



**PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO E PRÁTICAS EDUCACIONAIS
(PROGEPE)**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: A QUALIDADE NAS
ESCOLAS DA DIRETORIA DE ENSINO DA REGIÃO
LESTE 5**

DIEGO MUBARACK DE MELO

SÃO PAULO

2013

DIEGO MUBARACK DE MELO

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: A QUALIDADE NAS ESCOLAS DA DIRETORIA
DE ENSINO DA REGIÃO LESTE 5**

Dissertação de Mestrado apresentada para fins de defesa pública, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, junto ao Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho (PROGEPE/UNINOVE).

Orientadora: Profa. Dra. Amélia Silveira

SÃO PAULO

2013

Melo, Diego Mubarak de.

Avaliação Institucional: A Qualidade nas Escolas da Diretoria de Ensino da Região Leste 5. / Diego Mubarak de Melo. 2014.

154 f.

Dissertação Mestrado – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2013

Orientador (a): Prof.Dra Amélia Silveira.

1. Gestão Educacional. 2. Avaliação Institucional. 3. Qualidade da Escola. 4. Educação Básica.

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: A QUALIDADE NAS ESCOLAS DA DIRETORIA
DE ENSINO DA REGIÃO LESTE 5**

Por

DIEGO MUBARACK DE MELO

Dissertação de Mestrado aprovada para
obtenção do grau de Mestre em Educação,
pela Banca Examinadora formada por:

Presidente: Prof. Amélia Silveira, Doutora - Orientadora, Uninove

Membro: Prof. Nilson José Machado, Doutor, USP

Membro: Prof. Claudia Georgia Sabba, Doutora, Uninove

Membro Suplente: Prof. Roger Marchesini de Quadros Souza, Doutor, Metodista

Membro Suplente: Prof. Dirceu da Silva, Doutor, Uninove

São Paulo, 25 de Outubro de 2013

Aos meus pais, à minha namorada e à minha família por serem as pessoas que me deram força e calma durante toda esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Várias pessoas foram responsáveis indiretamente, diretamente e mais que diretamente e muito importantes para a realização deste trabalho de pesquisa.

Quero agradecer primeiramente à Universidade Nove de Julho (UNINOVE) pela oportunidade de realizar esta pesquisa.

À professora Dra. Amélia Silveira, a orientadora deste trabalho, que teve muita paciência comigo em suas orientações e nos “puxões de orelhas” que, por muitas vezes, foram necessários. Sem ela eu não teria crescido profissionalmente e me transformado em um Mestre em Educação.

Aos professores que compõem o Grupo de Pesquisas em Gestão Educacional Contemporânea (GRUGEC), ligado ao Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE), da UNINOVE: a Professora Doutora Amélia Silveira, o Professor Doutor Leonel Cezar Rodrigues, o Professor Gustavo Gonçalves Ungaro, cujos ensinamentos e orientações permitiram adquirir novos conhecimentos.

À professora Dra. Claudia Georgia Sabba e ao professor Dr. Dirceu da Silva pelas valiosas colaborações a este estudo.

Ao professor Dr. Jason Ferreira Mafra, Coordenador do PROGEPE pela atenção e disponibilidade para atendimento.

Aos meus colegas no PROGEPE, na Linha de Pesquisa e de Intervenção em Gestão Educacional (LIPIGES), especialmente ao Ronaldo, Mariângela, Marinês, Raquel, Alice, Maria Silvia, e Fatima, que também estão nesta batalha, e que em muito colaboraram para o desenvolvimento desta pesquisa.

À Dirigente da Diretoria Regional de Ensino Leste 5, Professora Solange Teresa Galleti, por permitir a realização da prática desta pesquisa, abrindo as portas dessa Diretoria para investigação.

Aos Supervisores de Ensino da DER Leste 5, Professor João Edison Tamelini, Professor José Martins do Vale, Professora Marta Regina da Costa Aguiar Lopes e Professor Vagner Manaf pelo incentivo, apoio e tempo dispensado e que serviram direta e indiretamente a esta pesquisa, e que foram também de grande valia para minha formação pessoal e profissional.

À Diretora do Núcleo Pedagógico da DER Leste 5, Professora Margareth Silveira Sasaki, por compreender as minhas inúmeras saídas do Núcleo Pedagógico para realização dessa pesquisa e pelas incansáveis conversas de apoio a este trabalho.

À Diretora Escolar Professora Ana Eliza Gomez Regina, Vice Diretora Escolar Professora Cristina Maria Pinto Ignai, Professora Coordenadora Elaine Itakstol Camara, ao Gerente de Organização Escolar Marcelo Tadeu Amado Pereira e a todos os funcionários e professores da E.E. Professor Gastão Strang pela acolhida nesta escola ao me receberem com muita atenção e carinho para realização do estudo de caso desta pesquisa.

Um agradecimento muito especial à minha família. Aos meus pais Antonio Crocetti de Melo e Nilza Mubarak de Melo por todo apoio. E, por acreditarem em todos os momentos de minha capacidade e por nunca me deixarem desistir.

À minha avó Maria Iolanda Mubarak por se preocupar comigo e sempre estar ao meu lado.

À minha irmã Aline Mubarak de Melo e meu cunhado Juerlei Rafael de Oliveira Junior pela ajuda em vários momentos e pela atenção constante ajudando-me a descansar e a me divertir, inclusive, recarregando as forças para tocar esta pesquisa até o fim.

À mulher que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos, sejam eles bons ou ruins, tempestuosos ou de calma, de conquistas ou de fracassos, meu agradecimento especial: obrigado Vanessa Silva Xavier de Oliveira por todos os momentos de preocupações e pela constante ajuda durante esta e outras jornadas enfrentadas juntos.

Alice: Eu sonhava com alguém que fosse meio louco...

Chapeleiro Maluco: Então você também tem que ser meio louca para sonhar com alguém como eu!

Alice no País das Maravilhas – Tim Burton

RESUMO

Partindo do princípio que todas as escolas estaduais de São Paulo devem ter qualidade de ensino foi implantado o Programa de Qualidade da Educação (PQE). Este tem como principal objetivo a equidade de ensino e dos instrumentos de avaliação da qualidade pedagógica que são utilizadas como formas de monitoramento desta qualidade, até então, relativa. Mais do que qualidade pedagógica, a escola deve ter um misto de qualidade institucional e qualidade pedagógica para se poder, então, falar em escola de qualidade. Este estudo se iniciou a partir deste entendimento, levando em consideração uma ação inovadora de um grupo de Supervisores de Ensino junto à Dirigente regional de ensino da DER Leste 5. Esta equipe de Supervisores desenvolveu, de forma independente e com conhecimentos básicos, um instrumento de análise de qualidade institucional num universo de 76 escolas, abrangendo cinco grandes dimensões: 1) Infraestrutura, 2) Organizacional, 3) Gestão de Pessoas, 4) Pedagógico; e 5) Gestão de Resultados Educacionais. Estas 76 escolas responderam, com a ajuda de toda sua população, a este instrumento piloto de análise de qualidade institucional, dentro da visão de avaliação institucional. Este levantamento de dados iniciais pautou a estratégia desta presente pesquisa, sendo realizada, primeiramente, a análise dos resultados obtidos junto a estas 76 escolas, nas cinco dimensões. Para tanto, o delineamento descritivo, com método quantitativo e estatística descritiva, foi adotado para conhecer a situação destas 76 escolas da DER Leste 5, quanto à avaliação institucional e a qualidade escolar. Por sua vez, em uma segunda fase de pesquisa, com base nos resultados obtidos na primeira etapa, e buscando um maior aprofundamento sobre o papel da avaliação institucional nestas unidades escolares, foi realizado estudo exploratório de caso único, por meio do método qualitativo, na única escola identificada como a que vem realizando avaliação institucional de forma sistemática ao longo do tempo. Por meio de análise documental e de entrevista com os agentes envolvidos com esta unidade de ensino foi compreendida a situação vigente e propostas diretrizes para intervenção no processo de avaliação institucional desta escola, visando a continuidade e o aperfeiçoamento continuidade do processo avaliativo desta escola, com vistas ao aumento da Qualidade da Educação nesta escola e da elaboração, desenvolvimento e execução do Plano Anual desta unidade de ensino, como forma de aperfeiçoamento da gestão educacional.

Palavras-chave: Avaliação Institucional. Qualidade da Educação. Educação Básica.

ABSTRACT

Assuming that all state schools in São Paulo must have quality of education, it was implemented the *Programa de Qualidade da Educação* (PQE) [Education Quality Program]. This program has as main goal the equity of education as well as instruments to evaluate pedagogical quality that are used as ways of monitoring this quality, relative until then. More than pedagogical quality, the school must have a mix of institutional quality and pedagogical quality, so we can name it a quality education. This study started from this understanding, taking into consideration an innovative action of a group of Teaching Supervisors together with the DER Leste 5 Regional Director of Education. This team of Supervisors developed, independently and with basic knowledge, an instrument to analyse the institutional quality within a group of 76 schools, covering 5 big dimensions: 1) infra-structure; 2) organizational; 3) people management; 4) teaching; and 5) management of educational outcomes. These 76 schools answered, with the help of all their population, to this institutional quality analysis pilot instrument inside the view of institutional evaluation. This survey of initial data guided the strategy of the current research, being executed, at first, the analysis of the outcomes obtained from the 76 schools in those 5 dimensions. Thus, the descriptive delimitation, with qualitative method and descriptive statistics, was adopted to know the situation of these 76 schools from DER Leste 5, regarding institutional evaluation and school quality. On the other hand, on a second phase of research based in the obtained outcome on the first phase, and searching for a greater in-depth on the role of institutional evaluation in these schools, a single case exploratory study was proceeded, by qualitative instrument, in a single identified school as the one that have been executing the institutional evaluation in a systematic way over time. By means of documental analysis and interview with the agents involved with this school, it was understood the current situation and it was propounded guidelines for intervention on the institutional evaluation process of this school, aiming its continuity and improvement in order to increase the *Qualidade da Educação* (Teaching Quality) in this school as well the elaboration, development and execution of the *Plano Anual* (Annual Learning Plan) as a way of improving the educational management.

Keywords: Institutional Evaluation, Teaching Quality, Basic Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Determinantes da Percepção da Qualidade de Serviço.....	44
Figura 02 – Distribuição, em porcentagem, dos níveis de ensino.....	54
Figura 03 – Análise das 5 dimensões avaliadas.....	63
Figura 04 – Dispersão das 76 escolas da DER Leste 5.....	69
Figura 05 – IDESP E.E. Professor Gastão Strang.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Descrição dos níveis de desempenho.....	32
Quadro 02 – Quadro comparativo entre índices utilizados pela SEESP.....	42
Quadro 03 – Itens contidos no “Quadro I – Dimensão Contextual da Escola”.....	56
Quadro 04 – Itens contidos no “Quadro II – Dimensão comunicacional”.....	56
Quadro 05 – Itens contidos no “Quadro III – Gestão de pessoas”.....	56
Quadro 06 – Itens contidos no “Quadro IV – Dimensão didática”.....	57
Quadro 07 – Itens contidos no “Quadro VIII – Gestão de resultados Educacionais”.....	58
Quadro 08 – Resumo comparativo entre os modelos Servqual, Servperf e o Instrumento da DER Leste 5.....	68
Quadro 09 – Unidades de Significados identificados nas respostas das entrevistas.....	76
Quadro 10 – Categorias, sub-categorias e unidades de significados que emergiram da análise de conteúdo (Bardin, 1977).....	79

LISTA DE SIGLAS

AB – Abaixo do Básico

Ad – Adequado

AI – Avaliação Institucional

AOE – Agente de Organização Escolar

Av – Avançado

ATPC – Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo

B – Básico

CEEJA – Centro Estadual de Educação de Jovens e Adultos

CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação

D.E. – Diretoria de Ensino

Def – Defasagem

DER – Diretoria de Ensino da Região

EFAP – Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores Paulo Renato Costa Souza

EJA – Educação de Jovens e Adultos

ETEC – Ensino Técnico Profissionalizante

GOE – Gerente de Organização Escolar

ID – Índice de Desempenho

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira

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

IES – Instituição de Ensino Superior

IF – Indicador de Fluxo

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

ISO – International Organization of Standardization

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

LP – Língua Portuguesa

Mat. – Matemática

MEC – Ministério da Educação

PCN – Parâmetro Curricular Nacional

PDE – Programa de Desenvolvimento da Educação

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PISA – Programme for International Student Assessment

PQE – Programa de Qualidade da Escola

REDEFOR – Rede São Paulo de Formação Docente

SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica

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

SEESP – Secretaria de Educação do Estado de São Paulo

TPE – Todos pela Educação

UE – Unidade Escolar

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Metas para serem atingidas – IDESP 2012.....	22
Tabela 02 – Valores de referência na escala do SARESP para a distribuição nos níveis de desempenho.....	32
Tabela 03 – Metas do IDEB, segundo Séries – Estado de São Paulo – 2009-2021.....	34
Tabela 04 – Metas do IDESP para a Rede Estadual, por Séries – Estado de São Paulo – 2010-2030.....	35
Tabela 05 – Níveis de Ensino x Quantidade de Escolas – DER Leste 5.....	54
Tabela 06 – Relação de Escala Adotada x Escala de Likert.....	63

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	17
1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2 OBJETO E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	23
1.3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO.....	23
1.4 ESTRUTURA PROPOSTA PARA A DISSERTAÇÃO DO MESTRADO.....	24
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	26
2.1 GESTÃO EDUCACIONAL.....	26
2.2 PROGRAMA DE QUALIDADE DA ESCOLA (PQE).....	29
2.3 ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO (IDESP).....	30
2.3.1 Indicadores para o Cálculo.....	30
2.3.1.1 Indicador de Desempenho (ID).....	31
2.3.1.2 Indicador de Fluxo (IF).....	34
2.3.2 Metas a Atingir.....	34
2.4 AVALIAÇÃO EDUCACIONAL.....	35
2.5 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	43
2.6 AVALIAÇÃO EDUCACIONAL E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	50
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	53
3.1 PRIMEIRA FASE DA PESQUISA.....	53
3.2 SEGUNDA FASE DA PESQUISA.....	53
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	62
4.1 PRIMEIRA FASE DA PESQUISA: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA TOTALIDADE DAS ESCOLAS DA DER LESTE 5.....	62
4.2 SEGUNDA FASE DA PESQUISA: ESTUDO DA E.E. PROFESSOR GASTÃO STRANG.....	70
4.2.1 Fase 1 – Exploratória.....	72
4.2.2 fase 2 – Coleta de Dados.....	73
5 CONCLUSÃO.....	82
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICE A – IDESP 2012.....	93
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	94
APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO – DIRETOR ESCOLAR..	95
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – DIRETOR ESCOLAR.....	97

APÊNDICE E – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO – VICE DIRETOR ESCOLAR.....	101
APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – VICE DIRETOR ESCOLAR.....	103
APÊNDICE G – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO – PROFESSOR COORDENADOR PEDAGÓGICO (PCP).....	107
APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – PROFESSOR COORDENADOR PEDAGÓGICO (PCP).....	109
APÊNDICE I – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO – GERENTE DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR (GOE).....	112
APÊNDICE J – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – GERENTE DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR (GOE).....	114
APÊNDICE K – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2013 DA E.E. GASTÃO STRANG PARA PAIS OU RESPONSÁVEIS.....	117
ANEXO A – RELAÇÃO DAS ESCOLAS PERTENCENTES A DER LESTE 5.....	119
ANEXO B – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO FINAL 2012 – DER LESTE 5.....	120
ANEXO C – QUESTIONARIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2012 – E.E. PROF. GASTÃO STRANG.....	144
ANEXO D – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO FINAL DA UNIDADE ANO 2011 – E.E. PROF. GASTÃO STRANG.....	147
ANEXO E – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO FINAL DA UNIDADE ANO 2010 – E.E. PROF. GASTÃO STRANG.....	149
ANEXO F – ATA DE REUNIÃO DE PLANEJAMENTO 2009 – E.E. PROF. GASTÃO STRANG.....	152
ANEXO G – ATA DE REUNIÃO DE PLANEJAMENTO 2008 – E.E. PROF. GASTÃO STRANG.....	154

APRESENTAÇÃO

Formado em Matemática, e com uma profunda paixão pela educação, principalmente em novas metodologias e formas de abordar os conceitos matemáticos, ensinei em todos os níveis: do fundamental ao médio. No Ensino Fundamental I, com Oficinas de Experiências Matemáticas, em Escola de Tempo Integral, diretamente com crianças na faixa dos nove anos de idade, mostrando que a matemática pode ser lúdica e muito divertida. Logo, ampliei os conhecimentos adquiridos durante esta experiência para ensinar no Ensino Médio, e por mais alguns anos no Ensino Fundamental II.

Procurando ainda em novas metodologias o aprimoramento da sala de aula, a experiência seguinte se constituiu em trabalhar com educação de jovens e adultos, em uma modalidade diferenciada da tradicional sala de aula, em um Centro Estadual de Educação de Jovens e Adultos. Esta escola, com ensino diferenciado e presença flexível, oportunizou o convívio com alunos autodidatas, apenas presentes na unidade escolar para realização de avaliações ou para ser atendimento em plantões de dúvidas. Neste momento, com o desafio de atender um público heterogêneo, com diversos níveis de expectativas de ensino, comecei, pela primeira vez, a ter ideia da necessidade de gestão em uma unidade escolar. E, o que significa administrar um sistema de educação. E, comecei a entender a importância de um sistema de avaliação como base para a qualidade da educação.

Nesta ocasião, exatamente, interessei-me pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE), em especial pela Linha de Pesquisa de Intervenção em Gestão Educacional (LIPIGES), ministrado na Universidade Nove de Julho (UNINOVE), de forma pioneira.

Passado o período de seleção e adaptação ao novo curso, às disciplinas ministradas no PROGEPE/LIPIGES, principalmente a Avaliação Institucional e Gestão Estratégica de Instituições Educacionais contribuíram para a aquisição de novos conhecimentos, descortinando e direcionando o interesse para o aprofundamento no tema de Avaliação Institucional, voltada para escolas de ensino médio.

Com a minha recente transferência como docente para o Núcleo Pedagógico da DER Leste 5, mais especificamente na área de Matemática, ficando responsável pelo Ensino Médio, e com um contato maior com as setenta e seis escolas que compõem esta Diretoria, em São Paulo, SP, tive ocasião de acompanhar mais de perto o trabalho realizado pelos supervisores de ensino. Neste ponto pude novamente perceber e reforçar o entendimento

sobre a importância da gestão da educação. E, com esta nova oportunidade, integrar o Grupo de Estudos de Supervisores de Ensino voltado para a Avaliação Institucional. Mais especificamente, integrar a Comissão que iniciou estudos voltados para a avaliação dos resultados obtidos nestas escolas da DER Leste 5, no ano de 2012.

A partir desta nova vivência, e considerando os conhecimentos adquiridos no PROGEPE/LIPIGES foi possível traçar uma diretriz de interesse considerando a avaliação institucional e a qualidade da educação, no ensino médio, como pontos de partida e tema de interesse.

A dissertação aqui apresentada reflete esta perspectiva. Apresenta os estudos realizados em duas etapas de pesquisa, com métodos quantitativo e qualitativo, respectivamente. A conclusão e as proposições da pesquisa ensejam a melhoria do processo da avaliação institucional e da qualidade da educação, ancoradas na gestão educacional.

Sendo este um documento formal está estruturado segundo o que propõe a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), para a área de documentação.

1 INTRODUÇÃO

O tema de interesse dessa dissertação se apoia, primeiramente, na implantação do Programa de Qualidade da Escola (PQE), em 2008, pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEESP). Este programa buscou identificar deficiências na qualidade no ensino e na estrutura escolar promovendo a melhoria da qualidade e a igualdade de ensino em todas as instituições educacionais da rede pública estadual. Com a implantação do PQE, o Estado começa a olhar para as suas escolas com uma visão mais crítica, em busca de qualidade de ensino.

O PQE visa à melhoria da qualidade das instituições de ensino regular que são avaliadas anualmente. Cada escola tem um índice e uma meta para ser atingida no ano letivo.

Partindo da visão de que a escola é uma organização, o Estado de São Paulo subdividiu em organizações de educação específicas para o Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano), Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano), Ensino Médio (1º ao 3º Ano), Ensino Técnico Profissionalizante (ETEC) e Educação de Jovens e Adultos, este último em duas modalidades, Escolas de Educação de Jovens e Adultos (EJA) Regular com ensino acelerado em ciclos de seis meses para a conclusão do ano escolar e os Centros Estaduais de Educação de Jovens e Adultos (CEEJA).

Neste contexto, as escolas estaduais da educação básica são avaliadas periodicamente para indicar sua qualidade, a qual, mensurada, recebe um valor correspondente ao Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP), que é o indicador que avalia cada instituição. O IDESP é basicamente composto por duas ferramentas avaliatórias: 1) Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP), um exame de proficiência realizado pelos alunos para identificar o quanto o aluno aprendeu e o quanto o currículo foi desenvolvido pela instituição escolar; 2) Fluxo escolar, levando em consideração a quantidade de alunos matriculados no início do ano letivo e a quantidade de alunos que abandonaram a escola no fim do mesmo ano. Estes dois fatores geram o índice de qualidade da instituição, partindo do pressuposto de que o aluno não precise repetir várias vezes de ano/série para poder compreender o conteúdo, assim como o mesmo não deve ser aprovado para o ano/série seguinte sem que tenha conhecimento do mesmo. Os resultados do IDESP são elencados e divulgados em forma um *ranking* de qualidade, do melhor para o pior desempenho.

Como outros parâmetros de “*ranking*” de qualidade da escola ainda existem o Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira (IDEB), que classifica as escolas nacionalmente, e o *Programme for International Student Assessment* (PISA), índice internacional do qual o Brasil participa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Entretanto, apesar do PQE ser desenvolvido pela SEESP, as avaliações se preocupam somente com o desempenho do aluno, não levando em conta os demais fatores que influenciam diretamente no processo de ensino-aprendizagem como, por exemplo, a formação dos professores, o comprometimento da equipe gestora, a estrutura da unidade escolar, o ambiente e o entorno em que a escola esta inserida, o apoio pedagógico realizado ou não pela supervisão de ensino e dos núcleos existentes nas diretorias de ensino regional, entre outros. Não existe, assim, uma avaliação institucional, efetivamente, que identifique fatores que influenciam e fazem parte, diretamente, da qualidade do ensino dessas organizações. Cabe assinalar que, raramente, salvo exceções, estas avaliações institucionais são realizadas pela própria equipe gestora da escola de educação média.

Foi a partir desta lacuna, e preocupada com a qualidade da educação, que a Diretoria de Ensino Região (DER) Leste 5 desenvolveu, por meio de sua equipe de Supervisão de Ensino, o primeiro instrumento de avaliação institucional da DER. O objetivo foi verificar até que ponto o Plano de Ação, traçado no início do ano letivo de 2012, pelos gestores escolares, foi eficiente para atingir as metas do IDESP, para o ano letivo de 2012.

