de 20 ou 22 alunos por sala, professores adjuntos

nas salas que tinham mais dificuldades, capacitação de professores, teve na gestão passada que eu acho que contribuiu bastante o *apostilamento*. Eu acho assim, ele tem os dois lados, ele tem um lado bom e um lado ruim, mas foi bem aproveitado o lado bom e a *capacitação que nós fizemos foi oferecida pela empresa*, e foi uma capacitação muito boa. Então, eu acho que foi um conjunto mesmo, um trabalho conjunto de direção, pais, professores, a coordenadora desenvolveu um projeto muito bom, ela acompanhava muito de perto os professores. Então eu acho que foi o conjunto, onde todos teve (sic) a sua parcela de colaboração, inclusive, pais, inclusive as crianças, pois tudo o que você faz se não tiver um retorno deles também não vale nada. Então, eu acredito que tudo isso em conjunto foi o que colaborou para esse salto, não imaginávamos que seria tanto, nós ficaríamos contente com 0,1 / 0,2 que tivesse subido, mas 1,5 foi mesmo uma surpresa. (PROFESSOR III, APÊNDICE I, 2013 destaques nossos)

Esta professora diz que tudo que as profissionais da escola pediam para o prefeito em termos, por exemplo, de redução de número de alunos por sala, aumento de uma sala, capacitação dos professores, ele aceitava. Ela descreve que ele brincava e dizia “eu só quero que melhore o índice, tendo índice 6,0 está bom” e termina “não que havia uma cobrança, só faço se tiver índice 6,0, mas ele (prefeito) colaborou muito para que isso acontecesse, com certeza”. (PROFESSOR III, APÊNDICE I, 2013)

Quando perguntamos ao pai de aluno o que ele considerava ter aumentado o índice da escola, ele também se lembrou da compra do material apostilado e disse que na nova gestão, a prefeitura, por economia, “preferiu investir mais em professores em sala de aula.” É interessante porque o uso da apostila do sistema particular parece “não pertencer” a sala de aula quando o pai diz que este ano há investimento maior no trabalho do professor em sala de aula. A fala também indica que a decisão de comprar e de retirar as apostilas da sala de aula foi externa à comunidade escolar, incluindo os próprios professores.

Dos aspectos expostos pelos entrevistados, podemos pontuar os fatores que possivelmente incidiram no salto tão significativo do IDEB da escola: constituição de salas homogêneas; no ano da prova, a escola, “por sorte”, contava com alunos excelentes que gabaritaram; salas de aula com número reduzido de alunos; uso de sistema apostilado de ensino, seguido de capacitação dos professores por empresa; apoio do prefeito na conscientização da importância da prova para o empenho dos professores e, principalmente, dos alunos. Estes aspectos são interessantes e alguns deles podem indicar que houve trabalho da equipe de professores no sentido de alcançar o objetivo de subir o índice, no entanto, cabe-nos realizar algumas observações. A primeira delas é convergente com a análise das percepções dos integrantes sobre a gestão, ou seja, a ausência de participação da família e dos alunos nas decisões; a segunda se refere à aproximação com a gestão empresarial, com a

necessidade de a escola se assessorar de especialistas que não conhecem a realidade daquele cotidiano; e, por fim, podemos dizer que, por se constituir em um objetivo específico (as turmas que fariam a prova), tais aspectos podem não ter contribuído, efetivamente, para pensarmos uma mudança na escola de forma mais ampla.

Apesar de todo o esforço empreendido no sentido de aumentar o IDEB, quando questionados se a escola é de qualidade, a maioria dos entrevistados diz que não, apenas a diretora ficou receosa, pois falou que como se trata da “minha escola, eu não vou falar mal da minha mercadoria”. Sua afirmação nos chama atenção por dois motivos: concebe a escola como sendo sua e não da comunidade e aproxima a escola do mundo empresarial, assemelhando-a a uma mercadoria. No entanto, em seguida, esta profissional diz que a escola precisa de melhorias, pois “o prédio está horrível e a pintura está feia.”

Das respostas que indicam que a o IDEB não retrata a qualidade da escola, chamamos a atenção a quantidade e qualidade das opiniões que a relacionam com o atendimento das especificidades dos alunos, principalmente das crianças com dificuldade de aprendizagem e/ou com deficiência. Desta forma, a vice-diretora opina que “são distorcidos, não tem a ver. Muitas vezes o IDEB está alto, mas eu não consigo ver que tem tanta qualidade assim, acho que nem sempre o IDEB tem a ver com qualidade” e continua dizendo:

Então... e esses que ficaram para trás? Será que é uma escola de qualidade? Para os que ficaram para trás? Nós tivemos aqueles que foram ótimos, aqueles que ficam ali no meio, os bons e medianos, mas nós tivemos aqueles que ficaram para trás, mas aqueles que ficaram para trás, muitos tem a ver com *criança que tem deficiência*. (VICE-DIRETORA, APÊNDICE I, 2013, destaque nosso)

O professor IV, ao discorrer sobre a ausência da qualidade na escola, aborda este aspecto evidenciando:

[...] eu tenho dois alunos que não conseguem nem escrever o nominho e estão no terceiro ano e que nós tentasse (sic) todo mundo junto, no grupo todo e tentasse descobrir o *porquê dessa criança não aprender*. Eu sei o porquê, eu já sei o porquê, mas eu queria coordenador, vice, diretor, pegasse um dia essas duas crianças que tem mais dificuldades com F e G e visse ali no dia-a-dia como são essas dificuldades, como que realmente é. Outra coisa que eu quero falar, mas não sei se posso falar isto, eu vejo que os formandos da faculdade, eu tenho uma PA junto comigo, que é uma adjunta, está ali para me ajudar e me auxiliar nessas dificuldades, ela faz do bom e do melhor, mas ela não tem aquela tarimba que eu tenho, você entendeu? Ela quer aprender muito, ela se desdobra, ela quer fazer, mas eu vejo que falta experiência, ela não tem experiência, então, eu gostaria que todas as salas tivessem uma pessoa que está terminando e a outra começando, para pegar

toda a experiência do outro para poder melhorar o ensino dentro do Brasil.
(PROFESSOR IV, APÊNDICE I, 2013)

A coordenadora pedagógica, convergente com as abordagens anteriores, diz que uma escola de qualidade precisa “atender melhor as crianças na área da educação especial” e nesta escola “nós não temos pessoal, acho que começando por nós mesmos” e finaliza: “eu acho que quando nós conseguirmos atender melhor, também esses alunos, ou ensinar melhor esses alunos eu até acredito que será uma escola de qualidade.” (COORDENADORA PEDAGÓGICA II, APÊNDICE I, 2013) O pai III, falando sobre a gestão atual e as mudanças, também focaliza o aspecto e a importância dele para a escola: “tem algumas mudanças acontecendo este ano que eu já estou sentindo que está melhorando, mais professores na sala de aula, pelo menos dois professores, para cada criança com deficiência tem um estagiário de pedagogia junto acompanhando a criança, tem duas crianças com Síndrome *Down* então tem dois estagiários, uma criança com índice de hiperatividade alta que dá trabalho, também tem estagiário. Então, você vê que nessas coisas tá sendo dada uma atenção.” (PAI III, APÊNDICE I, 2013)

Das transcrições anteriores, podemos inferir que a escola apresenta este desafio de trabalhar efetivamente com as crianças com dificuldades de aprendizagem e/ou deficiência e que o salto do IDEB não significou sua superação, porque as respostas mostraram que no ano do salto a escola contava com “alunos excelentes” e muitos também “acertaram por chute.” (VICE-DIRETORA, APÊNDICE I, 2013) Uma fala da diretora endossa essa ideia ao afirmar que “o IDEB depende muito da clientela, no último que tivemos sabíamos que aqueles eram ótimos alunos, então, na verdade, nós esperávamos um índice bom, não esperava tão alto, mas achamos que ia ser bom mesmo. Esse ano nós temos duas salas ótimas, temos cinco quintos anos e estamos apostando em duas que são excelentes.” (DIRETORA II, APÊNDICE I, 2013)

Outros fatores também são elencados pelos entrevistados para que a escola ainda não seja considerada por eles como sendo de qualidade, relacionados, principalmente, à estrutura física (mais de um entrevistado, incluindo a diretora), sendo que um deles, apenas, diz respeito à participação da comunidade:

Escola de qualidade também, eu acho que tem a ver com a participação dos pais. Pais sabendo o que acontece na escola e a escola também saber ouvir os pais, eu acho que ainda falta um pouco isso em termos de educação do município, eu não consigo ainda enxergar sabe, os dois juntos, não consigo eu acho que tem uma separação, tem um certo bloqueio da população em relação a escola. Nós temos uma demanda que acha a escola boa, mas nós temos aquela parcela de pais que tem um certo receio com a escola, e nós percebemos as vezes quando nós convocamos, [...] nós percebemos um certo

receio, então, eu acho que a participação dos pais é fundamental, se não, manda pra escola e não confia no trabalho da escola, ou também não sabe para que o filho vem para escola, tem pai que não sabe nem a série que o filho está. (VICE-DIRETORA, APÊNDICE I, 2013)

Por todos os elementos apontados, podemos dizer que os integrantes da escola B, com exceção dos alunos, concebem a complexidade da escola de qualidade, muito além da composição do IDEB. A maioria das respostas evidencia, além das elencadas anteriormente, com a aprendizagem dos alunos (de todos os alunos) e sua relação com a vida. Sendo assim, para a vice-diretora diz que a escola de qualidade “[...] tem que atender a necessidade do aluno, da população de modo que essas pessoas saiam da escola com conhecimento *para a vida* delas e que *mude a cidade*. Não que ela continue crescendo da mesma forma aumentando seus problemas [...]” (VICE-DIRETORA II, APÊNDICE I, 2013, destaque nosso). A coordenadora pedagógica e o professor IV encaminham as respostas no mesmo sentido:

Para mim uma escola de qualidade é aquela escola que faz com que a criança realmente consiga aprender, eu acho que ela consiga se desenvolver em todos os sentidos, eu acho que não só na parte de qualidade, *não só na parte cognitiva, eu acredito na parte social também*. Porque nós temos aí crianças muito tímidas, crianças com muita dificuldade de aprendizagem e eu acredito que essa dificuldade de aprendizagem também ser por problemas da timidez e que os professores fazem um trabalho investindo nestas crianças (COORDENADORA PEDAGÓGICA II, APÊNDICE I, 2013, destaque nosso)

é uma escola onde os alunos aprendam efetivamente, que você veja que ao final do quinto ano eles realmente saibam ler, no sentido de ler mesmo com compreensão, ler e compreender, que saibam pelo menos as quatro operações, porque eles vão precisar depois. Pelo menos nós sabemos que eles sabendo isso eles vão conseguir dominar os outros conteúdos e que saibam se expressar, que saibam nas diversas situações, *nas diversas funções sociais* e que os professores trabalhem contentes e que aja um engajamento, que aja uma harmonia de trabalho com a direção, com a coordenação, que seja mesmo, efetivamente uma equipe escolar. (PROFESSOR IV, APÊNDICE I, 2013)

O funcionário da escola defende, inclusive, a escola de tempo integral que trabalhe todo “tipo de conteúdo, diversão, filme, jogos, todo tipo de atividade que ele faz em projetos, ou na rua ou no quintal de casa ele fazer na escola”. (FUNCIONÁRIO III, APÊNDICE I, 2013)

Muito diferentes da equipe de gestão, dos professores, dos funcionários e dos pais, os alunos, de modo geral, entendem que escola de qualidade é aquela “que dá comida boa, em primeiro lugar, que tem atividade no recreio, boa administração da diretora e as classes maiores, com mais espaço” (ALUNO III, APÊNDICE I, 2013) e que tem “merenda boa, a

sala, uma boa diretora, esporte na hora do recreio, professores bons, alunos que prestam atenção e que não ficam correndo na hora do recreio” (ALUNO IV, 2013). Para ambos, a escola B é uma escola de qualidade, “porque tem agora, mudou de prefeito e a merenda ta boa e tem esporte na hora do recreio e se ficar correndo o inspetor faz sentar.” (*id.*, *ibid.*).

Assim como na escola A, podemos dizer que nesta escola há elementos claros de mudança para que houvesse o salto no IDEB, já elencados anteriormente. Entretanto, diferentemente daquela, nesta escola os entrevistados não ficaram impactados com o salto, porque todas as falas apresentaram aspectos que nos indicam que houve empenho da equipe para que isso acontecesse, incluindo a própria administração municipal.

Repetiu-se também a substituição de todos os cargos administrativos do município com a eleição municipal, no entanto, nesta escola as observações e as entrevistas permitem-nos afirmar que houve continuidade das práticas de gestão anteriormente existentes. Duas delas merecem destaque: a concepções semelhantes entre os entrevistados sobre o trabalho em equipe e o que é uma escola de qualidade, que por sua vez, desdobra-se na segunda que é a uma preocupação com a escola que consiga atender a todos os alunos trabalhando com as suas dificuldades.

Apesar destas concepções semelhantes aparecerem nas falas, não há indícios que seja uma construção coletiva. Portanto, podemos dizer que assim como na escola A, a escola B não “negocia” (FREITAS, 2005) sua qualidade e não há um trabalho da gestão no sentido de mediar essa construção (MACHADO, 2008).

Algumas falas apresentam elementos da existência da participação em conselho escolar e municipal, mas, ao mesmo tempo, elas indicam a sua morosidade. Por essas observações, podemos dizer que esta escola também construiu estratégias próprias que fogem às normatizações (LIMA, 2011), inclusive as suas próprias, para atingir o salto, mesmo entendendo que ele não significa o aumento de qualidade.

Podemos dizer, por fim, que a política de avaliação em larga escala direcionou as práticas de gestão da escola para o aumento do IDEB e este fato acabou por impedir que a escola pensasse e se organizasse para vivenciar a sua concepção de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar como está sendo concretizada a avaliação em larga escala em duas escolas públicas municipais que obtiveram saltos significativos no IDEB e pertencentes à região de Marília. Além disso, tivemos como objetivo identificar as concepções dos diferentes integrantes das duas escolas sobre a gestão, avaliação em larga escala e qualidade de ensino e as repercussões desta política específica na organização do trabalho, buscando delinear a gestão da escola a partir de nosso referencial (LIMA, 2011). Para isto, construímos três capítulos e realizamos observações e entrevistas com 19 integrantes, sendo nove em uma escola e dez em outra.

Consideramos que as avaliações em larga escala cresceram significativamente em meados dos anos 1990 e, sendo consideradas programas de monitoramento, acabam por indicar um sentido para a materialização da qualidade de ensino para as escolas públicas brasileiras: escola de qualidade é aquela que possui alto índice. No bojo da política de avaliação em larga escala, a gestão da escola acaba por desenvolver um trabalho importante para que este sentido seja vivenciado, ou seja, à gestão é atribuída a função de controle para o alcance de resultados. Partimos do pressuposto que a gestão do sistema municipal e da escola, ao ter uma função mediadora, pode tanto voltar-se para o alcance dos índices como para a construção de outra concepção de qualidade, que seja negociada pelos atores da educação. Esta ideia encontrou respaldo em nossa pesquisa a partir de autores que atribuem à escola margem de autonomia para a construção de seu cotidiano (LIMA, 2011) e também defendem a importância de pesquisas que analisem a política em desenvolvimento em seus diferentes âmbitos, principalmente onde ela ganha vida, ou seja, na escola (MAINARDES, 2006; BARROSO, 1996).

Sendo assim, posicionamo-nos com Teixeira (1968) e Paro (1986) que defendem, resguardados seus referenciais de apoio, a natureza específica do trabalho do administrador escolar, diferente do administrador de empresas, e a particularidade da gestão da escola como possibilidade para a transformação social. O administrador escolar, portanto, desempenha uma função de serviço e não de mando (TEIXEIRA, 1968) e de mediação para a construção coletiva do trabalho na escola (PARO, 1986). Assumimos, com este referencial, a concepção de qualidade negociada que valoriza sua construção pela escola a partir da participação, diálogo, negociação e trabalho coletivo (BONDIOLI, 2004; FREITAS, 2005).

Com esses referenciais, levantamos, descrevemos e analisamos a produção dos municípios e das escolas no que tange aos documentos que balizam suas práticas. Realizamos

19 entrevistas semiestruturadas com os professores, equipe de gestão, funcionários, pais e alunos, observamos as escolas participantes da pesquisa em diversos momentos e ocasiões. Analisamos as políticas produzidas nas escolas e nos municípios e diante disso, detectamos que as produções das políticas municipais, as normas regimentais para as escolas, são cópias daquelas produzidas para as escolas estaduais de São Paulo. Podemos afirmar, com isto, que os dois municípios não usufruíram do seu espaço de autonomia para pensar a organização de suas escolas e também as concepções que norteiam seu cotidiano. Assim como no documento do estado de São Paulo, os documentos dos municípios referenciam os órgãos colegiados e as instituições auxiliares de ensino, mas, ao mesmo tempo, atribuem ao núcleo diretivo da escola o centro do planejamento, execução, avaliação e controle das atividades escolares. No entanto, é possível dizer que, ao incentivar a constituição do conselho escolar como órgão deliberativo paritário, oferece às escolas possibilidades de vivência da prática escolar democrática.

Analizamos também os projetos político-pedagógicos das escolas, designados pelas escolas de Plano de Gestão. Alguns elementos nos indicam que tais documentos também não foram fruto de trabalho coletivo da escola, envolvendo a comunidade: a forma como mencionam as características do entorno da escola (nível cultural da população); fortalecimento da função do diretor como centro do planejamento e execução; parecem ser cópias, ainda que não literais, do modelo disponibilizado pelo curso de formação continuada oferecido pelo governo do estado de São Paulo. Precisamos destacar que, apesar das semelhanças, eles apresentam algumas especificidades. A escola A, no que se refere à gestão, apresenta uma concepção próxima à administração empresarial, atribuindo ao diretor a função de líder (maestro) e aos professores atividades cujas ações são próximas ao que é exigido do trabalho fabril (assiduidade, eficiência, etc). Mas no que tange aos aspectos relacionados especificamente à sala de aula, esta escola assume, ao menos no documento, a metodologia construtivista e a concepção de avaliação formativa. A escola B apresenta elementos da gestão democrática como, por exemplo, o diálogo, a meta de trazer os pais para a escola, a menção detalhada do conselho de escola, mas, ao mesmo tempo, eles são contraditórios ao fortalecimento do núcleo diretivo da escola (a mesma função posta nas normas regimentais) e também à adoção do material apostilado (compra da capacitação de professores por uma empresa) e da concepção de avaliação ligada aos indicadores. Na escola A, o documento faz referência à evasão como sendo um problema a ser resolvido e na escola B à necessidade de trabalhar com os “portadores de necessidades especiais”.

Alguns elementos dos documentos correspondem às observações e entrevistas realizadas nas escolas, principalmente aqueles que parecem ter sido pensados na escola, mesmo que não pela escola. No documento da escola A, como dissemos anteriormente, há predomínio da centralização das decisões no diretor, todos os nossos entrevistados, inclusive a diretora do momento do salto do IDEB, confirmam o fato. Também há uma percepção ruim dos profissionais sobre a comunidade que a escola atende que está presente tanto no documento quanto nas entrevistas. Esses dois elementos parecem ter sido evidenciados pelo diretor ou por uma equipe restrita no documento da escola. Na escola B explicitamente há uma contradição entre uma proposta de gestão democrática e o fortalecimento do núcleo diretivo da escola ou de uma participação não efetiva na tomada de decisão, que está presente no plano de gestão e na realidade observada.

