

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DE RESULTADOS: as intervenções de uma escola para melhorar o desempenho em matemática

Autor: Leonardo Alves Ferreira

Instituição: Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza - SME

E-mail: leonardo.alves@professor.sme.fortaleza.ce.gov.br

Resumo:

O presente relato propõe apresentar as experiências vivenciadas no ano letivo de 2015 em uma escola pública de Fortaleza, sob a perspectiva da Gestão de Resultados, descrevendo as intervenções realizadas com alunos e professores do 5º ano para melhorar a aprendizagem da matemática. A intervenção consistiu no planejamento de ações com vistas a superar as dificuldades de aprendizagem ilustradas pelos resultados das últimas avaliações diagnósticas aplicadas. A partir dessa análise, o corpo docente e a equipe de gestão iniciou um plano de intervenção que partia dos dados analisados, a fim de elevar o desempenho dos alunos. Os resultados preliminares do SPAECE 2015 revelaram que a média de proficiência passou de 202,4 para 207,2, considerando que a aplicabilidade do modelo de Gestão de Resultados trouxe novas perspectivas para o trabalho docente, dando dinamismo e objetividade aos processos de gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar de Resultados; Avaliações Externas; Ensino de Matemática.

1. Introdução

A educação pública em nosso país vem passando por modificações profundas com vistas a melhorar o desempenho escolar em todos os níveis. Uma das maiores mudanças refere-se à influência nos processos de gestão escolar de indicadores de desenvolvimento da educação. A emergência em melhorar os resultados trouxe a necessidade de rever o perfil do gestor escolar, que há muito tempo estava propenso à dimensão administrativa. Hoje a ação do gestor escolar está direcionada na implementação e aplicação de ações focadas no alcance dos índices de aprendizagem projetados pelos sistemas de avaliação em larga escala.

Com base nesse contexto, o novo perfil de gestor escolar requer, além das competências básicas de administração e liderança, conhecimentos profundos sobre o funcionamento dos sistemas de avaliação em larga escala, para possibilitar a escola a criar estratégias de ação com ênfase na elevação dos índices de desempenho escolar. Incluída nesta

perspectiva a

rede municipal de ensino de Fortaleza está introduzindo em seus processos o modelo de Gestão de Resultados.

Com base nesse contexto, nosso intuito neste relato é de descrever as ações praticadas durante o ano letivo de 2015 em uma escola pública da rede municipal de Fortaleza, sob a perspectiva da gestão escolar, para elevar o desempenho em matemática dos estudantes das turmas de 5º ano da unidade escolar.

A iniciativa em desenvolver essas ações partiu da análise dos resultados das avaliações externas, de níveis federal e estadual, de 2013 e 2014 respectivamente, (Prova Brasil e SPAECE) além dos resultados das avaliações internas dos alunos ingressos no 5º ano, que nos revelaram a urgência em rever os processos de ensino, visto que nossos alunos ainda não haviam alcançado as competências e habilidades adequadas para o 5º ano.

Apesar dos recursos disponibilizados pelo sistema municipal de ensino (sistema de avaliação, material estruturado, formação continuada para os professores, acompanhamento da coordenação pedagógica e da direção escolar e planejamento a partir das avaliações realizadas) nossos alunos ainda apresentavam deficiências em todos os blocos de conteúdos da matemática¹.

Essas dificuldades foram a maior motivação para que a gestão escolar implementasse um plano de intervenção focado em reduzir essas deficiências no último dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, mesmo ano em que os alunos fariam a Prova Brasil, que é um dos componentes para o cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, o IDEB. (INEP, 2016)

2. A Gestão de Resultados na Rede Municipal de Ensino de Fortaleza

O cenário educacional na contemporaneidade coloca a figura do aluno como protagonista do processo educativo. Nesse sentido, o papel do gestor escolar é de garantir que a escola promova a formação dos alunos no mais elevado nível possível mensurado pelos sistemas de avaliação.