Para tanto, um instrumento de avaliação institucional denominado Avaliação Final – Relatório 2012, em sua primeira aplicação, divididos em dez partes compostas por itens que devem ser transcritos, relatando momentos oportunos do ano letivo de 2012, e alguns quadros de avaliação de itens específicos contempladas em cinco dimensões, que qual o instrumento tem como objetivo mensurar. As dez partes componentes da Avaliação Final – Relatório 2012 são:

- I. Missão e objetivos da escola.
- II. Análise da Execução da Proposta Pedagógica da escola e das metas atingidas em 2012.

- III. Recursos Físicos, materiais e humanos, a aplicação dos recursos financeiros (verbas PDDE, Manutenção e outras), bem como dos recursos disponíveis na comunidade local.
- IV. Normas de gestão participativa (colegiados) e convivência (gestão de pessoas).
- V. Cursos mantidos pela escola / planos de ensino das disciplinas do currículo.
- VI. Projetos interdisciplinares e de apoio à aprendizagem dos alunos.
- VII. Resultados educacionais.
- VIII. Projeto de recuperação dos alunos (recuperação intensiva / professor auxiliar / progressão parcial).
- IX. Síntese das discussões dos indicadores analisados.
- X. Metas propostas para 2013.

As cinco dimensões presentes na Avaliação Final – Relatório 2012 são:

- Dimensão de Infraestrutura.
- Dimensão Organizacional.
- Dimensão de Gestão de Pessoas.
- Dimensão Pedagógica.
- Dimensão da Gestão de Resultados Educacionais.

Como parte do Plano de Ação da DER Leste 5, a avaliação institucional compõe-se como um instrumento importante, uma vez que os dados coletados proporcionam, pela primeira vez, uma visão geral do estágio em que se encontram estas escolas em questão de qualidade institucional uma vez que, até o momento, elas somente eram avaliadas pedagogicamente.

As escolas participantes foram a totalidade de setenta e seis unidades escolares (UE) da DER Leste 5, em seus vários níveis de ensino (Ensino Fundamental I, Fundamental II, Médio e EJA). Como parte do Plano de Ação da DER Leste 5, cada uma destas escolas reservou um dia no calendário escolar para reunir toda a equipe escolar e responder, juntos, a esta avaliação institucional, no período de dezembro de 2012.

Buscando ampliar o entendimento deste assunto, a relação das 76 escolas da DER Leste 5, juntamente como as metas do IDESP para o ano de 2012 constam, a seguir.

Tabela 01 – Metas para serem atingidas – IDESP 2012

METAIDESP 2012				METAIDESP 2012			
Escola	Ensino Fund. I	Ensino Fund. II	Ensino Médio	Escola	Ensino Fund. I	Ensino Fund. II	Ensino Médio
1	-	2,16	1,08	39	5,24	-	-
2	4,3	-	-	40	-	4,23	3,41
3	-	2,08	1,32	41	6,79	-	-
4	-	3,09	1,69	42	-	-	2,4
5	5,9	-	-	43	-	2,03	1,39
6	5,15	2,35	1,95	44	-	2,39	1,29
7	-	2,91	2,83	45	4,13	-	-
8	-	2,52		46	-	3,48	1,93
9	5,04	-	-	47	-	-	1,74
10	-	2,92	2,02	48	5,43	-	-
11	-	-	2,19	49	5,3	-	-
12	4,67	4,67	-	50	4,41	-	-
13	-	2,73	-	51	4,14	-	-
14	5,47	-	-	52	-	2,85	1,74
15	6,45	-	-	53	-	-	2,76
16	-	2,79	1,74	54	4,17	2,93	1,76
17	-	2,99	2,12	55	-	2,32	1,57
18	5,6	-	-	56	-	2,61	1,83
19	3,44	-	-	57	4,61	-	-
20	3,74	-	-	58	-	-	2,61
21	-	-	-	59	4,1	-	-
22	-	2,84	2,21	60	-	2,86	1,87
23	-	3,24	-	61	4,76	-	-
24	3,61	-	-	62	-	2,24	N/A
25	4,45	-	-	63	-	2,76	1,45
26	3,92	-	-	64	-	-	2,15
27	6,49	-	-	65	3,89	-	-
28	4,84	-	-	66	-	2,41	1,58
29	-	2,52	1,64	67	5,54	-	-
30	4,71	-	-	68	-	2,83	2,31
31	4,6	-	-	69	-	2,31	1,69
32	5,08	-	-	70	-	2,54	2,43
33	3,51	2,81		71	-	2,79	2,78
34	-	2,61	1,43	72	-	2,71	1,64
35	4,75	-	-	73	2,64	2,15	1,83
36	-	3,84	2,53	74	-	2,26	1,53
37	5,41	-	-	75	5,5	-	-
38	-	1,05	1,46	76	-	3,31	3,41

Fonte: SEESP/2012

Diante desta problemática que envolve o assunto, o objeto e os objetivos de pesquisa são apresentados, em sequência.

1.2 OBJETO E OBJETIVOS DA PESQUISA

Como objeto de pesquisa, sabendo-se que o Plano de Ação da DER Leste 5, assim como a aplicação de uma avaliação institucional estava se desenvolvendo pela primeira vez nas 76 escolas que compõem esta Diretoria, houve interesse em acompanhar todo este processo. Primeiramente, verificando seu andamento, como o instrumento denominado Avaliação Final – Relatório 2012 foi preenchido e devolvido pelas escolas envolvidas a DER Leste 5.

Em seguida, com estes dados coletados e disponíveis, em uma primeira fase, houve interesse em: 1) submeter os mesmos a procedimentos estatísticos descritivos para medir até que ponto há qualidade nas cinco dimensões avaliadas. Dando sequência aos procedimentos estatísticos; 2) verificar se há relação entre as cinco dimensões (Infraestrutura, Organizacional, Gestão de Pessoas, Pedagógica e Gestão de Resultados Educacionais) avaliadas; 3) investigar qual a dispersão das escolas em relação à qualidade avaliada; 4) indicar qual a escola que apresenta melhor qualidade na avaliação institucional, segundo as cinco dimensões avaliadas; 5) apontar se esta escola corresponde ao melhor índice do IDESP. Por fim, se voltou para medir se há relação entre a qualidade avaliada nas escolas e o índice das escolas no IDESP.

Em uma segunda fase de pesquisa houve ainda interesse em investigar se, dentre as escolas avaliadas, há alguma que venha desenvolvendo avaliação institucional, ao longo do tempo, por iniciativa própria, qual a forma deste procedimento e qual os resultados obtidos. Com uma escola identificada, esta pesquisa partiu para um estudo de caso único para conhecer, mais a fundo, a cultura desta UE quanto à realização da avaliação institucional como parte integrante das diversas ferramentas disponibilizadas pelos órgãos gerenciais para administrar a escola.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO

A justificativa para o desenvolvimento deste trabalho apresenta três aspectos:

- Do ponto de vista da pesquisa, que poderá ampliar o entendimento sobre o assunto, em si, ainda incipiente quanto à avaliação institucional em escolas deste nível de ensino.
- Do ponto de vista da prática este estudo poderá oferecer resultados concretos e verificados por meio dos procedimentos estatísticos que amparem as decisões da DER Leste 5, quanto ao Plano de Ação – 2012.
- Do ponto de vista do pesquisador o interesse pelo assunto é evidente, sendo que seu desenvolvimento vai permitir o natural aprofundamento teórico e prático, permitindo apresentar ao final do trabalho proposições para intervenção na prática da ação, o que está de acordo com os objetivos do PROGEPE/LIPIGES e a função atual desempenhada como supervisor de ensino na DER Leste 5.

1.4 ESTRUTURA PROPOSTA PARA A DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O trabalho foi constituído por cinco capítulos.

A introdução contextualizou o tema e o problema. A questão norteadora da pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos, fazem parte integrante do texto. A justificativa para o estudo da avaliação institucional no ambiente das 76 escolas da DER Leste 5 integra este primeiro capítulo.

A revisão de literatura enfocou conceitos de avaliação educacional, avaliação institucional, e qualidade na educação, remontando, cronologicamente o desenvolvimento teórico-histórico de cada um deles. Esta revisão fundamentou teórica e empiricamente o estudo, sendo realizada com base em livros, artigos científicos (publicados em periódicos nacionais e internacionais constantes na lista CAPES, letras A e B), bem como em dissertações e teses que versam sobre avaliação institucional no ensino médio, no Brasil.

O método e as técnicas de pesquisa foram definidos para melhor compreensão da trajetória metodológica adotada, com o intuito de reforçar o entendimento do assunto.

A análise e interpretação dos resultados de dados quantitativos, realizadas por meio de estatística descritiva, contemplou a avaliação institucional realizada nas 76 escolas da DER Leste 5. Para tanto, cada um dos objetivos propostos foram realizados, sendo mostrados e evidenciados por meio de figuras, quadros e tabelas, ao longo do texto, para melhor

entendimento do encontrado na pesquisa de campo deste estudo. O estudo do caso eleito como para melhor forma de entendimento do que está sendo realizado de forma única, no contexto das 76 escolas da DER Leste 5 integrou os resultados da pesquisa de campo. Para tanto, a observação não participante, assim como a análise dos documentos que se referem à avaliação institucional e seu processo, e o resultado das entrevistas realizadas com os sujeitos sociais integrantes da escola estudada foram aqui relatadas.

A conclusão foi desenvolvida retomando a questão de pesquisa e os objetivos gerais e específicos, bem como evidências fundamentadas à luz da revisão de literatura. Recomendações foram feitas no sentido de propor diretrizes para a intervenção no campo de pesquisa e no contexto da UE da DER Leste 5.

As referências, os apêndices e os anexos completaram esta dissertação de mestrado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para a realização deste trabalho foi realizada, inicialmente, uma revisão bibliográfica sobre alguns tópicos tais como gestão educacional, o IDESP, avaliação pedagógica e a avaliação institucional, no sentido de ampliar o entendimento sobre o assunto em estudo. Desta forma, nesta revisão o foco se volta para o papel fundamental que a avaliação institucional desempenha como prática gerencial, em apoio à qualidade do ensino.

2.1 GESTÃO EDUCACIONAL

A gestão educacional é compreendida como o cerne das funções administrativas que se voltam para planejar, organizar e avaliar as ações educacionais no ambiente escolar, delimitando e orientando ações estratégicas visando o melhor desempenho institucional e a melhor qualidade do ensino.

Toda escola de educação básica, seja ela de iniciativa pública ou particular está amparada legalmente através de leis, decretos e resoluções. Seguindo normas específicas na Constituição Federal e, principalmente, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e regida pelo Plano Nacional de Educação (PNE) renovado a cada dez anos.

Segundo Biane Betini (2010) uma escola de qualidade é aquela que

[...] oferece oportunidade de acesso, permanência, aprendizagem, que possibilite a apropriação do conhecimento acumulado pela humanidade e que desenvolva valores de solidariedade e de trabalho coletivo para todos os seus alunos independentemente ou apesar de seu nível sócio-econômico-cultural, variável que não pode ser desconsiderada como fator que faz diferença na trajetória escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 1996, institui garante uma gestão democrática e participativa das unidades escolares, qualidade de ensino e valorização individual do aluno. Este norteador ainda é o primeiro documento oficial legislando a as funções da gestão educacional e escolar. Com foco na política educacional, a LDB dá liberdade à unidade escolar para a elaboração e execução de sua proposta pedagógica, garantindo a participação da família e da comunidade, criando um processo de integração.

Para uma escola de qualidade devem-se levar em consideração alguns pontos interessantes que foram levantados por Ferron e Silveira (2012) que são a princípio, pequenos detalhes, mas que podem causar impactos enormes na qualidade do ensino. O entorno da escola, não somente em suas características geográficas, mas, especialmente, suas características sociais causam um impacto direto na qualidade da escola uma vez que estas condições estão ligadas diretamente às condições do aluno. Outro fator ligado à qualidade da escola é a condição de trabalho do docente, toda a estrutura física e psicológica que favoreça a convivência e condições para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. As condições físicas dizem respeito à própria estrutura do prédio, as condições das salas de aula, dos instrumentos e objetos de uso do cotidiano da prática docente, se estão em boa qualidade e em quantidade suficiente para uso. Em relação às condições psicológicas estão relacionados às soluções rápidas e eficazes em relação à indisciplina, jornadas de aulas distribuídas de maneira que minimizem o estresse mental dos professores e o apoio pedagógico necessário para uma boa prática docente.

Outro fator que é bastante discutido pelas autoras é o grau de formação dos docentes e o quanto estes se mantêm atualizados e em constante formação profissional. Não somente qualificados, mas profissionais motivados com um plano de carreira atrativo e com salários que fazem jus a sua formação e a todo o seu empenho.

Para o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2007,

[...] a Qualidade da Educação é um fenômeno complexo, abrangente e que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de *insumos* considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem [...].

Para o INEP, a qualidade de uma escola está diretamente ligada aos resultados educativos, que são demonstrados pelo desempenho dos alunos em avaliações externas com questões fechadas e padronizadas nacionalmente.

A partir deste ponto de vista, os resultados gerados das avaliações externas (SARESP, Prova Brasil, etc.) são os principais instrumentos para a construção de políticas públicas nacionais para a melhoria da qualidade da escola que atingem diretamente os alunos e seus formadores e gestores das escolas.

Por colocar o aluno como principal responsável pela qualidade da escola, o INEP acaba deixando de lado os demais fatores que são também importantes e que foram bem

destacados acima por Ferron e Silveira (2012). São diversos os fatores que interferem diretamente na qualidade de uma escola, entre eles estão políticas públicas mal elaboradas e problemas no entorno envolvendo drogas, sexualidade, bebidas alcoólicas, violência, desestruturação familiar, saúde, lazer, entre outros.

Hoje, uma escola de qualidade é vista por pais e alunos como aquela escola em que os pais sentem-se confortáveis e seguros de deixarem seus filhos por horas diárias, sabendo que eles estão em uma estrutura adequada, com profissionais qualificados, reconhecidos e bem remunerados, motivados e competentes no que se propõem a ensinar. Em contrapartida, para os alunos, uma boa escola é aquela em que eles se sentem motivados para estudar e ir às aulas diariamente, pois sabem que todo o ensino que lhe é transmitido é transformado em resultados positivos.

Criou-se uma imagem de que escola de educação básica de qualidade está diretamente ligada à quantidade de alunos desta escola que ingressam em grandes universidades públicas nos cursos mais concorridos vestibulares.

Para uma escola de qualidade a gestão tem um papel importante ao qual o INEP definiu dezesseis dimensões imprescindíveis para atingir este nível:

- a) a estrutura organizacional compatível com a finalidade do trabalho pedagógico;
- b) o planejamento, monitoramento e avaliação dos programas e projetos;
- c) a organização do trabalho escolar compatível com os objetivos educativos estabelecidos pela instituição tendo em vista a garantia da aprendizagem dos alunos;
- d) a existência de mecanismos de informação e de comunicação entre todos os segmentos da escola;
- e) a gestão democrático-participativa, que inclui: condições administrativas, financeiras e pedagógicas, mecanismos de integração e de participação dos diferentes grupos e pessoas nas atividades e espaços escolares;
- f) o perfil do dirigente da escola: formação em nível superior, forma de provimento ao cargo e experiência;
- g) a existência de projeto pedagógico coletivo que contemple os fins sociais e pedagógicos da escola, a atuação e autonomia escolar, as atividades pedagógicas e curriculares, os tempos e espaços de formação;
- h) a disponibilidade de docentes na escola para todas as atividades curriculares;
- i) a definição de conteúdos relevantes nos diferentes níveis e etapas do processo de aprendizagem;
- j) o uso de métodos pedagógicos apropriados ao desenvolvimento dos conteúdos;
- k) a implementação de processos avaliativos voltados para a identificação, monitoramento e solução dos problemas de aprendizagem;

- l) a existência e utilização adequada de tecnologias educacionais e recursos pedagógicos apropriados ao processo de aprendizagem;
 - m) o planejamento e a gestão coletiva do trabalho pedagógico;
 - n) a implementação de jornada escolar ampliada ou integral visando a garantia de espaços e tempos apropriados às atividades educativas.
 - o) a implementação de mecanismos de participação do aluno na escola;
 - p) a valoração adequada dos serviços prestados pela escola aos diferentes usuários.
- (INEP, 2007, p.24)

O diretor escolar prevalece como um líder dentro da Unidade Escolar (UE) norteando as atividades, acompanhando todos os processos administrativos e pedagógicos e mostrar a todos que a sua função junto com todos os agentes dentro da escola, sejam eles professores, secretários, inspetores de alunos, merendeiro ou até agente de limpeza, cada um deles, tem um papel importante para a garantia de excelentes resultados educacionais. Cabe ainda a este líder trabalhar ao máximo para que a comunidade e os pais dos alunos também tomem ciência de que eles são peças fundamentais para estes resultados e que devem participar ativamente do cotidiano escolar.

2.2 PROGRAMA DE QUALIDADE DA ESCOLA (PQE)

Em 2008, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEESP) reformulou diversos fatores referentes ao sistema estadual paulista de ensino básico, reestruturando seus principais instrumentos de acompanhamento de desempenho das escolas. Até então, a única preocupação da SEESP era de ampliação do conhecimento do perfil dos estudantes paulistanos e obter informações de padrões de desempenho servindo apenas como referência aos professores para gerar ações pontuais.

Com a implantação do novo currículo estadual, adotando material didático desenvolvido pela SEESP, em comum acordo com um novo currículo que visava à integralização do conhecimento por completo. Além do impacto causado dentro da unidade escolar com o novo instrumento, visto que o anterior estava sendo utilizado desde 1996, pela SEESP, também o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP) sofre uma transformação. Na época do seu surgimento, o SARESP tinha como principal característica a avaliação censitária e diagnóstica das escolas estaduais e, voluntariamente, das escolas municipais com suas matrizes de referências focadas nos

Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs). Na ocasião, a métrica adotada pelo SARESP impedia que o mesmo servisse como parâmetro de comparação junto ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) criada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Por ser uma avaliação em larga escala, com regime bienal, o SAEB apresenta como principal objetivo, acompanhar a qualidade da educação básica no país.

Com a reestruturação do currículo a partir de 2007, e com a nova parametrização do SARESP em 2008, foi possível comparar resultados obtidos pelo SARESP e pela Prova Brasil, além de uma possível comparação com índices internacionais, neste caso, com o PISA.

2.3 ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO (IDESP)

O Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo (IDESP) foi criado em 2008, pela SEESP, como parte do PQE. Este tem como principal objetivo melhorar significativamente a qualidade e a equidade das escolas públicas estaduais, constituindo um indicador de qualidade para a educação com principal finalidade de fornecer parâmetros reais mensuráveis e de forma objetiva o desempenho e o progresso das instituições de ensino público do estado de São Paulo.

Com as mesmas características e os mesmo objetivos do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), o IDESP avalia, anualmente, alunos do 3º, 5º, 7º e 9º ano (antigas 2ª, 4ª, 6ª e 8ª série) do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio.

Para o índice não são considerados os resultados obtidos em Ciências da Natureza, Ciências Humanas e Redação e os exames do 3º e 7º ano do Ensino Fundamental, porém os alunos realizam estes exames apenas por amostragem.

2.3.1 Indicadores para o Cálculo

O Índice é obtido anualmente a partir de duas informações básicas: 1) desempenho em exame de proficiência aplicado anualmente (SARESP) e 2) medida do fluxo escolar.

$$IDESP_S = ID_S \times IF_S$$

Em todas as aplicações, no período que antecede a realização do exame de proficiência, os alunos recebem um questionário socioeconômico que devem ser respondido por seus pais ou responsáveis e devolvido à UE devidamente lacrado. Estes dados coletados servem de base para a SEE fazer um balanço geral e conhecer um pouco mais sobre o perfil dos alunos da rede estadual de ensino, porém estas informações não são de conhecimento público e muito menos da UE e, conseqüentemente, não são considerados no cálculo do IDESP.

Estes dados coletados são de suma importância uma vez que o questionário socioeconômico poderia levantar diversas informações que, por muitas vezes, são essenciais para uma melhor gestão da UE. Fica como hipótese que estes resultados coletados através deste formulário possam nortear, de alguma maneira, políticas públicas para melhoria do ensino estadual.

2.3.1.1 Indicador de Desempenho (ID)

O ID é utilizado como um dos parâmetros de cálculo do índice e é para cada uma das séries avaliadas. Sendo um dos fatores do IDESP, este é obtido através de exame de proficiência em Língua Portuguesa (LP) e Matemática (Mat) através do SARESP nos 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio.

Reformulado em 2008, a avaliação do SARESP mantém as suas características nas edições seguintes (2009 a 2012) dando continuidade como um sistema de avaliação externa propiciando um diagnóstico do sistema de ensino em longo prazo. As avaliações que compõe o SARESP abrangem questões abertas e questões fechadas (múltipla escolha) tanto para Matemática quanto para Língua Portuguesa, além da Produção de Texto.

Vale ressaltar que, em anos intercalados, são aplicadas as avaliações de Ciências Humanas (Geografia e História) ou Ciências da Natureza.

As provas do SARESP são formuladas com base nas habilidades presentes nas Matrizes de Referências da Avaliação que foram construídas

Os alunos são agrupados em quatro níveis de desempenho de acordo com as notas obtidas por eles.

Quadro 01 – Descrição dos níveis de desempenho

Descrição dos Níveis	
Abaixo do Básico	Os alunos neste nível demonstram domínio insuficiente dos conteúdos, competências e habilidades requeridos para a série escolar em que se encontram.
Básico	Os alunos neste nível demonstram desenvolvimento parcial dos conteúdos, competências e habilidades requeridos para a série escolar em que se encontram.
Adequado	Os alunos neste nível demonstram conhecimentos e domínio dos conteúdos, competências e habilidades requeridos para a série escolar em que se encontram.
Avançado	Os alunos neste nível demonstram conhecimentos e domínio dos conteúdos, competências e habilidades além do requerido para a série em que se encontram.

Fonte: PQE – Nota Técnica SEESP Março 2012

Os valores de referência para a definição do nível de desempenho descrito na tabela acima são:

Tabela 02 – Valores de referência na escala do SARESP para a distribuição dos alunos nos níveis de desempenho

Língua Portuguesa			
Níveis	5º ANO EF	9º ANO EF	3ª ANO EM
Abaixo do Básico	<150	<200	<250
Básico	ENTRE 150 E 200	ENTRE 200 E 275	ENTRE 250 E 300
Adequado	ENTRE 200 E 250	ENTRE 275 E 325	ENTRE 300 E 375
Avançado	>250	>325	>375
Matemática			
Níveis	5º ANO EF	9º ANO EF	3ª ANO EM
Abaixo do Básico	<175	<225	<275
Básico	ENTRE 175 E 225	ENTRE 225 E 300	ENTRE 275 E 350
Adequado	ENTRE 225 E 275	ENTRE 300 E 350	ENTRE 350 E 400
Avançado	>275	>350	>400

Fonte: PQE – Nota Técnica SEESP, Março 2012.