Nas duas escolas, pudemos identificar a proposição e concretização de estratégias específicas para o aumento do IDEB, todas incidiram sobre a gestão. A escola A privilegiou acabar com a evasão, mas podemos dizer que se tratou de uma ação tomada pela diretora, adotando critérios não legais; além disso, houve um controle do trabalho dos professores. A escola B privilegiou o trabalho com as dificuldades de aprendizagem homogeneizando as turmas, realizando reforço no contra turno e trabalho com material apostilado. É interessante observarmos que os dois problemas detectados pelas escolas (evasão e dificuldade de aprendizagem) estiveram evidenciados nos documentos delas e nas realidades observadas, entretanto, assim como na escrita do documento a tomada de decisão para solucioná-los não foi da comunidade escolar. Talvez por esta razão não houve a incorporação do salto como algo positivo pelas percepções dos entrevistados, ou seja, nenhum entrevistado disse que sua escola é de qualidade por causa do IDEB, ao contrário, houve impacto na escola A e surpresa na escola B pelo salto alcançado.

Sobre a qualidade, os entrevistados das duas escolas apresentam uma concepção mais ampla do que o índice, focalizam, principalmente, a aprendizagem de todos os alunos. Na escola B, há, ainda, uma preocupação com a atuação social desses alunos. Nas duas escolas, a vice-diretora e as duas coordenadoras pedagógicas incorporam a necessidade de participação dos pais nas decisões da escola. Outro elemento semelhante é a concepção dos alunos que foge das ideias dos outros entrevistados, pois, para eles, uma escola de qualidade é uma escola organizada, limpa e com um “diretor bonzinho”. Com isso, é possível dizermos que há riquezas nas concepções apresentadas sobre qualidade, no entanto, não foi possível negociá-las (BONDIOLI, 2004 e FREITAS, 2005) porque sobressaiu, nas duas escolas, uma perspectiva empresarial de administração no lugar de sua função mediadora (MACHADO,

2008) de construção de fins coletivamente definidos. Como havíamos relatado no Capítulo II desta dissertação, reconhecemos o quão é difícil a ação organizacional escolar é marcada por uma pluralidade que está pra além das disposições-formais e que não é possível reduzi-la as realidades oficiais, aqui está a sua autonomia, e a essa autonomia poderia fazer a diferença na busca pela educação de qualidade, pois a prática escolar (cotidiano) é dotada de uma infidelidade normativa.

Com nosso referencial (MAINARDES, 2006; LIMA, 2011), assumimos que as políticas educacionais poderiam não determinar por completo a gestão do sistema municipal e da escola, pois houve a possibilidade de sua recriação nos dois âmbitos, mas tal espaço não foi usufruído. Portanto, podemos dizer que nas duas realidades estudadas a política de avaliação em larga escala repercutiu diretamente na organização do trabalho da escola, direcionando estratégias emanadas do “núcleo diretivo” para o salto do IDEB. Finalmente, também com nosso referencial (LIMA, 2011), afirmamos que houve infidelidade normativa, mas para atender as estratégias identificadas e não para atender a fidelidade da concepção coletiva sobre a escola de qualidade das duas realidades pesquisadas.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, G. Z. Escola e avaliação em larga escala: (contra) proposições In: WERLW, F. O. C. **Avaliação em larga escala: foco na escola**. 1 ed. Brasília: Líber Livro, 2010, v.1, p. 50-68.

ABDIAN, G. Z. ; CIARDELLA, T. M. Ampliação do Ensino Fundamental para nove anos: entre as normatizações da política educacional, o movimento teórico e as representações sociais dos profissionais da escola pública. **Práxis educativa** (UEPG. Online). , v.6, p.177 - 191, 2011.

AFONSO, A. J. Reforma do estado e políticas educacionais: entre a crise do Estado-Nação e a emergência da regulação supranacional. **Educação & Sociedade**, ano XXII, nº75, Agosto/2001.

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Difel, 1976.

ALVES, N. Cultura e cotidiano escolar. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, n. 23, 2003. pp. 62-74.

ANTICO, C.; JANNUZZI, P. de M. **Indicadores e a gestão de políticas públicas**.

Disponível em: <<http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/>>. Acesso em: jul. 2013.

BALL, S. J. **La Micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organization escolar**/ Stephen J. Ball: traducción de Nestor Míguez; revisión técnica, prólogo y glossário de Mercé Boix i Navarro. – Barcelona: Paidós: Ministerio de Educación y Ciencia, 1989, 301p.

BALL, S. J. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. **Revista Portuguesa de educação**, ano/vol. 15, número 002. Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2002.

BOWE, R.; BALL, S.; GOLD, A. **Reforming education & changing schools: case studies in policy sociology**. London: Routledge, 1992.

BARROSO, J. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia**

construída. In: BARROSO, J. (Org.) **O estudo da escola**. Portugal. Porto: Porto Editora, 1996.

BARROSO, J. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Educação e**

Sociedade. Revista de Ciência de Educação. Campinas CEDES, vol.26. n.92, outubro de 2005.

BONDIOLI, A. **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação:** a qualidade negociada. Campinas: Autores Associados, 2004.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. **Lei n. 9394/1996 de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http:// portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldbem.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldbem.pdf). Acesso em: 26 de mar de 2012.

CABRITO, B. G. Avaliar a qualidade em educação: Avaliar o quê? Avaliar como? Avaliar para quê? **Cad. Cedes**, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 178-200, maio/ago. 2009. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

CANÁRIO, R. O estudo sobre a escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, João (Org.). **O estudo da escola.** Portugal: Porto Editora, 1996.

CHIRINÉA, A. M. **O índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB) e as dimensões associadas à qualidade da educação na escola pública municipal.** Marília; [s.n.], 2010.

CURY, C. R. J. Federalismo político e educacional. In: FERREIRA, N.S.C.; SCHLESENER, A. (Org.). **Políticas públicas e gestão da educação:** polêmicas, fundamentos e análises. Brasília, DF: Líber Livro, 2006.

DUARTE, N. **A individualidade para-si** - contribuição a uma teoria histórico-social da formação do indivíduo. Campinas, Autores Associados, 1993.

DEROUET, J. L. O funcionamento dos estabelecimentos de ensino em França: Um objeto científico em redefinição. In: BARROSO, João (Org.). **O estudo da escola.** Portugal: Porto Editora, 1996.

DOURADO. L. F.; OLIVEIRA, J. F. de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. In: **Cad. Cedes**, Campinas vol.29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

FISCHER, B. T. D. A avaliação da aprendizagem: a obsessão pelo resultado

pode obscurecer a importância do processo. IN: WERLE, Flávia O. Corrêa. (org.) **Avaliação em larga escala: foco na escola**. São Leopoldo: Oikos; Brasília: Liber livro, 2010.

FONSECA, M. O Banco mundial e a gestão da educação brasileira. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FRANCO, C.; ALVES, F. & BONAMINO, A. qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. In: **Educ. Sociedade**, Campinas, vol. 28, n.100 – Especial, p. 989-1014, out.2007. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

FREITAS, L. C. de. Qualidade Negociada: Avaliação e contraregulação na escola pública. In: **Educ. Sociedade.**, Campinas, vol. 26, n. 92, p. 911-933, Especial - Out. 2005. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Uma análise da eficiência nos gastos em educação fundamental para os municípios paulistas**. (In) Planejamento e Políticas Públicas, v.36, p.9-61, 2011.

JANNUZZI, P. de M. “Avaliação de programas sociais no Brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas”. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 36, jan/jun 2011, p. 251-275. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/index>>

KRAWCZYK, N. R. Em busca de uma nova governabilidade na educação. In: OLIVEIRA, D. A e ROSAR, M. de F. F. (orgs.). **Política e gestão da educação**. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

LIMA, L. C. **Construindo modelos de gestão escolar**. Lisboa : Instituto de Inovação Educacional, 1996.

_____ **Organização escolar e democracia radical**. SP: Cortez, Instituto Paulo Freire, 1998.

_____ **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2011

LIMA, M. R. C. de. **Paulo Freire e a Administração Escolar: A busca de um sentido.** Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

LIMA, W. R. de. **Conselhos escolares e resultados de avaliação em larga escala (IDEB): uma interlocução possível sobre qualidade de educação escolar?** – (mestrado) Biblioteca de Pós-Graduação Unisantos . 2011

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

MACHADO, L. M. Teatralização do poder: o público e o publicitário na reforma de ensino paulista. São Paulo: Arte e Ciências, 2008.

MACHADO, L. M. Quem embala a escola? Considerações sobre a administração da unidade escolar. In: MACHADO, L. M. e MAIA, G. Z. A. (Orgs.) **Administração e Supervisão escolar: questões para o novo milênio.** Edição Revista e ampliada. Marília: M3T Tecnologia e Educação, 2008.

MAINARDES, J. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação Sociedad.**, Campinas, vol. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

MOREIRA, A. N. G. **Aplicação dos recursos em educação:** estudo exploratório em municípios cearenses com melhores resultados do IDEB. (mestrado) Fortaleza: Biblioteca UECE, 2011.

NÓVOA, A. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, Antonio (org). **As organizações escolares em análises.** Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote (1995).

OLIVEIRA, A. P. de M. **A prova Brasil como política de regulação pública do distrito federal.**(mestrado) Brasília, BCE- UNB, 2011.

OLIVEIRA, C. de. Gestão da educação: União, Estado/Distrito Federal, município e escola. In: MACHADO, L. M; FERREIRA, N. S. C. (orgs). **Política e Gestão da educação: dois olhares.** RJ: DP&A, 2002.

OLIVEIRA, D. A. Regulação das políticas educacionais na América Latina e suas conseqüências para os trabalhadores docentes. **Educação e Sociedade**. Revista de Ciência de Educação. Campinas CEDES, vol.26. n.92, outubro de 2005.

PARO. V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

PARO, V. H. O Conselho de escola na democratização da gestão democrática. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JR, C. A. da. **Formação do educador e avaliação educacional**. v. 3. São Paulo: Editora UNESP, 1999. (Seminários e Debates)

PINTO, J. M. de R. O Paradoxo do Conselho de Escola. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JR., C. A. da (Org.). **Formação do Educador**: organização da escola e do trabalho pedagógico. São Paulo: Editora UNESP, 1999. P. 219-248. (Seminários & Debates; v. 3).

RIBEIRO, J. Q. Planificação educacional (planejamento escolar) **Revista brasileira de estudos pedagógicos** v. 36, n. 84, out./dez.1961, p. 36-47.

_____. Introdução à Administração Escolar (Alguns pontos de vista) In: **Administração Escolar**. Salvador: Associação Nacional de Professores de Administração Escolar, 1968.

RUSSO, M. H. Escola e paradigmas de gestão. **Ecos**. São Paulo, v.6, n.1, p.25-42, 2004.

SÃO PAULO. **Lei complementar nº444, de 27 de dezembro de 1985**. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista e dá providências correlatas. São Paulo: 1986. Vol. 96, nº61. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/lei_com_p444_85.htm>. Acesso em: 09 mar. 2012.

_____. **Parecer CEE nº 67/98 - CEF/CEM - Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais**. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/diretrizes_p1022-1048_c.pdf>. Acesso em: 25/01/2014.

SILVA JÚNIOR, C. A. da. O Espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Org). **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002. p. 199-211.

SILVA JÚNIOR, J. dos R. **Reforma do Estado e da Educação no Brasil de FHC**. São Paulo: Xamã, 2002.

SOUZA, T. B. de; ABDIAN, G. Z. ; OLIVEIRA, M. E. N. Organização do trabalho na escola pública municipal e a função do gestor: uma análise a partir da percepção de seus protagonistas. In: LEITE, Y. U. F.; MILITÃO, S. C. N.; LIMA, V. M. M. (orgs.) **Políticas educacionais e qualidade da escola pública**. Curitiba, PR: CRV, 2013.

TEIXEIRA, A. S. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 1961. p. 84-89.

TEIXEIRA, A. S. Natureza e função da Administração Escolar. In: **ANPAE**. Administração Escolar, Edição comemorativa do I simpósio de Administração Escolar, 1968.

TEIXEIRA, E. C. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**. Salvador: AATR, 2002. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf>. Acesso em 29.jul. 2013.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização**. 19. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2009.

VEIGA, I. P. de A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, I. P. de A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**, Campinas, SP: Papirus, 1995.

WERLE, F. O. C.; THUM, A. B.; ANDRADE, A. C. O sistema municipal de ensino e suas implicações para a atuação do Conselho Municipal de Educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, v.24, n.1, p.79-109, jan.-abr, 2008.

WERLE, F. O. C. Sistema de avaliação da educação básica no Brasil: abordagem por níveis de segmentação. In: WERLE, F. O. C. (org.). **Avaliação em larga escala: foco na escola**. São Leopoldo: Oikos; Brasília: Liber Livro, 2010.

APÊNDICE

I

ENTREVISTA COM A EQUIPE DE DIREÇÃO

ENTREVISTA COM DIRETOR I

Pesquisador

Eu gostaria que você falasse um pouco sobre a gestão da escola, como é a organização do trabalho, quem toma as decisões, como são tomadas as decisões, se tem participação, se funciona os órgãos colegiados, se tem órgãos colegiados?

Entrevistado

A questão da gestão escolar ela é feita primeiro de minha parte que sou diretor do departamento, mas dependendo do que é pra ser tomado a decisão existe todo um consenso, nós não tomamos nenhuma decisão sozinho. Nós temos a supervisão escolar, na parte da manhã temos a coordenadora, então as medidas são tomadas em comum acordo. Quando se trata da parte de secretaria sou eu e o secretário e as vezes com ajuda externa e o suporte que tem da secretaria de educação, tem todo um suporte para nós. Mas na questão da gestão, na questão da organização de horários do funcionamento da escola, houve um consenso, tudo isso foi discutido e decidido em reunião antes do início do ano para que nós pudéssemos organizar a escola de uma forma que ela funcionasse de uma maneira melhor para os nossos alunos.

Pesquisador

O IDEB da escola subiu bastante de 2009 para 2011, o que você achou disso? Você acha que esse resultado influencia no trabalho da escola?

Entrevistado

Influencia na questão de que, é complicado até porque esses alunos que fizeram a prova em 2011 eles já não são mais nossos, eles já estão no sétimo ano, nós temos até o quinto ano. Nós não temos parâmetros para saber se era só aquele ano, aquela turma, ou se realmente houve uma melhora geral, mas pelo que pudemos ver até o momento, realmente fiquei surpreso. Pelo material que temos em mãos e por este salto de 3,5 para 5,5 de 2009 para 2011 realmente é espantoso.

Pesquisador

Você não pode afirmar que houve essa melhoria?

Entrevistado

Eu não posso afirmar que essa melhoria não tenha acontecido, pode ter acontecido, agora se foi só nessa turma de quinto ano em 2011, pelo que temos em mãos em turmas que estavam aqui em 2011 e continua conosco, não dá para acreditar que esse salto foi

geral dentro da escola e até pela questão de a nossa escola ser uma escola que recebe alunos o ano todo e perde alunos o ano todo a rotatividade é muito grande dentro da escola, então para o momento nós não trabalhamos com a ideia do IDEB de 2011, nós trabalhamos com a ideia do IDEB que vai ter para 2013. O que nós vamos conseguir para 2013.

Pesquisador

Para você o que seria uma escola de qualidade?

Entrevistado

Escola de qualidade é aquela que atende especificamente as necessidades do aluno. Não da pra falar que a escola tem que ter isso tem que ter aquilo, tem que ter mais qualidade, a escola tem que ter um laboratório, a escola tem que ter uma sala melhor, uma lousa digital. Não podemos deixar de lembrar disso todos os dias, a primeira coisa que nós temos que pensar quando entramos numa escola, quando queremos fazer uma escola funcionar e ter qualidade, é aluno, o resto vem depois. Não que seja importante, mas a prioridade é o aluno e sanar essas dificuldades que os alunos possam ter, fazer um trabalho conjunto com a família, que só a escola não consegue todos os objetivos.

Pesquisador

Essa escola tem esse perfil?

Entrevistado

Não! Nós temos muitos pais solidários, nós temos uma boa parte dos pais que confiam no trabalho da escola, mas efetivamente, a participação dentro da escola, nós estamos conseguindo conquistar. Nós tivemos uma reunião essa semana e nós percebemos que os pais têm esses interesse muito maior do que em outras unidades que eu já trabalhei, então é um trabalho realmente de conquista. Eu acredito que não vá demorar para que tenhamos uma realidade boa com relação a escola, família.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre o salto do IDEB e a organização da escola?

Entrevistado

Não, essa escola é organizada esse ano, do que pegamos desta escola, só podemos dizer que se tinha que não era feito aqui era a organização. A escola estava abandonada, abandonada, com mato alto, pra começar, vazamento de água a mais de um ano correndo pelo pátio, sala de aula que a pelo menos dois anos chovia na cabeça dos alunos, salas que foram construídas e não eram ocupadas, eram utilizadas como sala de professor, umas salas grandes que eram utilizadas como sala de professor, horários de funcionários que não atendiam as necessidades iniciais da escola. O funcionário tem um horário a ser cumprido, mas ele tem

que atender a necessidade da escola e não a necessidade do funcionário. Então, toda essa organização de que faz a limpeza, de que faz a comida, de quem o histórico na secretaria, porque nós estamos em atraso, melhor, estávamos com atraso, porque conseguimos por em ordem. Nós estamos com a documentação de histórico atrasado, nós temos pedido de histórico de 2004, que provavelmente não foi feito na época, passou “batido”, de 2009 para cá nós estamos devendo quase tudo. A escola não tinha a APM constituída desde setembro do ano passado, a escola tem dividas, a escola teve que devolver mais de seis mil reais aos cofres públicos, que era uma subvenção que era pra ter sido pago essas contas e não usaram esse dinheiro, foi usado dinheiro de festas, tiveram só o ano passado em torno de cinco ou seis festas nessa escola. Dizem que arrecadaram muito dinheiro, mas ninguém tem uma nota, o dinheiro foi gasto sem ter prestação de contas, sem prestar conta os pais, aos alunos, aos professores que trabalharam nas festas. Então, realmente se foi mérito, foi mérito exclusivamente dos alunos, porque de organização essa escola não teve nada, nos últimos quatro anos essa escola ficou abandonada.

Pesquisador

Você percebeu alguma relação entre a qualidade e o IDEB?

Entrevistado

Gargalhada. Se esse numero for verdadeiro não.

Pesquisador

Tirando essa escola, nas outras escolas que você passou, você consegue perceber alguma relação?

Entrevistado

Sim. Nós pegamos a escola que tem o maior índice do nosso município, é uma escola onde tem a participação efetiva dos pais, mesmo passando por uma turbulência na questão de gestão, mas os pais participando efetivamente da escola, e os professores que realmente gostam de trabalhar, então faz com que esse interesse do aluno aumente em relação a escola, mas numa escola como a nossa, rural, onde fica difícil a comunicação, muitas vezes nós não conseguimos conversar com os pais, não tem telefone, moram longe. Os pais acabam vindo mesmo quando tem uma reunião, um evento na escola, festa. Então, nós percebemos que precisa muito mais de organização para que a escola funcione, mas sem organização, sem o pais presente, esse numero realmente, como posso dizer? Ele é irreal.

Pesquisador

A escola trabalha com quantos alunos?

Entrevistado

Hoje nós temos cadastrado 144, mas entre o infantil, o fundamental e o EJA. Temos 31 alunos no infantil, 11 alunos no EJA e o restante é do ensino fundamental.

Pesquisador

Você como professor atua a quanto tempo?

Entrevistado

Eu atuo a 12, 13 anos.

Pesquisador

E como diretor?

Entrevistado

Como diretor é a primeira experiência, já trabalhei como coordenador, como coordenador de projeto social em outras áreas, mas como diretor essa é a primeira experiência.

Pesquisador

Tem algo que você gostaria de acrescentar a essas questões?

Entrevistado

Olha eu acredito que a tendência da escola é melhorar, não acredito que nós possamos esperar muita coisa para o próximo IDEB, acredito que para 2015 sim. Hoje nós estamos numa gestão democrática, nós temos um grupo dentro da escola. Não só aqui, mas em toda a secretaria de educação, então nós temos um grupo que trabalha unido, que começa desde a secretaria, supervisores, diretores, professores e uma hierarquia formal apenas, na verdade, na hora do trabalho não tem muito hierarquia, nós trabalhamos como equipe. E esse trabalho mais leve, sem os gritos relatados por professores, funcionários, pais e alunos que aconteciam dentro da escola sem a falta de ética que as pessoas eram tratadas na escola, o dinheiro público, então, eu acredito que para 2015 nós teremos um grande salto. Porque em três anos dá para nós fazermos um trabalho digno de reconhecimento. Para 2013 fica complicado, é o primeiro ano em uma escola que estava desestruturada, então nós necessitamos de muitas outras coisas, a questão de remanejamento de espaço, de horário de atendimento de funcionários, número de funcionários, a questão dos professores dentro da sala de aula, hoje nós temos o quadro completo, então isso facilita e muito o nosso trabalho, mas esse cinco e meio de 2011 lembra o voto de cabresto.