¹ Conforme a classificação dos conteúdos existente nos Parâmetros Curriculares Nacionais de Matemática – PCN's

Inserido na

estrutura da administração pública, o sistema educacional brasileiro também incorporou os princípios de um novo modelo de administração: a Nova Gestão Pública (NGP). Esse programa de governo em prática no Brasil há pouco menos de duas décadas, tem como princípios a busca pela democracia e eficiência, este último que está incluído dentre os princípios da administração pública conforme o artigo 37 da Constituição Federal de 1988. A NGP está baseada nas seguintes propostas: “o uso eficaz da informação, o estabelecimento de indicadores de desempenho e, enfim, a preocupação constante com o monitoramento e a avaliação do efeito dos serviços e políticas públicas visando ao aumento da eficiência, efetividade e “*accountability*” da gestão pública”. (GOMES, 2009, p. 14)

A gestão de resultados está presente (ou deveria estar) na rotina de todos os gestores de escolas públicas brasileiras, visto que as avaliações externas norteiam as práticas gestoras, influenciando profundamente o desenvolvimento das seguintes competências de implementação: “gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar”. (LÜCK, 2009, p. 26)

É importante mencionar que o modelo de gestão escolar baseada em resultados está convergindo com os novos paradigmas da gestão escolar manifestados por vários estudiosos, dentre eles Lück (2009), Paro (2007), Libâneo (2008) como também pelos gestores públicos em todas as esferas. Podemos ter essa constatação no que diz, por exemplo, Libâneo (2008, p. 10) ao afirmar que o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares. É importante considerar que a forma de organização da escola pode ser determinante na obtenção dos resultados. A gestão escolar faz um trabalho convergente com as metas estabelecidas pelas políticas educacionais e pelo Projeto Político Pedagógico, transformando-as em ações previamente elaboradas, com base nos resultados de um diagnóstico da aprendizagem dos alunos.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2016), em seu artigo 206, incisos VI e VII estabelece como dois de seus princípios a “gestão democrática do ensino público e a “garantia do padrão de qualidade”, fortalecendo os argumentos para justificar a aplicabilidade da NGP no sistema educacional brasileiro. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 enfatiza esses mesmos princípios que a Constituição. (artigo 3º, incisos VIII e IX).

Em

âmbito estadual, a principal política que norteia o trabalho da gestão escolar com foco nos resultados é o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC), criado pela Lei Estadual nº 14.026 de 17 de dezembro de 2007 como uma política pública estadual definida por um pacto de cooperação com todos os municípios cearenses com a meta principal de garantir a alfabetização de todos os alunos de escolas públicas cearenses até o 2º ano do ensino fundamental. Dentre os eixos de trabalho do PAIC está o de Gestão Municipal da Educação, que apresenta como objetivo principal “promover o fortalecimento institucional dos sistemas municipais de ensino, envolvendo assessoria técnica para a estruturação de modelo de gestão focado no resultado da aprendizagem”. (SEDUC, 2016).

Na esfera municipal, a gestão de resultados é aplicada com maior impacto, visto que o governo municipal é o responsável direto pelo atendimento aos alunos de todo o Ensino Fundamental. A legislação municipal, através da Lei Complementar 169, de 12 de setembro de 2014, coloca como atribuições do gestor escolar, dentre elas:

II. Elaborar o plano de trabalho da direção em conjunto com a equipe gestora, indicando metas, formas de acompanhamento e avaliação dos resultados e impactos da gestão; [...] VIII. Acompanhar, avaliar e promover a análise dos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB e de quaisquer instrumentos avaliativos da aprendizagem dos alunos frente aos indicadores de aproveitamento escolar, estabelecendo conexões com a elaboração do projeto político pedagógico, plano de ensino e do plano de trabalho da direção da escola, com vistas ao constante aprimoramento da ação educativa; (FORTALEZA, 2014, p. 04)

Portanto, podemos constatar que o modelo da Gestão Educacional de Resultados está arraigado na proposta de gestão escolar da Rede Municipal de Ensino de Fortaleza e que os gestores escolares apresentam cada vez mais propriedade em desenvolver ações pautadas nas avaliações externas, visando a elevação dos índices de aprendizagem, o que acarreta na melhoria da qualidade de ensino e na formação satisfatória de nossos alunos.

3. Avaliações Externas em Matemática aplicadas em Fortaleza

As novas exigências da educação em nosso país, ao dar ênfase na alfabetização de todas as crianças até o 3º ano do ensino fundamental, provocaram mudanças profundas nos sistemas de avaliação dos sistemas educacionais em cada esfera administrativa. No estado do Ceará, duas políticas implantadas em todo o estado foram as responsáveis pelas maiores mudanças no cenário educacional cearense, principalmente nos anos iniciais do ensino fundamental.

A primeira

política implementada foi o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE, em 1992 pela Secretaria da Educação do Estado do Ceará – SEDUC. O SPAECE tem como objetivo monitorar a aprendizagem de toda a educação básica cearense, por meio da avaliação de leitura dos alunos do 2º ano do Ensino Fundamental (SPAECE-Alfa) e o domínio das competências e das habilidades esperadas para as demais etapas de escolaridade, nas disciplinas de Língua Portuguesa e de Matemática para os alunos do 5º e 9º anos e nas turmas de 1ª, 2ª e 3ª séries do ensino médio. Os resultados obtidos servem como subsídios para identificar o nível de proficiência e a evolução do desempenho dos alunos do estado, assim como definir as ações prioritárias para garantir a elevação das médias de proficiência dos alunos e os índices de desempenho escolar.