Para cada nível identificado nas tabelas acima é calculado um índice específico para cada ano/série e componente curricular:

- Abaixo do Básico (AB)

$$AB_{js} = \frac{\text{número de alunos avaliados no nível abaixo do básico}}{\text{total de alunos avaliados}}$$

- Básico (B)

$$B_{js} = \frac{\text{número de alunos avaliados no nível abaixo do básico}}{\text{total de alunos avaliados}}$$

- Adequado (Ad)

$$Ad_{js} = \frac{\text{número de alunos avaliados no nível adequado}}{\text{total de alunos avaliados}}$$

- Avançado (Av)

$$Av_{js} = \frac{\text{número de alunos avaliados no nível avançado}}{\text{total de alunos avaliados}}$$

onde j indica o componente curricular (Matemática - Mat e Língua Portuguesa - LP) e s indica a série (5º EF, 9º EF e 3ª EM)

Para o cálculo do ID é necessário o cálculo da Defasagem (def_{js}):

$$def_{js} = \frac{(3 \times AB_{js}) + (2 \times B_{js}) + (1 \times Ad_{js}) + (0 \times Av_{js})}{100}$$

A partir deste cálculo podem-se concluir alguns fatores:

- 1) A defasagem da escola é maior conforme a quantidade de alunos no nível AB e B;
- 2) Escolas com baixo nível de defasagem apresentam maior quantidade de alunos nos níveis Ad e Av.

Para resultados, a defasagem varia entre zero e três pontos sendo, respectivamente, uma escola com mínima e uma escola com máxima defasagem.

O ID é definido por:

$$ID_{js} = \left(1 - \frac{def_{js}}{3}\right) \times 10$$

É calculado um ID para a disciplina de Matemática e um ID para a disciplina de Língua Portuguesa, estes dois definem o ID da série:

$$ID_s = \frac{ID_{LP} + ID_{Mat}}{2}$$

2.3.1.2 Indicador de Fluxo (IF)

O IF adotado no IDESP é o mesmo utilizado pelo IDEB que leva em consideração as taxas de aprovação obtidas anualmente pelo Censo Escolar. Vale lembrar que o Censo escolar considera três condições para cada aluno: aprovado, reprovado ou evadido.

O cálculo do fluxo escolar varia entre zero e um, calculado por cada série e é obtido por:

$$IF_s = \frac{\text{númerodealunosaprovados}}{\text{totaldealunosmatriculados}}$$

2.3.2 Metas a Atingir

Com a implementação do PQE junto com outros programas do Governo Federal, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE); e da sociedade civil, denominado Compromisso Todos Pela Educação (TPE), existe entre eles um alinhamento e metas em comum para serem atingidas em curto e longo prazo.

As metas de curto prazo ou metas intermediárias são definidas anualmente para cada uma das escolas estaduais da capital, levando em conta seu desempenho no ano anterior em relação à meta de longo prazo. Com esta individualização, torna o trabalho da Equipe Gestora mais transparente, relacionando o desempenho da escola e a sua escalada rumo à meta de longo prazo, com cada escola em seu ritmo próprio.

Tabela 03 – Metas do IDEB, segundo Séries
Estado de São Paulo – 2009-2021

Séries	Metas do IDESP						
	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
4ª série – ensino fundamental	5,1	5,5	5,8	6,0	6,3	6,5	6,7
8ª série – ensino fundamental	4,4	4,6	5,0	5,4	5,6	5,9	6,1
Ensino médio	3,7	3,9	4,2	4,5	5,0	5,2	5,4

Fonte: INEP/MEC

As metas estabelecidas pelo IDEB a cada biênio foram estabelecidas em vista de cumprimento de 70%, em 2021, dos alunos com desempenho satisfatório no SAEB (200,

275 e 300 pontos para Língua Portuguesa e 225, 300, 350 pontos para Matemática, para 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3ª ano do Ensino Médio, respectivamente).

Tabela 04 – Metas do IDESP para a Rede Estadual, por Séries
Estado de São Paulo – 2010-2030

Anos	Metas do IDESP para a Rede Estadual		
	4ª Série Ensino Fundamental	8ª Série Ensino Fundamental	Ensino Médio
2010	3,68	2,91	1,69
2012	3,99	3,17	1,92
2014	4,32	3,45	2,16
2016	4,66	3,74	2,44
2018	5,01	4,05	2,74
2020	5,35	4,37	3,07
2022	5,70	4,69	3,42
2024	6,04	5,02	3,79
2026	6,38	5,35	4,18
2028	6,70	5,68	4,59
2030	7,00	6,00	5,00

Fonte: SEESP

As metas intermediárias determinadas pela SEESP diferem-se das metas estabelecidas pelo INEP uma vez que as escolas do Estado de São Paulo estão acima da média brasileira apresentada nos últimos anos de aplicação do SAEB.

2.4 AVALIAÇÃO EDUCACIONAL

O simples fato de avaliar vai além de medir o que um aluno consegue absorver ou não quanto ao conteúdo a que lhe foi oferecido. Por diversas vezes os instrumentos utilizados para a avaliação são incompletos e ineficazes. Diante das várias formas de avaliação de conteúdo, desde as tradicionais provas que são aplicadas com dia e hora marcada, causando, em sua grande maioria, traumas nos alunos pela pressão que sofre no período que antecede este evento. Somente um método de avaliação já não se torna mais eficaz a partir do momento em que o aluno não mais está em uma escola que está organizada por série. Desde a Lei 9.394 de 1996, que dão Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB 9.394/96), a escola passou a ser organizada em ciclos de ensino, a série deixaria de

existir dando mais espaço e tempo, seguindo a proposta de Paulo Freire de que cada aluno tem o seu próprio ritmo de aprendizagem e que o professor, a partir de então, deveria enxergar sua classe de forma mais heterogênea. Com a nova proposta da LDB há então a possibilidade da educação básica ser organizada na forma de ciclos.

O ensino em ciclos surgiu como uma política pública em meado dos anos 90 com a principal certeza de que o aluno, dentro de sala de aula, cada um no seu tempo de aprendizado teria um ciclo para absorver todos os conhecimentos, e estes ciclos seriam contínuos e ininterruptos ou repetidos. Um aluno que se encontrasse no quinta série do ensino fundamental teria, pelo menos, dois anos para ter em sua bagagem o conteúdo de quinta e sexta série. A principal proposta do ensino em ciclos é alterar o tempo e o espaço de aprendizado do aluno.

Atualmente a educação no ensino público estadual de São Paulo está dividida em quatro ciclos para o ensino fundamental, primeiro, segundo e terceiro ano formam um ciclo, o quarto e o quinto ano compõem mais um ciclo que se forma no ensino fundamental I, sexto e sétimo ano outro ciclo e, por fim, oitavo e nono ano compõe mais um ciclo do ensino fundamental II. Já no ensino médio, o ensino não é em ciclos, continua sendo seriado, formados pela primeira, segunda e terceira série.

O objetivo primordial de se ter um ensino em ciclos e não mais seriados, é manter um fluxo constante de alunos matriculados nas escolas e dá-los oportunidades de aprendizados diferenciados, uma vez que a escola é um espaço de formação e transformação em que todos devem ser respeitados por suas diferenças e, conseqüentemente, refletidos na maneira de seu aprendizado.

A partir do momento em que o Estado de São Paulo, junto com seu município adotou a organização de sua escola em ciclos de ensino, novas formas de avaliação tiveram que ser adotadas. Não mais de uma forma pontual, a avaliação ocorre durante todo o processo de aprendizado do aluno, leva-se, agora, em conta seu desempenho e desenvolvimento durante as aulas, atividades propostas, etc. Tornando, assim, uma avaliação constante da aprendizagem em processo não somente com a finalidade de medir o quanto o aluno absorveu o conteúdo que lhe foi colocado e isto transformado em um índice. A partir da nova proposta de organização escolar a avaliação teve que ser repensada, não importava somente em avaliar, mas sim, diagnosticar, através de uma avaliação, e a partir daí utilizar estes dados para verificar se o aluno está se apropriando do conteúdo de forma satisfatória e dando um norteio para o docente continuar com seu trabalho ou retomar os pontos em que ficaram falhos no processo de aprendizado de cada aluno.

Visto que, estatisticamente, o número de reprovação que continua existindo no final de cada ciclo, teve uma queda consideravelmente nos anos de 1995 a 1998, porém nas avaliações externas do Governo Federal, este baixo índice de retenção ainda não se pode observar um aumento significativo no nível de proficiência dos alunos avaliados em língua portuguesa e matemática.

Gatti (2007) discute em seu artigo a grande importância de repensar a avaliação educacional no Brasil, discutindo amplamente a relação de importância que deveria existir entre os resultados gerados pelas avaliações externas e as políticas públicas, subsidiando assim, para as melhorias da educação escolas básicas. Estes resultados podem subsidiar, com ações, não somente as políticas públicas, mas também a gestão dentro da unidade escolar. É muito discutido por Gatti (2007) se estes resultados, quando atingem o âmbito da escola causam algum impacto em sua gestão, mas a partir daí um dos problemas levantados pela autora é a descontinuidade do trabalho pedagógico, seja ele pela rotatividade de docentes, ou da equipe gestora, ou de ambos.

As avaliações educacionais brasileiras focam-se única e exclusivamente no rendimento escolar, atrelando, assim, este a qualidade da educação, ou seja, uma escola é de qualidade quando atingem índices e metas em avaliações de rendimentos. Mas a própria autora já levanta o questionamento de que a qualidade educacional não depende unicamente do rendimento escolar, mas sim de outros fatores, como a equitatividade do conhecimento adquirido por todos na escola. A realização e a divulgação destas avaliações educacionais deveriam ir além da simples divulgação de resultados e criação de listas com as melhores e piores escolas, segundo Gatti (2007) estes resultados deveriam ser considerados no planejamento e implementação de ações educacionais. Segundo ainda Gatti (2007), estamos avaliando aquilo que os testes medem, mas não estamos avaliando o currículo da escola. A autora ainda levanta em discussão dois pontos importantes para se considerar nos processos de avaliação:

1. Toda avaliação educacional tem de partir de algum ponto de referência, que deve estar claro aos avaliadores e claro para a comunidade interessada (...).
2. Toda avaliação educacional tem por objetivo trazer elementos para novas ações/intervenções, mudanças de rumo, busca de alternativas, tomadas de decisões, ou, para reafirmar caminhos tomados, quem sabe acrescentar algo. (GATTI, 2007, p. 59)

Para Biani e Betini (2010), a grande questão é: para que avaliar? Uma vez que a escola tem sua raiz na finalidade de instruir pessoas, transmitir conhecimentos e desenvolver

habilidades e competências, cada aluno ao seu ritmo e capacidade. A avaliação, segundo as autoras, pode ser dividida de duas maneiras: a classificatória e a para a organização do trabalho didático.

A primeira tem como característica principal atribuir um valor ao conhecimento do aluno ao qual pode ser dado o *status* de promovido ou retido. Neste tipo de avaliação fica nítido a criação de *rankings* educacionais com características seletivas e excludentes. Já a segunda avaliação tem como principal objetivo o controle com ênfase nos processos de desenvolvimento dos saberes e habilidades já existentes no aluno e o seu desenvolvimento didático-pedagógico.

Neste processo, a atribuição de notas não agrega qualquer valor significativo, tornando-se totalmente desnecessária. Ainda para Biani e Betini (2010), as escolas se utilizam de três verbos para gerir o conhecimento: planejar, executar e avaliar. O avaliar a aprendizagem corrobora o planejar e o executar, apontando possíveis falhas ou estratégias de sucesso.

Freitas (2003) institui o tripé avaliativo educacional para a mensuração real dos conhecimentos adquiridos pelos alunos. Este tripé é composto por: 1) Avaliação da instrução, que verifica diretamente o nível de retenção dos conteúdos ensinados e das habilidades desenvolvidas. 2) Avaliação do comportamento, que avalia como o próprio nome diz o comportamento social do aluno e em relação aos seus estudos. 3) Avaliação de suas atitudes, em relação aos seus valores e atitudes no mundo. Este tripé é composto por duas avaliações informais (comportamento e atitudes) e uma avaliação formal (instrucional). Atualmente apenas a avaliação formal é utilizada nas escolas, mas, indiretamente, os professores levam em consideração as outras duas formas de avaliação também.

Romão (2002) levanta um questionamento interessante acerca da avaliação educacional quando aborda em seu artigo a inclusão ou exclusão por meio da avaliação. Segundo o próprio autor,

a avaliação pode funcionar como diagnóstico ou como exame; como pesquisa ou como classificação; como instrumento de inclusão ou de exclusão; como canal de ascensão ou critério de discriminação (ROMÃO, 2002, p.45)

Romão (2002) também afirma que a avaliação educacional pode ser dividida em três modalidades básicas: 1) avaliação do rendimento escolar; 2) avaliação de desempenho; 3) avaliação institucional. A avaliação educacional adota mais uma postura de diagnóstico, verificando a melhoria do desempenho do discente, inevitavelmente, através de comparação de resultados numéricos. Já a avaliação de desempenho é referente ao desempenho do docente diante de sua função em consonância com o currículo oficial

Mais recentemente, Bonamino e Sousa (2012) analisaram, ao longo dos anos, três gerações da avaliação em larga escala da educação básica no Brasil. As três gerações avaliadas estão associadas à promoção da qualidade do ensino, estabelecendo parâmetros e metas para o sistema educacional. Em sua primeira geração de avaliação, com evidências de interesse dos Estados já em meado de 1930 e em 1960 amplia-se o uso dos testes educacionais como forma de diagnóstico da qualidade da educação oferecida no Brasil. Em 1991 o Ministério da Educação (MEC) implementa o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) que avalia, a cada dois anos, uma amostragem dos alunos do anos finais do ensino fundamental (6º e 9º ano) e o 3º ano do ensino médio de escolas públicas e particulares em todo o território nacional. Sua elaboração dar-se-á a partir de matrizes de referências e seus resultados são de baixo impacto nas escolas e currículos da educação nos estados, principal característica desta primeira geração de avaliações.

Com uma característica de, além de diagnosticar, responsabilizar entidades e órgãos pela qualidade da educação, a segunda geração de avaliação educacional traz consigo a ideia de diagnosticar, formalizar os resultados e os tornar públicos. Neste caminho surge a Prova Brasil que, semelhante ao SAEB, é aplicado bienalmente produzindo informações a respeito da qualidade da educação nos municípios objetivando auxiliar diretamente nas políticas públicas, no repasse de recursos para a educação, no estabelecimento de metas e novas propostas pedagógicas sempre com o olhar sobre a melhoria da qualidade da educação. A partir de 2007, seus resultados passaram a integrar o Indicador da Educação Básica (IDEB). Segundo as autoras “o princípio básico de tal indicador é o de que a qualidade da educação envolve que o aluno aprenda e passe de ano”. Os resultados passaram a ser divulgados amplamente pelo Governo e pela mídia.

A terceira geração surge com as avaliações atreladas ao currículo educacional, a partir deste momento, há preocupação dos próprios Estados e municípios em desenvolverem avaliações para verificarem a qualidade do seu currículo. No Estado de São Paulo, desde 1996, o Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP)

subsidiava as políticas educacionais da Secretaria Estadual da Educação verificando o desempenho dos alunos anualmente.

A partir de 2008, com a reestruturação do currículo do Estado de São Paulo, o SARESP sofre uma reestruturação se tornando indicador para o Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo (IDESP) que tem como principal objetivo melhorar significativamente a qualidade e a equidade das escolas públicas estaduais. Avaliando alunos do terceiro, quinto, sétimo e nono ano do ensino fundamental e terceiro ano do ensino médio em provas de proficiência em língua portuguesa e matemática anualmente, o SARESP fornece dados para gerar o índice cujas metas pré-estabelecidas pelo Programa de Qualidade da Escola (PQE) estão diretamente ligadas a programas governamentais para a melhoria significativa desta qualidade.

Para um olhar mais geral da qualidade educacional, de todo o território nacional, surgiram algumas propostas de avaliações educacionais que servissem de subsídios para um estudo mais aprofundado. O primeiro destes estudos aconteceu no ano de 1987 com uma avaliação de rendimento escolar aplicado em dez capitais de estados do país para verificar se um processo de avaliação mais amplo seria viável e trouxesse informações importantes. Esta primeira avaliação foi em língua portuguesa, redação, matemática e ciências. Serviu como projeto piloto e o universo avaliado serviu de base para futuros estudos.

Nesse período de 1987 a 1991, foram desenvolvidos alguns projetos neste raciocínio que serviram de subsídios para, no mesmo ano, estas avaliações que eram limitadas apenas as escolas públicas, foram aplicadas em onze estados mais o Distrito Federal incluindo escolas públicas e particulares.

Com um universo muito mais amplo agora para obter os resultados abriu caminho para se discutir uma política pública de avaliações do ensino público e privado em larga escala, com parcerias dos governos estaduais e municípios, tornou-se totalmente viável este instrumento uma vez que passou a servir de norteador para políticas públicas que procuram suprir as necessidades destacadas pela avaliação.

A partir do ano de 1993 o MEC, com parceria com as SEE implantou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), inicialmente com provas objetivas envolvendo as áreas de língua portuguesa (com redação) e matemática aplicadas anualmente para alunos do ensino fundamental e ensino médio.

O SAEB vem sendo protagonista de diversos embates políticos e discussões sobre qualidade educacional, por diversas vezes foi amplamente criticado, inclusive, por órgãos governamentais e teve seu processo de avaliação expandido a partir de 2007 com a

implantação da Prova Brasil, integrando o fluxo escolar e avaliação de desempenho que, juntos, agora compõem o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), aplicado bianualmente para escolas de ensino fundamental e ensino médio nas áreas de língua português (com redação) e matemática e, experimentalmente a partir do ano de 2013 a área de ciências biológicas, retornando a ideia inicial do projeto aplicado em 1987. Compondo assim parte integrante do PNE que determina que até o ano de 2022 todas as escolas no território nacional, de iniciativa pública, deverão atingir nota mínima igual a seis, em uma escala de zero a dez.

A avaliação pedagógica está ligada intrinsecamente ao conteúdo que o professor leciona dentro de sala de aula e ao currículo que o norteia. Quando não são observados bons resultados educacionais pode-se pensar em duas hipóteses: 1) O instrumento avaliativo está fora de parametrização, ou seja, não condiz com o currículo oficial, ou então 2) o conteúdo que deveria estar sendo abordado dentro de sala de aula, não está acontecendo.

Em relação à primeira hipótese foi algo observado nos primeiros anos de aplicação do Saresp, principalmente, em que as avaliações aplicadas, como método experimental, eram feitas por empresas terceirizadas que, por muitas vezes, não estavam totalmente a par do currículo oficial do Estado. Tal problema refletiu que, por muitas vezes, até as melhores escolas, com ensinamentos tradicionais não conseguiam atingir boas notas nestas avaliações externas. Este problema foi sendo corrigido durante os anos seguintes e, a partir de um determinado momento, a própria SEESP decidiu criar um órgão interno somente para tomar conta das avaliações externas das escolas.

Já em relação à segunda hipótese, por muitas vezes é comum encontrar, ainda hoje, professores resistentes aos novos modelos de ensino. Quando foi implementado o PQE, a resistência, principalmente por professores já há muito tempo na rede, foi enorme. Por muitas vezes, o fato de o docente ter um longo caminho já de sala de aula, ele se acha no direito de ensinar o que deseja e o que ele acha que o aluno deve aprender, sem se preocupar com as políticas públicas e com os avanços na educação quanto suas teorias de aprendizagem. Luckesi, em uma entrevista publicada no caderno do Colégio Uirapuru, em 2005, critica fortemente o método de alguns professores avaliarem, segundo o autor, os métodos atuais são apenas exames e classificatórios, pontuais, enquanto o processo de avaliação propriamente dito é algo muito mais amplo, subjetivo, inclusivo, diagnóstico e altamente personalizável e maleável, uma vez que o professor tem toda a liberdade de escolher a melhor maneira de como ele fará o acompanhamento da evolução do aluno, não importando a aprovação ou a reprovação, mas sim o que o aluno aprendeu efetivamente.

O processo de avaliação vai além de dar um conceito ou nota ao aluno, de dizê-lo se foi aprovado ou reprovado no final do ano letivo ou então de dizer quem foi o melhor e o pior da sala em notas. É um processo longo e duradouro que pode sofrer intervenções a qualquer momento. A partir do momento que o professor identifica que um determinado aluno ou um grupo não está conseguindo assimilar determinado conteúdo, ele pode propor recuperação constante e de forma diferenciada.

Quadro 02 – Quadro comparativo entre índices utilizados pela SEESP

	Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo - <i>IDESP</i>	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - <i>IDEB</i>
O que mensura?	Aprendizagem de competências e habilidades requeridas num período de tempo ideal – ano letivo	Qualidade da Educação através dos índices de rendimento escolar e do desempenho em avaliações específicas
Crítérios	D_s = Desempenho dos alunos no exame de proficiência do <i>Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo - SARESP</i>	P_{ji} = Taxa de Rendimento Escolar (aprovação) através do Censo Escolar
	IF_s = Fluxo escolar	N_{ji} = Média da Proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, dos alunos da unidade escolar j ao final da etapa do ensino
Cálculo	IDESP_s = D_sXIF_s	IDEB_j = N_{ji}XP_{ji}
Avalia a Instituição?	X	X
Periodicidade	Anual	Bianual

Não cabe somente ao sistema educacional se adaptar a novas abordagens e a efetiva avaliação pedagógica, mas o professor deve estar aberto para esta nova metodologia de acompanhar o que o aluno efetivamente aprende ou não. Fica claro, neste ponto, que o professor assume de vez o papel de mediador no processo de ensino-aprendizagem, principalmente com o uso das novas tecnologias, e, com esse papel de mediador, pode lançar mão de diversas ferramentas para avaliar seus alunos constantemente.

O Quadro 2 faz um breve resumo dos dois principais instrumentos de avaliação pedagógica no Estado de São Paulo. Tanto o IDESP quanto o Ideb estão alinhado em sua essência para fins de comparações.

Os processos de verificação de desempenho das instituições de educação básica no Brasil abordam somente o processo pedagógico do aluno, como pode ser observado no Quadro 2, preocupando-se apenas com o desenvolvimento e a quantidade de alunos na escola, mas nenhuma delas procuram avaliar a instituição e seus agente envolvidos em todo o processo de ensino-aprendizagem.