Pesquisador

Com esse numero nem dá para avaliar a qualidade de uma escola a partir de um resultado de uma avaliação externa?

Entrevistado

Não. Até porque esses alunos de 2011 eles vieram de uma fase que eles passaram pelo estado, já foram alunos do estado, foram alunos de 2008 quando começou a municipalização, que era uma gestão diferente, então é assim, depois eles pegaram três anos, que nós sabemos como foram esses três anos, claro que 2012 foi o pior de todos, mas eram professores que muitas vezes tiravam licença, a diretoria ausente, a supervisão ia na escola quando tinha festa. Hoje nós temos uma supervisora que ao menos uma vez por semana ela está aqui, se precisa, ela vem outros dias, então, nós temos uma presença maior dessas pessoas dentro da escola que orienta o nosso trabalho, no infantil a mesma coisa, eu acredito que os primeiros anos, no ano que vem, no próximo serão melhores ainda, não que as nossas crianças sejam ruins, não é isso, é a questão da formação deles, vai ser melhor. Hoje nós temos professoras que estão super compromissadas com a escola, capacitadas, a secretaria oferece capacitações, essa semana elas estarão passando por replanejamento, e não precisa terminar o semestre para ter um planejamento, isso está sendo feito constantemente, são encontros por pólo, encontros compartilhados, então, existe um embasamento teórico por trás de tudo isso. Então, eu acredito que o resultado para 2015 vai surpreender, e até mais do que esse cinco e meio.

Pesquisador

Fico muito grato por essa entrevista, suas palavras nos ajudará em muito. Obrigado

Entrevistado

Estamos às ordens.

ENTREVISTA COM DIRETOR II

Pesquisador

Você poderia falar como funciona a gestão da escola, quem toma as decisões, como são tomadas as decisões, se existe a participação dos pais, se tem órgãos colegiados, se eles funcionam?

Entrevistado

As decisões são tomadas, é tudo compartilhada. Eu não tomo decisão sozinha, eu sempre, é sempre com a minha equipe. Os pais, a maioria eles vem na escola, só que tem aqueles casos críticos, aqueles pais ausentes que nós comentamos na reunião: aqueles que precisam estar aqui para ouvir não estão; mas acho que isso acontece no geral, não é só aqui. E as nossas salas elas estão, assim, existem as salas de remanejamento, é uma sala com um menor número de criança e tem duas professoras, então foi pensando na criança que nós

fizemos isto, sempre pensando no aluno. Então com essas duas professoras nós achamos que está sendo satisfatório, o resultado está sendo satisfatório e as salas com maior número de aluno tem uma professora só, mas são aquelas crianças que tem um maior rendimento e não tem necessidade de ter um outro, é aquela criança que tem um potencial que ela consegue com um professor só, ela consegue aprender.

Pesquisador

Os órgãos colegiados funcionam?

Entrevistado

É, nós temos o conselho de escola e temos a APM e são atuantes.

Pesquisador

Neste período de sua gestão, você consegue traçar um paralelo ou diferença com a gestão passada?

Entrevistado

Eu acho que é muito cedo ainda pra nós, até mesmo porque nós estamos começando. Eu me sinto que estou começando engatinhar, mas eu estou satisfeita, até agora o andamento da coisa, eu estou satisfeita sim, porque nós estamos conseguindo um bom resultado sim. Mesmo porque nós estamos tendo um bom entrosamento, eu a vice-diretora a coordenadora, mesmo com os professores, nós temos um bom dialogo, nós estamos trabalhando, está sendo bem compartilhada as nossas decisões. Não é porque eu sou diretora eu vou tomar.

Pesquisador

O IDEB da escola subiu muito em 2011 com relação a 2009, o que você achou disso? Achou importante? Isso influenciou no trabalho da escola?

Entrevistado

Olha, eu acho que, esse ano é ano de IDEB, como teve esse índice alto, eu não sei, acho que é cedo ainda, mas acho que não foi tão bom para nós esse índice tão alto, eu acho que não vai manter, eu acredito que esse índice não mantenha, nós temos sala boa mas.

Pesquisador

Existe alguma pressão para manter o índice?

Entrevistado

Não existe.

Pesquisador

Este aumento significou alguma melhoria no ensino?

Entrevistado

Olha, eu não senti diferença nenhuma, eu como professora na época eu estava em sala de aula, só que eu estava no terceiro ano, então minha sala não participou. Meus alunos daquela época participarão agora.

Pesquisador

Para você o que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Uma escola de qualidade é aquela que tem bons professores, um bom material pedagógico e uma cooperação entre todos.

Pesquisador

Aqui vocês estão com o PNLD?

Entrevistado

Sim, nós estamos. Porque antes tinha o apostilado, o NAME do Coc, que em nada tem a ver com o COC das escolas particulares. Trabalhei três anos com as apostilas, só que agora nós estamos com um material excelente, nós estamos participando do pacto, inclusive a vice-diretora é coordenadora do curso e a nossa coordenadora é a coordenadora do município, inclusive esta semana elas estavam em capacitação e toda quarta-feira é passado para os professores, eles tem capacitação toda quarta das 18:30 até 22:30, toda quarta-feira.

Pesquisador

Todos os professores do município?

Entrevistado

Todos os professores do primeiro ao terceiro ano. Inclusive as salas que tem professoras adjuntas, elas também participam do curso, elas não ganham a bolsa, elas vão ganhar um certificado pela secretaria, mas a bolsa quem ganha é só a professora titular, mas para trabalhar, falar a mesma língua, as duas tem que participar do curso. Elas tem que fazer o curso, aplicar as atividades, fazer relatórios, é um material excelente, e os quartos e quintos anos tem o Ler e Escrever também. Então, em termos de material, nós não perdemos, não é porque tirou o apostilamento que a qualidade de ensino baixou.

Pesquisador

O material foi de escolha suas ou demanda?

Entrevistado

O pacto é do MEC e o Ler e Escrever foi a secretaria da educação que conseguiu para nós.

Pesquisador

O Ler e Escrever foi uma escolha da escola?

Entrevistado

Foi, ela deu a sugestão, a vice diretora já conhecia o material e nós achamos muito bom, eles usam também o livro didático, que também é excelente que é o Porta Aberta.

Pesquisador

Essa é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Bom eu vou falar para você que é porque ela é minha escola, eu não vou falar mal da minha mercadoria. É lógico, precisa de melhorias? Precisa. O prédio está horrível, a pintura está feia, mas em termos de aprendizagem eu acho que estamos bem, eu acredito. Acredito no potencial das professoras, porque elas estão se empenhando, então como eu lhe disse, eu não vou falar mal da minha mercadoria.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre o salto do IDEB e a forma pela qual a escola estava organizada?

Entrevistado

Eu não sei, para falar a verdade eu não sei lhe responder, eu não vejo, naquela época o que tinha de diferente de agora, as salas eram distribuídas da mesma maneira, tinha as salas de remanejamento só que a professora adjunta e também tinha aula de reforço, então acho que isso contribuiu sim para a melhoria da aprendizagem das crianças.

Pesquisador

O reforço era para todos os anos ou exclusivo para o quinto ano?

Entrevistado

O reforço abrangia todos os anos, todos os anos que tinha crianças com bastante dificuldade, então era formado por turma e eu fui professora de reforço.

Pesquisador

Este ano não tem reforço?

Entrevistado

Esse ano não tem reforço ainda, porque como essas salas que tem dois professores, tem essa segunda professora, que é para dar uma ajuda individual. Eu tenho uma sala de manhã que tem 10 alunos e são duas professoras, então elas conseguem dar um atendimento individualizado para estas crianças, por isso que ainda nós não vimos a necessidade do reforço, mas se no segundo semestre nós acharmos que precisa, nós vamos atrás e vamos conseguir também o reforço. Porque você sabe que não é tudo da vontade de

nós, não nos cabe tudo, depende também lá de baixo. E também nós estamos tentando abrir uma sala de recurso.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre a qualidade de ensino e o resultado do IDEB?

Entrevistado

Eu acho que o índice do IDEB depende muito da clientela, no último que tivemos nós sabíamos que aqueles eram ótimos alunos, então na verdade nós esperávamos um índice bom, não esperava tão alto, mas nós achamos que ia ser bom mesmo. Esse ano nós temos duas salas ótimas, nós temos cinco quintos anos e nós estamos apostando em duas que são excelentes. Então eu acho que depende da clientela do momento.

Pesquisador

Tem algo que você gostaria de acrescentar e que no decorrer das perguntas não foi possível?

Entrevistado

Eu acho que não.

ENTREVISTA COM O VICE-DIRETOR

Pesquisador

Você poderia falar sobre a gestão da escola, como ela funciona? Como se dá a organização do trabalho, quem toma as decisões, como são tomadas as decisões? Tem participação dos professores, funcionários, dos pais? Tem órgãos colegiados? Eles funcionam? É possível fazer uma comparação entre esta gestão e a gestão passada?

Entrevistado

Eu trabalhei na outra gestão apenas nos dois primeiros anos, só que a outra gestão ficou oito anos, eu trabalhei apenas nos dois primeiros anos e depois eu sai, mas depois eu continuei como professora. Na primeira gestão eu fiquei dois anos como coordenadora pedagógica, agora eu retornei como vice-diretora. Qual a outra pergunta?

Pesquisador

Como se dá a organização do trabalho na escola?

Entrevistado

Tudo o que for acontecer na escola até em termos de educação, sempre teve aqui na cidade reuniões, ou até mesmo nos HTPCs ou reuniões de planejamento, tudo é discutido com os professores para qualquer decisão, tanto para termos pedagógicos como para questões administrativas, tudo é conversado com o professor, tem participação do professor.

Agora nesta gestão, por exemplo, tem os órgãos colegiados, conselho de escola, nível de secretaria tem o conselho municipal, mas do conselho municipal deste ano, não tem como eu lhe falar como ele está, aí no caso seria a secretária. Do conselho do ano passado, da gestão passada na parte do segundo mandato, me parece que não teve tanta participação no conselho municipal, também não posso afirmar porque eu não tenho esses dados, certo? Mas, pelo que percebemos não tinha muita atuação mesmo, agora este ano eu ainda acho que está um pouco engessado, parado. Entendeu? Está meio parado ainda, acho que por falta, na demora da constituição do conselho, mas hoje estávamos conversando sobre alguns problemas que estão acontecendo e que nós achamos que é necessário participação do conselho, então a secretária pediu para marcar uma reunião para a semana que vem. Então, acho que na medida do possível como as coisas estão caminhando, eu percebo que ela tem uma preocupação de estar reunindo conselho e estar participando. Problemas na estrutura da escola, nós marcamos reunião com o conselho de escola, nós já tivemos alguns problemas este ano e tudo o que vai acontecer, nós procuramos não tomar a decisão sozinhas, porque nós buscamos os órgãos colegiados, se não fica de cima para baixo.

Pesquisador

Os pais costumam participar das decisões?

Entrevistado

Isso, tanto é que nesta semana nós tivemos uma reunião e a sala que era interessada, os pais estavam todos presentes, eles não faziam parte do conselho de escola, mas eles foram chamados para poder estar participando e vieram sim, acho que faltaram dois ou três pais. Pais do quinto ano.

Pesquisador

O Ideb da escola de 2011 em relação ao de 2009 subiu bastante, o que você achou disso? É importante? Influenciou no trabalho da escola? Existiu alguma pressão para aumentar esse resultado? Teve alguma preparação diferente para os alunos?

Entrevistado

Quando o ano do IDEB, esses alunos tiveram reforço no contra-turno.

Pesquisador

Todo os alunos?

Entrevistado

Todos, a sala inteira tinha reforço. Outra questão, acho que tem haver com os agrupamentos que foram feitos

Pesquisador

Homogeneização?

Entrevistado

Isso mesmo. Não sei se homogeneização seria o termo correto, porque por mais que você tente homogeneizar, as pessoas são diferentes né? Você agrupa, e mesmo numa sala de aula na pedagogia né que nós temos agora de você agrupar os alunos, você está fazendo agrupamento também. Falam que são parcerias produtivas, então você acaba colocando os que ajudam, mas os que também, mesmo na sala quando você agrupa você pensa também em grupos produtivos. Bom, acho que tem haver também com a questão dos agrupamentos, acho que tem muito haver também com os professores, porque a escola funciona por causa do professor, do trabalho do professor. Agora é claro que eu acho o seguinte, que o IDEB subiu, mas nós temos alunos que chegam no quinto ano ainda analfabetos, nós temos. Então o que acontece, as vezes nós temos alunos que eles foram melhor, gabaritaram, mas nós sabemos também que nós temos alunos que, vamos dizer, alguns Neymar da vida, que chutaram muito bem, mas que nós sabemos que não dominam o conteúdo. E assim como nós temos alunos com bastante dificuldade e que eles foram aprovados, que conta o índice de reprovação, e me parece, não posso lhe afirmar, mas acho que naquele ano não teve reprovação. Não teve entendeu? A taxa de aprovação conta bastante no IDEB.

Pesquisador

Taxa de aprovação e evasão?

Entrevistado

Também não teve.

Pesquisador

Evasão não teve na escola?

Entrevistado

Não tem.

Pesquisador

Pressão para a melhoria do índice, não houve?

Entrevistado

Não, não teve. Nem para as demais avaliações, porque nós temos o SARESP, esse ano nós também estamos fazendo uma avaliação a nível de secretaria. Não tem. Porque aí o que acontece, é que nós pegamos esses dados e fazemos o levantamento, nós apontamos onde as crianças estão tendo mais dificuldade pra poder bater em cima dessas dificuldades para estar melhorando.

Pesquisador

Para você o que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Muitos fatores. Eu acho que primeiro para uma escola ser de qualidade ela tem que atender a necessidade do aluno, da população de modo que essas pessoas saiam da escola com conhecimento para a vida delas e que mude a cidade. Não que ela continue crescendo da mesma forma aumentando seus problemas, que a partir do momento, vou dar como exemplo, no que a educação não está de qualidade na nossa cidade. Se nós formos pegar alguns anos atrás, a quantidade de adolescentes que eram internados, encaminhados para a Fundação Casa ou até mesmo os que vão para os presídios, então tem alguma coisa na educação que não está funcionando muito bem. Então se nós não conseguimos fazer com que esse número de pessoas que estão sendo presas diminua, tem alguma coisa acontecendo. Não digo que a responsabilidade está toda na educação, mas ela tem uma contribuição sim, porque também tem questões políticas, questões econômicas que estão por trás. Mas a partir do momento que você consegue fazer com que o sujeito, a pessoa desde pequenino comece perceber que ela pode mudar e que na educação tem perspectivas de melhora, eu acho que você contribui para tirar desse caminho.

Outro fator, eu acho que quando os professores trabalham insatisfeitos, ele também não se sente satisfeito lá na sala de aula. Então, trabalhar com o professor satisfeito e com bons profissionais, com profissionais que sejam formados, preparados para trabalhar e professores que consigam dar continuidade ao trabalho. Começar o ano e terminar o ano. Queira ou não nós temos os professores que até por questão de saúde começam depois se afastam, depois voltam e se afastam. Escola de qualidade também, eu acho que tem a ver com a participação dos pais. Pais sabendo o que acontece na escola e a escola também saber ouvir os pais, eu acho que ainda falta um pouco isso em termos de educação do município, eu não consigo ainda enxergar sabe, os dois juntos, não consigo eu acho que tem uma separação, tem um certo bloqueio da população em relação a escola. nós temos uma demanda que acha a escola boa, mas nós temos aquela parcela de pais que tem um certo receio com a escola, e nós percebemos as vezes quando nós convocamos, que nós temos alguma atividade, nós percebemos um certo receio, então, eu acho que a participação dos pais é fundamental, se não, manda pra escola e não confia no trabalho da escola, ou também não sabe para que o filho vem para escola, tem pai que não sabe nem a série que o filho está. Entendeu? Tem pai que vem aqui e acha que o filho está no quarto ano e filho já está na outra escola, ou até mesmo aqui na escola, a mãe chegar e ir no primeiro ano, e o filho já estar no terceiro, no quarto, entendeu? Para você ter uma noção de como são as coisas. Bom, além disso, estrutura escolar

também, a questão do espaço físico. Eu acho a nossa escola totalmente inadequada, eu acho que daria para melhorar, mas eu acho que tem a ver, já é construção antiga, mas eu não a vejo como ambiente legal para criança, até a pintura, tudo. O espaço dela mesmo, pode ver que ela não tem muito espaço para as crianças, ela é uma escola mais fechada, pode ver que o espaço que tem é esse aqui, agora abre a quadra, mas também não está legal, mas é o que nós temos, é o que temos para hoje.

Pesquisador

Está é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Eu acho que não, está caminhando para ser, se é uma escola de qualidade, eu acho que precisa de algumas coisas ainda. Dá para melhorar sim. E acho que tem muitos pontos para melhorar, eu acho que quando nós conseguirmos, assim, professores um pouco mais contentes, um quadro mais estabilizado eu acho que vai ajudar na melhoria da qualidade. Eu não posso afirmar que é de qualidade, desde que eu saiba que tem índices de pessoas que estão sendo internadas na Fundação Casa e indo para presídios, é de qualidade. Sabe o que ainda falta para ela ser totalmente de qualidade? Que nós estamos caminhando para atender melhor as crianças na área da educação especial, então, nós não temos entendeu? Nós não temos pessoal, acho que começando por nós mesmos. Eu até tenho a formação, mas como nunca tive aquela prática mesmo, então eu acho que fica a desejar, mas eu acho que quando nós conseguirmos atender melhor, também esses alunos, ou ensinar melhor esses alunos eu até acredito que será uma escola de qualidade, mas acho que o que mais falta é nisso, porque nós temos crianças que tem dificuldades de aprendizagem, certo? Nós temos crianças com deficiência e que nós não conseguimos ensinar, atender adequadamente. Acho que quando nós conseguirmos, eu acho que já é um bom passo para uma escola de qualidade. Porque se for uma escola de qualidade é tem que ser bem acessível, se é uma escola para crianças, esse espaço tem que ser adequado para crianças e ensino, vou falar que os professores são ótimos, é bom, então eu acho se for olhar para todos esses pontos, por isso eu não posso dizer, é de qualidade, porque faltam algumas coisas.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre o salto do IDEB e a forma pelo qual a escola estava organizada na gestão passada?

Entrevistado

Se eu vejo/

Pesquisador

Isso, uma relação. Estava organizada desta forma.

Entrevistado

Não posso lhe responder.

Pesquisador

Não consegue ou não quer?

Entrevistado

Eu não sei,

Pesquisador

Você percebe uma relação entre a qualidade do ensino e o índice do IDEB?

Entrevistado

Eu acho que são distorcidos, não tem a ver. Muitas vezes o IDEB está alto, mas eu não consigo ver que tem tanta qualidade assim, acho que nem sempre o IDEB tem a ver com qualidade. Porque eu vejo nosso IDEB que está alto e falo: mas gente será? Eu não consigo ver que está com tudo isso, entendeu? Temos salas boas, por isso falo para você, as salas boas ajudaram, porque se eu tenho um alunos, eu tenho certeza que tem aluno que gabaritou, sem dúvidas, temos alunos excelentes. Então aqueles que gabaritaram, garantiram a nota daqueles que não conseguiram, entendeu? Então esses que ficaram para trás? Será que é uma escola de qualidade? Para os que ficaram para trás? Nós tivemos aqueles que foram ótimos, aqueles que ficam ali no meio, os bons e medianos, mas nós tivemos aqueles que ficaram para trás, mas aqueles que ficaram para trás, muitos tem a ver com criança que tem deficiência, tem dificuldade de aprendizagem porque a escola não conseguiu.