Em nível nacional, a principal política pública para avaliação é o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB. Estabelecida pela portaria n.º 931, de 21 de março de 2005, é formado por duas avaliações: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB) e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC). Essas duas avaliações geram o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB.

No município de Fortaleza, a principal avaliação interna da rede, de cunho diagnóstico, é o Sistema de Avaliação do Ensino Fundamental - SAEF, implantado na rede municipal efetivamente em 2014 para todos os alunos do ensino fundamental. Essas avaliações verificam o desempenho do aluno, com base nas expectativas de aprendizagem definidas pela Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza – SME.

4. As intervenções realizadas em turmas de 5º ano para melhorar o desempenho em Matemática

O locus da ação, a Escola municipal Sinó Pinheiro, está localizada em um conjunto habitacional denominado João Paulo II, dentro do bairro Barroso, periferia de Fortaleza. Na época da sua fundação, esse conjunto localizava-se próximo ao Aterro Sanitário do Jangurussu, que hoje está desativado. Ainda hoje, muitos moradores sobrevivem da coleta e venda de materiais recicláveis. É um bairro com muitos moradores em condições socioeconômicas abaixo do que é esperado. Com a desativação do Aterro, muitas famílias buscaram novas alternativas de subsistência.

Atual

mente, é perceptível um aumento considerável na quantidade de microempreendedores, pequenos comerciantes e profissionais liberais dentro do Conjunto João Paulo II. Apesar desse crescimento do poder aquisitivo dos moradores, ainda percebe-se a existência de famílias que sobrevivem apenas com os benefícios recebidos pelo Governo Federal, como o Bolsa Família. Na comunidade existem alguns equipamentos como praça com quadra esportiva, outras duas escolas públicas (a EEFM Prof. Aluyzio Barros Leal e a Escola Municipal Professora Olindina de Carvalho Morais) e escolas particulares; um Centro de Referência e Assistência Social – CRAS, que realiza atendimentos multidisciplinares às famílias que ocupam áreas de vulnerabilidade social.

A clientela atendida pela Escola Municipal Sinó Pinheiro é formada por filhos e filhas de comerciários, industriários, pequenos comerciantes, profissionais liberais, donas de casa. Quanto à clientela com Necessidades Educacionais Especiais (NEE), a escola atende 29 alunos com e sem laudo (segundo verificação feita em dezembro de 2015) atendendo a legislação pertinente a ao princípio de inclusão educacional.

A unidade escolar manteve matriculados, em dezembro de 2015, 820 alunos, divididos em turmas de 2º ao 5º ano do Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos. Há também uma unidade anexa, com cerca de 230 alunos, matriculados em turmas de 2º ao 5º ano. As turmas de 5º ano da unidade escolar totalizavam 224 alunos, divididos em 8 turmas.

O impulso para a elaboração do plano de intervenção foi a análise dos resultados das últimas avaliações externas de âmbito Federal (Prova Brasil) e estadual (SPAECE). A nossa unidade escolar não havia alcançado a meta projetada pelo INEP para o ano de 2013, que era de 4,3. A escola alcançou o IDEB para os anos iniciais de 4,2. As médias de proficiência em matemática, resultado da Prova Brasil, ficaram abaixo das médias das escolas do Estado do Ceará como também das demais escolas municipais de Fortaleza. A tabela abaixo consolida esses dados:

Tabela 01 – proficiência em matemática – Brasil, Ceará e Fortaleza em 2013.

LOCALIDADE	PROFICIÊNCIA
BRASIL	205.08
CEARÁ	200.11
FORTALEZA	195.61
ESCOLA	183.94

Vale salientar que a média de proficiência da Prova Brasil de 2011 foi maior que a de 2013, ficando em 195.98. Já no SPAECE, a proficiência em matemática na avaliação de 2014, foi de 202,4, ficando abaixo das médias das escolas do estado do Ceará e da cidade de Fortaleza (219 e 208 pontos respectivamente). Esse resultado coloca a unidade escolar em um nível intermediário, de acordo com os padrões de desempenho estabelecidos pelo SPAECE. Outro instrumento de avaliação também foi relevante para a formulação das ações ora expostas neste relato: os resultados do SAEF do mês de agosto de 2015 realizado com os alunos do 5º ano. O resultado mostrou que o percentual de acertos foi de 45,5% das questões da avaliação, constituída de 22 questões englobando todos os blocos de conteúdos vistos durante os anos iniciais.