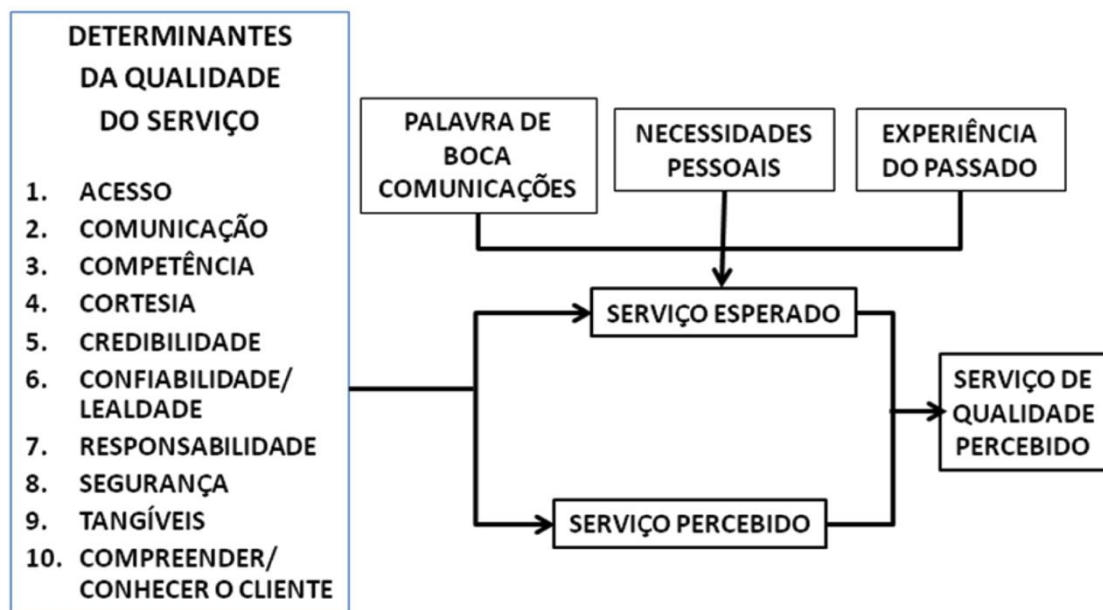
2.5 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional está presente no setor de serviços, em geral, como foco voltado para verificação e mensuração da qualidade dos serviços prestados e da satisfação do consumidor. São inúmeros os modelos teóricos e os instrumentos definidos para avaliar a qualidade dos serviços realizados e o nível de satisfação do cliente.

Na área da administração este tema é sedimentado, sendo que os modelos de qualidade em serviços são adotados, difundidos e disseminados, ligados sempre ao entendimento de avaliação institucional e de qualidade de serviços. Com este entendimento proveniente da área de administração, na educação não seria diferente. A avaliação institucional é entendida como um instrumento que o gestor educacional lançar mão para verificar a qualidade da escola, diagnosticar e identificar suas falhas e destacar suas melhores qualidades.

Miguel e Salomi (2004) realizaram uma revisão de alguns modelos para mensuração de qualidade de serviços, partindo do trabalho de Grönroos, em 1984, e incluindo o Modelo de Desempenho Ideal, de Teas, em 1993. Os autores realizam assim um estudo bibliográfico levantando uma cronologia dos principais modelos desenvolvidos e suas principais características. Grönroos (1984) relacionou a imagem da organização, o serviço esperado e o serviço percebido como parâmetros principais para a qualidade percebida. Baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), em que a qualidade é uma simples diferença entre a expectativa e o desempenho, Parasuraman et al. (1985) propuseram um modelo de qualidade denominado SERVQUAL, em um modelo de *GAPs*, que correspondia a uma medida de qualidade de serviço para cada dimensão específica. Com sua pesquisa,

Parasuraman et al. (1985) determinaram uma escala ou conjunto de 97 itens relativos às expectativas dos clientes e 97 itens relativos à percepção de qualidade. Dentro destes itens foi realizado um primeiro refinamento reduzindo-os a 54 itens distribuídos em dez dimensões: confiabilidade, presteza, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e conhecimento do cliente e aspectos tangíveis. Para os autores, a expectativa do consumidor consiste num fator importante para a determinação da qualidade de um serviço ou produto (Figura 1). Em um segundo refinamento reduzindo-se, finalmente a 22 itens distribuídos em dimensões: Confiabilidade, Presteza, Segurança, Empatia e Aspectos Tangíveis. Este modelo, revisto como o modelo *Service Quality* (SERVQUAL), desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), apresentou cinco dimensões de qualidade de serviços no qual baseia seu instrumento de dimensão com a principal finalidade de comparar a performance ou desempenho de uma empresa com o que seria um modelo ideal de empresa.



**Figura 01 – Determinantes da Percepção da Qualidade do Serviço
(Parasuraman et al. 1985 p. 48)**

Este modelo aborda as cinco dimensões em seu instrumento:

- Tangibilidade: referem-se a todos os elementos físicos, incluindo todos os equipamentos físicos, roupas e uniformes dos funcionários até a aparência dos funcionários.
- Confiabilidade: é o quanto foi cumprido daquilo que foi prometido.

- Compreensão: é a flexibilidade de entender e adaptar a resolução de problemas e dificuldades dos clientes.
- Segurança: refere-se à percepção do cliente em relação às habilidades do funcionário.
- Empatia: cuidados e atenção despendida pelos funcionários no atendimento ao cliente.

Este modelo foi utilizado para identificar as áreas consideradas fracas que poderão ser corrigidas e as áreas consideradas fortes que poderão ser utilizadas como vantagens competitivas em qualquer tipo de instituição.

Brown e Swartz (1989) determinam a ideia de qualidade como a relação entre expectativa e percepção de desempenho. Muito semelhante ao modelo de *Gaps* do Parasuraman et al. (1991), porém de uma forma muito mais simplificada na análise do serviço gerencial. Bolton e Drew (1991) adicionaram ao modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1991) o valor do serviço, tanto os custos monetários quanto os não monetários. Cronin e Taylor (1992) desenvolvem o modelo denominado *Service Performance* (SERVPERF), no qual utilizaram as mesmas cinco dimensões do SERVQUAL, mas com um olhar direto ao desempenho ao longo das dimensões para avaliar a qualidade, tornando-se assim um instrumento mais sensível às variações de qualidade, se comparada às outras escalas testadas. Este modelo levou em consideração apenas a percepção do desempenho sentido na prestação do serviço, excluindo as expectativas do cliente. O SERVPERF foi estruturado a partir da ideia de que a mensuração da qualidade se dá através da percepção do desempenho do serviço oferecido e não através da diferença entre desempenho e expectativa.

O *Higher Education Performance* (HEdPERF) foi desenvolvido especificamente para IES, por Firdaus (2006), alegando que os modelos SERVPERF e SERVQUAL podem ter sido eficientes em determinados tipos de setores, mas que o mesmo não se enquadraria definitivamente no meio educacional e acadêmico. Assim, buscando melhorar estes dois primeiros instrumentos para o contexto das instituições e ensino superior (IES) propôs novas dimensões, a qual chamou de fatores. Para tanto, Firdaus (2006) determinou 41 itens que foram testados e validados, se constitui no modelo HEdPERF. Preocupado com a qualidade de uma IES, o autor definiu seis dimensões ao qual chamou de fatores: aspectos não acadêmicos, aspectos acadêmicos, reputação, acesso, questões programáticas e compreensão.

Teas (1993) ainda tomando como base o modelo de Parasuraman et al. (1991) apresentou o Modelo de Desempenho Ideal, onde desenvolveu maior relação com as preferências de compra, intenção e satisfação direta com os serviços prestados.

Yildize Kara (2009) atraídas pelo conceito de qualidade de serviço conceberam o modelo *Physical Education and Sports Performance* (Pesperf) baseado principalmente nos modelos Servqual e Servqual Ponderado entre outros modelos. O principal objetivo deste instrumento foi avaliar a qualidade do serviço no nível micro, especificamente, para uma Escola de Educação Física e Ciências do Desporto, de onde o instrumento Hedperf apresentava algumas lacunas, pois era específico para o ensino superior e não levava algumas peculiaridades deste tipo de instituição.

Desta forma, pode-se perceber que há preocupação constante com a qualidade de serviços prestada por instituições de ensino, ao longo do tempo.

Sousa et al. (2010), em revisão de literatura sobre os modelos de avaliação institucional existentes e utilizados no ambiente administrativo, destacam a importância de um modelo denominado Intqual desenvolvido, em 1997, no Reino Unido que se preocupava em mensurar quais ações internas administrativamente seriam necessárias para garantir a qualidade de serviço aos clientes. Com objetivo principal de contribuição para o conhecimento da qualidade de serviço e desempenho, o Intqual utilizou em sua base o modelo Servqual e Servqual ponderado. Cabe exemplificar que, na área educacional brasileira, mais especificamente, várias pesquisas têm sido realizadas adotando estes e outros modelos para medir a qualidade dos serviços de educação.

Deschamps (2007) analisou dois instrumentos específicos para mensuração da qualidade de serviço, o Herdperf e o Servperf, ambos aplicados em uma IES na Região Sul do Brasil, com o principal objetivo de identificar o desempenho de qualidade da instituição diante do mercado competitivo. Para a medição ele fez uso de dois instrumentos e confrontou os resultados, posteriormente. A pesquisa foi realizada por Deschamps (2007) em seis cursos da área de tecnologia envolvendo, no total, 271 alunos. Dos questionários aplicados, o modelo Herdperf foi avaliado com base em cinco critérios principais: Reputação, Acesso, Aspectos Acadêmicos, Conteúdos Programáticos e Aspectos Não Acadêmicos. Já em relação ao modelo Servperf, foram avaliados os seguintes critérios: Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Empatia e Tangíveis. A coleta dos dados foi realizada por questionários fechados, escalonados ou estruturados em níveis (escala do tipo Likert) e aplicados em dois momentos distintos. O primeiro momento, ou o pré-teste, foi aplicado a alunos escolhidos aleatoriamente, sem que estivessem pertencendo à amostra selecionada, para validar o

instrumento, visando identificar se os futuros respondentes o fariam corretamente. Após esta etapa, os dois instrumentos foram aplicados durante um período de um pouco mais de duas semanas e os resultados alimentaram o banco de respostas no LHStat para medir a confiabilidade das variáveis através do valor do alfa de Cronbach. Em ambos os instrumentos o valor foi superior ao mínimo de 0,700 do alfa de Cronbach. Para o Hedperf, o valor do alfa variou de 0,7809, para a dimensão Reputação (Instituição), até 0,9088, para dimensão Aspectos Acadêmicos. Já para o Servperf variou de 0,7437, para a dimensão Responsividade, até 0,8532, para a dimensão Segurança. As limitações encontradas por Deschamps (2007) em sua pesquisa foi a aplicação dos instrumentos em apenas uma IES, a limitação apenas da opinião discente, sem levar em conta o corpo docente, administrativo e a sociedade do entorno; o fator do modelo Hedperf ser recente, na época e o fator de o número de respondentes não ser o total dos alunos regularmente matriculados no semestre letivo

Fortes (2011) fez em seu estudo uma aplicação de dois dos modelos de AI no Ensino Superior, seu levantamento bibliográfico trouxe à luz a discussão de dois modelos específicos para a avaliação destacando dimensões importantes para serem utilizadas, mas discute claramente que a IES deve se preocupar com os pontos que achar mais interessantes ou mais necessários. Dos modelos adotados pela autora, o ServPerf e o HedPerf, ambos foram modificados conforme sua necessidade de pesquisa. São instrumentos maleáveis com princípios no modelo Servqual mas que são facilmente adaptáveis para todas as situações, podemos ser adaptados facilmente para a educação básica.

Apesar de estas ferramentas serem amplamente utilizadas e difundidas no meio empresarial e ser recorrente em IES, principalmente de iniciativa privada, sua aplicação na educação básica ainda é pouco estudada não existindo modelos próprios para este segmento. Os poucos exemplos que se encontram na literatura e que serão comentados nos próximos parágrafos surgiram de iniciativas locais a partir de adaptações de alguns dos modelos apresentados acima. Essas adequações realizadas, por muitas vezes não atingem em sua totalidade todas as dimensões que a AI deveria abranger e, por não haver um modelo base específico para a educação básica, as intervenções para a construção do instrumento pode acabar sendo tendenciosa.

Lana e Severo (2009) aplicaram o instrumento SERVQUAL em uma instituição de ensino médio da cidade de Blumenau, SC, com um público alvo de 580 alunos do ensino médio, 580 pais (onde foram considerados o pai, a mãe ou o responsável) e 34 colaboradores da equipe administrativa da instituição. Os autores tinham como objetivo principal a identificação dos serviços prestados e a expectativa dos clientes. Levando em

consideração a qualidade real e a qualidade de percepção, os autores se debruçaram sobre a definição de Grönroos (2003):

- “a) Qualidade real: representa o que o serviço realmente é, ou seja, é o que será desenvolvido pelo profissional responsável pelo processo;
- b) Qualidade de percepção: é a realidade sob a ótica do cliente, ou seja, é a impressão que o cliente teve do serviço;”

Nos resultados obtidos pelo instrumento SERVQUAL sempre retornam números negativos, segundo Bitner e Zeithaml (2003), pois a percepção geralmente são inferiores às expectativas em relação ao serviço. E foi isto que constatou Lana e Severo (2009) em sua aplicação na escola de ensino médio. No grupo dos alunos ficou clara a demonstração de que as dimensões Tangíveis, Segurança, Confiabilidade e Empatia podem ser melhores. No grupo dos pais a insatisfação foi referente à dimensão Responsividade. Alguns pontos levantados pelos alunos e pelos pais mereceram atenção especial por parte da instituição, para evitar problemas futuros. Diante da situação nenhuma dimensão foi considerada crítica, sendo assim pontos fortes na visão da instituição.

Chaves, Costa e Sant'Anna (2011) adaptaram o modelo Hedperf para ser aplicado em uma escola de idiomas. A partir da ideia de Costa e Costa (2003) em todo serviço educacional é intangível, simultâneo quanto se trata de produção e consumo e realizado em forma de parceria entre o prestador de serviço e o cliente, porém de baixa personalização e alto contato pessoal. Em seu trabalho os autores realizam uma análise com outros dois instrumentos, o Servqual e o Servperf, ambos os modelos genéricos para avaliação da qualidade de serviço.

No estudo, o modelo HEDPERF foi adaptado utilizando as cinco dimensões com a finalidade de avaliar dois principais aspectos: desempenho e grau de importância. O questionário foi aplicado dentro das salas de aula diretamente pelo pesquisador, atingindo os 191 alunos matriculados com idade superior a 15 anos. Os alunos que não se encontravam na escola durante o período de aplicação do instrumento foram contatados por telefone e o questionário foi enviado por e-mail. A análise dos resultados foi realizada com o auxílio do software estatístico SPSS. A escola apresentou o melhor desempenho na dimensão Aspectos Acadêmico e baixo desempenho em Conteúdo Programático e Reputação. Para a análise das dimensões Chaves, Costa e Sant'Anna (2011) utilizaram a análise de correlação de Spearman com a intenção de verificar a existência de relação entre as variáveis dependentes.

Uma vez que a Avaliação Institucional já é uma prática corriqueira nas principais empresas e nos mais diversos ramos da indústria, a área da educação básica diz pouco a respeito disto e ainda é pouco difundida, cabendo aqui uma discussão maior do seu impacto nas escolas de educação básica. Na educação básica privada já existe esta cultura de avaliar não somente o pedagógico, mas junto dele o administrativo. Na educação pública esta cultura poder ser raramente observada a partir de iniciativas de um determinado gestor escolas, mas ainda não é uma política pública efetivamente implementada.

Todos os instrumentos apresentados nesta breve revisão de literatura são amplamente utilizados em diversos setores da indústria, comércio e amplamente utilizados na área educação, mas somente para o setor de iniciativa privada. Quando é abordado o tema de qualidade educacional na escola pública de educação básica, a única justificativa aparece através dos índices que são gerados através de provas de proficiência. Daí parte-se para a pergunta: se para o setor privado a qualidade de serviço é mensurada a partir da satisfação de seus clientes, como por exemplo, em uma IES em que a avaliação institucional esta diretamente atrelada a uma avaliação pedagógica da instituição e da proficiência dos formandos, por que não utilizar como base estes modelos que já existem há tanto tempo e trazê-los para a educação básica pública, não somente com iniciativas particulares, locais, mas como uma política pública de tentativa de melhoria efetiva da qualidade de ensino?

Esta iniciativa do gestor parte da própria LDB quando Vieira (2007) aponta o Artigo 15 da referida legislação em que se dá “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira” à todas as unidades escolares igualitariamente.

Lück (2012) aborda em seu livro *Perspectivas da Avaliação Institucional da Escola* a importância e os benefícios que a avaliação institucional pode trazer para a educação básica. Por muitas vezes a avaliação da UE esta apenas focada no pedagógico, mas vale ressaltar que todo o processo pedagógico depende diretamente de um processo administrativo funcional, cabendo aqui o papel do gestor de suma importância, fazendo total diferença no ambiente escolar. Se um gestor for presente e preocupado com todo o processo administrativo e pedagógico isto é refletido diretamente na qualidade de ensino, porém o inverso pode acontecer, gestores despreparados ou descompromissados podem gerar efeitos negativos sobre o pedagógico atingindo diretamente a qualidade de ensino.

O gestor pode utilizar a avaliação institucional como um aliado no seu processo de gestão escolar, apresentando tanto resultados finais e globalizados como resultados parciais de um processo em desenvolvimento. Vale ressaltar ainda “que a avaliação institucional, como instrumento de gestão, corresponde a um processo que se integra ao

planejamento educacional” (Lück, 2012), não sendo somente um instrumento de diagnóstico, mas também de resultados.

A avaliação institucional na educação básica surge como uma alternativa para a participação da comunidade dentro da escola, atraindo os familiares dos alunos, a comunidade do entorno e até os próprios funcionários e docentes da UE para uma gestão mais participativa, pois esta avaliação, não necessariamente, pode se limitar a uma coleta de dados interna da escola, mas pode ser estendida a toda a comunidade.

Do contextualizado até aqui sempre que a avaliação institucional tem como principal meta medir a satisfação de um serviço prestado, a educação é um serviço que é oferecido tangenciando a personalização uma vez que o bom docente sabe transmitir seu conhecimento atingindo o máximo de alunos dentro de sua sala de aula, este procurando sempre novas propostas e metodologias pedagógicas para transferir o máximo de conhecimento tornando, assim, a prestação de serviço educacional

2.6 AVALIAÇÃO EDUCACIONAL E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Estes dois tipos de avaliações podem e devem estar presentes dentro do ambiente escolar, por serem dois instrumentos totalmente distintos mas, ao mesmo tempo, complementares, são dois instrumentos poderosos para a gestão educacional.

Belloni (1999) define o ato de avaliar como “uma atividade que se caracteriza por traduzir um compromisso de ordem filosófica, social e política com a educação”, pois é a partir dela é que se tem o autoconhecimento e, a partir disto, tomar decisões. Para a autora, a avaliação é voltada para a reconstrução e para o aperfeiçoamento, porém, diversas vezes, principalmente a avaliação educacional acaba assumindo um papel de punição ou premiação, ou até mesmo como “inclusão ou exclusão; como canal de ascensão ou critério de discriminação (Romão, 2002).

Correia (2010) enfatiza que a avaliação, seja ela institucional ou educacional, ela é um instrumento que antecede a necessidade administrativa, sua principal característica é de construção social de produção de saberes e de uma melhor qualidade das praticas educacionais.

Como mencionado anteriormente, a gestão educacional preocupa-se com o desempenho do aluno em exames de proficiências, no caso da SEESP, estes exames são em

proficiência em língua portuguesa e matemática, como pode ser observado no Quadro 2. Já a avaliação institucional ocupa-se em ouvir os agentes presentes na escola, é a voz dos docentes, dos funcionários, pais de alunos e comunidade do entorno da escola. Este tipo de avaliação serve de eixo norteador para a prática administrativa e pedagógica escolar, tornando-se a escola com uma gestão participativa.

Ambas as avaliações tem a mesma finalidade de diagnóstico, porém cada uma procura diagnosticar um ponto específico. A avaliação educacional procura diagnosticar todo o conhecimento pedagógico apropriado pelo aluno durante o seu ciclo de aprendizado, com este instrumento é possível detectar lacunas criadas por praticas pedagógicas ineficientes, déficits na formação docente ou até mesmo ausência deste docente em sala de aula. Já a avaliação institucional esta inserida no contexto escolar para o diagnostico de possíveis falhas administrativas advindos de uma má gestão escolar, de um uma infraestrutura precária, baixo números de funcionários administrativos, ou ate mesmo o total descomprometimento dos agentes escolares.

Ao se analisar estes tipos de avaliações que deveriam compor o contexto escolar, avaliação educacional e avaliação institucional, abre um pretexto para discutir o que realmente estes instrumentos estão avaliando e o que realmente a escola esta produzindo, ou reproduzindo, de conhecimentos. Freire (2010), em seu livro *Pedagogia da Autonomia* discute de forma ampla o papel fundamental da escola do pensar certo, ampliando sua discussão, não somente no pensar certo, mas estendendo ao educador a questão do ensinar certo. O educador, por sua natureza, detentor de todo o conhecimento que lhe foi adquirido diante de anos de estudos contínuos, por diversas vezes, faz com que o seu papel dentro de uma sala de aula acabe perdendo totalmente seu sentido. A criança e o jovem que estão na sala de aula devem ser estimulados ao raciocínio e não somente a absorver conteúdos e reproduzi-los de forma instantânea e automática, o educando é o centro do processo, a partir de sua ignorância inicial, cabe ao educador lhe fornecer ferramentas e diretrizes básicas para o seu desenvolvimento.

Quintal (2009) levanta a discussão de uma escolarização atual ainda nos moldes da educação bancaria já criticada por Freire (2010), criticando duramente uma vez que os moldes educacionais “Num mundo condicionado pela racionalidade instrumental e permeado pelos produtos da indústria cultural, a educação pode estar à mercê da reprodução desta estrutura” (Quintal, 2009). Seu principal foco de discussão é a transposição de um ensino reprodutor, com enfoque de apenas “dar respostas”, para uma escola que efetivamente transforme o indivíduo, fazendo-o a pensar, problematizar e questionar.

Esta dissertação assume o papel de explorar de que maneira a avaliação institucional, uma vez presente na escola, auxilia nas tomadas de decisões da equipe gestora e, de que maneira, ela se encontra interligada com a avaliação educacional.

Por ainda não ser uma política pública, a avaliação institucional em uma UE parte como uma necessidade interna, uma curiosidade de conhecimento em âmbito institucional e administrativo. Já a avaliação educacional é amplamente amparada por políticas públicas que norteiam este tipo de avaliação em larga escala, seja estadual, seja federal.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se o método e as técnicas adotadas para realização desta pesquisa, sendo a mesma desenvolvida em duas partes. A primeira parte foi descritiva, com método quantitativo, sendo realizada por meio de um levantamento de dados, apoiado em um questionário estruturado, disponibilizado pela DER Leste 5, em dezembro de 2012, e elaborado em conjunto com o grupo de Supervisores de Ensino segundo políticas públicas educacionais propiciando, assim um olhar mais amplo dos resultados obtidos. Esta parte da pesquisa foi finalizada em maio de 2013. A segunda parte foi de concepção fenomenológica de pesquisa exploratória, com método qualitativo, por meio de estudo de caso, uma vez que se procura entender, em profundidade, um fenômeno individual ao qual não se tem controle total dos resultados obtidos.