Pesquisador

Eles fizeram a prova também?

Entrevistado

Eles fizeram. Então, é por conta disso que eu não vejo. É que nós queremos 100 por cento, acho que é por isso, eu não sei se estou sendo exigente quando eu digo isso, entendeu?

Pesquisador

Tem algo que gostaria de acrescentar?

Entrevistado

Eu acho que não, depois se eu lembrar eu falo com você.

ENTREVISTA COM O COORDENADOR-PEDAGÓGICO I

Pesquisador

Você poderia falar um pouco sobre a gestão da escola? Como se dá a organização do trabalho aqui? Quem toma as decisões? Como são tomadas as decisões? Tem participação? Tem órgão colegiado? Eles funcionam?

Entrevistado

Não, não tem colegiado. Tem a APM(associação de pais e mestres) agora, pois agora que vamos começar, está tudo começando e nós sabemos que nos anos anteriores não funcionava.

Pesquisador

E o grêmio estudantil?

Entrevistado

Esse não, agora a APM, agora que conseguiu fazer, você viu o dinheiro que tinha e não foi utilizado, a conta que ficou para trás sem pagar, então, agora que vai colocar pra funcionar a questão da APM, do conselho de escola.

Pesquisador

Isso não funcionava na gestão anterior?

Entrevistado

Não, mas tinha no papel, mas funcionar, funcionar, do jeito que nós chegamos aqui e o diretor percebemos que isso não funcionava.

Pesquisador

Você poderia falar um pouco de como está a gestão da escola? Como vocês estão se organizando? Como está sendo as tomadas de decisões? A participação dos professores e funcionários nas decisões?

Entrevistado

Na organização o diretor é muito aberto, todas as decisões tudo que vai ser feito tem a reunião com os professores no HTP que tem o administrativo, então é passado tudo para os professores e funcionários. Ele chega e conversa, está tudo sendo trabalhado em equipe, uma vez ou outra não dá, mas está tudo sendo trabalhado em equipe. Ele nunca toma uma decisão lá e vem e diz “ eu tomei essa decisão”, ele sempre nos consulta antes de tomar uma decisão. Eu venho duas vezes por semana, mas todas as vezes que eu venho, eu vou para a sala dele e ele me passa tudo o que aconteceu ou ele liga ou eu ligo para ele, então, mesmo eu não estando aqui todos os dias, nós estamos em contato.

Pesquisador

O IDEB da escola subiu muito de 2009 para 2011, o que você acha disso? É importante? Influencia no trabalho da escola? Existe alguma pressão?

Entrevistado

Nesta última avaliação eu não sei como foi feito, porque eu acredito assim, escola no momento tem muita dificuldade, nós estamos vendo, estamos percebendo que está defasagem, dificuldade de aprendizagem deles já vinha vindo e uma escola organizada não quer dizer que os alunos vão aprender muito, é o que eu acredito. Agora com este resultado eu não concordo.

Pesquisador

Entendi. Então para você o salto do IDEB não significou uma melhoria na qualidade da educação ofertada pela escola?

Entrevistado

Não, não significou. Porque nós temos alunos aqui que foram reprovados do ano passado, que participaram do IDEB, da prova e nós percebemos não tem esse potencial.

Pesquisador

Você acredita que houve preparação dos alunos para a prova?

Entrevistado

Pode ter acontecido.

Pesquisador

Você não descarta essa possibilidade?

Entrevistado

Não, não descarto.

Pesquisador

Para você o que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Eu acho que uma escola de qualidade, é onde você trabalha em equipe, pensa no aluno, preparar o que é melhor para ele, os professores capacitados e dialogando, os pais presentes, fazer com que os pais participem da vida escolar, fazer com que a escola seja prazerosa, um lugar prazeroso para o aluno.

Pesquisador

Esta é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Vai ser. Estamos lutando para isso, estamos organizando, reestruturando, queremos que seja.

Pesquisador

Você uma relação entre o salto do IDEB e a forma pela qual a escola é organizada ou estava organizada?

Entrevistado

Não, nenhuma. A escola não estava organizada e mesmo assim deu um salto muito grande. Se nós formos pensar numa organização da escola, a documentação toda desorganizada, acreditamos assim, se desde a parte administrativa estava tudo desorganizado, lógico que a pedagógica consecutivamente também estará. Eu acho que não tem não.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre a qualidade do ensino e o IDEB?

Entrevistado

Eu acho que aí é relativo, porque você faz uma avaliação pelo IDEB, você tem uma nota, um índice alto e aí no ano seguinte você já não consegue, como havíamos falado, a escola é a mesma, mas os alunos não, a comunidade não, principalmente aqui que tem uma grande rotatividade de aluno por causa da zona rural, eles mudam muito então acho que isso não tem.

Pesquisador

Tem algo que você gostaria de falar, acrescentar no momento em que eu fiz as perguntas?

Entrevistado

Não.

Pesquisador

Fico muito agradecido com a sua colaboração.

Entrevistado

Que isso, desculpa os engasgos.

Entrevista com coordenador-pedagógico II

Pesquisador

Você poderia falar um pouco sobre a gestão da escola? Como é a organização do trabalho? Quem toma as decisões? Como é a participação dos pais? Tem órgãos colegiados? É possível fazer um paralelo entre a gestão passada e a gestão atual?

Entrevistado

Eu trabalhei nas duas, na gestão passada que teve onde teve a nota do IDEB e nesta também. Para mim, eu não vejo muita diferença entre as duas gestões não. Porque, nós sempre tivemos bastante abertura, eu digo nós professores, funcionários os pais, então, as diretoras sempre deram abertura para estar tentando resolver os problemas que cada um vem enfrentando, seja pais, seja aluno, seja professores, seja funcionários. Então sempre teve essa abertura e em qualquer momento, então ela nunca falou assim, deixe este assunto para resolver depois, ou não, nós vamos resolver desta forma. Então ela sempre atendeu no horário que foi solicitado, sempre tentou resolver da melhor forma possível e todas as decisões da escola, a direção não toma essa decisão sozinha, é sempre nas reuniões, nós temos reuniões semanais com o professores, então toda decisão que tem desde uma festa até reuniões, tudo é decidido em conjunto. É uma direção participa, a coordenação, os professores e é tudo decidido em conjunto.

Pesquisador

Os pais participam?

Entrevistado

Depende do assunto, quando é relacionado a assuntos mais internos, aí fica só professores e direção. Dependendo do assunto aí tem a participação da família. Nós temos o conselho de escola e este ano nós já tivemos que fazer algumas reuniões extraordinárias para decidir alguns assuntos de alunos e nós tivemos que estar convocando. É assim, tem bastante participação dos pais também.

Pesquisador

Órgãos colegiados?

Entrevistado

Tem.

Pesquisador

Funcionam?

Entrevistado

Funcionam. Tem reuniões bimestrais, tem reuniões as vezes extraordinárias.

Pesquisador

Normalmente o presidente destes órgãos é o diretor ou não?

Entrevistado

Geralmente, como ele tem que fazer parte, então geralmente ele preside.

Pesquisador

O que você achou do salto da IDEB que a escola obteve? A importância do fato? O que isso influenciou no trabalho da escola? Se houve alguma pressão por parte da secretaria da educação? Se esse resultado do IDEB significou uma melhoria na qualidade do ensino?

Entrevistado

Eu acredito que este IDEB, ele vem da consequência do trabalho que se faz, não só no ensino fundamental, mas desde a educação infantil. Como nossas escolas são municipalizadas, da educação infantil até o quinto ano, então esse trabalho que se faz desde a educação infantil, então todo esse preparo, e eu acredito que a educação ela vem crescendo, então, esse salto que teve eu acredito que tenha sido pelo trabalho que está sendo desenvolvido ao longo de muitos anos, e eu acredito que principalmente este salto foi pelo trabalho dos professores que se dedicaram muito, pelo apoio dos pais, porque se nós não tivéssemos o apoio da família, nós não conseguimos resultados e também pela dedicação dos próprios alunos. Então foi feita uma conscientização da importância, não só de estar realizando a prova, mas deles estarem se empenhando, deles estarem se empenhando, porque eles estariam ajudando no futuro deles.

Pesquisador

Pressão por parte da secretaria nunca houve?

Entrevistado

Não, pelo contrário, nós sempre tivemos total apoio, tanto por parte da secretaria, tanto por parte da administração. Sempre foi esse apoio realmente, em tudo o que solicitamos, nós fomos atendidos, sempre fazíamos reuniões com a secretaria, então, ela sempre nos apoiou. Nós nunca tivemos pressão do tipo, vocês têm que trabalhar para atingir tal. É o que eu falei para você, é o compromisso que teve por parte de todos. Eu falo assim pais, professores e alunos, porque é o que está ligado diretamente, mas nós tivemos apoio por parte da direção, da coordenação, sempre por trás apoiando os professores em tudo o que eles precisavam.

Pesquisador

O que é uma escola de qualidade para você?

Entrevistado

Para mim uma escola de qualidade é aquela escola que faz com que a criança realmente consiga aprender, eu acho que ela consiga se desenvolver em todos os sentidos, eu acho que não só na parte de qualidade, não só na parte cognitiva, eu acredito na parte social também. Porque nós temos aí crianças muito tímidas, crianças com muita dificuldade de

aprendizagem e eu acredito que essa dificuldade de aprendizagem também se por problemas da timidez e que os professores fazem um trabalho investindo nestas crianças, então não se investe apenas naquela criança que consegue aprender, que fala e você já consegue aprende, então eles fazem um trabalho para atender essas crianças que tem essa dificuldade estar socializando, então eles desenvolvem projetos, principalmente projetos de teatro, que faz com que a criança ela se desenvolva. Nós vimos assim, crianças que não se desenvolveram tanto na parte cognitiva, mas na parte de socialização, de estar se soltando, ela teve um avanço muito grande. Então para mim uma escola de qualidade é isso, é fazer com que todos realmente se desenvolvam.

Pesquisador

Essa é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Sim. Com certeza.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre o salto do IDEB e a forma pela qual a escola estava organizada, no modo de gerir ou não?

Entrevistado

Sim. Sim. Porque eu acho assim, nós temos um ensino de qualidade, quando nós temos um ensino de qualidade tudo muda, então todo esse apoio que se teve na parte da administração, secretaria, direção, coordenação, dos pais, dos professores, esse conjunto todo fez com que nós tivéssemos esse resultado. Eu acho que esse espírito de parceria que tem que ter, se não tiver essa união, nós não chegamos a lugar algum, então teve e tem essa união, acho que todos estão aí em busca de um objetivo só que é o aluno, fazer com que nossos alunos melhorem cada vez mais.

Pesquisador

Para o próximo IDEB qual é a expectativa da escola?

Entrevistado

Nós estamos fazendo todo o trabalho possível. É difícil colocar uma expectativa de se o IDEB vai ficar igual, se vai ser superior ou se vai cair, não sabemos, o que nós estamos preocupados no momento é tentar sanar a dificuldade de alguns alunos e tentar melhorar. Por isso que nós temos salas com dois professores para estar auxiliando, salas com número reduzido de alunos, o professor dá um atendimento individual para cada um, cada qual com a sua dificuldade, então, eles preparam as atividades de acordo com as atividades eles tem diferentes materiais para estar trabalhando. Então nós não sabemos, não posso

afirmar para você quanto e como vai ser, mas nós estamos fazendo tudo o que é possível pra nós estar tentando ao menos sanar as dificuldades dos alunos deste ano. Porque é assim, cada ano a clientela é diferente, a nossa clientela deste ano é diferente da clientela que nós tínhamos no ano de 2011. Então é assim, são crianças com mais dificuldades, são crianças que já ficaram retidas no ano passado por dificuldades de aprendizagem, que alguns casos já fogem da escola e fazem parte da área da saúde, então, eu acredito que tanto os pais como os professores, direção a parte da sala de aula, a secretaria, todos estão se empenhando para fazer com que realmente nós consigamos ter uma nota boa, eu acho que independentemente da nota que a escola obtiver eu acredito e tenho certeza que o trabalho esta sendo feito e nós estaremos dando continuidade para este trabalho.

Pesquisador

Por parte da secretaria ou do gabinete do prefeito não há nenhuma pressão para manter ou elevar o índice?

Entrevistado

Pelo contrário, anda mais que teve essa mudança de prefeito, então nós colocamos, primeira coisa que colocamos, todo ano a clientela é diferente, então nós colocamos para eles que a clientela de 2011 e de 2013 são diferentes, o que nós podemos fazer com as crianças deste anos, estar investindo mais devido as dificuldades, então desde o primeiro dia de aula nós temos total apoio por parte deles, tudo o que a escola necessita eles estão fornecendo, então, em momento algum eles falaram que pelo menos mantenham o índice, eles não fizeram pressão nenhuma, o que eles colocam é que nós confiamos no trabalho de vocês e nós queremos que vocês dêem continuidade neste trabalho. Então, eles não fizeram cobrança, eles só querem que nós consigamos dar continuidade no trabalho, fazer com que estas crianças cada dia se desenvolvam mais.

Pesquisador

A escola passou por algum treinamento para se fazer a Prova Brasil ou não foi necessário?

Entrevistado

Treinamento não, o que nós fazemos é assim, neste ano de 2011 os HTPCs que são as reuniões semanais, elas eram por período, então nós tivemos durante o ano reuniões só com os professores dos quintos anos então, ali tinha toda uma troca de material. Sempre, eu na parte da coordenação eu estava fornecendo material para os professores, os professores faziam outro tipo de pesquisa, então tudo o que eles encontravam de material diferente, então tinha essa socialização, era passado para os professores e este ano nós estamos fazendo a

mesma coisa, nós fizemos uma avaliação interna com todos os alunos, principalmente com os quintos anos e com essa avaliação interna nós vimos as dificuldades dos alunos e nós estamos fazendo esse trabalho em cima destas dificuldades. Então o trabalho está sendo o mesmo de 2011. Nas reuniões que nós estamos fazendo semanalmente, nós temos os descritores para estar trabalhando, nós estamos pegando atividades para os professores estarem trabalhando, o plano de ensino, o conteúdo dos descritores já fazem parte dos conteúdos do quinto ano. Então, de qualquer forma os professores tem que estar trabalhando esses conteúdos, então eles focam um pouquinho mais, focam de que forma, trazendo atividades que façam com que o aluno consiga ler, consiga interpretar, ele consiga ter autonomia para estar fazendo. O nosso foco é esse aí, fazer com que nosso aluno consiga ler, interpretar. Se ele não tiver essa autonomia para estar lendo, estar entendendo ele não vai conseguir se desenvolver, não é verdade? Porque é a base de tudo, a leitura e o entendimento.

Pesquisador

Em 2011 o sistema era apostilado e as salas eram homogêneas, essa organização permanece?

Entrevistado

Permanece.

Pesquisador

Só mudou o material didático?

Entrevistado

Na verdade, essas salas não foram montadas no ano de 2011 para focar o IDEB não, essas salas foram montadas no ano de 2010. No ano de 2010, eu ainda estava em sala de aula e na época a secretária que nós tínhamos, ela montou as salas muito aleatórias, ela pegou por ordem alfabética e montou aleatório. Então, tinha extremo. O professor estava com muita dificuldade de estar trabalhando com extremos, você não atendia nenhum e nem outro, as salas eram bem mais numerosas e com extremos, então, ela estava tendo uma dificuldade muito grande. Então, desde o início do ano de 2010, muitos professores vinham pedido, não para deixar a sala homogênea, porque não existe, nós seres humanos, graças a Deus nós somos diferentes. Então, por mais que você tente agrupar, não fica homogênea, porque tem aquela criança que se destaca. Então no finalzinho de 2010, acho que agosto ou setembro, aí foi feita essa mudança, aí foi colocado crianças, agrupamentos de crianças com um pouquinho mais de dificuldades para estar tentando ao menos recuperar aquelas salas que tinham crianças que ainda não estavam alfabetizadas. Quer dizer, elas já estavam no término do ano e não estavam alfabetizadas. Então a escola tinha que fazer alguma coisa. Então, nós conseguimos

fazer essa mudança no finalzinho de 2010, aí deu continuidade nestas salas, então, no ano de 2011 manteve e nós continuamos até hoje.

Pesquisador

Foi uma experiência que deu certo?

Entrevistado

Isso, porque é assim, percebeu-se que em 2010 em setembro que começou a funcionar essas salas até dezembro algumas salas, o professor, como ele fez esse trabalho mais intenso com número reduzido, conseguiu ganho com algumas crianças. Então, como teve resultado, então, por isso que manteve a formação das salas e nós percebemos que ao longo desses anos as crianças têm melhorado.

Pesquisador

E essa organização é para todos os anos?

Entrevistado

Todos os anos, nós só não colocamos, nós colocamos no ano de 2011 primeiro ano, que eles estavam vindo lá da educação infantil, mas nós não percebemos que teve muita mudança não, porque como eles vem pra cá e os professores vão estar trabalhando essa parte de alfabetização, então as crianças foram se desenvolvendo, então não deu para estar, não se obteve um resultado ou uma diferença muito grande. Agora a partir do segundo ano sim, porque aí se você pega, vamos supor as crianças que já estão alfabetizadas com aquelas que estão bem no início da alfabetização você percebe a diferença. Porque aquela que já está alfabetizada o professor consegue acelerar e o resultado é maior, então, aquelas crianças que não estão alfabetizadas e com número reduzido, o professor, ele vai fazer esse trabalho diferenciado e ao término do ano essas crianças já estarão alfabetizadas. Então, percebe-se um ganho muito grande, então nós tivemos desde 2011 dois professores em sala, só que neste ano de 2013 que teve um número maior, nós temos sete salas com dois professores em cada sala.

Pesquisador

Está distribuído em todos os anos?

Entrevistado

Isso, em todos os anos, nós focamos nas salas que tem mais dificuldades, porque o professor pode sentar do lado para tomar uma leitura, para estar auxiliando na hora da realização da atividade. Mas ele faz também o atendimento no geral da sala, mas o foco é mais nas crianças com mais dificuldades.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre a qualidade da escola e o Índice do IDEB?

Entrevistado

É o que eu coloquei para você, eu acho assim, essa qualidade eu acho que ela já vem, porque é assim, se você for acompanhando o nosso IDEB, ele foi subindo. Ele teve esse salto muito grande, mas ele vinha já subindo, quer dizer, a qualidade vinha subindo gradativa, então é o que eu falei para você, eu acho que dá municipalização.

Pesquisador

Vocês municipalizaram em que ano?

Entrevistado

Desde 1998, aí já era professores da rede municipal, o município ficou com alguns professores da rede estadual, mas depois eles foram se aposentando, então, como eram professores da rede, então, eu acredito que é diferente. Não sei se é porque já conhece todos, os alunos são da cidade, então, quer dizer, faz-se um trabalho diferente. Cada professor, os pais também se comprometem, vão se empenhando cada vez mais. Eu acho que essa qualidade, a qualidade que vem sendo feita, não é só pensando que nós vamos ter que aumentar o nosso índice, então nós vamos trabalhar a mais. Acho que independente de ter IDEB ou não, acho que todos estão empenhados em ter esse ensino de qualidade, ainda mais por ser cidade pequena, todo mundo se conhece. Muitas pessoas vão continuar aqui, então temos que pensar no futuro dessas crianças, de ter um futuro melhor, de ter um trabalho melhor, e ainda mais numa cidade nossa que é pequena, muitos vão trabalhar em outras cidades. Nós queremos que essas crianças tenham uma boa formação que elas consigam fazer uma faculdade, graças a Deus nós temos uma faculdade aqui no município, que é difícil a cidade ter desde o infantil até a universidade, então nós temos esse privilégio. Então, nós gostaríamos que nossos alunos, eles realmente tivesse uma formação acadêmica, então, por isso nós estamos lutando para isso, trabalhando para isso e ter uma faculdade no município com o preço acessível, eu acredito que todos possam estar fazendo. Se eles tem uma educação de qualidade desde de a educação infantil, qual a tendência destas crianças? Cada vez ir prestando mais, nós já vimos crianças que foram nossas e terminaram o ensino médio e que passaram em universidades públicas, em federais e que estão super bem. Então, para nós é motivo de bastante orgulho, pelo menos nós vemos todo o esforço que foi feito. Eu acho que isso, não sei, nós percebemos bastante em cidade pequena, eu acredito também que numa cidade maior eles também façam esse tipo de trabalho. Então, eu acredito que a qualidade é pensando no futuro deles e não só no IDEB, nós não trabalhamos pensando em índice, trabalhamos pensando no futuro deles realmente, na melhoria, na qualidade de vida.