Tendo em mãos esses resultados, a equipe de gestão, sob a coordenação do diretor escolar e da coordenadora pedagógica que acompanhava as turmas de 5º ano, iniciou uma análise mais aprofundada, com ênfase nos descritores que os alunos mais apresentaram dificuldades. O SAEF exibe um relatório de acertos por questão da avaliação de matemática aplicada. Após a análise dos dados, feita com os professores das turmas de 5º ano, foram definidos os descritores que seriam trabalhados com mais ênfase com os alunos, a fim de superar as dificuldades de aprendizagem.

A segunda etapa da intervenção, já de posse dos desafios que seriam enfrentados, foi a elaboração das ações de intervenção para melhorar o desempenho em Matemática. Logo no mês de setembro de 2015 foi realizada uma reunião com os docentes das turmas de 5º ano, juntamente com o diretor e a coordenadora pedagógica para estabelecer as ações prioritárias. Após a discussão, as ações definidas foram as seguintes: criação de atividades com questões específicas dos descritores identificados como aqueles que os alunos apresentam mais dificuldades na sua compreensão; criação de simulados mensais com questões já aplicadas em avaliações de larga escala de anos anteriores; acompanhamento individual dos alunos com mais dificuldade de aprendizagem, sendo acompanhado por um aluno monitor, da mesma turma; criação de uma olimpíada de matemática para as turmas de 4º e 5º anos, com

premiação

atrativa (tablet, mochila com material escolar, medalhas e certificados) para ser realizada em outubro; ampliação da jornada escolar em uma hora de segunda à quinta-feira para aplicar exercícios atrelados aos descritores de maior dificuldade de aprendizagem até o final do ano letivo.

A próxima etapa constituiu da execução das ações. A primeira delas foi a aplicação de simulados mensais compostas de questões elaboradas a partir dos descritores de menor compreensão dos alunos. A avaliação era aplicada na última semana do mês e na próxima os resultados eram analisados pela coordenação e pelos professores. As questões eram corrigidas uma a uma com os alunos, evidenciando os erros e revendo os conceitos e algoritmos quando necessário.

Paralela a essa ação, os professores em sala de aula nomearam monitores que davam um suporte aos alunos com mais dificuldades durante a resolução dos exercícios no livro didático, no material estruturado do PAIC + e nas atividades elaboradas com foco nos descritores de menor compreensão. Durante o mês de outubro foi realizada a 1ª Olimpíada de Matemática da Escola Sinó Pinheiro, constituída de duas fases, uma prova objetiva, com 20 questões e a segunda fase, com duas questões subjetivas.

Foram classificados para a segunda fase aqueles que acertaram no mínimo 70% da prova. De 420 alunos participantes, 39 alcançaram a média e realizaram a segunda fase.

Os critérios para a correção das provas da segunda fase foram: a) as estratégias usadas para resolução do problema; b) a aplicação do algoritmo convencional ou alternativo; c) a organização da resposta, levando em consideração o levantamento das informações retiradas do enunciado. Ao fim da segunda fase, os três primeiros colocados foram alunos de turmas de 5º ano, reafirmando a maturidade dos conhecimentos adquiridos nessa fase escolar.

Vale ressaltar que no mês de novembro os alunos realizaram a Prova Brasil na unidade escolar.

Durante os meses de outubro até dezembro, às vésperas da aplicação do SPAECE, o horário das aulas foi ampliado em uma hora para todas as turmas de 5º ano. Durante essa hora, a coordenadora pedagógica e o diretor escolar assumiram os papéis de docentes, ministrando aulas específicas, utilizando como metodologia a resolução de dois ou três

exercícios

envolvendo descritores de maior dificuldade de compreensão. As questões eram resolvidas pelos alunos e corrigidas na mesma hora. Assim os alunos já tinham suas dúvidas esclarecidas e também era um momento de análise do processo de aprendizagem dos conteúdos.

As ações foram realizadas até o fim do ano letivo, quando os alunos realizaram a prova do SPAECE e a última avaliação do SAEF.

Considerações Finais

Acreditamos que a política de Gestão por Resultados no sistema educacional não é nada mais do que a consequência da maturidade das políticas públicas para a educação, partindo do pressuposto de que as metas só serão alcançadas se houver um planejamento sistemático e que articule todas as esferas responsáveis pela educação.