Esta pesquisa se utiliza, assim, de dois métodos de coleta e de análise de dados. Na primeira fase da pesquisa foi realizado o método quantitativo de pesquisa com um universo amplo e os dados foram coletados por meio de um instrumento de coleta de dados estruturado, com questões fechadas, e que foi analisado de forma dedutiva, por meio de estatística descritiva. Na segunda fase da pesquisa, o método qualitativo, de estudo de caso foi adotado, realizando uma análise indutiva dos dados coletados.

Ao se adotar o método quantitativo na esfera educacional os resultados evidenciam medidas quantitativas ou índices que, por muitas vezes, se caracterizam como os resultados que amparam as secretarias estaduais e federais para avaliar a educação e definir metas nas suas políticas educacionais. A partir do momento em que são analisados qualitativamente alguns dos resultados obtidos por meio quantitativo, em pesquisas mais específicas, estes dados se tornam compreensíveis e transparentes, mostrando, em realidade, o que acontece com a avaliação institucional nas Unidades de Ensino e o que os resultados numéricos quantitativos demonstram, de forma geral.

3.1 PRIMEIRA FASE DA PESQUISA

A primeira fase de pesquisa, de cunho descritiva, com método quantitativo, realizada por meio de um levantamento de dados, considerou o universo de escolas que

integram a DER Leste 5, da Capital de São Paulo, pertencentes à rede estadual de educação básica, em dezembro de 2012. Tendo sido considerado o universo das escolas da DER Leste 5, o caráter de estudo é censitário.

A DER Leste 5 se compõe de setenta e seis escolas de todos os níveis de ensino (Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio e EJA), conforme tabela 7.

Tabela 05 – Nível de Ensino x Quantidade de Escolas – DER Leste 5

	Nível de Ensino	Quantidade
1	Ensino Fundamental I	31
2	Ensino Fundamental II	3
3	Ensino Fundamental I e II	2
4	Ensino Fundamental II e Ensino Médio	31
5	Ensino Fundamental I, Fundamental II e Médio	3
6	Ensino Médio	6
	Total	76

Fonte: DER Leste 5

A figura 2 representa a quantidade numérica de escolas por níveis de ensino, 2013.

Quantidade de Escolas por Níveis de Ensino

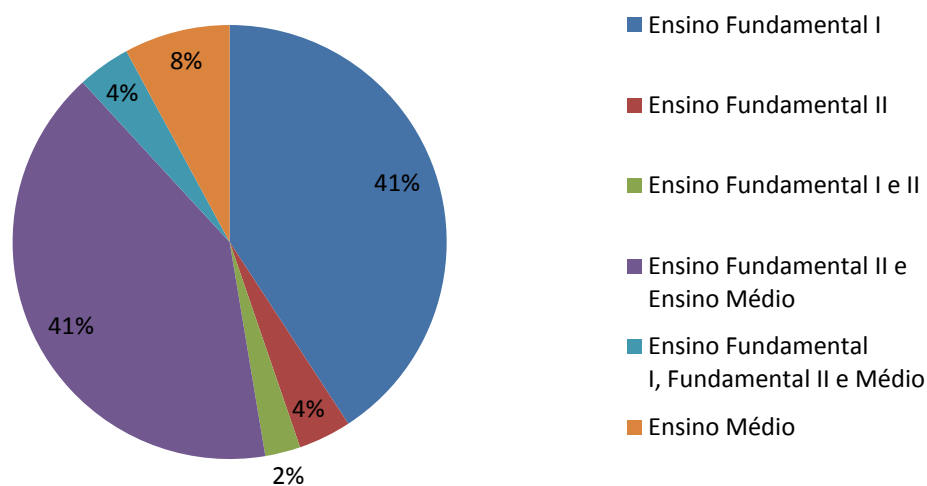


Figura 02 – Distribuição, em porcentagem, dos níveis de ensino

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este instrumento de coleta de dados, elaborado pela Diretoria de Ensino em conjunto do grupo de Supervisores de Ensino, teve como intuito construir um instrumento de Avaliação Institucional que abordasse cinco dimensões: 1) Dimensão de Infraestrutura, 2) Dimensão Organizacional, 3) Dimensão de Gestão de Pessoas, 4) Dimensão Pedagógica e 5) Dimensão da Gestão de Resultados Educacionais. As cinco dimensões foram estruturadas a partir de conhecimentos previamente adquiridos pelos Supervisores de Ensino em cursos de formação continuada oferecidos pela Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores Paulo Renato Costa Souza (EFAP), em 2012, assim como por instituições que compõem o programa Rede São Paulo de Formação Docente (REDEFOR). Além de respaldado nestes conhecimentos formativos, a estrutura do questionário, considerado em princípio como protótipo, foi desenvolvida em consonância com o Prêmio Gestão Escolar organizado pelo Conselho Nacional dos Secretários de Educação (CONSED), realizada anualmente, e as escolas são premiadas com gestão inovadora e competente da educação básica.

De forma específica, o questionário foi composto por uma parte introdutória e por dez partes específicas, dentro do entendimento das cinco dimensões desejadas para análise: 1) Dimensão de Infraestrutura, 2) Dimensão Organizacional, 3) Dimensão de Gestão de Pessoas, 4) Dimensão Pedagógica e 5) Dimensão da Gestão de Resultados Educacionais.

A parte introdutória mostra uma caracterização numérica do corpo docente e funcionários, identificação da equipe gestora, os períodos (manhã, tarde e/ou noite) e os cursos oferecidos pela UE quanto ao Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio e/ou EJA Ensino Médio.

A estrutura do questionário pode ser assim resumida:

1) primeira parte do instrumento: “**I. Missão e objetivos da escola**” começa com uma caracterização da escola delimitando sua missão quanto instituição de ensino da educação básica agregando valores ao seu aluno e comunidade. Neste sentido, a instrução foi de discutir Visão, Missão e Valores com toda a comunidade escolar para servir como norteio no plano de ação para o ano de 2013.

2) segunda parte: “**II. Análise da Execução da Proposta Pedagógica da escola e das metas atingidas em 2012**” analisar os projetos realizados no ano letivo de 2012, verificando o calendário e se o tempo gasto resultou o esperado ou se era necessário um

período maior devido as diversas demandas da UE, em relação aos alunos e ao trabalho pedagógico realizado juntos aos docentes e sua formação contínua.

3) terceira parte: “**III. Recursos Físicos, materiais e humanos, a aplicação dos recursos financeiros (verbas PDDE, Manutenção e outras), bem como dos recursos disponíveis na comunidade local**” apresenta o “Quadro I – Dimensão contextual da escola” que estava dividido em itens que abordam a estrutura da UE, as condições de preservação e registro escolar, parte financeira que deveriam ser avaliadas em 20%, 50%, 70%, 90% e 100%.

Quadro 03 – Itens contidos no “Quadro I – Dimensão Contextual da Escola”

Indicadores de gestão de serviços e recursos físicos, humanos e financeiros	
Item 1	Manutenção e utilização das instalações e equipamentos
Item 2	Preservação do patrimônio e segurança dos usuários
Item 3	Documentos e Registros Docentes
Item 4	Captação de recursos humanos e financeiros

4) quarta parte: “**IV. Normas de gestão participativa (colegiados) e convivência (gestão de pessoas)**” apresenta dois quadros, o “Quadro II – Dimensão Comunicacional” apresenta itens que envolvem a estrutura da gestão da escola e a comunicação interna e externa da UE. Já o “Quadro III – Gestão de Pessoas” avalia o lado pessoal da gestão escolar quanto ao conhecimento do seu papel na UE e o reconhecimento da equipe gestora quanto ao trabalho desenvolvido.

A seguir o Quadro 4 mostra os itens contidos no Quadro II.

Quadro 04 – Itens contidos no “Quadro II – Dimensão Comunicacional”

Indicadores	
Item 1	Plano de gestão
Item 2	Avaliação participativa
Item 3	Atuação dos conselhos/colegiados
Item 4	Integração escola-sociedade
Item 5	Comunicação e informação
Item 6	Organização dos alunos

Por sua vez o Quadro 5 evidencia os itens do Quadro III.

Quadro 05 – Itens contidos no “Quadro III – Gestão de pessoas”

Indicadores	
Item 1	Visão compartilhada
Item 2	Desenvolvimento profissional
Item 3	Clima Organizacional
Item 4	Avaliação do desempenho
Item 5	Valorização e reconhecimento

5) quinta parte: **“V. Cursos mantidos pela escola / planos de ensino das disciplinas do currículo”** inicia a avaliação da parte pedagógica da escola, até então as questões voltavam-se exclusivamente para a parte administrativa, e o primeiro quadro a ser analisado é o “Quadro IV – Dimensão didática” que procura avaliar o currículo utilizado pela UE junto com suas as novas práticas pedagógicas.

Quadro 06 – Itens contidos no “Quadro IV – Dimensão Didática”

Indicadores	
Item 1	Currículo
Item 2	Monitoramento da aprendizagem
Item 3	Inovação pedagógica
Item 4	Inclusão com equidade
Item 5	Planejamento da prática pedagógica
Item 6	Organização do espaço e tempo escolares

6) sexta parte: **“VI. Projetos interdisciplinares e de apoio à aprendizagem dos alunos”** faz um resgate a todos os projetos desenvolvidos durante o ano letivo de 2012, que receberam incentivo fiscal de órgãos regulamentadores ou que foram desenvolvidos no âmbito escolar com os recursos existentes na UE, realizando um estudo dos projetos que terão continuidade no ano letivo de 2013 e quais deixarão de existir por falhas ou por não contemplar o currículo.

7) sétima parte: **“VII. Resultados educacionais”**. Ainda no ambiente pedagógico da escola, a sétima parte, está apresentada em quatro quadros. O primeiro quadro, o “Quadro V – Resultados de Avaliação interna”, é um levantamento do número de alunos por série/ano matriculados no início do ano letivo, aprovados e retidos ao final do ano letivo de 2012. Já o segundo quadro, o “Quadro VI – Resultados de avaliações externas / SARESP 2011” com indicação da quantidade de alunos em todos os níveis avaliados, conforme já explicado no capítulo anterior. O terceiro quadro, “Quadro VII – Metas e resultados do IDESP – 2009/2011”, é um levantamento do histórico de participação da UE e o seu índice atingido no IDESP e sua respectiva meta para o ano relacionado. O último quadro presente nesta parte do questionário de avaliação institucional é o “Quadro VIII – Gestão de resultados educacionais” que visa demonstrar o quanto a UE trabalha acima dos resultados obtidos em avaliação externas e internas nos anos anteriores.

Quadro 07 – Itens contidos no “Quadro VIII – Gestão de resultados Educacionais”

Indicadores	
Item 1	Avaliação da proposta pedagógica
Item 2	Rendimento Escolar
Item 3	Frequência escolar
Item 4	Uso dos resultados do desempenho escolar
Item 5	Transparência e divulgação dos resultados

8) oitava parte: **“VIII. Projeto de recuperação dos alunos (recuperação intensiva / professor auxiliar / progressão parcial)”** composta pelo “Quadro IX – Resultados do processo de recuperação dos alunos” em que a UE faz um levantamento dos alunos que foram indicados para os estudos de recuperação e os resultados obtidos junto aos profissionais contratados para esta finalidade.

Em cada quadro respondido pela equipe escolar foi solicitada a realização de uma síntese do quadro descrevendo todos os itens que foram analisados em até 50% (Quadro I) e 70% (demais quadros), considerados como fragilidade ou ameaça e, a partir deste ponto, propostas para serem trabalhadas para a melhoria destes pontos avaliados.

9) nona parte: **“IX. Síntese das discussões dos indicadores analisados”** é uma análise SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats) ou análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) da UE escolar em seu total, a partir desta análise realizada, indicando seus principais pontos, criar um cenário atual da escola.

10) décima parte: **“X. Metas propostas para 2013”** definir as principais ações e metas a serem atingidas no próximo ano letivo.

Este instrumento de coleta de dados foi estruturado por meio de um escalograma do tipo Likert, para permitir maior grau de liberdade aos respondentes, sendo estes níveis variáveis de 1 a 5, onde 1 corresponde ao menor nível e o 5 ao maior nível de ocorrência do fator dentro da escola.

A partir disto, este questionário elaborado pela Diretoria de Ensino em conjunto do grupo de Supervisores de Ensino, foi construído como um instrumento fechado, não disfarçado (visto que em sua introdução deixava claro se tratar de medida de Avaliação Institucional nas escolas da DER Leste) e com questões definidas em níveis, por meio de escalas que variaram de 1 a 5 quanto ao grau de concordância dos respondentes.

Para preenchimento do instrumento foi levado em consideração o nível de significância de cada item em uma escala do tipo Likert sendo este de 20%, 50%, 70%, 90% e 100%, correspondendo, respectivamente, aos cinco níveis de respostas, de 1 a 5. Quando a escola considerou que o item em questão estava prejudicado no contexto escolar ou não se

aplicava à situação da UE, o preenchimento da questão não se efetivou, ou seja, foi deixado em branco. A escala Likert é construída de 5 a 7 níveis de resposta, onde os níveis apresentados aos respondentes pretendem registrar o grau de concordância com um item específico.

Após esta apresentação do instrumento de coleta de dados, que consta no ANEXO B, a descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados se faz necessários.

Ainda nesta primeira parte da pesquisa, os diretores destas setenta e seis escolas foram orientados, no final do ano letivo de 2012, para se reunirem com todos os componentes do quadro de funcionários de sua escola a fim de responder o questionário encaminhado pela DER Leste 5. Após este preenchimento foi recomendado aos diretores das UEs que o documento deveria ser enviado à DER Leste 5 para ser validado pela equipe de Supervisão de Ensino e, a partir deste procedimento, passar a compor o Plano de Ação para o ano letivo de 2013, como uma ferramenta de apoio à definição de metas e estratégias para a DER Leste 5.

Cabe ressaltar, entretanto, que nem todas as UEs encaminharam os questionários respondidos no tempo esperado pela Diretoria da DER Leste 5. Este procedimento, em algumas UE foi desenvolvido de dezembro de 2012 a abril de 2013, quando foram entregues todos os questionários respondidos.

Somente em maio de 2013, os setenta e seis questionários foram digitados em um planilha de Microsoft Excel 2010, formando o banco de dados da Avaliação Institucional da DER Leste 5.

O processamento estatístico descritivo foi realizado por meio da utilização do software *Statistical Package for Social Science* (SPSS), versão 15.0, para realizar a análise quantitativa dos dados coletados.

3.3 SEGUNDA FASE DA PESQUISA

Para a segunda fase da pesquisa, tendo como o foco, o estudo de um caso presente nesta região de uma escola que apresenta as características procuradas para o estudo do tema dessa dissertação, tornou-se uma amostra intencional, por acessibilidade de uma única escola, passando a ser um estudo de caso único.

Adotou-se, nesta fase, o método qualitativo para análise do estudo de caso uma vez que principal objetivo aqui é descrever com detalhamento o processo de avaliação institucional desenvolvido na UE, entendendo melhor esta cultura que se criou a fim de dar luz às questões pedagógicas e administrativas.

Para tanto, nesta fase, se considerou uma UE do universo de escolas que integram a DER Leste 5. Isto é, uma amostra intencional, de qualidade, que emergiu dos contatos com os diretores durante a coleta e a análise dos dados, na primeira fase de pesquisa.

A DER Leste 5 está interessada em realizar o melhor trabalho sobre a Avaliação Institucional das setenta e seis escolas sob sua direção, a escola com melhor desempenho em termos de Avaliação Institucional será objeto de pesquisa mais acurada, sendo para tanto adotado o método de estudo de caso.

Segundo Yin (2001), ao se adotar o estudo de caso, o olhar quantitativo de uma pesquisa torna-se um estudo qualitativo para um determinado fenômeno ao qual não pode ser desprendido do contexto em que ele se situa. O método de estudo de caso possui procedimentos e protocolos específicos para sua realização.

O primeiro passo para a realização do estudo de caso é identificar qual a instituição que será estudada, neste momento. Nesta pesquisa, de toda a população das setenta e seis escolas que compõe a DER Leste 5, e respondentes do instrumento de coleta de dados para a Avaliação Institucional, foi identificado a E.E. Professor Gastão Strang como a que melhor apresenta uma situação de processo avaliativo. Esta UE realiza uma avaliação institucional desenvolvida pela equipe gestora como iniciativa própria, ao longo do tempo, como forma de suprir uma necessidade de auto avaliação institucional. Esta escola se torna o alvo de interesse, uma vez que se constitui em um caso raro, único e isolado no universo analisado.

O próximo passo constou dos seguintes procedimentos para viabilizar a disponibilidade e o acesso ao “caso de estudo”, da seguinte maneira:

- Autorização de acesso à UE;
- Autorização e consentimento dos entrevistados-chave;
- Criação de um cronograma para realização das atividades em períodos específicos de tempo;
- Preparação para a ocorrência de eventuais imprevistos.

Para a realização do estudo do caso será adotado os protocolos descritos por Yin (2001):

- Uma visão geral do projeto do estudo de caso (objetivos e patrocínios do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado).
- Procedimentos de campo (credenciais e acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos).
- Questões do estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar os dados, uma planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão).
- Guia para o relatório do estudo de caso (resumo, formato de narrativa e especificação de quaisquer informações bibliográficas e outras documentações). (YIN, 2001, p.89-91)

Richardson (2009) justifica o uso de estudo de caso em pesquisas qualitativas visando estudar a complexidade de um determinado problema, podendo enxergar a interação de todas as variáveis mais próximos da realidade, classificando todos os processos dinâmicos envolvendo todos os agentes nele presentes. Este tipo de estudo tem grande importância, para o autor, pois contribui para o entendimento de fatos únicos e maior aprofundamento no estudo.

Indo de encontro aos pensamentos de Yin (2001) e Richardson (2009), para a educação básica é muito importante um estudo aprofundado de determinadas situações, podendo estudar uma sala de aula, um professor, um coordenador pedagógico ou até mesmo a própria UE, que é o caso desta pesquisa em especial. Podendo aprofundar-se em todos os seus processos educacionais e administrativos.

4 RESULTADOS DE PESQUISA

Conforme entendimentos anteriores, o estudo foi realizado em duas partes.

Inicialmente foi apresentada a pesquisa que se consistiu em uma análise estatística dos dados coletados por meio do instrumento Avaliação Final 2012, respondido pelas 76 escolas que compõem a DER Leste 5.

4.1 PRIMEIRA FASE DA PESQUISA: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA TOTALIDADE DAS ESCOLAS DA DER LESTE 5

Primeiramente, nesta fase de análise, os dados foram considerados quanto às cinco dimensões identificadas na estrutura do questionário. Utilizando o SPSS foram gerados dados preliminares para uma análise geral da situação das setenta e seis escolas, por meio de uma análise de dispersão euclidiana. Este tipo de análise estatístico permite uma melhor visualização, primeiramente, se as cinco grandes dimensões analisadas apresentam-se correlacionadas, vale ressaltar que este método gera uma correlação numérica entre duas variáveis não indicando, obrigatoriamente, como Bartetta (1994) define “uma relação de *causa e efeito*, ou mesmo numa estrutura com interesses práticos”. Este tipo de análise serve como uma observação de variáveis para análises intermediárias de um determinado problema.

Prosseguindo na análise estatística das UEs estas foram agrupadas por níveis de ensino, conforme tabela 7, buscando identificação dos níveis de maior frequência. Destacaram-se, entre outras, as escolas de Ensino Fundamental I (Nível I), em número de 31 UE, e as escolas de Ensino Fundamental II e Ensino Médio (Nível 4), igualmente com uma distribuição de 31 UE, totalizando sessenta e duas escolas. As demais quatorze escolas, sendo as de Ensino Fundamental II (Nível II), Ensino Fundamental I e II (Nível 3), Ensino Fundamental I e II e Médio (Nível 5) e Ensino Médio (Nível 6) foram consideradas irrelevantes estatisticamente para este tipo de análise mais específica, visto que sua frequência é baixa.

Em uma análise mais detalhada, os quadros de preenchimentos foram acompanhados de uma síntese para os itens considerados pontos de fragilidades. No Quadro I, foram consideradas fragilidades os itens com valores atribuídos de até 50%. Nos demais quadros (II, III, IV e VIII) foram considerados itens de fragilidades aqueles avaliados até

70%. Para a tabulação e análise dos dados as porcentagens foram transformados em escalas de 0 a 5. Com os subitens transformados, os dados foram considerados para a análise estatística conforme evidenciado na Tabela 6 .

Tabela 06– Relação de Escala Adotada X Escala de Likert

Escala	Níveis					
Questionário	0%	20%	50%	70%	90%	100%
Likert	0	1	2	3	4	5

Originalmente, os quadros dos questionários estão divididos em itens e subitens. Para a análise estatística estes itens e subitens foram condensados, a priori, conforme as cinco grandes dimensões já identificadas no questionário, e descritas na estrutura do instrumento de coleta de dados.

Prosseguindo na análise estatística, a partir do processo de análise fatorial exploratória dos itens, e com rotação em fator único, foi gerada uma reta de regressão formando novas variáveis, em cada uma das cinco dimensões.

Desta forma, as cinco dimensões constantes no instrumento de coleta de dados foram compiladas em variáveis correlacionadas entre si, duas a duas, por meio de uma relação quantitativa que analisa o grau de relação entre as variáveis. Este procedimento estatístico comprova se uma variável é explicada por outra, através de uma reta, sendo este teste definido como correlação de Pearson. Esta correlação pode ser entendida como uma análise mais apropriada para a correlação entre duas variáveis quantitativas

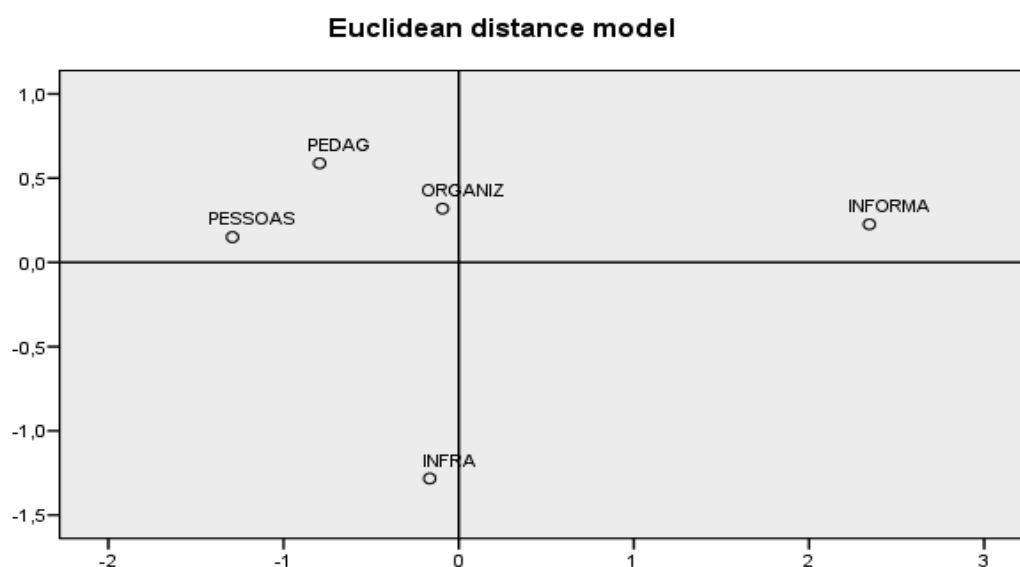


Figura 03 – Análise das 5 dimensões avaliadas

A partir deste procedimento estatístico foi gerado um gráfico de análise de dispersão multivariada euclidiana, que pode ser observado na Figura 04, constando as setenta e seis escolas ao qual se pode observar que há uma grande quantidade de escolas agrupadas, indicando que as mesmas estão trabalhando em consonância com a proposta administrativo-pedagógica da DER Leste 5 e, em sua maioria, apresentam as cinco dimensões muito semelhantes, variando, logicamente, conforme seu ambiente de inserção e suas condições de funcionamentos (número de alunos atendidos, níveis disponíveis, quantidade de professores e funcionários, etc.).