Pesquisador

Tem algo que gostaria de falar e que durante as questões você não se lembrou ou que gostaria de comentar também?

Entrevistado

Eu acho que o foco da sua pesquisa é em cima do IDEB, quero ressaltar que esse índice, deu-se, na época foi falado muito, mas foi por conta do trabalho dos professores do empenho que eles tiveram, eles não mediram esforços, os pais também sempre comprometidos, todas as vezes que a escola solicitou ou os professores solicitaram, os pais estavam muito presentes, não são todos, temos exceções e o empenho principalmente dos alunos. Porque se não tivesse esse conjunto não se chegaria, não adianta só o professor fazer esse trabalho e o aluno não corresponder, se o aluno deixar o caderninho fechado e não produzir. Então, teve o trabalho do professor incentivando, a família em casa e por traz de todo esse trabalho a direção e coordenação também, e a secretaria, quer dizer, o todo, o conjunto, realmente é o trabalho de equipe. Nós falamos em trabalho de equipe, mas sempre tem pessoas que às vezes não concordam com muito das coisas que são falado. Mas eu acredito que a maioria, eles desempenham muito bem o seu papel, não mediram esforços de horário, que nós sabemos que o trabalho de professor é muito árduo, que ele não faz esse trabalho só na escola, que ele fica horas e horas e horas em casa, as vezes a noite, final de semana, as vezes perde horas de sono pensando no aluno. É o trabalho do professor que faz a diferença.

ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS

ENTREVISTA COM O FUNCIONÁRIO I

Pesquisador

Eu gostaria que você falasse-me um pouco sobre a gestão da escola, como funciona a organização do trabalho, quem toma as decisões, como funciona a participação e se tem algum órgão colegiado funcionando.

Entrevistado

Aqui na escola como havia relatado a você eu estou aproximadamente a um mês, então estou descobrindo ainda, realmente estou aprendendo. Mas assim, como eu poderia dizer? Tudo está nas mãos do diretor. Claro se na ausência dele, ele deixar algum assunto, se alguém perguntar isso, se alguém vier atrás disso, quando os professores chegarem você passa isso “assim, assim, assado”, aí fica comigo, mas no caso qualquer decisão a ser tomada fica

com o diretor. Se ele não estiver presente, ele ligo para ele em “X¹⁴”, às vezes ele está em reunião na secretaria de educação e se ele puder atender, ele passa as coordenadas para mim.

Pesquisador

Entendi! O IDEB da escola por exemplo do ano de 2011 e relação ao ano de 2009 subiu bastante, no caso dois pontos, algo atípico, pois a maioria das escolas da região não cresceu, e o que você acha disso? Você acha que esses resultados influenciam no trabalho da escola, no seu trabalho?

Entrevistado

No meu trabalho diretamente, creio eu que nem tanto. Mas, saber que a escola teve um crescimento, e eu estou trabalhando nesta escola que está crescendo, claro que eu quero que ela continue crescendo mais, eu quero fazer parte disso. Apesar de não lecionar, não dar aula, não estar diretamente em contato com o aprendizado do aluno, eu faço parte da escola, eu sou parte integrante da escola. Então, fico feliz em saber que a escola cresceu, e eu quero enquanto estiver aqui que ela cresça cada vez mais. Entendeu?

Pesquisador

Você uma relação do aumento do IDEB com uma melhoria da qualidade do ensino na escola?

Entrevistado

Claro, claro, sem dúvidas. Qualquer forma de avaliação se o resultado é positivo, é resultado de tudo o que acontece na escola. Desde o momento que o aluno chega, é recebido no portão, ele é encaminhado e tudo. Eu acho que as atitudes do professor, do funcionário em relação ao aluno, o tratamento é uma forma de motiva-lo, é isso o que eu acredito.

Pesquisador

Então, você percebe que existe uma relação entre o IDEB e forma como a escola é organizada?

Entrevistado

Sim, sim. Creio eu, quanto mais a escola for organizada dentro dos seus setores: administração, secretaria, direção e supervisão, quanto maior for a organização nesses setores, vai se refletir dentro da sala de aula, com certeza, porque a coordenação e a supervisão se faz presente na escola. Então eles estão sempre orientando, procurando saber como está sendo os métodos utilizados pelos professores. Não é?

Pesquisador

¹⁴ Nome fictício dado ao município a fim de preservar a identidade original.

Entendi. Eu iria questiona-lo sobre a qualidade do ensino desta escola e o IDEB, mas suas respostas já contemplam está questão.

Entrevistado

Sim. No caso aqui tem algo diferente, por ser uma escola na zona rural, as vezes eu percebo que tem uma valorização maior por parte dos pais e também das crianças em vir para a escola, porque os pais e as crianças tem a noção que eles estão tendo uma chance. E aqui se você perguntar a um pai se ele prefere que o filho dele venha para cá, apesar de ser longe, é distante das fazendas, a distância seria muito maior para o centro, para as escolas urbanas. Então eu acho que tem muita diferença, os pais dão um pouco mais de valor pra essa questão, é claro que nem todos os pais, eu percebo, apesar do pouco tempo que estou aqui, tem muitos pais, eu recebi alguns pedidos de matricula a uma semana atrás, que os pais tinham a opção em colocar o filho em outra escola que seria na cidade vizinha, porque a zona rural aqui é bem próximo e dividida “X” e “Y¹⁵” e o pai fez questão de matricular o filho aqui, alguma coisa de bom tem não é? Porque o filho dele vai sair mais cedo de casa e vai chegar mais tarde em casa em função do deslocamento e mesmo assim o pais preferiu colocar aqui, porque o pai conhece o filho de outros trabalhadores da mesma fazenda, que estudam aqui, e a escola graças a Deus é bem conceituada, não é perfeita, mas é bem conceituada.

Pesquisador

Você falou que está a um mês aqui, você já passou por outra escola?

Entrevistado

Não, este é o meu primeiro trabalho na área pública. Anteriormente, antes de trabalhar aqui, a vida toda foi sempre trabalhando na indústria, “X” é um polo eletrônico e eu sempre trabalhei nas linhas de produção da indústria mesmo, daí eu fui aprovado no concurso e fui convocado, então eu estou aprendendo ainda.

Pesquisador

Tem algo que você gostaria de acrescentar?

Entrevistado

Não, só isso mesmo.

Pesquisador

Agradeço pela sua participação, suas informações são muito importantes para a pesquisa.

¹⁵ Nome fictício dado ao município a fim de preservar a identidade original.

Obrigado.

ENTREVISTA COM O FUNCIONÁRIO II

Pesquisador

Eu gostaria que a senhora comentasse um pouco sobre a gestão da escola, como que era como que está agora, como é a organização do trabalho, como é a participação dos pais?

Entrevistado

Olha, os pais, eu acho que eles vêm pouco na reunião, eles tinham que participar mais, mas como trabalha na roça muitos tem essa dificuldade pra vir, mas tem o ônibus para levar, quando vem leva e traz na casa. Mas eu acho que eles deviam participar mais.

Pesquisador

Sobre a gestão da escola?

Entrevistado

Deste ano?

Pesquisador

Poder ser deste ano e dos anos anteriores também.

Entrevistado

Fiquei sabendo no final que no ano passado teve bastante complicação, mas que já estão resolvendo, como iam mudar a gestão, mas neste ano está tudo caminhando certinho.

Pesquisador

Eles falaram alguma coisa do que era essa complicação ou não?

Entrevistado

Sobre prestação de contas, verbas, alguma coisa assim, mas, só que eu não sei o que é.

Pesquisador

Entendi, a nota desta escola no IDEB em 2009 era 3,5 e em 2011 passou a ser 5,5 e na nossa região temos 14 municípios e está foi a escola que obteve mais salto, enquanto na maioria das escolas as notas permaneceram iguais ou caíram, a nota dessa escola subiu, o que você achou disso, o que ficou sabendo disso, foi comentado algo sobre isso, se houve alguma pressão para ter a melhoria dessa nota?

Entrevistado

Ah! De assunto deste tipo eu não fiquei sabendo, no ano passado nós estávamos com poucos funcionários, então era muito corrido. Estávamos apenas em sobre isso aí.

Pesquisador

Entendi, para você o que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

De qualidade? (pausa de 8 segundos) Uma escola boa, com bons professores, com funcionários que trabalham, escola limpa com tudo em ordem, diretor que conversa conosco, porque teve diretor no passado que não passava nada para nós e ficávamos sabendo tudo em cima da hora, ninguém nos avisa. Agora esse de agora não, ele já avisa, tal dia vai ter tal coisa, então nós já ficamos sabendo o que vamos fazer. Os outros não avisavam de jeito nenhum, quando íamos saber já estava em cima da hora.

Pesquisador

Entendo. Para as tomadas de decisões na escola há alguma consulta aos funcionários ou o diretor sempre toma decisão sozinho?

Entrevistado

Ah sim, ele conversa conosco.

Pesquisador

Ele pega a opinião de todos para tomar uma decisão?

Entrevistado

Isso

Pesquisador

No passado?

Entrevistado

Antes não era não,

Pesquisador

Era sempre a vontade do diretor?

Entrevistado

Ah! Era entre eles que resolviam nós nunca éramos consultados.

ENTREVISTA COM O FUNCIONÁRIO III**Pesquisador**

Você poderia falar sobre a gestão da escola? Como se dá a organização do trabalho, que toma as decisões? Se possível fazer uma diferenciação entre a gestão atual e a gestão passada.

Entrevistado

Eu sou amiga do pessoal da gestão passada e sou amiga do pessoal da gestão atual, não sou politqueira, eu não trabalho para prefeito, eu trabalho para a escola. Eu acho que somos privilegiados por estar no estado de São Paulo e que tudo nos chega com uma relativa rapidez. Eu acho que trabalhar aqui é muito melhor do que trabalhar numa escola no interior do Amapá, pelo fato de ser um estado pobre, pelo fato de, não sei se tem coronelismo ou não. Entendeu? Eu me considero privilegiada de morar nesta região e de trabalhar nesta escola. A escola é uma escola limpa. É esse tipo de organização?

Pesquisador

Não, é no sentido de como se desenvolve o trabalho na escola.

Entrevistado

É tudo as mulheradas, tem a diretora, estou lá fora no meu trabalho, eu estou no pátio bati o sinal, é recreio dos primeiros e segundo aninhos, vem as outras séries, alguém se machucou, ou eu trago para dentro e curo de depois levo para fora. Agressão física eu entrego para a diretora. Coisa pesada, um soco que teve ontem e o menino ficou, eu fiquei com medo de até um descolamento de retina. Hierarquicamente é assim, a vice-diretora faz a função dela, a diretora faz a função exatamente da direção, cuida da burocracia, pega no pepino, a coordenadora é o cérebro da escola hiper competente, eu acho os professores sérios, ninguém está para brincar.

Pesquisador

A tomada de decisão tem algum compartilhamento?

Entrevistado

Ah tem! Eu sou de outra área, eu não sou daqui de dentro eu sou de fora do prédio, sou do pátio. Decisões pedagógicas eu ainda não entro, mas assim, eu acho que nunca teve uma decisão que eu tivesse que participar. Teve decisão em âmbito municipal que eu participei, mas de escola não, mas, por exemplo, vamos fazer um rodízio das séries, aí tem a participação de todo mundo.

Pesquisador

O IDEB de 2011 em relação ao de 2009 subiu muito, o que você achou disso? Teve alguma influencia aqui na escola?

Entrevistado

Se o resultado?

Pesquisador

Isso.

Entrevistado

Ah sim! Todo mundo fica com a auto estima elevada. Porque não foi só professor, não só o diretor, foi a merendeira, os que varem o pátio, foi a inspetora é um conjunto.

Pesquisador

O que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Pra mim seria uma escola de tempo integral que receba os alunos de manhã e solte os alunos cinco horas da tarde. É estudar todo tipo de conteúdo, diversão, filme, jogos, todo tipo de atividade que ele faz em projetos, ou na rua ou no quintal de casa ele fazer na escola. Comer aqui, tomar café aqui, sai alimentado daqui e vai em casa dormir, essa é a formação ideal de nove anos que eu acho que aí ele está pronto para viver.

Pesquisador

Essa é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Ah é uma escola boa, mas é uma escola de um período só, a minha escola ideal é integral. É uma escola boa, uma escola de qualidade dentro dos parâmetros como eu te expliquei, numa região privilegiada.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre o salto do IDEB e o modo pelo qual a escola estava organizada? Sendo gerida?

Entrevistado

Ah, tem a ver. Tem a ver. Tem dedo de direção, tem que ter uma união, direção, coordenação, vice direção, professores. Porque é uma bola, é uma coisa só, é o que eu falei, ninguém conseguiu o IDEB sozinho.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre a qualidade de ensino da escola e o IDEB?

Entrevistado

Ah sim, a escola tem que ser de qualidade, professores de excelência. Se o aluno for mal educado, desinteressado vem de casa, essa geração que veio para bagunçar, eles já vem com esse propósito, eles já são assim, eu acho que a escola tem tudo para oferecer, tem professor que estimula a leitura, assistem filmes, eles tem todas as oportunidades que são oferecidas.

Pesquisador

Tem algo que você gostaria de acrescentar e que durante as perguntas você não se lembrou?

Entrevistado

Não, a sim, é legal trabalhar aqui, é bom.

Pesquisador

Quanto tempo trabalha aqui?

Entrevistado

Eu, tem seis anos.

Pesquisador

Na mesma função?

Entrevistado

Na mesma função, fiz o concurso e passei.

Pesquisador

Já trabalhou em outra escola?

Entrevistado

Trabalhei na escola de lá, mas lá tinha muito problema com funcionário, porque os funcionários de lá, queriam elas ser promovidas a inspetores e aí houve o concurso público, que passou é quem entrou, e eu também já fui conselheira tutelar por três anos. Quer dizer eu já tinha um perfil de escola. Sou filha, sobrinha, irmã tudo de professora.

Pesquisador

É só isso, obrigado pela participação.

ENTREVISTA COM ALUNOS**ENTREVISTA COM ALUNO I****Pesquisador**

Há quanto tempo você estuda na escola?

Entrevistado

Acho que, faz tempo, mas eu não lembro.

Pesquisador

Você entrou na escola em que série?

Entrevistado

Eu entrei no quarto ano.

Pesquisador

Você saberia falar sobre a administração da escola? Como ela funciona? Como ela está sendo?

Entrevistado

Antes quando eu entrei aqui não era muito boa.

Pesquisador

Era outro diretor?

Entrevistado

Era outra diretora. Então ela, nós não gostávamos dela porque ela não nos dava ouvidos, quando nós estávamos conversando com ela, ela nos virava as costas, então, nós pegamos e xingamos o outro diretor, ficava falando mal. Agora está melhor a escola com este diretor, ficou bem melhor, organizada.

Pesquisador

Vocês participam da gestão da escola em algum momento?

Entrevistado

Bom, isso eu acho que não, sei lá.

Pesquisador

Então a outra diretora não dava atenção?

Entrevistado

Nem ligava, nem batia na porta e já entrava. As coisas que não eram nossas ela pegava e ficava falando mal da professora, ela não gostava da professora X, você conheceu a professora X?

Pesquisador

Sim.

Entrevistado

Então, nós éramos da sala dela e ela não gostava dela, ficava falando mal.

Pesquisador

E a professora reclamava?

Entrevistado

Ela não reclamava, ela fica quietinha, só falando com nós, a professora X tem bastante problema.

Pesquisador

Você sabe o que é o IDEB, já ouviu falar?

Entrevistado

Não sei.

Pesquisador

E da provinha Brasil e do SARESP?

Entrevistado

Eu sei.

Pesquisador

O que você sabe? O que os professores falaram para você?

Entrevistado

Depois que nós fizemos?

Pesquisador

Antes também, o que ela fala?

Entrevistado

Ela falou que era para nós fazer com calma, com atenção só que um pouquinho rápido, mesma coisa que ela nos falou, o diretor também falou, que era para nós fazer com calma, por exemplo, nós fazíamos a provinha, mas não pode deixar sem responder.

Pesquisador

Isso foi para o SARESP?

Entrevistado

Isso.

Pesquisador

E para a provinha Brasil, ela falou mais alguma coisa?

Entrevistado

Falou.

Pesquisador

O que ela falou para vocês?

Entrevistado

Ah, eu nem lembro, acho que faz três dias ou dois.

Pesquisador

Ela falou para vocês estudarem, ou algo do tipo?

Entrevistado

Ela falou para nós estudarmos e sei lá, esqueci.

Pesquisador

Ela passou algum exercício que vai cair na provinha para vocês ou não?

Entrevistado

Ela fica falando assim, por exemplo, ela pega e passa um pouquinho de coisa lá e fala que vai cair daquele jeito na provinha.;

Pesquisador

E fala para fazer igual?

Entrevistado

Isso

Pesquisador

Manda alguma tarefinha para fazer em casa que vai cair na provinha Brasil?

Entrevistado

Não. Ela nos faz estudar na escola.

Pesquisador

O que é uma escola de qualidade para você?

Entrevistado

Bom para mim, uma escola de qualidade tem que ter todos andando organizadinho, não andando todo espatifado e estudando bem direitinho, saía da escola, pegava um lanchinho e fosse embora. Dentro do ônibus ficar quietinho também, como se fosse estudante grande.

Pesquisador

O que mais deveria ter nesta escola de qualidade?

Entrevistado

Bom, eu acho que um diretor bonzinho, mais ou menos, quando alguém fizesse alguma bagunça ele pegasse e colocasse de castigo.

Pesquisador

Está é uma escola de qualidade?

Entrevistado

É.

Pesquisador

Porque você acha que ela é de qualidade?

Entrevistado

Porque o diretor ele é bom, ele fica dando risada, ele é engraçado.

Pesquisador

E os professores?

Entrevistado

Os professores também. Eles são bonzinhos.

Pesquisador

E a merenda da escola é boa?

Entrevistado

Vixe, não perco um dia.

Pesquisador

Você sempre vem à escola, nunca falta?

Entrevistado

Só um dia que eu faltei por causa que o ônibus estava com outro motorista e nós ficamos lá no ponto esperando, esperando só que ele esqueceu de pegar eu.

Pesquisador

Você gosta da escola?

Entrevistado

Ahan. Não quero faltar nenhum dia, nenhum.

Pesquisador

Por quê?

Entrevistado

Porque, é gostoso ir para a escola, nesta escola, porque nas outras em que eu estudei não era bom não.

Pesquisador

Você gosta de estudar? De escrever?

Entrevistado

Gosto.

Pesquisador

Você já sabe fazer todos os cálculos?

Entrevistado

Sim.

Pesquisador

E de escrever, você já está craque? E ler?

Entrevistado

Sim, ler letra de mão, de forma. Mas tem alguns erros também

Pesquisador

E para escrever uma redação você já está craque?

Entrevistado

Eu ainda não sei colocar ponto, nem vírgula, nem ponto de exclamação.

Pesquisador

Na provinha Brasil cai redação, ela já falou isso para vocês? Ela deu algum texto para treinar para a provinha?

Entrevistado

Sim, já falou e ela faz isso algumas vezes.

ENTREVISTA COM ALUNO II

Pesquisador

O que você pode falar sobre a gestão desta escola?

Entrevistado

Ah eu não sei, mas antigamente eles não faziam nada direito, e agora com a entrada do novo diretor, está tudo melhor em comparação com a gestão anterior.

Pesquisador

O que faziam de diferente que você não gostava?