É importante considerar a relevância da transformação do perfil do gestor escolar na rede municipal de ensino de Fortaleza. A inserção desses profissionais, todos através de seleção pública com provas, entrevistas e curso de formação, veio modernizar a educação em nosso município, que estava em último lugar na quantidade de alunos alfabetizados no 2º ano do Ensino Fundamental. Em 2014 já subimos sete posições. No tocante ao Ensino de Matemática, ainda estamos em nível intermediário, entretanto há escolas que quebram essa regra e alcançaram resultados expressivos, revelando o quanto uma gestão pautada em subsidiar a aprendizagem, buscando transformar todos os sujeitos envolvidos na comunidade escolar em protagonistas, a fim de garantir qualidade no ensino ofertado, acarretando no aumento progressivo dos índices educacionais.

A experiência vivenciada em nossa unidade de ensino representa uma preocupação de toda a equipe de gestão, professores e demais colaboradores em superar as dificuldades apresentadas por nossos alunos, tanto em matemática como em outras áreas do conhecimento.

Os resultados preliminares do SPAECE 2015, anunciados em março deste ano, revelaram que a média de proficiência das turmas de 5º ano em matemática ficou em 207,2 pontos, quase cinco a mais em relação ao resultado do ano de 2014. Além disso, houve uma redução da quantidade de alunos que estavam no padrão de desempenho muito crítico, de 10,2% para 7,4%.

Os

resultados da Prova Brasil realizada em 2015 ainda não foram publicados até o fechamento deste relato, mas acreditamos que, como gestores, os resultados comprovarão a eficácia das ações bem planejadas, referendadas em dados contundentes e aplicadas de forma efetiva por todos os envolvidos.

Contudo é fundamental que o gestor escolar tenha como principal concepção de trabalho situar o aluno como personagem principal da escola, situar o professor como educador, comprometido com a proposta pedagógica da escola, garantindo ao docente os subsídios necessários para que a aprendizagem, tanto da matemática como das demais áreas do conhecimento, sejam significativas, acarretando na apropriação do saber e, conseqüentemente, na elevação dos índices de desempenho escolar.

Portanto, a prática da Gestão de Resultados provoca na escola um movimento dinâmico pela busca de resultados educacionais, iniciado pelo diagnóstico da aprendizagem, pelo estabelecimento das metas, perpassando pelo planejamento das ações pedagógicas e acompanhamento da execução delas.

Esse processo que culmina intencionalmente na promoção de uma educação que forme pessoas íntegras e autônomas na sociedade é a principal sala de aula para todos nós gestores, que pouco conseguimos aprender sobre tudo isso nos bancos da universidade, mas que mostramos muita força de vontade para enfrentar desafios e unificar toda a comunidade escolar em prol do alcance da principal meta: a aprendizagem de nossos alunos.

Agradecimentos

Agradeço aos professores das turmas de 5º ano: Francisco de Assis Ferreira Alves, Heloyze Rodrigues Maia e Maria Irene Germano Araújo. À Vice-diretora, Simone Assunção Cavalcante. À Coordenadora Pedagógica, Rosely de Sousa Lima. À professora Pollyanna Cristina Costa Nascimento, pelas contribuições ricas dadas a este relato. Ao Distrito de Educação VI, pelas contribuições pertinentes neste trabalho e pelo subsídio dados aos gestores subordinados a ele.

5. Referências

BRASIL.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em
20 mar. 2016, às 16:45:10.

_____. **Parâmetros curriculares nacionais: matemática.** Secretaria de Educação
Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1997.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO – CAED.
Padrões de desempenho. Disponível em <http://www.spaece.caedufjf.net/resultados/padroes-de-desempenho/>. Acesso em 09 mar 2016, às 14:04:11.

FORTALEZA. Prefeitura Municipal de. **Lei Complementar nº 169, de 12 de setembro de 2014.** Disponível em <http://fortaleza.ce.gov.br/diarios-oficiais/76052>. Acesso em 02 mar. 2016, às 10:15:22

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública:** uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas). Disponível em:
http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/eppgg/producaoacademica/tese_eduardo granha.pdf. Acesso em 19 mar. 2016, às 20:56:22

INEP. **Como o IDEB é calculado.** Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/como-o-ideb-e-calculado>>. Acesso em 20 mar. 2016, às 14:50:25.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

SEDUC. **Eixo Gestão Municipal.** Disponível em:
<<http://www.idadecerta.seduc.ce.gov.br/index.php/o-paic/eixos-do-programa/eixo-de-gestao>>. Acesso em 20 mar. 2016, às 17:00:34.