Para uma melhor visualização das escolas e dos agrupamentos e afastamentos de cada uma das UEs, em relação ao grupo das demais escolas observa-se que apenas poucas escolas se destacam, uma delas é um CEEJA que, pela natureza de sua estrutura pedagógica e física se destoa das demais setenta e cinco escolas por ser uma UE que atende um público diferenciado e tem um atendimento específico. As outras duas escolas que se destacam necessitam de um estudo mais detalhado para este destoamento, vale ressaltar ainda que estas escolas podem ter sofrido este destaque por algumas hipóteses: 1) o preenchimento do instrumento foi indevido; ou 2) as escolas apresentam condições favoráveis de funcionamento; ou 3) as escolas não apresentam condições de funcionamento. Este destoamento pode ser entendido como algo positivo ou negativo, uma vez que as demais escolas encontram-se, aparentemente, num mesmo patamar.

Procurando um aprofundamento e um melhor entendimento sobre o assunto de Avaliação Institucional na Educação Básica, foi observado que uma escola dentro destas setenta e seis escolas analisadas já realiza este processo como parte de sua cultura escolar, por iniciativa própria, como instrumento de auxílio administrativo e pedagógico. Esta escola tornou-se um caso que merece atenção especial para entender um pouco mais como este instrumento pode auxiliar na gestão educacional.

Realizando uma análise de dimensões e itens abordados no instrumento o que pode ser observado logo de início é a falta de uma formalidade do instrumento, apesar de ser desenvolvido pela própria DER Leste 5 como um documento oficial, não há um texto introdutório deixando claro quais são as reais finalidades da aplicação deste instrumento. Não se tem uma definição do que se espera ao fim destes dados coletados e muito menos o que ele espera mensurar, diretamente, nas UEs da DER Leste 5.

Por se tratar de um instrumento que não apresenta uma finalidade exata, as análises podem ser variadas, perdendo o foco principal do instrumento. Se for para mensurar a qualidade educacional, podem ser levado em consideração também a avaliação pedagógica e

gerar um índice único entre as duas avaliações. Se o foco é fazer um diagnóstico da situação da estrutura física e de funcionários da UE, o instrumento recebe um olhar diferenciado, pois poderia ser norteadores, se adotado pela SEESP, para a implantação de novas políticas públicas.

Já com uma análise mais ampla do instrumento, este serve como um grande orientador, junto de outros instrumentos estaduais e federais para o trabalho pedagógico e administrativo na UE. Este último parece ser o foco da DER Leste 5 quando adotado este instrumento.

No Quadro 8 abaixo, foi realizado um comparativo com este instrumento e duas ferramentas utilizadas na mensuração da qualidade de serviços prestados, o Servqual e o Servperf. Estes dois instrumentos, em especial, foram norteadores da grande maioria de instrumentos que surgiram. São instrumentos com finalidades bem específicas e dimensões bem definidas. No instrumento da DER Leste 5, as dimensões são algo mais genéricas, não abordando, por exemplo, a confiabilidade da escola, não se tem estes dados mensurados neste instrumento. Uma vez que a confiabilidade da escola surge por parte dos funcionários que ali trabalham, a equipe de professores que ali lecionam e os pais que tem seus filhos matriculados.

Outro aspecto que não aparece no instrumento, por exemplo, é a questão da segurança, um fator muito importante para se ter um ambiente educacional de qualidade. Não é questionado se a segurança da escola faz-se necessário um olhar mais atencioso e preocupante ou se está correndo tudo bem, não havendo problemas de tráfico de drogas, violência, destruição do patrimônio público, etc.

Durante a realização e levantamento de todos os dados que foram aqui organizados e analisados, há de se atentar a todos os detalhes uma vez que compõem um banco de dados importante para as intervenções que deverão ser sugeridas por essa dissertação. Assim, a primeira parte desta pesquisa se constituiu em uma tabulação de dados respondidos pelas 76 escolas que compõem a DER Leste 5 em um instrumento que já foi amplamente discutido anteriormente. Em sua primeira análise foi realizado todo um tratamento quantitativo dos dados coletados, em primeira instância havia a necessidade de se conhecer o perfil geral das setenta e seis escolas.

Com a análise estatística dos dados pode-se observar na figura 3 que 73 escolas, ou aproximadamente 96% do total, encontra-se na mesma faixa, isto significa que estas escolas encontra-se alinhadas com os planos e ações vindas da DER Leste 5 e

desenvolvem seu trabalho administrativo e pedagógico seguindo as orientações advindas da DER Leste 5 e, conseqüentemente, da SEESP.

As três escolas que se encontram em destaques merecem, aqui, um breve comentário sobre cada uma delas, porém este não é o foco desta dissertação. Das três escolas destacadas, duas delas são de ensino regular e uma é um CEEJA, já comentado anteriormente. As duas escolas de ensino regular apresentam dificuldades em manterem bons índices governamentais e apresentam alguns problemas administrativos e pedagógicos. Já o CEEJA é um sistema de ensino totalmente diferenciado, daí o seu destaque do trabalho das demais escolas, por essa peculiaridade de trabalho administrativo e pedagógico.

Com esta primeira análise do instrumento de Avaliação Final 2012 realizado pela DER Leste 5 poderiam surgir diversas discussões envolvendo todo o campo pedagógico e até administrativo da escola, mas o que se têm de maior importância nestes dados é que o instrumento adotado cumpre com o seu objetivo principal de diagnosticar eventuais falhas e ter um olhar mais geral de todas as escolas administradas por esta diretoria geral. Em um próximo trabalho pode-se lançar um olhar mais profundo sobre estas três escolas que se destacaram das demais para poder entender como é sua estrutura e seu funcionamento.

Para esta pesquisa o principal tema que procurou ser explorado é de quem maneira esta avaliação institucional adotada, seja ela por iniciativa governamental ou por iniciativa de um gestor, refletia-se nos resultados pedagógicos ou não, se seriam apenas instrumentos sem nenhuma finalidade.

Após esta primeira análise foi lançado o desafio de identificar se alguma escola fazia uso de um instrumento de avaliação institucional e, posteriormente analisá-lo. Apesar de ser um instrumento até comum entre as unidades escolares particulares, nesta Diretoria de Ensino apenas uma escola foi identificada na qual realiza, já há algum tempo, a avaliação institucional como um instrumento de auxílio de planejamento administrativo e pedagógico, tornando-se assim o caso principal e único desta pesquisa.

Novamente convém ressaltar que o que se apresenta a seguir complementa o que foi pesquisado nesta fase, sendo o quadro comparativo do que sugerem os modelos Servqual e Servperf e o que consta no atual Instrumento da DER Leste 5. Esta comparação evidencia que este instrumento da DER Leste 5 ainda pode melhorar, se considerar o que sugere a literatura especializada para mensuração da qualidade de serviços. Fica claro, porém, que esta melhoria será baseada no que pode ser considerado desta literatura especializada e adaptada para o contexto da DER Leste cinco e suas escolas. Este é um assunto que merece

atenção, devendo ser retomado em futuros estudos, por não se constituir em objetivo específico desta pesquisa.

Da mesma forma, convém ressaltar que a Dispersão das 76 escolas da DER Leste 5, ilustra o que serviu como parâmetro para a escolha do estudo de caso, nesta pesquisa.

Quadro 08 – Resumo comparativo entre os modelos Servqual e Servperf e o Instrumento da DER Leste 5

SERVQUAL Parasuramanet al. (1985)		SERVPERF Cronin e Taylor (1992)	AVALIAÇÃO FINAL 2012 DER Leste 5
Conceito			
$Q_j = D_j - E_j$ Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j. D_j = Valores de medida de percepção de desempenho para a característica j do serviço; E_j = Valores de medida da expectativa de desempenho para característica j do serviço.		$Q_j = D_j$ Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j. D_j = Valores de medida de percepção de desempenho para a característica j do serviço;	Não há uma definição exata do que é qualidade diante do instrumento utilizado. O instrumento tem como finalidade fazer um levantamento de dados igualmente nas 76 escolas que compõem a D.E.
Dimensões da Qualidade	<i>Aspectos Tangíveis</i>	✓	✓
	<i>Confiabilidade</i>	✓	X
	<i>Empatia</i>	✓	✓
	<i>Presteza</i>	✓	✓
	<i>Segurança</i>	✓	X
Considerações			
A qualidade é diretamente relacionada à expectativa do cliente e à qualidade apresentada.		A qualidade deve ser medida em função da atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade.	Não há definição de quais pontos são importantes para definir a qualidade de uma UE de educação básica.

Euclidean distance model

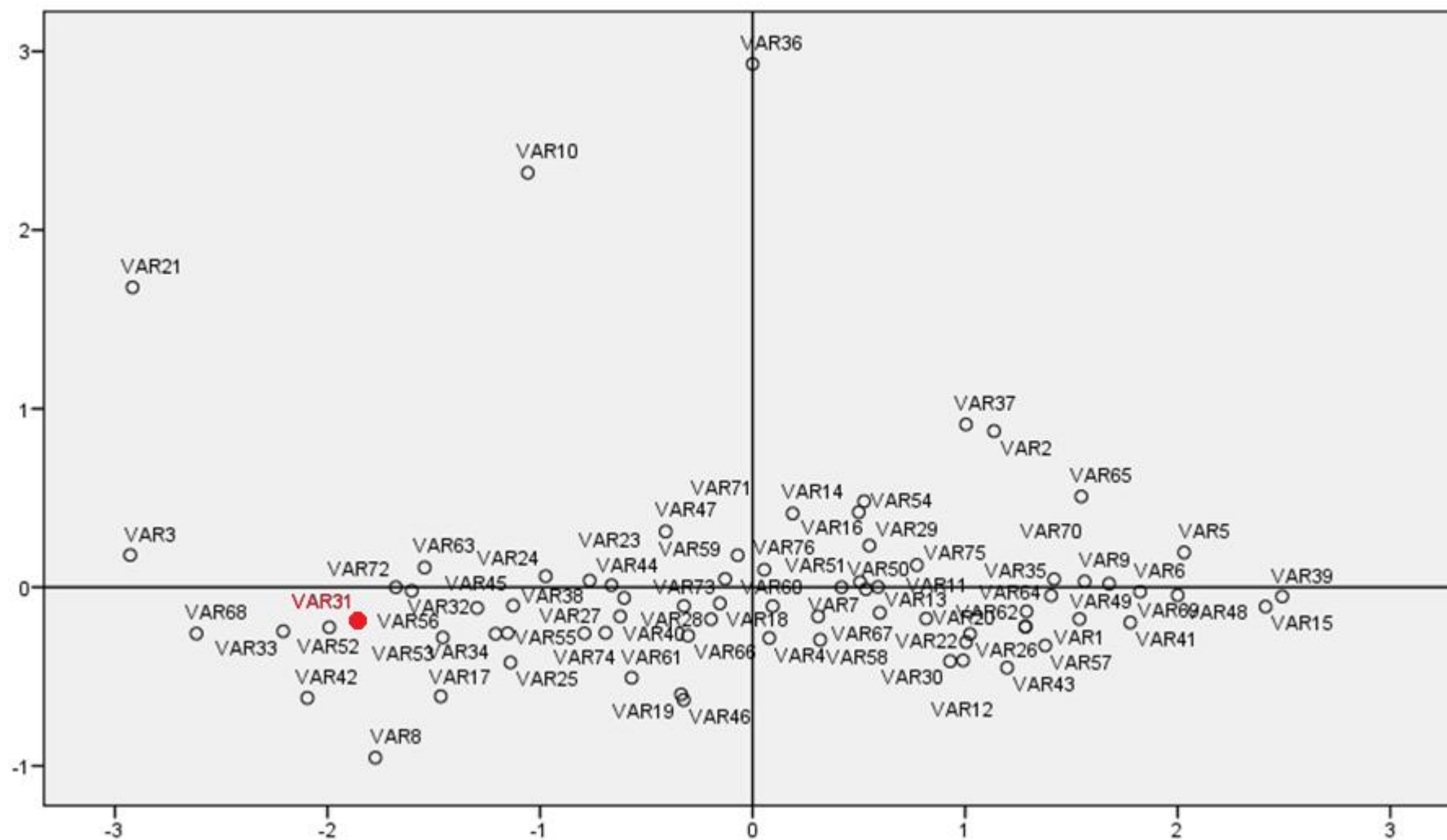


Figura 04 – Dispersão das 76 escolas da DER Leste 5

A Figura 4 representa a análise de dispersão das 76 escolas pesquisadas utilizando o modelo Euclidiano de Dispersão. Com esta análise é possível realizar um estudo mais aprofundado sobre o trabalho desenvolvido pelas equipes na DER Leste 5 e os resultados deste trabalho nas escolas. Esta análise foi realizada após a devolutiva do instrumento utilizado e tabulado, a partir daí podemos identificar, com mais nitidez, as três escolas que se sobressaíram nesta análise.

4.2 SEGUNDA FASE DA PESQUISA: ESTUDO DA E.E. PROFESSOR GASTÃO STRANG

Prosseguindo com a segunda fase desta pesquisa de campo, realizou-se o estudo de caso único.

A escola selecionada para a realização do estudo de caso está situada no bairro da Vila Formosa, é formada por uma equipe gestora principal composta por três pessoas: Diretor, Vice-diretor e Professor coordenador Pedagógico; uma equipe administrativa formada por: um Gerente de Organização Escolar (GOE) e cinco Agentes de Organização Escolar (AOE), sendo que três cuidam da secretaria da escola e os outros dois desempenham o papel de inspetor de alunos; o corpo docente é formado por vinte e dois professores com formação em curso normal superior ou pedagogia e com formação em áreas específicas (Educação Física e Arte). Há ainda funcionários responsáveis pela limpeza da escola e da merenda escolar, porém, estas duas áreas são cuidadas por empresas terceirizadas. Situada na Zona Leste da Capital de São Paulo, é uma escola de Nível 1 – Ensino Fundamental I, atendendo alunos na faixa etária de seis a dez anos de idade nos períodos da manhã e tarde. A avaliação institucional, aplicada pela própria diretora da escola, adotou também um instrumento de coleta de dados quantitativos como uma ferramenta de diagnóstico.

Comparada com o índice do IDESP, esta escola está evoluindo gradativamente até o ano letivo de 2011, porém apresentou uma ligeira queda em 2012. Diferente de algumas escolas da região, o resultado do IDESP da escola demonstra que o trabalho pedagógico e administrativo que está sendo realizado, adicionado de alguns fatores externos mas de suma importância para a melhora significativa da qualidade educacional, entre elas, a presença de professores efetivos e estáveis além de professores temporários que já estão na unidade há um

tempo considerável. Essa estabilidade docente faz com que o trabalho pedagógico e administrativo possa surgir efeito em longo prazo.

Porém, não se constitui, ainda, uma escola de destaque no contexto da DER Leste5. Tampouco ficou entre as que se sobressaíram na análise estatística de distribuição de frequências. Entretanto, a gestão do trabalho escolar está gerando resultados positivos nas avaliações externas realizadas pela SEE, através do IDESP, uma vez que os resultados obtidos estão crescendo de forma significativa.

IDESP 2007 - 2012

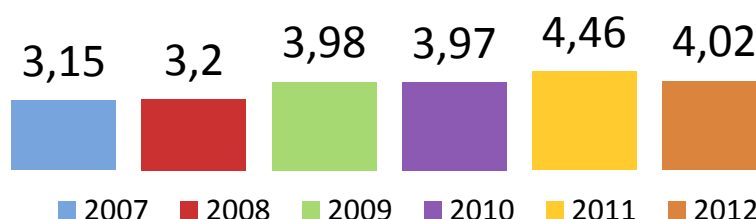


Figura 05 - IDESP E.E. Professor Gastão Strang

A avaliação institucional desenvolvida pela equipe gestora é aplicada com a presença de todos os funcionários e docentes da escola no final do ano letivo. Servindo de parâmetro para a elaboração do Plano de Ação da escola no ano seguinte. Desta forma, se justifica o interesse em pesquisar, nesta segunda fase, a Escola Professor Gastão Strang.

O estudo de caso é utilizado nas mais diversas áreas dos conhecimentos e é uma prática muito comum na administração e muito pouco explorada na área da educação, limitando-se apenas a um estudo descritivo de uma escola, um professor ou de um grupo específico de alunos.

Esta metodologia de pesquisa ganha grande destaque uma vez que:

[...] no estudo de caso o pesquisador não parte de um esquema teórico fechado, que limite suas interpretações e impeça a descoberta de novas relações, mas faça novas descobertas e acrescente aspectos novos à problemática. (André, M. E. D. A. de. Estudo de Caso em Pesquisa e Avaliação Educacional, p. 35. 3.ed. Brasília: Liber Livro, 2008)

André (2008) explicita, ainda, porque o estudo de caso em educação é uma ferramenta extremamente eficaz, entre elas estão a potencial contribuição para os problemas

da prática educacional, fornecendo informações valiosas, e com sua correta divulgação, enriquecem o entendimento sobre as práticas desenvolvidas ressaltando pontos favoráveis e pontos não tão favoráveis.

Campomar (1991) ressalta a importância do estudo de caso em um número relativamente pequeno de situações que podem ser reduzidas a apenas um caso para melhor ênfase na descrição e exploração de todos os fatores que envolvem o caso para, a partir daí, entender a situação, em profundidade.

Para a realização do estudo de caso na UE escolhida será estruturado em três fases essenciais (André, 2008): 1) Fase 1 – Exploratória; 2) Fase 2 – Coleta dos Dados e 3) Fase 3 – Análise Sistemática dos Dados.

4.2.1 Fase 1 – Exploratória

Na primeira fase de desenvolvimento do estudo de caso, a Fase Exploratória, caracteriza-se, primeiramente, por todo o delineamento do caso. Nesta fase o pesquisador faz o levantamento de toda a revisão documental, quando existente no caso, lendo e relendo-os e fazendo uma análise prévia do que pode ser importante para a definição do protocolo, o que será utilizado para a próxima fase. A definição, estruturação e elaboração do protocolo deve ser estudado para dar prosseguimento na coleta de dados. Simultaneamente, o pesquisador deve preparar todo o campo de pesquisa, elaborando uma carta de apresentação que será apresentada com um resumo da pesquisa e cópia da pauta da entrevista que será realizada.

O primeiro contato realizado na E.E. Professor Gastão Strang aconteceu com a diretora apresentando uma carta de apresentação assinada pela orientadora desta dissertação e apresentada o tema geral da pesquisa e justificando a escolha desta escola para a realização do estudo de caso.

Neste primeiro contato, com uma recepção muito agradável por toda a equipe gestora da escola, pode-se tomar um pouco mais de conhecimento da dinâmica da UE e do processo de avaliação institucional aplicada.

Com a realização deste primeiro contato, é dada a sequência para a preparação da realização da coleta dos dados. Em um segundo momento foi realizado todo o levantamento documental na UE sobre a avaliação institucional desenvolvida por iniciativa.

Vale a pena abrir um parêntese aqui para uma informação que, por diversas vezes, pode passar despercebido para as pessoas que não estão envolvidas com o ambiente escolar e que, por muitas vezes também, foge do conhecimento dos próprios integrantes da escola. A SEESP determina que o último dia letivo seja um dia específico para a realização da avaliação escolar, uma espécie de fechamento das atividades do ano letivo seguindo de uma avaliação, presente em calendário escolar. Foi observado que nesta data ocorre a confraternização dos professores, deixando de lado esta avaliação. Aproveitando esta lacuna que a DER Leste 5 instituiu esta avaliação que já vem de encontro com o que a UE estudada aqui já realiza por iniciativa própria.

Durante o levantamento dos documentos que poderiam estar registrados alguma dessas ações realizadas pela unidade escolar encontrou-se em atas de reuniões de planejamento, que normalmente acontecem nos primeiros dias do ano letivo (janeiro ou fevereiro, dependendo do calendário oficial da SEE) que a avaliação respondida sobre o ano anterior teve seus dados tabulados e apresentado aos docentes servindo de norte para o planejamento do ano em exercício. São duas atas que estão em anexo a este trabalho (parcialmente) das reuniões de planejamento do ano de 2008 e 2009, a partir do ano de 2010 e até a presente data que esta dissertação foi redigida, por orientação da DER Leste 5 não era mais feita a ata das reuniões de planejamento, apenas uma breve pauta comentada que deveria ser encaminhado para a própria DER Leste 5.

A partir desta, o instrumento foi utilizado, mas, pelo breve documento que é gerado para apreciação pelo supervisor da escola não há um registro efetivo das atividades, mas pode ser observado, durante toda a coleta de dados que o instrumento é de suma importância para o planejamento, replanejamento, reuniões semanais administrativas, ATPCs e paradas pedagógicas programadas.

4.2.2 Fase 2 – Coleta de Dados

A segunda fase do estudo de caso consistiu na coleta dos dados propriamente dito, e que foram importantes para melhor compreensão do estudado e para a conclusão desta dissertação. Uma vez já com os documentos em mãos e todas as referências na literatura nacional e internacional existente foi o momento de fazer a observação na escola e a entrevista com os principais agentes envolvidos.

O primeiro passo foi observar a dinâmica administrativa e pedagógica da escola levando em consideração todos os pontos principais que envolvem direta e indiretamente a avaliação institucional, procurando identificar, como um observador não participante, as atividades administrativas e pedagógicas.

O segundo passo para o desenvolvimento desta pesquisa foi tomar um conhecimento maior dos principais agentes que são os responsáveis pela aplicação e análise do instrumento na escola. O instrumento escolhido para esta etapa foi uma entrevista semipadronizada com questões abertas, direcionada para hipóteses, confrontativas, com sugestão para a explanação do conhecimento, com uma estrutura definida.