Entrevistado

Pó r exemplo, a comida era ruim, achava cabelo dentro da comida, o recreio era muito curto, agora que mudou, a comida é melhor, o recreio aumentou.

Pesquisador

Vocês tem grêmio estudantil na escola?

Entrevistado

Tem isso aí sim, tipo, a professora de artes, vai que ela grita conosco ou faz alguma coisa, como já fez, mandou o menino desaparecer da sala, aí ele veio aqui e conversou com o diretor e o diretor foi na sala e conversou com a professora e depois o aluno voltou para a sala e a professora não gostou mais da sala.

Pesquisador

O que é para você uma escola de qualidade?

Entrevistado

É o que nós vemos hoje, o que era antigamente não dá para responder, mas hoje está tudo tecnológico, antigamente não era assim, era tudo manual.

Pesquisador

Você gosta de estudar/

Entrevistado

Sim.

Pesquisador

Você gosta da escola?

Entrevistado

Sim.

Pesquisador

Por que você gosta da escola?

Entrevistado

Isso aí eu não sei responder não.

Pesquisador

Você não sabe por que você gosta da escola?

Entrevistado

Eu só sei que gosto.

Pesquisador

Sobre o IBEB, a professora comenta alguma coisa na sala de aula com os alunos?

Entrevistado

Não sei.

Pesquisador

E sobre a provinha Brasil?

Entrevistado

Ela comenta muito.

Pesquisador

O que ela costuma falar?

Entrevistado

Ela dá no caderno e fala: toma cuidado, faz isso. Se cair na prova Brasil ela já fala, ela já sabe o que vai cair na prova Brasil porque ela já fez um relatório, aí o que ela dá já cai na provinha Brasil. Nós já fizemos muitas coisas que ela deu e cai na prova Brasil, nós até fizemos uma coisa para nós aprendermos a prova Brasil.

Pesquisador

Quais provas além da prova Brasil vocês fazem?

Entrevistado

A prova normal, a do Brasil é a primeira vez que eu faço, eu nunca fiz.

Pesquisador

E a do SARESP você já fez?

Entrevistado

Nunca, erra para eu fazer, mas só que o pessoal não deixou fazer, aí ficou o quarto ano, o quinto ano e o terceiro ano sem fazer a prova.

Pesquisador

Nesta escola?

Entrevistado

Não, não outra escola, na outra cidade.

ENTREVISTA COM ALUNO III

Pesquisador

Eu gostaria que você falasse um pouco sobre a gestão da escola, o que você pode me dizer?

Entrevistado

Lá na fila eles ficam ajeitando a gente, eu acho que está bom porque...

Pesquisador

O que mais você sabe sobre o diretor, o coordenador, o que eles fazem?

Entrevistado

Normal, como nas outras escolas.

Pesquisador

Eu falei para você do IDEB, e o IDEB desta escola de 2009 para 2011 subiu bastante (interferência de outro aluno)

Entrevistado

Porque é assim, teve alguns campeonatos por causa de indisciplina, e era assim, cada sala tinha um nome e por exemplo, competia a nossa sala com a sala da outra professora e era de salto em distância, ping-pong, queima, futebol e corrida, daí tinha a sala da outra professora e se a sala ficasse em disciplina nós ganhávamos pontos e o inspetor marcava na tabela, se viesse algum aluno para a diretoria ou se a professora tivesse aluno muito ruim que fizesse bagunça, o inspetor descontava os pontos, agora este ano vai ter depois das férias, por causa da indisciplina

Pesquisador

Entendi, o que é uma escola de qualidade para você?

Entrevistado

Que dá comida boa em primeiro lugar, que tem atividade no recreio, boa administração da diretora e as classes maiores, com mais espaço.

Pesquisador

Você acha que essa escola tem qualidade?

Entrevistado

Sim.

Pesquisador

Por que você acha que ela tem qualidade?

Entrevistado

Porque, as salas são grades, porque a diretora é boazinha e porque tem boa sobremesa.

Pesquisador

Você gosta da escola?

Entrevistado

Gosto.

Pesquisador

Porque você gosta da escola?

Entrevistado

Porque eu gosto de fazer continha

Pesquisador

Você gosta de matemática?

Entrevistado

Sim.

Pesquisador

Você é bom de matemática?

Entrevistado

Sim

Pesquisador

E de língua portuguesa você é bom?

Entrevistado

Mais ou menos, ainda estou melhorando a minha letra.

ENTREVISTA ALUNO IV

Pesquisador

O que você poderia falar sobre a gestão da escola, como funciona a escola?

Entrevistado

Na hora da entrada fazemos a oração e se tiver bagunça na fila a professora passa na fila e fala pra parar e diretora, a vice e o inspetor ficam na porta olhando, daí reza e nós entramos. Na hora do recreio é tudo assim, a diretora fica no recreio, a inspetora e o inspetor, tem futebol, tem queima.

Pesquisador

Você participa do grêmio estudantil?

Entrevistado

Não, só tem reunião de pais na sala.

Pesquisador

O IDEB da escola aumento bastante de 2009 para 2011, a professora tem falado sobre o IDEB?

Entrevistado

Ainda não.

Pesquisador

E da Provinha Brasil?

Entrevistado

Olha estamos estudando para a Provinha Brasil e o Saresp, então ela dá uma folhinha pra gente, daí a gente lê o texto e marca o X na resposta que acha e tem A B C e D. aí ela marca A B C e D número 18 aí ela fala que respondeu A levanta a mão, depois B C e D, depois ela corrige.

Pesquisador

Faz assim para matemática e português?

Entrevistado

É matemática e português por enquanto.

Pesquisador

Ela faz mais alguma coisa sobre a Provinha Brasil ou não?

Entrevistado

Ela, por exemplo, ela fala assim: oh gente isso aqui vai cair no SARESP e ela passa, por exemplo, ontem e hoje ela está passando uns probleminhas que vão cair na prova.

Pesquisador

O que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Merenda boa, a sala, uma boa diretora, esporte na hora do recreio, professores bons, alunos que prestam atenção e que não ficam correndo na hora do recreio.

Pesquisador

Esta é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Eu acho, porque tem agora, mudou de prefeito e a merenda tá boa e tem esporte na hora do recreio e se ficar correndo o inspetor faz sentar.

Pesquisador

Você gosta da escola?

Entrevistado

Eu gosto

Pesquisador

Por que você gosta da escola?

Entrevistado

Porque sim, porque é legal.

Pesquisador

Mais alguma coisa?

Entrevistado

A gente (sic) pode jogar esporte, pode jogar ping-pong.

Pesquisador

E de estudar?

Entrevistado

Também.

ENTREVISTA COM PAIS

ENTREVISTA COM PAIS I

Pesquisador

Eu gostaria que você falasse sobre a organização da escola, como você percebe a administração da escola, você poderia falar sobre a gestão/administração, como você tem visto, percebido isso?

Entrevistado

Ah! Esse ano eu estou gostando muito, o diretor está sendo bem atencioso conosco, conversa bastante, quando tem algum problema nós conversamos com ele e ele resolve, com a professora também, que as vezes eu tenho tido problema de nota com o meu filho, a professora está me ajudando muito, eu converso com ela, venho à reunião, acho que é

isso, nós estamos sempre em contato com a escola, e eu estou gostando muito da professora, do diretor, de tudo.

Pesquisador

E você costuma acompanhar o seu filho?

Entrevistado

Eu costumo.

Pesquisador

Você conhece o IDEB?

Entrevistado

Conheço assim, de falar.

Pesquisador

A propaganda inicial do Ideb mostra a atriz subindo uma escada e falando que a educação brasileira também está melhorando

Entrevistado

Sei, sei.

Pesquisador

Então, o IDEB significa índice de desenvolvimento da educação básica, ele vai medir como está a educação básica no Brasil. A nota do IDEB tem dois parâmetros o primeiro é referente a uma avaliação de português e matemática e também dados sobre a evasão escolar, o fluxo escolar. O IDEB desta escola foi o que teve maior alta em toda a região, gostaria de saber o que você acha disso, seu filho agora está no quinto ano, está tendo alguma pressão para a melhora desse índice? O que você pode falar sobre isso?

Entrevistado

Eu tenho assim, igual a professora fala pra aumentar a nota, fala pra estudar mais, mas pressão em cima de nós não.

Pesquisador

Para você o que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Olha, eu acho que tem que ter professor bom. Professor que tem qualidade para ajudar a criança.

Pesquisador

O que você está me dizendo é que a qualidade da escola está mais voltada para a boa formação do professor, do compromisso dele?

Entrevistado

Isso. A criança tem que vir e aprender, é o que acho. E tudo tem que estar correto

Pesquisador

Você alguma relação entre o salto que a escola teve no IDEB e a forma como a escola estava organizada?

Entrevistado

Não sei lhe dizer. Mas eu estou sempre observando que as professoras estão sempre ajudando as crianças, é isso o que eu posso falar.

Pesquisador

As práticas dos professores não tem mudado? A atenção é mesma?

Entrevistado

É a mesma, eu acho que agora eles tem mais recursos, tem os jogos que vem pra ensinar as crianças, tem coisas que melhoraram sim, vieram coisas melhores para as crianças aprenderem.

Pesquisador

Tem algo a mais que você gostaria de falar?

Entrevistado

Não, não. Aqui na escola não tenho o que reclamar, só tenho que elogiar, cada vez mais está melhorando.

ENTREVISTA COM PAIS DE ALUNO II

Pesquisador

Eu gostaria que você falasse-me sobre a gestão da escola, como que é a organização do trabalho na escola, como são tomadas as decisões, tem participação dos pais nas tomadas de decisão?

Entrevistado

Pra mim é tudo normal, não tenho reclamação.

Pesquisador

Quando vão decidir algo na escola, eles costumam pedir a opinião dos pais?

Entrevistado

Sim, eles pedem.

Pesquisador

Você tem percebido se os pais participam da escola?

Entrevistado

Alguns sim, alguns não.

Pesquisador

Você sabe o que é o IDEB?

Entrevistado

Não.

Pesquisador

O IDEB é o índice de desenvolvimento da educação básica, que de certa forma mede a qualidade da educação no Brasil e o índice desta escola subiu 1,5 pontos de 2009 para 2011, que é bastante, o que você achou disso?

Entrevistado

Também não sei explicar.

Pesquisador

Pra você o que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

É a escola que ensina os alunos bem, você sabe né, ensinando eles bem.

Pesquisador

Mais alguma coisa que você acha que deveria ter numa escola de qualidade?

Entrevistado

De Mudança?

Pesquisador

De mudança, do que está faltando que deveria ter numa escola pra falar que ela é de qualidade.

Entrevistado

Ah! De mudar né, assim, mudar mais. O de bom mudar mais para melhor.

Pesquisador

Você acha que essa é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Bom, até agora para o meu filho está sendo bom. O meu filho está aprendendo bastante.

Pesquisador

Em casa ele comenta alguma coisa sobre a provinha Brasil, sobre o SARESP?

Entrevistado

Comenta. Ele fala que tal dia ele vai fazer a provinha e que ele tem que estudar. Ele fala essas coisas

Pesquisador

Ele comenta se a professora pediu para estudar para a provinha?

Entrevistado

Pede, pede. É o que falei pra você, estuda! Se o professor pede para estudar estuda.

Pesquisador

Você costuma acompanhar seu filho nos estudos dia-a-dia?

Entrevistado

Sim, meu esposo faz isso. Porque ele estuda na parte da tarde, quando ele chega eu pergunto pra ele se tem tarefa e ele fala que tem e ele não entende aí nós explicamos e ensinamos como é que é, do jeito que a professora falou é assim.

Pesquisador

Ele já comentou alguma vez do IDEB para a senhora?

Entrevistado

Não, até agora não. Alguma reclamação?

Pesquisador

Não, apenas comentando. Mãe nós precisamos fazer uma prova e subir o índice da escola.

Entrevistado

Não, até agora não. Ele só comenta assim quando tem prova, ele comenta que tem que fazer a provinha, só isso que ele comenta.

Pesquisador

Eu agradeço a sua contribuição tem algo que você gostaria de falar que você não lembrou no momento em que eu fiz a pergunta?

Entrevistado

Então no caso da menina.

Pesquisador

Ela estudou nesta escola?

Entrevistado

Sim, ela estudava aqui. Então, ela era uma menina que estava vivendo assim, uma fase de adolescente. Ela gostava de brincar muito na sala, ela não fazia o que a professora mandava.

Pesquisador

Aqui ela era uma boa aluna?

Entrevistado

Aqui sim. Os professores quase que direto me chamavam lá. Mãe sua filha tá difícil e eu dizia vou conversar com ela, mas era uma fase de adolescente e eu falava entrava por um ouvido e saía por outro e lá onde ela tá ela gosta de estudar, se dedica, é uma menina esforçada e eu acho incrível, porque aqui ela não era assim.

Pesquisador

Não é por causa das regras?

Entrevistado

Lá tem regras bem rígidas.

OBSERVAÇÃO: A MENINA ESTÁ NA FEBEM

ENTREVISTA COM PAIS DE ALUNO III

Pesquisador

Você poderia falar-me como funciona a gestão da escola, como funciona a organização da escola?

Entrevistado

Ela está sendo boa, era boa na gestão passada também. Na gestão passada quando alcançou esse índice eles estavam trabalhando a um tempo com a apostila do COC, método de ensino particular que o município comprou, então, os professores municipais estavam trabalhando com esta apostila. Esse ano não está mais trabalhando com a apostila, acho que por economia o prefeito preferiu investir mais em professores em sala de aula e tem outro método de ensino agora, mas meu filho está acompanhando de boa, meu filho já sabe ler. Ele está no primeiro ano, ele entrou com seis anos e já sabendo ler, acabou de completar sete anos e sabe ler e escrever e está ótimo. No inglês que é passado na sala de aula ele está bem fluente nas cores números, todo dia ele chega falando uma coisinha nova. Então, ele tem aula de inglês, aula de artes, sempre estão trabalhando com uma coisinha diferente.

Pesquisador

Você sabe o que é o IDEB? O IDEB desta escola de 2009 para 2011 subiu 1,5 pontos, o que você achou disso?

Entrevistado

Sim eu sei. Eu achei importante e a escola teve um papel fundamental nisso, até porque, é desde a administração, esforço de professores, a direção estar cobrando de professores, reuniões, porque, eu falo pela sala do meu filho, qualquer coisinha já vem anotado no caderno, se a professorar precisar falar comigo já fico sabendo. Então, há uma preocupação da escola com o pai de aluno, isso é importante também.

Pesquisador

Para você o que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

O que é uma escola de qualidade?

Pesquisador

Isso.

Entrevistado

Eu acho que é uma estrutura boa, não só uma estrutura boa, mas professores competentes, ensino de qualidade, eu acho que é isso.

Pesquisador

Você acha que está é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Risos. Acho que tem muito a melhorar, você vê que já está começando a melhorar, principalmente na parte de estrutura que é deficiente em algumas coisas eu acho, mas você já percebe que tem algumas coisas que estão começando a melhorar. Mudou uma gestão e você já vê um muro sendo construído, esse alambrado não é muito legal para as crianças, expõe muito e no ano passado já tivemos problemas por causa disso. Então, tem algumas mudanças acontecendo este ano que eu já estou sentindo que está melhorando, mais professores na sala de aula, pelo menos dois professores, para cada criança com deficiência tem um estagiário de pedagogia junto acompanhando a criança, tem duas crianças com Síndrome Down então tem dois estagiários, uma criança com índice de hiperatividade alta que dá trabalho, também tem estagiário. Então, você vê que nessas coisas está sendo dada uma atenção.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre o salto que teve no IDEB e a forma pela qual a escola estava organizada?

Entrevistado

Teve, teve sim, eu acho que teve a ver com a administração da escola e com o método de ensino também e professores de qualidade. Porque não adianta ter todo um material e o professor não estar empenhando. Eu acho que o principal fator são os professores, com certeza o mérito é todo deles.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre o IDEB e a qualidade da escola?

Entrevistado

Eu acho que sim. Se eles andam juntos, a qualidade e o índice do IDEB? Eu acho que sim, a qualidade do ensino.

Pesquisador

Tem algo que você gostaria de acrescentar

Entrevistado

Não, não, só isso. Acho que alguma coisa que tinha de errado na parte estrutural da escola eu acho que já está sendo melhorado eu acho que a diretora está empenhada em melhorar eu vejo isso, que a parte administrativa da escola está empenhada em melhorar alguma parte estrutural da escola, está sendo muito bom, você está vendo que tem mais professores na sala de aula e eu acho que o índice vai ser mantido, eu acho que sim.

Pesquisador

Pressão para aumentar nota você vê?

Entrevistado

Não, não. Pressão não, pressão normal. Tem tarefa para as crianças fazerem e cobrança quando a criança não leva a escola à sério. É só isso

Pesquisador

Só isso, muito obrigado.

ENTREVISTA COM PROFESSORES

ENTREVISTA COM PROFESSOR I

Pesquisador

Eu gostaria que você me falasse um pouco da gestão da escola? Como se da a organização do trabalho? Quem toma as decisões? Como é a participação? Se os órgãos colegiados funcionam? Se tem órgão colegiado?

Entrevistado

A gestão no passado ficou um pouco falha, porque havia um diretor que saiu e uma coordenadora que acabou assumindo os dois papéis, tanto coordenadora, quanto direção. Então ficou muito difícil, era difícil para trabalhar, para tomar conta de tudo, erra muita coisa, ela estava sendo muito exigente. Para mim foi muito difícil continuar trabalhando, trabalhei mesmo pelos alunos e não pela direção, por amor aos alunos.

Pesquisador

As decisões eram muito centradas no diretor?

Entrevistado

É assim, eu sou uma pessoa (*neste momento a entrevistada começa chorar*) que me cobro muito, e eu gosto de ter autonomia para trabalhar, e no ano passado não teve essa autonomia, só depois que ameacei de sair, não está bom então eu saio da escola, não quero prejudicar meus alunos. Aí eu conversei, depois que conversei com ela, sofri muito, não vou falar para você que foi fácil, não foi, mas assim, meu objetivo era o quê? Trabalhar e alcançar o que eu queria, mandei um aluno muito ruim, que não foi por falha minha, pois este aluno tinha muita dificuldade, mas o que eu pude fazer por ela eu fiz em conjunto com outro professor e depois a coordenadora acabou ela mesmo vendo que eu trabalhava de verdade, eu não estava aqui para brincar, nunca também gostei de leva e trás, não gosto disso. Estou sabendo, estou então está bem isto não me interessa, não faz parte de meu trabalho, eu venho aqui e quero atender meus alunos, venho com um único objetivo, que é o quê? Eu quero ver meus alunos lendo, escrevendo, saindo daqui praticamente alfabetizados. Sou professora do primeiro ano, é difícil trabalhar com eles, mas assim, é difícil, mas eu adoro. Tem esse momento que fico muito estressada, mas é da profissão, passa (*neste momento a entrevistada parou de chorar*). Mas é muito bom trabalhar com a escola unida, no ano passado faltou união no período da tarde, mas foi o único ano que tive problema, nos outros anos nunca tive problema.

Pesquisador

Já deu pra perceber alguma mudança?

Entrevistada

Sim, já deu para perceber de um para o outro, o ano passado foi um ano muito difícil, eu sempre voltei para cá, eu sempre quis e esse ano eu também voltei por que eu quis, pois teria como eu ficar lá na cidade, mas eu optei por voltar. Eu queria desenvolver um trabalho com aquela turminha que eu vi que era difícil de trabalhar com eles, então, agora eu vou lá, porque eu quero ver eu trabalhando, o que vou conseguir com eles. A direção foi difícil, foi, só que entre direção, coordenação e tudo, meu maior objetivo era os alunos, eu conseguindo fazer o meu trabalho com eles, eu deixava passar, ficava brava, fiquei doente, muita coisa aconteceu, mas eu não desisti deles, eu fiquei por eles, no entanto que eu fiquei aqui até o finalzinho do ano, e para mim foi bom, eu consegui vencer os meus obstáculos, consegui vencer, voltei de novo e estou aí, estou com a turminha, firme e forte. E quero ver como vou conseguir terminar, porque meu objetivo é alfabetizar todos, todos no primeiro ano, queria todos lendo e escrevendo fluente, ta certo que tem um ou outro que não dá, e por mais que você tente, tem uns que não tem como, mas este ano eu quero ver como vaio ser, se a

turma vai equiparar com a outra, ou não, apesar que não pode comparar, eles são sempre diferentes.