Foram entrevistados quatro membros do corpo administrativo da UE: 1) Diretora Escolar – por ser a agente que implantou a avaliação institucional e quem realiza a análise dos dados gerenciando também as ações administrativas e pedagógicas da escola; 2) Vice Diretora Escolar – porque, durante alguns anos foi a Professora Coordenadora Pedagógica da escola e, neste ano de 2013 assumiu o cargo de vice direção escolar, ter acompanhado todo o processo intermediando a direção da escola e o corpo docente; 3) Professora Coordenadora Pedagógica – apesar do pouco tempo que está nesta função, é uma professora com mais de quinze anos de sala de aula e, acompanhou o surgimento participando da avaliação institucional da escola como professor e agora tem a oportunidade de assumir esta função efetivando todo o seu trabalho pedagógico; e 4) Gerente de Organização Escolar (GOE) – este por ser o funcionário responsável por grande parte das atribuições administrativas da escola e pela sua formação em Administração de Empresas apresenta uma visão muito mais administrativa e menos pedagógica da gestão escolar.

A entrevista contemplou os principais assuntos abordados nesta dissertação: IDESP, Avaliação Institucional, Avaliação Final 2012 (DER Leste 5) e Avaliação Institucional (E.E. Professor Gastão Strang)

4.2.3 Fase 3 – Análise dos Resultados

Após a coleta dos dados em campo, o pesquisador une todos os documentos obtidos em sua pesquisa na primeira fase com a entrevista coletada na segunda fase se aprofundando para uma análise profunda dos dados que, previamente, foram organizados e transcritos, quando necessário.

Ainda como parte desta fase foi realizada a análise de conteúdo e a elaboração do relato do que foi observado e levantado no estudo de caso realizado.

Ao conhecer a E.E. Professor Gastão Strang, uma escola de proporções consideráveis com um numero médio de alunos e com um corpo docente e administrativo estável, com ambiente bem organizado, salas limpas e decoradas, estrutura de biblioteca completa, sala de informática equipada, equipamentos de informática móveis para serem utilizados nas salas de aula, ampla área verde, quadra poliesportiva que está sendo melhorada, um grande pátio, merenda e comunidade presente, mesmo que não em grande porcentagem, mas sempre participante das atividades escolares.

Durante o acompanhamento à direção e à coordenação pode-se identificar que há um forte grupo unido de docentes na unidade escolar que, por terem ganhado o instrumento como uma forma de apontar falhas, fazem parte do processo de melhorias propostas, não somente pela equipe gestora, mas também pelos próprios professores. Há uma constante preocupação por parte administrativa e pedagógica em identificar as falhas o mais rápido possível para saná-las na medida do possível. Algumas das falhas apontadas podem ser resolvidas rapidamente, porém outras não cabem somente à equipe administrativa da UE, mas dependendo de ações e posições que fogem da esfera escolas, como destaque a Vice-Diretora Cristina.

A partir desta observação do trabalho administrativo e pedagógico foi efetuado um levantamento histórico nos últimos anos em atas de reuniões de planejamento e replanejamento para verificar se era possível que este instrumento utilizado pela escola a um bom tempo estava efetivamente registrado e de que maneira isto aconteceu. A presença em atas de reuniões e pautas comentadas é quase mínimas, somente citadas, mas sem muito aprofundamento do tema, ao menos no que foi relatado.

Para um maior entendimento de como esta avaliação institucional é importante e faz parte da cultura da equipe gestora e pedagógica da escola partiu-se para a entrevista com os principais agentes realizadores desta avaliação, conforme já descrito anteriormente, cada um com uma característica especial e vital para a realização desta pesquisa.

A análise das entrevistas que foram transcritas foi realizada uma análise de conteúdo. Para tanto uma leitura inicial e atenta para identificando unidades de significados através das respostas dos entrevistados conforme indicação de Bardin (1977).

Quadro 09 – Unidades de Significados identificados nas respostas dos questionários

1) Conhecendo, certamente, o Plano de Qualidade da Escola (PQE) implementado pela Secretaria da Educação do Governo do Estado de São Paulo, você entende que o mesmo influencia nas atividades de gestão administrativa e pedagógica da escola?

Unidade de Significado	Nome
US1	Excelência de qualidade
US2	Encaminhamentos pedagógicos
US3	Norteadores administrativos e pedagógicos
US4	Implementação de ferramentas
US5	Ganho de resultados

2) Com base no Índice de Desenvolvimento do Estado de São Paulo (IDESP) quais as intervenções na gestão da escola e na práticas pedagógicas foram realizadas com base na Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e na Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?

Unidade de Significado	Nome
US6	Intervenção pedagógica e administrativa
US7	Integração com a comunidade escolar
US8	Integração com os funcionários e docentes
US9	Estudo dos índices
US10	Apoio aos professores auxiliares
US11	Implementação do currículo oficial
US12	Influência nas reuniões
US13	Sanar dificuldades
US14	Orientação pedagógica e administrativa

3) De que forma os resultados educacionais advindos do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), programa do Governo Federal, são utilizados como eixos norteadores dos planejamentos administrativos e pedagógicos da escola?

Unidade de Significado	Nome
US15	Norteadores para a escola
US16	Prioridades pedagógicas e administrativas
US17	Otimização do trabalho
US18	Envolvimento da equipe
US19	Domínio das áreas específicas

4) Como Diretora/Vice-Diretora/Coordenadora/GOE da E.E. Gastão Strang, como você avalia o processo de Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5), nesta Escola?

Unidade de Significado	Nome
US20	Avaliação da escola
US21	Discussão em grupo
US22	Discussão em conselho da escola
US23	Documento norteador
US24	Formalização
US25	Descontentamento individuais

5) O que você entende sobre Avaliação Institucional na Escola?

Unidade de Significado	Nome
US26	Avaliação ampla
US27	Avaliação de resultado
US28	Avaliação para objetivos particulares da escola

US29	Avaliar o que deixa a desejar
US30	Ferramenta para intervenção
US31	Ferramenta importante
US32	Avaliação por partes da escola
US33	Ferramenta indispensável
6) Em seu entendimento, até que ponto a Avaliação Institucional difere ou complementa a Avaliação Pedagógica?	
Unidade de Significado	Nome
US34	Avaliações complementares
US35	Ambiente influencia no aprendizado dos alunos
US36	Instrumento para ouvir melhor o professor e o funcionário
US37	Condições para o planejamento
US38	Formalização
7) A Avaliação Institucional é importante para a Escola? Caso positivo, em quais aspectos?	
Unidade de Significado	Nome
US39	Importante para diagnóstico
US40	Retomada de problemas
US41	Sinalizador de pontos fortes e fracos
US42	Aprimoramento da UE
8) Em seu entendimento, o processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang pode ser caracterizado como um processo de Avaliação Institucional em quais aspectos?	
Unidade de Significado	Nome
US43	Processo informal
US44	Norteador de planejamento
US45	Aprimoramento do trabalho da UE
US46	Melhoria da instituição
9) Você entende que o processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang faz parte integrante ou complementar da Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e da Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang) em quais aspectos?	
Unidade de Significado	Nome
US47	Avaliações complementares
US48	Desempenho de bom trabalho
US49	Parte integrante
10) Em seu entendimento o processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang subsidia a gestão administrativa e pedagógica da Escola de que maneira?	
Unidade de Significado	Nome
US50	De maneira efetiva
US51	O funcionário é responsável pelo processo
US52	Nortear o trabalho da escola
US53	Subsidiar o trabalho da escola
US54	Retomada da discussão após análise de resultados
US55	Tentativas de soluções
11) Os resultados do IDESP (2012), em relação à E.E. Gastão Strang, poderiam ser ainda melhorados caso houvesse ação de intervenção para aperfeiçoamento no processo de Avaliação Escolar adotado nesta Escola?	
Unidade de Significado	Nome

US56	Avaliação como processo
US57	Resultados através do trabalho coletivo
US58	Dialogo entre as partes envolvidas
US59	Avaliação como instrumento para acompanhamento.
12) Em se tratando de Avaliação Institucional quais as considerações finais você poderia registrar levando em consideração a Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e a Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?	
Unidade de Significado	Nome
US60	Melhora do desempenho educacional
US61	Setor administrativo colabora com setor pedagógico
US62	Visão administrativa da UE
US63	Visão pedagógica da UE
US64	Instrumento de opinião
US65	Destacar pontos positivos e negativos
US66	Auto avaliação pedagógica
US67	Auto avaliação administrativa
US68	Instrumento de grande importância
US69	Instrumento de melhoria da UE
US70	Uso efetivo dos resultados obtidos na AI
US71	Uso da AI para obtenção de resultados positivos

Ao se realizar este processo, de categorização partiu-se para o tratamento destes dados. Adotando Richardson (1999) para a pesquisa qualitativa, os dados foram separados em categorias, subcategorias e unidades de significados sintetizados no Quadro 10.

Dentre os diversos pontos apresentados nas entrevistas, é importante registrar que as quatro pessoas entrevistadas, sem receber orientação específica, responderam as questões dando suas opiniões pessoais e as visões que tinham sobre o trabalho desenvolvido pela escola pelo trabalho realizado perante o instrumento de avaliação. O discurso proferido pelos entrevistados basicamente em sua íntegra deixa nítido, logo de principio que para eles estão claros os principais objetivos e metas da escola, cada um apresentou sua visão sobre o assunto sabendo exatamente qual a função que deve desenvolver dentro da UE e, principalmente, qual a importância de desempenhar eficazmente sua função, cada um com suas qualidades e características especiais.

Pode-se dizer que os quatro entrevistados trouxeram um foco diferenciado encima do mesmo assunto, porém complementando-se sempre. O GOE apresentou uma visão puramente administrativa sobre avaliação institucional e todo o trabalho desenvolvido por toda a equipe escolar, já a Diretora e a Vice-Diretora apresentaram uma visão mais gerencial sobre os tópicos abordados, muitas vezes equilibrando o administrativo e o pedagógico, por terem esta dupla visão sobre o assunto, conseguem fazer algumas intervenções mais específicas. Por sua vez, a PCP trouxe uma visão bem mais pedagógica sobre os tópicos uma

vez que se encontrava em sala de aula como professora há alguns meses e, agora, está assumindo o cargo de coordenação.

Quadro 10 – Categorias, subcategorias e unidades de significados que emergiram da análise de conteúdo (Bardin, 1977)

Categorias	Subcategorias	Unidades de Significados
C1: Avaliação	SC1: Caracterização	US20, US23, US26 a US29, US31 a US34, US39, US41, US43, US49, US56, US59, US62 a US64, US68, US69
	SC2: Objetivos	US30, US36 a US38, US42, US44 a US48, US52, US53, US60, US61, US65
	SC3: Análise	US21, US22, US35, US40, US50, US51, US54, US58
	SC4: Resultados	US24, US25, US55, US57, US66, US67, US70, US71
C2: Índices		US1 a US19

Para todos os agentes entrevistados o PQE é um norteador para a escola, é de suma importância ter este plano vigente estabelecendo um currículo único, atrelado a avaliações pedagógicas externas e oferecendo ferramentas dando rumo à melhoria efetiva da qualidade da escola. Quando questionados ainda referentes ao IDESP e de que maneira este índice estaria atrelando as duas avaliações institucionais realizadas (DER Leste 5 e EE. Professor Gastão Strang) eles entendem que os três instrumentos juntos com o Ideb são importantíssimo para o planejamento, o replanejamento e as demais reuniões e ATPCs que acontecem na escola.

Os índices advindos do IDESP e do IDEB são amplamente estudados pela equipe gestora e apresentados e discutidos com a equipe docente. Uma vez feito toda esta análise são sugeridos propostas e metas a serem atingidas, metas ao longo do ano letivo que, efetivamente se traduzem em resultados no próximo ano. Mas antes de se preocuparem efetivamente com o índice, eles procuram transformá-los em indicadores de qualidade dentro da própria unidade escolar, sendo assim, inicia a avaliação institucional desenvolvida pela equipe gestora que, com a análise final destes resultados, consegue identificar os pontos que melhoraram, pioraram e até os que surgem conforme a necessidade, sempre pensando na melhora para o aluno, como a Vice-Diretora Cristina comenta em vários momentos de sua entrevista: o ambiente influencia diretamente na qualidade de aprendizagem do aluno, assim como o administrativo influencia diretamente na qualidade do processo de ensino do docente em sala de aula.

O GOE¹ Marcelo também enfatiza que esta organização administrativa rigorosa presente na escola vem do entendimento que a partir do momento que toda a vida funcional do professor está em dia, em ordem, ele não precisa mais se preocupar com isto, focando todas as suas energias no seu trabalho docente dentro de sala de aula, sendo refletido nos resultados da escola.

Quando o questionamento foi mais específico para a Avaliação Final 2012, todos receberam o instrumento com satisfação, uma vez que algo semelhante já era praticado dentro da UE, portanto o seu preenchimento aconteceu da mesma maneira que o da UE: com a presença de toda a equipe gestora, administrativa e pedagógica da escola. Porém relataram que ainda há uma grande dificuldade em trazer a comunidade para dentro da escola para tornar a gestão mais participativa.

Quando os entrevistados foram questionados sobre o entendimento da AI de uma forma mais ampla, a visão deles foram muito parecidas, como um instrumento que vem enxergar a escola como um todo, e não somente pedagogicamente, mas dando um olhar mais amplo para o administrativo e físico da escola. Sendo um instrumento que permite facilmente a identificação de pontos forte e pontos fracos da escola, torna-se uma ferramenta indispensável de apoio à gestão.

Ao entendimento dos entrevistados a AI vem como uma ferramenta complementar à Avaliação Pedagógica, como destacado pela Diretora Ana, por muitas vezes os resultados obtidos pela avaliação institucional machucam ao serem analisadas, mexendo com o ego das pessoas, mas são de grande valia, pois, por muitas vezes, não há uma visão pessoal sobre determinadas falhas que acabam passando despercebidas pela dinâmica da gestão ou do pedagógico. E pelo entendimento dos entrevistados a avaliação desenvolvida pela escola é sim um processo de avaliação institucional, tornando-se uma ferramenta importante, não somente para a escola em estudo, mas para todas as outras, pois é possível

¹ O Gerente de Organizações Escolares (GOE) tem como principal função concentrar as atividades administrativas e operacionais da unidade escolar. Em seu roll de atividades está presente cuidar da frequência dos alunos e dos funcionários e docentes da EU, realizar a manutenção do cadastro de alunos e a publicação dos resultados finais, organizar o livro ponto, organização dos prontuários dos funcionários, digitar o pagamento no sistema, digitar as férias dos funcionários, emitir documentos específicos e conferir emissão de certificados e históricos de concluintes, fiscalizar o cumprimento dos horários por parte dos funcionários e dar apoio ao diretor na prestação de contas e estoques da merenda, além do material de escritório da UE. Além das atribuições administrativas, que antes era executada pelo diretor escolar, o GOE ainda realiza serviços de atendimento à comunidade; servidores e alunos da EU dando-lhes assessoria junto à legislação vigente, esclarecendo dúvidas e intervindo a órgãos superiores quando necessário. Como função complementar ao seu cargo de designação, o GOE é responsável pela organização e delegação de funções, junto com o Diretor escolar de todos os agentes de organizações, seja em exercício na secretaria da escola, seja em exercício na inspeção e supervisão dos alunos nos corredores.

identificar as falhas, sugerir e aplicar ações para saná-las realizando todos os ajustes necessários para uma boa prática pedagógica e administrativa que será transformado em índices educacionais.

Fica bem claro nas respostas dos entrevistados que, em momento algum, há algum incomodo em relação ao instrumento aplicado pela DER Leste 5 em relação à uma avaliação escolar, a escola recebeu o instrumento como mais uma ferramenta de melhoria de sua qualidade atrelando os dois instrumentos às ações propostas no Plano de Ações 2013 e planejamento pedagógico da UE. Esta visão de que toda ferramenta é “muito bem vinda” para UE mostra que todos desta escola estão trabalhando em prol do aluno, da qualidade educacional que é oferecida a ele e estão todos muito bem receptivos para novas ideias que os auxiliem na melhoria.

Alguns pontos levantados pelos entrevistados foram importantes para entender que a cultura da avaliação institucional na escola foi implementada de forma gradativa e com bastante diálogo, fazendo com que todos os agentes envolvidos no processo de avaliação entendessem que o instrumento é para aperfeiçoamento, e não para serem apontados erros e defeitos e julgar as pessoas. E é exatamente isto que a revisão de literatura apresentou avaliação institucional, mostrando-se como uma ferramenta de auxílio.

5 CONCLUSÃO

Uma das primeiras dificuldades encontradas para a realização desta pesquisa foi referente à literatura. Ainda é escasso o material bibliográfico em fontes de informação sobre gestão educacional, relatos sobre os esforços governamentais sobre avaliação institucional e qualidade da educação no ensino médio, de caráter público, no Brasil, no bojo de interesse para esta dissertação.

Outro aspecto que chamou atenção na revisão de literatura, com ainda poucos relatos de pesquisas científicas voltadas para a educação básica pública brasileira, são os vários aspectos referentes às atribuições um gestor escolar. Na literatura, de forma geral, transparece a preocupação deste gestor no âmbito pedagógico, com atribuições voltadas para professores, acompanhamento da formação e encerramento das turmas dos alunos, conferência de lançamentos de novas bimestrais e anuais no sistema, dando o parecer em cada aluno matriculado na escola, acompanhamento do desempenho de alunos e professores na unidade de ensino, entre tantos outros. Ao mesmo tempo, deve também se voltar para toda uma gama de atividades administrativas que envolvem, entre outras compra de material de escritório para a secretaria e materiais de apoio para os professores, compra de produtos alimentícios para complementação da merenda escolar, assim como o controle e registro da quantidade de merendas oferecidas diariamente, demanda das vagas da escola, prestação de contas em relação ao dinheiro público aplicado na escola e destinadas a diferentes áreas para manutenção ou reforma do prédio escolar, entre diversas outras atividades basicamente administrativas. Esta aparente dicotomia, mas que se ajusta e se completa no fazer administrativo de uma unidade escolar, dentro da visão mais ampliada da gestão educacional, ainda carece, por vezes, de maior aprofundamento de estudos e de pesquisa na área. Estas pesquisas envolvem, certamente, a gestão educacional em sua magnitude, dentro de um entendimento de sua importância para o desempenho da gestão e das práticas educacionais. E, com a perspectiva dos desafios inerentes para manter um padrão mínimo de qualidade educacional, sendo esta avaliada, sistematicamente, por meio de programas, processos e instrumentos de avaliação educacional e institucional, para que o gestor da unidade escolar possa melhor conduzir sua administração. Esta, realizada em conjunto com seus pares, de forma mais eficiente, e com a participação da comunidade escolar, tornando-os parte integrante e importante para a gestão da escola. Fazendo com que cada um, a partir da

participação e integração na avaliação institucional, se senta parte de uma cultura avaliativa e de um todo em que se fazem responsáveis também pelas mudanças propostas, quando necessárias, etornando-se peças fundamentais para alcançar um objetivo maior, que neste caso é a qualidade da educação

Com este entendimento, na primeira parte desta pesquisa, de maneira geral, evidencia-se que o trabalho desenvolvido pela equipe técnica da DER Leste 5, em todos seus centros de atuação (Núcleo Pedagógico; Centro de Administração, Finanças e Infraestrutura; Centro de Informações Educacionais e Gestão da Rede Escolar; Centro de Recursos Humanos e Equipe de Supervisores de Ensino) vem desenvolvendo um trabalho em conjunto para nortear todas as 76 escolas desta diretoria para um trabalho avaliativo, em que a qualidade da educação é o ponto focal. Todo este trabalho desenvolvido pela DER Leste 5 visa, portanto, sempre atender da melhor maneira todas as reivindicações e solicitações dos gestores e da comunidade acadêmica, guardadas as especificidades de cada unidade escolar, dentro de seu ambiente de atuação. A perspectiva da DER Leste 5 é de que a escola deve ter um misto de qualidade institucional e qualidade pedagógica para, assim, poder falar em escola de qualidade. Para tanto, o instrumento de análise de qualidade institucional, desenvolvido por um grupo de Supervisores de Ensino junto à Dirigente regional de ensino desta DER Leste 5, para avaliar suas 76 escolas foi estruturado em cinco grandes dimensões: 1) Infraestrutura, 2) Organizacional, 3) Gestão de Pessoas, 4) Pedagógico e 5) Gestão de Resultados Educacionais. Assim, os 76 gestores das unidades escolares desta DER Leste 5 responderam a este instrumento piloto de análise de qualidade institucional, dentro da visão de avaliação institucional, em dezembro de 2012, com a ajuda da comunidade acadêmica. Este levantamento de dados iniciais pautou a estratégia desta presente pesquisa, sendo realizada, primeiramente, a análise dos resultados obtidos junto a estas 76 escolas, nas cinco dimensões.

Após o levantamento de dados e da análise estatística ficou evidente, nos resultados da pesquisa, observando o gráfico de dispersão das escolas, que todas estão caminhando no mesmo sentido para alcançar qualidade na educação. Algumas mais rápidas e outras mais lentas, naturalmente, segundo suas características e particularidades. Mas, 73 escolas, ou aproximadamente 96% do total das 76 escolas pesquisadas se encontram alinhadas com os planos e as ações advindas da DER Leste 5, e desenvolvem seu trabalho administrativo e pedagógico seguindo as orientações da SEESP.

Neste contexto mais harmônico, algumas escolas não ficaram alinhadas. Mas isto é natural. Uma delas é um Centro Estadual de Educação de Jovens e Adultos (CEEJA) que, pela natureza de sua estrutura pedagógica e administrativa não se parece às demais. As

outras duas escolas que não foram alinhadas podem ter realizado o preenchimento do instrumento de forma indevida ou podem estar apresentando condições mais favoráveis de funcionamento ou não apresentarem condições de funcionamento. Neste sentido, procurando aprofundar o entendimento sobre a Avaliação Institucional na Educação Básica, foi observado que somente uma escola do universo das 76 analisadas realiza este processo avaliativo mais consolidado, como parte de sua cultura escolar. Assim, naturalmente, esta escola emergiu como um caso de estudo, que mereceu atenção na segunda fase desta pesquisa.

A escola selecionada se situa, geograficamente, na Zona Leste da Capital de São Paulo, sendo uma escola de Nível 1 – Ensino Fundamental I, e atendendo aos alunos na faixa etária de seis a dez anos de idade, nos períodos da manhã e tarde.

Conta com uma equipe gestora composta pelo Diretor, Vice-diretor e Professor Coordenador Pedagógico. E, secundada por uma equipe administrativa formada pelo Gerente de Organização Escolar (GOE), e cinco Agentes de Organização Escolar (AOE). Destes, três cuidam da secretaria da escola e dois desempenham o papel de inspetor de alunos. O corpo docente é formado por 22 professores, com formação em curso normal superior ou pedagogia e com formações distintas em áreas específicas. A limpeza da escola e a merenda escolar são realizadas por empresas terceirizadas.