Pesquisador

Primeiro ano também?

Entrevistado

Sim, são quatro anos com a mesma série.

Pesquisador

O IDEB da escola subiu muito de 2011 em relação a 2009, o gostaria de saber o que você acha disso? Se é importante? O que isso influenciou no trabalho da escola? Se existe pressão para isso? Teve preparação dos alunos para os exames?

Entrevistado

Olha, assim, porque eu conheci as duas professoras do quinto ano uma já estava a mais tempo na escola e a outra não, a outra veio para cá, e assim, eu acho que elas tinham um compromisso, principalmente uma delas, não vou citar o nome dela, tinha uma que se preocupava muito com a turma, tinha um aluno com muita dificuldade e ela pedia ajuda a todos, pedia dicas para tentar conseguir algo com o estudante, que não conseguia acompanhar os outros alunos, eu via ela muito preocupada, e ela fazia tudo o que ela podia, sempre estava junto a coordenadora, ela trabalhou mesmo, uma delas trabalhava mesmo, a outra também trabalhou, mas depois acabou adoecendo, mas uma que ficou mais tempo, ela, eu acho que ela se esforçou bastante pelos alunos.

Pesquisador

Mas pressão para obter uma nota alta não existiu?

Entrevistado

Olha, eu não sei lhe dizer. Como o período é contrário, eu não sei lhe dizer, se elas tiveram uma pressão, se não. Mas assim, nós estávamos sendo muito cobrados, não era só o quinto ano não, eram todas as séries. Ela queria um trabalho sério, era pra trabalhar era pra trabalhar, sabe, eu sempre sai da minha casa para trabalhar, eu não saio de casa para brincar, eu saio para trabalhar, eu quero alcançar o meu objetivo.

Pesquisador

Esse aumento que teve no IDEB, você acha que significou uma melhoria?

Entrevistado

Foi um salto assim que eu fiquei besta de ver, como que eles conseguiram? Mas não tem como eu lhe falar o que aconteceu para subir tanto assim, não faço ideia.

Pesquisador

Para você o que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Olha, escola de qualidade para acontecer precisa de uma equipe unidade e você tem que ter todo o material possível para você desenvolver o seu trabalho. Porque sozinho nós não conseguimos, então preciso de um diretor, um coordenador, o que você solicita a ele, ele possa estar sempre te ajudando, te auxiliando, tem um material, ele nos mostra, apresenta um outro material para nós trabalhar. Isso que é qualidade e ter autonomia. Pode cobrar? Claro que pode, deve cobrar, não adianta ele me dar autonomia e eu não saber o que fazer com ela, não saber aproveitar, então, você também tem que ter um caminho, o que você quer, você luta por aquilo, é assim que eu vejo. Para ter qualidade não depende apenas de um, depende de todos.

Pesquisador

Esta escola tem qualidade?

Entrevistado

Olha, a qualidade dela? Tem na medida do possível tem, mas aqui também sendo rural, as crianças são muito carentes, dependem muito dos professores, aqui existe muitos pais que são analfabetos, então para o filho aprender ele depende mais do professor, alguns pais se preocupam, outros não, não tem um respaldo da casa. Tem crianças que não tem auxílio em casa. Por mais que enviemos bilhetinhos, não tem retorno, se tem pai analfabeto, como ele vai assinar o bilhete, e as vezes tem uns pais que não ligam mesmo e isso não é só aqui é em todas as escolas. Mas aqui eu sinto isso, que eles são muito carentes, e aqui precisa sempre de um professor que queira trabalhar, porque se for um professor que não está nem aí a tendência é piorar, em vez de ajudar atrapalha.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre o salto do IDEB e a forma como a escola estava organizada?

Entrevistado

Não sei, porque houve muitas mudanças, veio um material para nós trabalhar que nós não conhecíamos direito, era muito difícil trabalhar com o material. “Ler e Escrever” e esse é um material muito difícil, se você não estudar em casa não tem como você trabalhar com a criança, o do primeiro ano também foi muito difícil para trabalhar, quando eu tinha dúvida eu não aplicava, primeiro eu perguntava: estou com dúvida aqui, como vou fazer? Aí sim eu aplicava, sai de casa e falar que isso dá pra fazer, não dá. Um material que se você não

ler você não consegue trabalhar com o aluno e é uma sequências, não tem como pular, se você pular não dá continuidade. É um material muito difícil de trabalhar.

Pesquisador

Mas o ganho do aluno é grande? É compatível com a dificuldade?

Entrevistado

Não sei, tem algumas coisas que ficaram falhas, muitas coisas eu não gostei, outras coisas eu gostei, tinha alguns projetos muito difíceis, eu desenvolvi todinho e alguns projetos estão fora da realidade

Pesquisador

Mas o “Ler e Escrever” foi uma escolha suas?

Entrevistado

Não, veio e era para trabalhar. Chegou é para trabalhar.

Pesquisador

Então vocês não tiveram o direito de escolher o material didático?

Entrevistado

Não, esse não “Ler e Escrever” não, todo mundo sabia, tanto que na hora que chegou, Nossa Senhora, vai ter que fazer? Vai!

Pesquisador

Foi uma escolha da secretaria ou da direção da escola?

Entrevistado

Acho que não foi da direção, acho que foi para a rede toda o Ler e Escrever, então, todas as escolas com ler e escrever.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre a qualidade de ensino e o IDEB?

Entrevistado

Tem que ter uma qualidade de ensino, porque não tem como você conseguir um número tão alto se eles não se esforçarem. Porque tem que ter tido algum trabalho e não sei dizer para você o motivo do salto ser tão alto, não sei, porque nunca fui de ficar conversando, perguntando o que acontece dentro da sala, eu me preocupo mais com a que eu estou do que com a dos outros, e se o professor conseguiu é porque ele fez uma coisa muito boa, agora eu não sei mesmo lhe dizer o que aconteceu. Pra mim que estou aqui a mais tempo foi uma surpresa, um salto assim. Mas o que aconteceu eu não sei.

Pesquisador

A quanto tempo você leciona?

Entrevistado

Aqui em A vai fazer quatro anos e meio

Pesquisador

E no geral?

Entrevistado

Eu comecei em 2005 em Marília como eventual, depois vim para cá e não sai mais, enquanto durar o contrato eu fico.

Pesquisador

Qual a sua formação?

Entrevistado

Eu tenho pedagogia com habilitação em deficiência auditiva. Pedagogia na Unimar e deficiência auditiva pela Unesp.

Pesquisador

Tem algo que você gostaria de acrescentar?

Entrevistado

Não.

ENTREVISTA COM PROFESSOR II**Pesquisador**

Eu gostaria que você comentasse um pouco sobre a gestão da escola, como é a organização da escola? Quem toma as decisões, se tem algum órgão colegiado? Os pais participam?

Entrevistado

Quem toma as decisões primeiramente é o diretor, aí ele nos repassa o que foi decidido e se nós temos alguma sugestão de como trabalhar melhor, de como viabilizar esse meio. A decisão vem dele e antes dele vem da secretaria da educação, vem de moro abaixo para nós, mas agora sempre está aberto aos professores darem andamento da melhor forma possível. Antes não, antes era eu mando e você faz. Agora nesta nova gestão do novo prefeito, nós estamos abertos a novas sugestões, olha este caminho é mais fácil. Quem tem um pouco mais de conhecimento passa as suas experiências e sempre os professores estão dando opinião no trabalho do outro, sempre que é pedido um dá opinião para o outro para melhorar a situação.

Pesquisador

Órgãos colegiados têm na escola?

Entrevistado

Tem a associação de pais e mestres

Pesquisador

Grêmio estudantil?

Entrevistado

Grêmio estudantil nunca teve, por ser zona rural nunca teve, mas APM tem, e a participação dos pais é ativa, eles vêm mesmo, eles ajudam, eles dão opinião. Trazem propostas para ver se é viável aquele caminho.

Pesquisador

O IDEB da escola teve um salto significativo de 2011 em relação a 2009. O que você achou disso? Achou importante a subida do IDEB? Esse aumentou influenciou no trabalho da escola?

Entrevistado

Na verdade, essa pontuação do IDEB surpreendeu todo mundo, eu não sei na verdade o que foi feito. Na época eu trabalhava aqui, nós trabalhávamos em cima das provas do SARESP para poder auxiliar as crianças, mas esse salto eu não sei se é verídico.

Pesquisador

Houve pressão para o aumento do IDEB?

Entrevistado

Não.

Pesquisador

Houve preparação dos alunos?

Entrevistado

Não, não teve nenhum preparo fora do conteúdo, nós sempre trabalhamos os conteúdos de sala de aula. Fora disso, não houve mutirão para poder dar andamento naquela situação, para de depois falar, nós conseguimos.

Pesquisador

Para você o que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Uma escola de qualidade para mim é quando se tem bons profissionais qualificados, que tem interação entre escola e a família, que todo esse processo anda em conjunto, independente de índice. Eu posso ter um baixo índice e ter um ensino de qualidade com crianças que estão aprendendo, estão avançando mínimo, mas estão avançando. Agora, aquela que não fica estacionada, nós pegamos uma série, e fala assim, nossa todo ano está

estacionada. Acho que ensino de qualidade, os professores tem que estar qualificados e de uns anos para cá temos uma demanda sem qualificação. Eu acho que a pedagogia em muitas instituições se tornou técnica, eu não estou me formando para ser um professor, eu estou me formando para ser um técnico no magistério, então aí fica a desejar a atuação do professor.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre o salto do IDEB e a forma pelo qual a escola estava organizada?

Entrevistado

Não, se fosse esse salto daqui em diante, eu acreditaria numa melhora.

Pesquisador

Você percebe uma relação da qualidade de ensino e o IDEB?

Entrevistado

O IDEB pode ser uma coisa forjada, eu posso treinar aquela turma só para aquilo e daí? E o restante?

Pesquisador

Entendi. Nunca houve treino, então o espanto é por que subiu?

Entrevistado

Isso, eu não sei se tem como, depois que as crianças fizeram essas avaliações tem como modificar, eu não vejo justificativa.

Pesquisador

Problemas de evasão, você se recorda?

Entrevistado

Aqui, a evasão é... não tem como eu lhe falar certinho, porque, por ser zona rural, a partir de abril nós recebemos muitas crianças devido a colheita e em agosto elas vão todas embora. Então, numa sala que nós temos 15 alunos, de repente nós temos 25 por três meses e depois nós voltamos para 13 ou 14, porque, alguns pedem transferências, pois acharam um trabalho melhor, já não é mais a nossa região, então eles tem que ser transferido para outra escola. Tem algumas crianças que vêm principalmente do Sul, eles vem pra cá e nós não temos nenhum respaldo de outra escola que ele tenha frequentado, aí ele vem um dia e falta 15, nós vamos procurar nesses fundões de fazenda e sabe que a criança está na lavoura. Aí quando pegamos no pé da família, a família junta tudo e vai embora.

Pesquisador

Isso é só período da colheita do café?

Entrevistado

É, então, os nossos alunos mesmos que começam no começo do ano e terminam, são poucos, nós temos aqui na escola em torno de 150 alunos e é desde o Pré I até o quinto ano, é pouco, as salas geralmente tem no máximo 20 alunos.

Pesquisador

O número baixo de aluno por sala de aula não é um fator que contribui para o aumento do IDEB?

Entrevistado

Sim, é um fator positivo que nós conseguimos trabalhar criança por criança, agora no primeiro bimestre nós já vimos quem está com dificuldades, as agravantes nós pedimos para ir para o reforço, as que achamos que é apenas uma disciplina, nós trabalhamos em sala de aula, porque eu sento perto e vamos ver o porquê de não está aprendendo. É como se fosse uma aula particular, eu tenho 11 alunos.

Pesquisador

Tem mais alguma coisa que você gostaria de acrescentar e que durante as entrevistas você não se lembrou e gostaria de falar?

Entrevistado

O que eu tenho que falar de sala de aula, é que esse período de colheita é a transformação da sala. É o período que nós vemos que os outros alunos que estavam bem cai nota. Porque é tudo novo, coleguinhas novos, eles querem se ressaltar em cima dos outros e depois volta tudo a normalidade novamente, parece que coloca um pano quente em tudo e vira uma maravilha.

Pesquisador

Dois ou três meses de euforia e depois acaba tudo?

Entrevistado

Isso, e outra, o conteúdo nunca é o mesmo, as crianças vêm mais perdidas que bala em tiroteio. Parece que eles nunca estiveram naquela série. Aí temos que retomar tudo novamente, e os que já viram ficam cansados daquilo para poder dar um andamento. Fica assim, esses três meses de um conflito total.

Pesquisador

Normalmente essas crianças fazem a Prova Brasil ou elas já estão fora da escola nesse período.

Entrevistado

Não, não fazem, já não é mais época, porque a Prova Brasil geralmente é em outubro/novembro e elas não estão mais aqui. É abril até agosto, se fosse nesse intervalo aí a

nota seria bem mais baixa, porque faria a diferença. Porque eles vêm com costumes diferentes do sul, que tem muita diferença de nós e aí seria mais complicado.

ENTREVISTA COM PROFESSOR III

Pesquisador

Você poderia falar um pouco sobre a gestão da escola? Como é organizado o trabalho? Quem toma as decisões? Como se dá a participação dos pais, funcionários e professores? Tem órgãos colegiados? É possível fazer um paralelo entre a atual gestão e a gestão passada.

Entrevistado

Eu fazia parte da gestão passada. Eu acho assim, desde um bom tempo, desde outras gestões até anterior a nossa, tem sido muito aberto, tem sido uma gestão se não democrática, caminhando para essa democracia, porque todas as decisões que são tomadas, elas são tomadas em conjunto, são ouvidas diversas opiniões. Lógico que às vezes nós temos que direcionar, não tem como, são direcionadas, porque se não acaba também desorganizando, eu acho que a democracia é, eu acho que se confunde o conceito e não se chega a lugar algum, as vezes tem que ter essa direção. E a gestão da escola atual, eu acredito que também está nesta linha, eles nos ouvem muito, ouvem as nossas opiniões, nós discutimos muito. Se não temos ainda, nós estamos caminhando para se ter uma gestão democrática sim.

Pesquisador

E a participação dos pais?

Entrevistado

É boa, eles vem, eles procuram, eles tiram dúvidas, uns mais do que outros é lógico. Tem pai aqui que nós nunca vimos, mas a maioria procura, mais nas reuniões de pais mesmo, eles aproveitam, já vem e já perguntam, mas alguns são mais participantes mesmo, uma minoria. Mas de um modo geral os pais são bem participantes.

Pesquisador

E os órgãos colegiados?

Entrevistado

Nós temos o conselho de classe que é bem atuante, temos a APM que também foi sempre atuante, conselho municipal de educação que funciona.

Pesquisador

O IDEB de 2011 e relação ao de 2009 teve um salto expressivo, o que você achou disso?

Entrevistado

Muito bom né. Na verdade quando ouve este aumento, nós achamos que ia melhorar mesmo, só não sabíamos que iria melhorar o tanto que melhorou, porque foi feito um trabalho de anos que visava isso, salas com numero reduzido de alunos, com uma média de 20 ou 22 alunos por sala, professores adjuntos nas salas que tinham mais dificuldades, capacitação de professores, teve na gestão passada que eu acho que contribuiu bastante o apostilamento. Eu acho assim, ele tem os dois lados, ele tem um lado bom e um lado ruim, mas foi bem aproveitado o lado bom e a capacitação que nós fizemos foi oferecida pela empresa, e foi uma capacitação muito boa. Então, eu acho que foi um conjunto mesmo, um trabalho conjunto de direção, pais, professores, a coordenadora desenvolveu um projeto muito bom, ela acompanhava muito de perto os professores. Então eu acho que foi o conjunto, onde todos teve a sua parcela de colaboração, inclusive, pais, inclusive as crianças, pois tudo o que você faz se não tiver um retorno deles também não vale nada. Então, eu acredito que tudo isso em conjunto foi o que colaborou para esse salto, não imaginávamos que seria tanto, nós ficaríamos contente com 0,1 / 0,2 que tivesse subido, mas 1,5 foi mesmo uma surpresa.

pesquisador

Teve alguma pressão para aumentar o IDEB da escola?

Entrevistado

Que tipo de pressão?

Pesquisador

Pedido da secretaria ou do prefeito.

Entrevistado

A sim, ele sempre pedia isso para nós. Todas as vezes que íamos lá pedir para diminuir a quantidade de alunos por sala, o prefeito anterior, o que participou do índice, ele sempre apoiou todas as decisões da escola, então se nós dizíamos a ele que precisamos aumentar uma sala, tudo bem se é para melhorar pode aumentar, precisamos diminuir o número de aluno, então vamos diminuir, queremos capacitação. Então, ele sempre foi muito aberto, em contrapartida ele falava, não eu só que melhore o índice, e ele até brincava, eu quero índice 6, tendo índice 6 está bom. Não que havia uma cobrança só faço se tiver índice 6, mas ele colaborou muito para que isso acontecesse, com certeza.

Pesquisador

Para você o que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Eu acho que é uma escola onde os alunos aprendam efetivamente, que você veja que ao final do quinto ano eles realmente saibam ler, no sentido de ler mesmo com compreensão, ler e compreender, que saibam pelo menos as quatro operações, porque eles vão precisar depois. Pelo menos nós sabemos que eles sabendo isso eles vão conseguir dominar os outros conteúdos e que saibam se expressar, que saibam nas diversas situações, nas diversas funções sociais e que os professores trabalhem contentes e que aja um engajamento, que aja uma harmonia de trabalho com a direção, com a coordenação, que seja mesmo, efetivamente uma equipe escolar.

Pesquisador

Essa é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Eu acredito que sim, nós temos problemas sim, mas eu acredito que é uma escola de qualidade.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre o salto do IDEB e a forma pela qual a escola estava organizada?

Entrevistado

Eu acho que sim, porque se não estiver andando, se não estiver redondinho não vai ter salto, eu acredito. Se tiver um monte de problemas, um monte de problemas como vai ter um avanço? Sei lá. A nossa realidade por ser uma cidade pequena, por todos se conhecerem, nós somos privilegiados, eu acredito nisso. Todo mundo conhece todo mundo, se você tem um problema, se aquele aluno está apresentando algum problema seja de aprendizagem, seja de indisciplina, você conhece o pai, você conhece a família. O contato é mais fácil, de repente você convoca, mas ele não pode vir é teu conhecido, então por a cidade ser pequena as coisas acontecem mais facilmente, então eu acredito que seja por isso também. Não que as grandes não cresçam, mas é que aqui a coisa é mais fácil de caminhar. A comunicação é melhor.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre qualidade do ensino e o índice do IDEB?

Entrevistado

Eu acho que sim, existe sim uma relação, nós ainda temos muito a ganhar em termos de qualidade, na estrutura do prédio, na qualificação de professor, mas eu acredito que sim, existe, pelo menos estou falando da minha realidade.

Pesquisador

Tem algo a mais que você gostaria de dizer?

Entrevistado

Não.

Pesquisador

Qual a sua formação?

Entrevistado

Sou formada em pedagogia pela UNESP e a minha primeira habilitação foi em educação infantil e a segunda em administração escolar. Estou cursando pós-graduação especialização, fiz uma em administração escolar e planejamento que estou concluindo e estou fazendo uma segunda em artes e educação musical.

Pesquisador

Atua a quanto tempo no magistério?

Entrevistado

Eu me formei em 2002, trabalhei um ano e pouquinho com a creche, com criança de zero até seis anos na época, lá na creche da UNESP, depois passei no concurso de Y e trabalhei dois meses lá com quarta série, depois passei no concurso aqui, dei aula por seis anos, depois fiquei dois anos na coordenação, dois na vice direção e este ano estou retornando para sala de aula com o quinto ano.

Pesquisador

E nesta escola?

Entrevistado

Nesta escola, desde 2004, são 9 anos, quase 10.

ENTREVISTA COM PROFESSOR IV**Pesquisador**

Você poderia falar sobre a gestão da escola, como funciona a participação, quem toma as decisões, como é a organização do trabalho, se tem órgãos colegiados?

Entrevistado

Tem tudo isso que você falou e tudo bem organizado dentro da escola. Cada um ocupando a sua função, se você me perguntasse se tem alguns problemas individuais, isso dentro da sala tem, dentro da gestão tem, tudo dentro de numa normalidade. Nada que não consiga resolver os problemas da escola, tudo certinho. Tem a secretária, tem tudo certinho dentro da municipalização.

Pesquisador

Você consegue perceber alguma diferença entre a gestão atual e a gestão passada?

Entrevistado

Sim, a anterior acabou prejudicando me muito, até a gestão passada, ela queria me tirar daqui e não sabemos o motivo concreto do que foi, sabemos entre linhas, entre fofocas que eu sou uma pessoa que falo de mais, mas a minha sobrinha fez um concurso e questionou que quem passou na frente dela como telefonista sabia menos que ela, e ela queria que provasse perante o juiz, que levasse ela e a pessoa que fez a prova. Ela pediu uma auditoria, pediu para fazer a prova na frente do juiz para ver, então eles alegaram e anularam o concurso, mas eles pegaram no pé nosso, porque era parentesco de sangue. É sobrinha de primeiro grau.

Pesquisador

Perseguição política?

Entrevistado

Isso. Eles tiram uma sobrinha da escola, ela ficou dois anos sem lecionar, ou melhor quatro anos ela ficou sem lecionar, os quatro últimos, minha irmã com 23 anos de magistério, eles também tiraram, ela não é efetiva, ela é ACT e eles não deixaram ela passar, e nós sabemos como se passa ou não passa. E eu e minha irmã que somos efetivas queriam tirar nós também do cargo, queriam mandar de volta, porque nós somos concedidas pra cá, cedidas, nós somos do estado. Então, pela lei não conseguiram, então, teve vários problemas, mas nós não deixamos influenciar nosso trabalho, nosso problema particular no pedagógico. Ficamos no quinto, houve o aumento do IDEB, o prefeito foi premiado, mesmo assim ele não gosta de nós.

Nesta gestão não temos problemas nenhum, estou sendo muito bem tratada, estou admirada, a secretária usa-se de uma forma muito boa, no começa do ano quando ela abriu a fala, a vice a diretora a coordenadora, também até o calendário eles abriram, falaram dos projetos da escola, de tudo que ia acontecer, os dias que iam fazer as festas, os dias que iam os que não, então, estou muito, muito bem este ano com esta gestão, muito bem mesmo.

Pesquisador

Essa perseguição chegou até a escola via diretor?

Entrevistado

Sim, chegou. Posso falar como aconteceu?

Pesquisador

Pode.

Entrevistado

Ela não foi clara essa perseguição, em palavras, ela foi desta maneira: tem o fundo da escola que fizeram quatro salas de aula lá e essas salas de aula não são boas, elas são calorentas, fria no frio e distante de tudo, principalmente banheiro para criança. Então eu falei pra ela no ano de 2010 que eu não iria pegar mais o quinto ano, mas eu não falei para ela porque eu não queria pegar o quinto ano, era porque ela me mandava lá praquela sala e eu não gostava de trabalhar naquela sala. Certo? Aí eu não falei porque eu não queria pegar o quinto ano, mas aí ela veio com conversa fiada e ela montou uma coisa que ano nós gostaríamos de pegar eu falei que gostaria de pegar o primeiro ano no ano de 2012 e ela voltou a me colocar naquela sala mesmo no primeiro ano e a coordenadora alegando que colocar o primeiro ano lá, porque o primeiro ano era melhor lá, porque iria ter cortina ia ter almofadas, iria ter um canto melhor para ensinar os alunos e ela alegou que o quinto ano acabou com o prédio. Aí eu falei assim: você está dizendo isso no primeiro dia de planejamento, aí eu disse pra ela, você está dizendo que o quinto ano acabou com o prédio lá do fundo? Não tinha professores lá? Ah não, mas era no recreio, eu falei, então você não tem funcionário pra ver essas crianças no recreio e ela gritou comigo dizendo que eu estava errada e querendo encrenca, e eu só havia perguntado isso, porque eu não aceitava ir lá no fundo e eu tive que passar o ano inteiro sem cortina, sem nada, sem aquilo que eles haviam prometido. Então para mim isso foi um tipo de perseguição, como não houve fala dela e ela mandou a coordenadora falar e atribuir as salas, então, a coordenadora ouviu isso de mim e ela não gostou de ouvir isso da minha boca. E eu volto a repetir, Tiago eu achei isso como perseguição, porque ela sabia que eu não gostava, se ela sabia que eu não gostava, porque ela me colocou lá com tantas salas que tem aqui na frente e outra, eu aleguei que primeiro ano é seis aninhos, o banheiro é distante e ainda eu tinha uma aluna que é multidisciplinar. Ela tem problemas na mãozinha, no pé para andar e ela é cega de um olho, ela nasceu com o olho fechado. Depois de um tempo, em abril eles colocaram uma estagiária para cuidar da aluna. Aí foi um trabalho difícil para mim, que além dos 29 alunos que eu tinha que passar o conteúdo, eu tinha também que dar assistência para essa criança que hoje esta no segundo ano. Então tudo o que ela pode fazer em atos não em fala ela fez para me prejudicar. E posso dizer uma coisa para você, ela é cunhada minha.

Pesquisador

O IDEB da escola subiu bastante de 2009 para 2011, o que você achou disso?

Entrevistado

Na minha cabeça tá distante essa avaliação, porque essa avaliação quem vem aplicar são pessoas de fora, da diretoria de Marília, nós não participamos desta avaliação.

Pesquisador

Da Prova Brasil?

Entrevistado

Não, da Prova Brasil, vem uma pessoa de fora também, eles me disseram que era da diretoria de Marília. O SARESP foi trocado, eu fiquei numa sala e minha irmã noutra sala, porque minha irmã dizia que não queria que trocasse de sala, porque eles estavam acostumados com a gente, mas eles não aceitaram e veio uma pessoa de fora aplicar a Prova Brasil. Ela ficou lá e eu não tive acesso nenhum a aplicação, como foi, como não foi, eu não sei nem conteúdo que foi dado na Prova Brasil. Não tive acesso nenhum. Agora, eu tinha em 2011 um quinto ano bastante indisciplinado, bastante com problemas cognitivos e a explicação minha é de que tinha alunos que não conseguia no material concreto, eu pegava e vinha os rapazes do COC ver com eles, pegava o material concreto uma unidade mais uma unidade, quanto dá? No concreto e tinha alunos que não conseguiam fazer. Tal qual foi a minha surpresa, quando eu fiquei sabendo do IDEB aquela nota que houve.

Pesquisador

Esse resultado trouxe alguma influencia para o trabalho na escola ou não?

Entrevistado

Continuou a mesma coisa, não houve influência, a única coisa que houve de uma gestão para a outra é gestão anterior nós trabalhávamos com a apostila e na gestão agora nós não trabalhamos com apostila, nós trabalhamos no material em lousa, giz e atividade diversificada que nós pegamos e o livro didático.

Pesquisador

Para você o que é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Eu sonho tanto com uma escola de qualidade. não sei se um dia eu vou conseguir, você me desculpa, mas escola de qualidade para mim é que todos, todos, todos engajados num aprendizado só e pegar esses alunos que estão com dificuldades que o próprio aluno traz consigo, seu cognitivo mesmo, ele não tem a aprendizagem. Eu digo no popular, o cérebro da criança, é ele que traz a dificuldade, na gestão mesmo, tem criança que aprende com facilidade, tem crianças que não aprendem com facilidade. Eu queria ter um grupo de pessoas juntas, para que nós pegássemos essas crianças, igual este ano, eu tenho dois alunos que não consegue nem escrever o nominho e está no terceiro ano e que nós tentasse todo

mundo junto, no grupo todo e tentasse descobrir o porquê dessa criança não aprender. Eu sei o porquê, eu já sei o porquê, mas eu queria coordenador, vice, diretor, pegasse um dia essas duas crianças que tem mais dificuldades com F e G e visse ali no dia-a-dia como são essas dificuldades, como que realmente é. Porque se fala muito e manda fazer muito, mas você não está ali no dia-a-dia com a criança, para saber o que realmente dá, porque nós fazemos uma, porque com G eu falei, eu lutei com ele, meu amor vamos escrever pelo menos o seu nome, você tem que sair do terceiro ano pelo menos sabendo escrever seu nome com G eu consegui, mas com F eu não consegui ainda, são primos irmãos, um pai e duas mães, certo? E o pai dele foi amigo meu quando eu logo entrei no magistério, quando eu entrei em 89, em 87 eu entrei em 89 eu peguei a sala dele, que eles eram de classes especiais e passou a normalidade como classe normal, e ele tem as dificuldades que o pai teve. Então, por exemplo, hoje eu estou falando com você, talvez você me entenda em que estou falando, mas não sabe o que é realmente. Por exemplo, você vai lá e dá essa aula para essa criança, ou melhor, você dá uma pesquisada naquilo lá e você chega, R está faltando isso para ele aprender fazer, eu com meus 23 anos de magistério e de ensino, eu já vejo bem o que a criança vê e não sabe. Outra coisa que eu quero falar, não sei se posso falar isto, eu vejo que os formandos da faculdade, que eu tenho uma PA junto comigo, que é uma adjunta, está ali para me ajudar e me auxiliar nessas dificuldades, ela faz do bom e do melhor, mas ela não tem aquela tarimba que eu tenho, você entendeu? Ela quer aprender muito, ela se desdobra, ela quer fazer, mas eu vejo que falta experiência, ela não tem experiência, então, eu gostaria que todas as salas tivesse uma pessoas que está terminando e a outra começando, para pegar toda a experiência do outro para poder melhorar o ensino dentro do Brasil. Porque eu vejo que nós vamos, vamos, vamos, igual o pai deste menino, faz 24 anos, eu fiz a conta outro dia, faz 24 anos que eu dei aula para ele, a vida em si ensinou ele a viver da melhor maneira que ele quis, ele teve duas mulheres, duas irmãs, e teve os filhos que são primos irmãos, e acaba gerando dentro desta escola, os filhos continuam com os mesmos problemas que o pai tinha quando eu comecei a lecionar. Quando eu peguei o pai eu não tinha essa descoberta que eu tenho hoje, certo? Nós estamos fazendo o pacto e o pacto dá muita ajuda, e eu acho que isto é muito importante para fazer, os cursos de formação depois da faculdade ou da universidade. Porque eu sou uma professora que trabalho aqui e na outra escola de sexto ano até o terceiro do ensino médio, então lá, eu já peguei todas as classes, todas, todas, todas. Então, nós vimos o caminho desta criança, até a terceira série do ensino médio, com todas as dificuldades ela vai, ela se forma com todas as dificuldades. Agora a progressão continuada, em minha opinião foi excelente, foi muito boa. Porque eu li uma memória de uma professora na internet dizendo assim, que, porque eu gosto da

progressão continuada, porque ela foi adiante, fez a universidade e ela um dia quis saber como estava a colega dela que fazia 10 anos que estava no primeiro ano e que não tinha saído do primeiro ano ainda, e ela perdeu todo o contato. Até então ela foi ver e ela continuava no primeiro ano, então, isso bateu com aquilo que penso, porque ela ficou 10 anos no primeiro ano como ela não tem o cognitivo, ela não consegue fazer essa inteligência dela evoluir diante do conteúdo, ela vai ficar ali 10 anos. Então, pelo menos ela faz a socialização na escola, é isso o que eu penso. Porque se a criança não consegue aprender o básico do básico, mas ao longo da vida ela vai conseguindo se socializar como esse rapaz que eu citei pai dos meus alunos, que faz 24 anos que eu já dei para ele, no conteúdo ele não sabe nada, mas na vida ele criou e está criando famílias. Se ele está criando certo ou errada a família é outra questão.

Pesquisador

Essa é uma escola de qualidade?

Entrevistado

Acho que não, não é a escola do meu sonho. Porque para mim, a escola de qualidade, eu queria ter tudo, principalmente levá-los a sala de informática, levá-los a usar o celular, de um conteúdo programático para usar o celular, não por usar o celular, entendeu? Porque não é uma escola de qualidade, porque eu queria que tivesse todo esse acompanhamento ali no dia-a-dia, eu não tenho. Para mim uma escola de qualidade, eu não sei, eu não conheço, mas tenho a impressão de escola de qualidade é que tenha tudo para oferecer que a minha sobrinha tem, mas aí é uma escola particular, eu não queria chegar tanto na escola particular, mas que ficasse mediana entre a escola particular e a pública e nós não temos isso na pública, nem na estadual e nem na municipal, nós não temos.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre o salto do IDEB e forma pelo qual a escola estava organizada em 2011?

Pesquisador

Então, esse salto, nós professores, eu professora, desculpa, nós não, não gosto de falar dos outros, falo de mim. Eu como professora não vi diferença nenhuma, com cartilha ou sem cartilha o aluno, eu tenho dois alunos que tem essa grande dificuldade, só que eu tenho um aluno, o GA, que eu fiz uma atividade com ele totalmente diferente, não tinha dado nem multiplicação, nem divisão, nem soma e nem subtração e eu dei vários tipos de probleminhas envolvendo essas quatro operações, ele não tinha conhecimento e ele fez todas certas da maneira dele, mas ele fez. Então ele já tem um conhecimento muito além dos outros alunos. Então, eu vejo mais pelos alunos que você tem, então, se o aluno consegue

desenvolver ele vai conseguir desenvolver para sempre, eu não vi grandes fatores, que falavam assim, pode fazer isso na sua escola que vai dar certo. Não, não, a mesma coisa que estava lá quando levantou e agora, a mesma coisa, não teve diferença nenhuma, em minha opinião não.

Pesquisador

Você percebe uma relação entre a qualidade do ensino e o resultado do IDEB?

Entrevistado

Não, porque, eu não vejo, para mim não tem, para mim é a mesma coisa, eu não sei se entendi a pergunta, leia novamente.

Pesquisador

Simplificando, você percebe uma relação entre a qualidade de ensino de uma escola e o IDEB dela?

Entrevistado

Não filho, eu acho que vou ficar com o não mesmo, pelo entendimento, pode ser que eu não estou conseguindo entender, mas eu não vejo uma qualidade entre o IDEB e o ensino, para mim, na minha opinião o IDEB e a qualidade de ensino deveriam ser iguais e não são, não são. Porque o IDEB está em cima e a qualidade de ensino está em baixo, muito embaixo, eu não vejo os números matematicamente falando que vá comparar com a qualidade de ensino, não.

Pesquisador

Você não vê o número 6, 6,5 ou 7 numa sala de aula?

Entrevistado

Não, não, em minha opinião eu viria a mesma quantidade que estava, mesmo não tendo nenhuma falsidade, acho que a palavra é está, nenhuma falsidade no desempenho do IDEB, colocou um número lá, X ou o que está ensinando, não vejo, não vejo, de jeito nenhum. Para mim não está equiparado, e eu não sei o porquê de subir tanto, eu como professora não sei por que subiu tanto, não sei. Não sei lhe dizer, porque nós ficamos fora de toda a estatística entre escola, principalmente na gestão municipal anterior, eu não soube de nada, de nada. Como que foi feito, o que foi feito, eu fiquei nula, não me deixaram ver nada, eu sei que teve a pessoa na minha classe, mas depois da li eu não sei, não sei, não sei lhe dizer. Porque, como eu tive problemas, e moro nesta cidade e parece que são coisas particulares que eles colocam entre eles, eu não sei lhe dizer. Para mim não teve diferença nenhuma, nenhuma. Por que subiu? Não sei, houve melhora de ensino nestes últimos anos? Não. Você vai pegar o IDEB agora destes anos que vão passar, vai ter o mesmo? Não, não

vai, não vai, o que teve entre todo esse tramite não sei lhe explicar, não sei. Porque a qualidade do ensino que tem agora e que teve depois é a mesma, é a mesma coisa, mesmo eu tendo participado deste IDEB, tendo crescido tanto, não sei lhe explicar o motivo de ele ter crescido tanto.

Pesquisador

Você percebeu algum problema de evasão/

Entrevistado

Não, aqui na escola não tem, eles vêm muito pelos responsáveis então não tem evasão.

Pesquisador

Que seria um dos fatores que poderiam influenciar no resultado.

Entrevistado

Sim, sim. Eu trabalho na outra escola e um dos fatores que influenciou lá, até caiu, nós tivemos problemas lá que lá também não houve bônus por esse IDEB ter caído, e um dos fatores do IDEB foi a evasão. Então, aqui não tem isso, não existe essa evasão, talvez seja por isso, que eu não sabia um dos itens é a evasão, aqui não existe, porque eles são dependentes, lá já não, o terceiro ano do ensino, eles já têm 18, então eles já abandonam por si só.

Pesquisador

Qual sua formação?

Entrevistado

Sou técnica em eletrônica, sou magistério, educação física, artes e universidade de ciências com habilitação em matemática, que foi o meu grande salto para o futuro, porque eu amo matemática, amo. Atualmente eu leciono ciências para cumprir a minha meta da minha aposentadoria, mas eu adoro matemática, amo mexer com números.

Pesquisador

Quantos anos no magistério?

Entrevistado

Há 23 no magistério e 15 do sexto ano ao terceiro ano do ensino médio.

Pesquisador

E nesta escola?

Entrevistado

Nesta escola, eu acho, não tenho certeza que uns 15 anos.

Pesquisador

Tem algo que você gostaria de dizer e que acabou se esquecendo durante a entrevista?

Entrevistado

Não, eu só não gostaria que não tivesse problema com essa gravação, para eu não sofrer mais pressão do que eu já sofri. Então, é isso que eu gostaria. Que as pessoas daqui não tivesse acesso a essa gravação.

APÊNDICE

II

Questionário para as equipes de gestão, professores e funcionários:

- 1-Você poderia falar um pouco sobre a gestão da escola? Como é a organização do trabalho na escola? (quem toma as decisões? Como? Como é a participação? Existem órgãos colegiados?)
- 2- O IDEB da escola subiu bastante do ano de 2009 para 2011. O que você acha (achou disto)? É importante? Influência no trabalho da escola? Existe pressão por resultados? Os alunos são preparados para a prova? Isso significou melhora na qualidade do ensino?
- 3- Para você o que é uma escola de qualidade? Esta é uma escola de qualidade, por quê?
- 4-Você percebe relação entre o salto do IDEB e a forma pela qual a escola estava organizada (gestão)?
- 5-Você percebe relação entre a qualidade de ensino e o IDEB?

Questionário para os pais de alunos:

- 1- Como é a gestão da escola? O que você gostaria de dizer sobre a gestão?
- 2- Você conhece o IDEB? O IDEB da escola subiu bastante de 2009 para 2011. O que você acha (achou disso)? É importante? Influência no trabalho da escola? Existe pressão por resultados? Os alunos são preparados para a prova? Isso significou melhora na qualidade do ensino?
- 3- Para você o que é uma escola de qualidade? Esta é uma escola de qualidade, por quê?
- 4- Você percebe relação entre o salto do IDEB e a forma pela qual a escola estava organizada (gestão)?
- 5- Você percebe relação entre a qualidade de ensino e o IDEB?

Questionário para alunos:

- 1- Como é a organização da escola? O que você gostaria de dizer sobre a gestão? Vocês participam da gestão da escola?
- 2- Você conhece o IDEB? O IDEB da escola subiu bastante de 2009 para 2011. O que você acha (achou disto)? Quais provas vocês fazem? Você acha importante? Vocês são preparados para estas provas?
- 3- O que é uma escola de qualidade? Esta é uma escola de qualidade?
- 4- Você gosta da escola? Por quê?