A avaliação institucional, aplicada pela própria diretora da escola, adotou um instrumento de coleta de dados estruturado com questões de cunho quantitativo como uma ferramenta de diagnóstico da qualidade da educação. Cabe ressaltar, porém, que esta escola não se constitui, ainda, uma escola de destaque no contexto da DER Leste⁵. Tampouco ficou entre as que se sobressaíram na análise estatística de distribuição de frequências, nesta pesquisa. Porém, vale destacar que a gestão escolar está gerando resultados positivos nas avaliações externas realizadas pela SEE, por meio do IDESP, sendo que até 2011 apresentou resultados ascendentes. Ligeira queda. Mas, de forma geral, os resultados apresentados ao longo do tempo mostram escores significativos.

O entendimento da avaliação institucional mostra consenso no sentido de ampliar o entendimento da escola no seu todo. Complementa e amplia a Avaliação Pedagógica.

Quanto ao PQE este se constitui em um norteador importante para a escola, principalmente no que tange ao estabelecimento de um currículo único, atrelado às avaliações pedagógicas externas, e oferecendo ferramentas de melhoria da qualidade da educação. O IDESP e o IDEB oferecem índices importantes para nortear o planejamento da escola, assim como para os estudos de ATPCs.

A Avaliação Final 2012, por meio do instrumento de coleta de dados elaborado na DER Leste foi realizada com satisfação, com a presença de toda a equipe gestora, administrativa e pedagógica da escola. A gestão da escola recebeu este instrumento como mais uma ferramenta de melhoria de sua qualidade de ensino, percebendo os dois instrumentos de coleta de dados de avaliação institucional como amparo às ações propostas no Plano de Ações 2013 e planejamento pedagógico da unidade de ensino. Porém houve menção de que ainda há uma grande dificuldade em trazer a comunidade para dentro da escola para tornar a gestão mais participativa.

Pode-se concluir, de forma mais ampla, que a primeira análise do instrumento de Avaliação Final 2012, realizado pela DER Leste 5, mostra que este estava adequado e cumpriu, nesta fase piloto, com o seu objetivo de avaliar as escolas administradas por esta diretoria geral. Entretanto, olhando o processo avaliativo ao longo do tempo se sugerir intervenções para o DER Leste 5, no sentido de tornara Avaliação Final, em cada ano, ainda mais efetiva. Assim se pode afirmar que este instrumento de coleta de dados, passada a fase piloto, pode ser melhorado ao se tomar alguns cuidados em sua estruturação. O primeiro cuidado, visando melhoria no seu preenchimento é oferecer a opção “não se aplica”, para quando a questão a ser respondida não estiver inserida no contexto da escola. Também a porcentagem 0% deve ser considerada, uma vez que a escala adotada se inicia em 20%, seguida de 50%, 70%, 90% e 100%, não havendo um escalonamento inicial.

Apesar de ser um instrumento que envolve algumas dimensões consagradas, a sua aplicação é ainda um tanto quanto limitada. Este instrumento da DER Leste 5 ainda pode melhorar se for considerado o que sugere a literatura especializada para mensuração da qualidade de serviços. Fica claro, porém, que esta melhoria será baseada no que pode ser considerado e adequado desta literatura especializada, e ainda adaptada para o contexto da DER Leste 5. Este é um assunto que merece atenção, porém fica aqui como sugestão para ser retomado em futuros estudos, por não se constituir em objetivo específico desta pesquisa.

Porém, ainda neste linha de compreensão, cabe ainda ressaltar que este instrumento de Avaliação Final 2012, realizado pela DER Leste 5, foi anexado ao Plano de Ação de cada uma das 76 escolas, após passar pela análise do respectivo Supervisor de Ensino. Mas este fato não assegura que os resultados obtidos nesta avaliação institucional será utilizado para determinar as ações corretivas para a escola no próximo ano letivo, uma vez que se constatou que apenas uma escola realiza avaliação institucional atualmente, nesta Diretoria, e tem cultura de avaliação dentro os membros de sua gestão. Deve-se ter em mente que não basta apenas avaliar a instituição no final do ano letivo, se não forem utilizados os

resultados evidenciados para subsidiar análise complementares na escola e amparar o planejamento para o ano seguinte. A avaliação, seja ela institucional ou pedagógica, por si só não se sustenta. Ela tem como principal finalidade ser vir de suporte para o planejamento da escola, isto é, seu planejamento estratégico, e se consolidar como elemento no processo de acompanhamento da gestão educacional.

Convém também ressaltar, ao concluir este trabalho, que todo este trabalho realizado pela DER Leste 5 emergiu de um plano de ação mais amplo, traçado pela Dirigente Regional junto com os diretores de todos os núcleos que compõem esta diretoria, no início do ano letivo, e que está sendo acompanhado seu desempenho, periodicamente, por meio de reuniões com os GOEs, capacitações periódicas com os AOE, professores coordenadores e diretores escolares. O entendimento é de que, diante da iniciativa de adotar um instrumento de avaliação institucional na DER Leste 5, a sequência nos anos seguintes é importante para uma análise mais detalhada de todo o contexto da DER Leste 5, sendo este um trabalho que, no longo prazo, poderá trazer um entendimento ainda maior de toda essa dinâmica educacional.

Neste ambiente escolar, a avaliação institucional aparece como um processo contínuo e sistemático de levantamento, análise, acompanhamento e planejamento. Fazendo uma analogia com a matemática, mais exatamente com a geometria, não se pode entender o processo de avaliação como um segmento de reta que tem um ponto inicial e um ponto final, ela deve ser um processo que se assemelhe com uma circunferência, ou uma roda, é um ciclo que nunca tem fim e também não se tem um início. A avaliação é contínua, e este instrumento apresentado pela DER Leste 5 deve ser também visto como um trabalho contínuo, circular, que se retro alimenta, continuamente. É um processo que se agrega à cultura avaliativa da escola, buscando sempre a excelência da qualidade da educação.

Ao concluir se pode sugerir intervenções mais específicas para a escola objeto de estudo. Também o aperfeiçoamento do instrumento de avaliação institucional já desenvolvida pela UE pode ser realizada, tanto para a fase de coleta como de análise dos dados. A adoção de um escalograma, do tipo Likert, com níveis de resposta, poderá, certamente, ampliar as alternativas de respostas e da compreensão de satisfação dos respondentes. Acrescentar questões abertas para oportunizar justificativas de resposta, para as sugestões ou para destaque de pontos que não estão contemplados pelo instrumento ampliaria o âmbito da coleta e da análise dos dados, conduzindo a melhores resultados.

Outra sugestão seria no sentido de inclusão de outros respondentes, a exemplo dos pais dos alunos e da comunidade do entorno da escola, para a participação na avaliação institucional. Da mesma forma a realização de reuniões periódicas com a equipe escolar, a

comunidade escolar, os pais de alunos e representantes do entorno escolar, para uma devolutiva dos dados analisados e dos índices alcançados pela UE em avaliações externas. Também, certamente, avaliações periódicas durante o ano letivo para acompanhar o desenvolvimento dos projetos e das ações propostas e de sua implantação, a partir das reuniões anteriores. Um dos pontos importantes para uma avaliação institucional é ter todos os agentes participantes desta avaliação.

Estas intervenções vêm de encontro com a real necessidade de todas as escolas de educação básica, além de ter maiores informações de todos os agentes que compõem o ambiente escolar. A avaliação institucional promove a gestão participativa na escola, trazendo os pais de aluno e a comunidade em geral para dentro da escola. Até mesmo os próprios alunos deverão participar de reuniões e das tomadas de decisões para garantir uma educação básica pública de qualidade.

Outro ponto importante que pouco é abordado em toda a literatura levantada é a importância de uma escola de qualidade com uma gestão participativa e com a comunidade envolvida, não somente nas tomadas de decisões, mas também na própria valorização da educação pública, uma vez que todo o trabalho desenvolvido pela equipe gestora e pedagógica é vista por todas, deveriam assumir nas escolas o que acontecem com os órgãos públicos no projeto de Transparência Pública em que são obrigadas a fazer prestações de contas, de divulgação completa e transparente, nos principais canais de informações. A Escola, como uma instituição pública, também deveria ser transparente em todas as suas ações. Desde a maneira como que a verba pública destinada ao ensino é aplicada na escola até como as metodologias utilizadas pelos docentes em sala de aula são realizadas.

Ao finalizar este estudo cabe sinalizar que o objetivo de pesquisa foi realizado. E, o delineamento metodológico proposto foi adequado para realização da pesquisa. Os resultados teóricos e práticos, e os que envolvem intervenção no contexto de investigação se mostraram coerentes com o que aqui foi realizado.

O tema da gestão educacional sendo abrangente, se reveste de importância no que tange à avaliação institucional. Continuar nesta linha de estudo se faz necessário para ampliar a competência em avaliação, entender a avaliação como parâmetro de qualidade da educação, e construir a praxis como fundamento da gestão educacional.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M.E.D.A.de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. 3 ed. Brasília:Liber Livro,2008.

BANCO MUNDIAL. **Propriedades y estratégias para a educación**: Exame del Banco Mundial. México: Banco Mundial, 1996.

BARBETA, P.A. **Estatística aplicada às ciências sociais**.7.ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2011.

BARDIN, L.**Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, M.C.M.M. de; TAVARES, P. de A.; MASSEI, W. O desenvolvimento da educação no estado de São Paulo: sistema de avaliação escolar, plano de desenvolvimento da educação e bonificação variável por desempenho.**Avaliação Educacional**, v. 23, n. 2, p. 42-56, 2009.

BELLONI, I. Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação.**Linhas Críticas**, v.5, n.9, p. 31-58, 1999.

BIANI, R. P.; BETINI, M.E.S. Do avaliar a aprendizagem ao avaliar para a aprendizagem: por uma nova cultura avaliativa.**RevistaEducação**: Teoria e Prática, v. 20, n. 35, p. 71-88. 2010.

BOLTON, R.N.; DREW, J.H.A multi-stage model of customers' assessments of service quality and value.**JournalofConsumerResearch**, n.17, p. 375-384, 1991.

BONAMINO, A.; SOUSA, S.Z. Três gerações da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola.**Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 2, p. 373-388, 2012.

BANDALISE, M.A.T.Avaliação institucional da escola: conceitos e práticas.**Olhar de Professor**, v. 13, n. 2, p. 315-330, 2010.

BRASIL. Congresso Nacional. **Plano Nacional da Educação**. Brasília: 2000.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. Lei nº 5692/71**. Brasília: 1971.

BROWN, S.W.; SWARTZ, T.A.A gap analysis of professional service quality.**Journal of Marketing**, n. 53, p. 92-98, 1989.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração.**Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n.3, p.95-97, 1991.

CASTANHEIRA, N.P. **Estatística aplicada a todos os níveis**. 2.ed. Curitiba: Ibipex, 2005.

CHAVES, L.R.; COSTA, H.G.; SANT'ANNA, A.P. Adaptação ao modelo HEDPERF para o mapeamento da percepção dos discentes de uma escola de idiomas.**PODes**,v. 3, n.3, p. 242-268, 2011.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios.**Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n.2, p.221-236, 2003.

CORREIA, J.A. Paradigmas e cognições no campo da administração educacional: das políticas de avaliação à avaliação como política.**Revista Brasileira de Educação**,v.15, n.45, 2010.

COSTA, H.L.C.; COSTA, H.G. Modelo para mapeamento de lacunas de percepção no negócio do e-procurement. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 28,2003. **Anais...**Foz do Iguaçu, ABEPRO, 2003.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DESCHAMPS, M. **Avaliação de qualidade no ensino superior: aplicação dos modelos HEdPERF e SERVPERF na Faculdade de Tecnologia do Senai/SC-Blumenau**. 2007. 194f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F. de; SANTOS, C.deA. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Brasília: MEC/INEP.

FERRON, A.; SILVEIRA, C.L.A.da. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica: indicadores de qualidade**.In: ENCONTRO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL – ANPED SUL, 9, 2012.**Anais...** Caxias do Sul, Universidade de Caxias do Sul, 2012.

FIRDAUS, A. HEDPERF versus SERVPERF: the quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector.**Quality Assurance in Education**,v. 13, n.4, p. 305-328, 2005.

_____.Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF.**Marketing Intelligence& Planning**, Bradford, v. 24, n. 1, p. 31-47, 2006.

FLICK, W. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed.Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORTES, V.C. **Avaliação da qualidade no ensino superior:** aplicação dos modelos Servperf e Hedperf. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

FREITAS, L.C.de. **Ciclos, seriação e avaliação:** confronto de lógicas. São Paulo: Moderna, 2003.

GARNICA, A.V.M. Pesquisa qualitativa e educação (matemática): de regulamentos, tempos e depoimentos. **Mimesis**, Bauru, v.22, n. 1, p. 35-48, 2001

GATTI, B. A. Avaliação e qualidade da educação. **Cadernos ANPAE**, v. 1, p. 53, 2007.

_____. Avaliação da educação básica. In: CONGRESSO PAULISTA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES, 9, Águas de Lindóia, 2007. **Anais...** São Paulo: UNESP, 2007. CD-ROM.

_____. Avaliações de sistemas educacionais no Brasil. **Revista de Ciências da Educação**, n. 9, p. 7-18, 2009.

_____. Avaliação educacional no Brasil: pontuando uma história de ações. **Eccos-Revista Científica**, São Paulo, v.4, p.17-41, 2002.

_____. Avaliação institucional: processo descritivo, analítico ou reflexivo? **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17, p. 07-14, 2006.

_____. Debate avaliação em educação: o que a escola pode fazer para melhorar seus resultados? **Cadernos CENPEC**, São Paulo, n.3, p.31-33; p.36-38, 2007.

_____. Construindo caminhos para o sucesso escolar. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 135, set./dec. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-157420080003000016&script=sci_arttext> Acesso em: 2 ago. 2013.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M.C.de S.(org.). **Pesquisasocial:** teoria, método e criatividade. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1977. p.67-80.

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, n. 18, p. 36-45, 1984.

HOFFMANN, J. **Avaliar para promover:** as setas do caminho. 13 ed. Porto Alegre: Ed. Mediação, 2010.

INEP. **A qualidade da educação:** conceitos e definições. Brasília, 2007.

LANA, R.A.; SEVERO, T.deL. Análise da qualidade dos serviços: estudo de caso em uma

escola de ensino médio de Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v.4, n.4, p. 24-37, 2009.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Perspectivas da avaliação institucional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2012.

LUCKESI, C.C. **Avaliação da aprendizagem: visão geral**. Disponível em: <<http://www.luckesi.com.br/>> Acesso em: 08 jun. 2013.

MIGUEL, P.A.C.; SALOMI, G.E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v.4, n.1, p.12-30, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional De Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Nota informativa do IDEB 2011**. Brasília: 2011. 5p.

PRESTES, M.L.A. A pesquisa qualitativa na educação. **Educação e Filosofia**, v4, n.7, p.91-104, 1989

PARASURAMAN A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p.41-50, 1985.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

_____. Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**, v.32, n.3, p.39-48, 1991.

_____. Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. **Human Resource Management**, v.30, n.3, p. 335-342, 1991.

QUINTAL, T.M M.de. **Educação para o pensar e educação emancipatória**. In: ENCONTRO DE PESQUISA DISCENTE, 3, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo, UNINOVE, 2009. Disponível em : <<http://www.uninove.br/PDFs/Mestrados/Educa%C3%A7%C3%A3o/eventos/PC%2010.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROMÃO, J.E. Avaliação: exclusão ou inclusão? **Eccos - Revista Científica**, São Paulo, n. 1, v. 4, p. 43-59, 2002.

SEESP. **Programa de Qualidade da Escola**: nota técnica. São Paulo, 2012.

SOARES, J.F. Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo – IDESP: bases metodológicas. **Perspectiva**, v. 23, n. 1, p. 29-41, 2009.

TEAS, R. K. Expectations, performance evaluation and consumers' perception of quality. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 18-34, 1993.

TRIVINO, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, S.L. Política(s) gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **RBPAE**, v.23, n.1, p.53-69, 2007.

YILDIZ, S. M., KARA, A. The Pespef scale: an instrument for measuring service quality in the Shool of Physical Education and Sports Sciences (PESS). **Quality Assurance in Education**, v.17, n.4, p. 393-415, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A – IDESP 2012

Escola	ÍNDICE		
	Ensino Fund. I	Ensino Fund. II	Ensino Médio
1	-	1,60	1,23
2	4,84	-	-
3	-	2,10	1,57
4	-	2,67	1,72
5	5,08	-	-
6	3,73	2,13	1,93
7	-	2,39	2,16
8	-	2,11	-
9	4,56	-	-
10	-	2,71	1,55
11	-	-	2,58
12	4,64	3,89	-
13	-	2,90	-
14	5,77	-	-
15	5,95	-	-
16	-	3,26	2,29
17	-	2,95	2,09
18	6,50	-	-
19	3,96	-	-
20	-	2,93	2,53
21	-	-	-
22	-	3,19	-
23	3,05	-	-
24	3,43	-	-
25	4,96	-	-
26	4,52	-	-
27	6,42	-	-
28	5,91	-	-
29	-	2,10	1,58
30	5,01	-	-
31	4,02	-	-
32	4,65	-	-
33	3,30	2,33	-
34	-	1,98	1,16
35	4,92	-	-
36	-	3,09	2,88
37	4,93	-	-
38	-	2,52	1,55

Escola	ÍNDICE		
	Ensino Fund. I	Ensino Fund. II	Ensino Médio
39	5,60	-	-
40	-	4,11	3,44
41	6,24	-	-
42	-	-	2,09
43	-	2,21	2,11
44	-	2,10	1,13
45	4,03	-	-
46	-	3,20	2,40
47	-	-	1,62
48	5,38	-	-
49	5,04	-	-
50	4,71	-	-
51	6,45	-	-
52	-	2,22	1,64
53	-	-	2,38
54	4,26	2,94	1,68
55	-	-	1,74
56	-	-	1,43
57	4,69	-	-
58	-	-	2,34
59	3,65	-	-
60	-	2,00	1,90
61	4,26	-	-
62	-	1,83	1,64
63	-	2,66	1,58
64	-	-	2,33
65	4,49	-	-
66	-	2,02	1,39
67	5,42	-	-
68	-	2,54	1,51
69	-	1,34	1,23
70	-	2,68	3,26
71	-	2,56	2,87
72	-	2,14	1,76
73	4,00	2,36	1,24
74	-	1,92	1,52
75	5,94	-	-
76	-	2,89	2,98

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Conhecendo, certamente, o **Plano de Qualidade da Escola** (PQE) implementado pela Secretaria da Educação do Governo do Estado de São Paulo, você entende que o mesmo influencia nas atividades de gestão administrativa e pedagógica da escola?
- 2) Com base no **Índice de Desenvolvimento do Estado de São Paulo** (IDESP) quais as intervenções na gestão da escola e na práticas pedagógicas foram realizadas com base na Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e na Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?
- 3) De que forma os resultados educacionais advindos do **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica** (IDEB), programa do Governo Federal, são utilizados como eixos norteadores dos planejamentos administrativos e pedagógicos da escola?
- 4) Como Diretora/Vice-Diretora/Coordenadora/GOE da E.E. Gastão Strang, como você avalia o **processo de Avaliação Final 2012** (Diretoria de Ensino Região Leste 5), nesta Escola?
- 5) O que você entende sobre **Avaliação Institucional na Escola**?
- 6) Em seu entendimento, até que ponto a **Avaliação Institucional** difere ou complementa a **Avaliação Pedagógica**?
- 7) A **Avaliação Institucional** é importante para a Escola? Caso positivo, em quais aspectos?
- 8) Em seu entendimento, o **processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** pode ser caracterizado como um processo de Avaliação Institucional em quais aspectos?
- 9) Você entende que o processo de **Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** faz parte integrante ou complementar da Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e da Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang) em quais aspectos?
- 10) Em seu entendimento o **processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** subsidia a gestão administrativa e pedagógica da Escola de que maneira?
- 11) Os resultados do **IDESP (2012)**, em relação à E.E. Gastão Strang, poderiam ser ainda melhorados caso houvesse ação de intervenção para aperfeiçoamento no processo de Avaliação Escolar adotado nesta Escola?
- 12) Em se tratando de Avaliação Institucional quais as considerações finais você poderia registrar levando em consideração a Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e a Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?

Gratos por sua participação.

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO – DIRETOR ESCOLAR

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) Senhor (a),

Vimos, pela presente, verificar a possibilidade da participação de sua organização objetivando atender aos propósitos da pesquisa descritos abaixo. Por isso, pedimos a especial gentileza de Vossa Senhoria para realizar a leitura do conteúdo a seguir e, eventualmente, se houver dúvidas, não hesitar em dirigi-las à *equipe de pesquisa*. Adiantamos que, na eventualidade da resposta afirmativa, o presente formulário de consentimento será emitido em duas vias para que Vossa Senhoria fique com uma via e a segunda direcionada à *equipe de pesquisa*.

Titulo da pesquisa: *Avaliação Institucional: A Qualidade nas Escolas da Diretoria de Ensino da Região Leste 5*.

Equipe de pesquisa:

- Diego Mubarack de Melo, aluno do Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) na Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em São Paulo-SP. E-mail: diego.mubarack@gmail.com
- Profa. Dra. Amélia Silveira, Orientadora, Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), na Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em São Paulo-SP. E-mail: amelias@uninove.br

Descrição da pesquisa:

Este estudo tem como objetivo, em sua segunda fase, o processo de Avaliação Institucional implantado em escola da Diretoria de Ensino da Região Leste 5, a mais de cinco anos.

Assim, a participação de Vossa Senhoria é valiosa, e os resultados obtidos irão colaborar para o meio acadêmico e para a prática e a intervenção em gestão educacional.

A duração da entrevista é de aproximadamente uma hora. Será utilizado gravador digital para o registro das informações. A gravação ficará com a equipe de pesquisa sendo utilizada para fim único e exclusivo acadêmico.

Estamos ao dispor para esclarecer eventuais dúvidas.

Desde já agradecemos a atenção,

Cordialmente,

Diego Mubarack de Melo

Profa. Dra. Amélia Silveira

O presente formulário objetiva assegurar os direitos dos colaboradores da pesquisa quanto às questões éticas. Quaisquer sugestões ou reclamações devem ser encaminhadas à equipe de pesquisa ou à Coordenação do PROGEPE/UNINOVE: fone (11) 3665-9312.

Correio eletrônico: amelias@uninove.br

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre Avaliação Institucional.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: <u>Jão Paulo</u> Data: <u>15/10/13</u>	<u>Entrevistado:</u> Nome: <u>Ana Eliza Gomes Fegina</u> Assinatura: <u>[assinatura]</u>
	<u>Entrevistador:</u> Nome: <u>Diego Mubarak de Melo</u> Assinatura: <u>[assinatura]</u>

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo Diego Mubarak de Melo a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e tese que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: <u>Ana Eliza Gomes Fegina</u>	
Nome da Escola: <u>EE Prof. Gastão Stang</u>	
Função do participante: <u>diretor da Escola</u>	
Assinatura do participante: <u>[assinatura]</u>	Data: <u>15/10/13</u>

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – DIRETOR ESCOLAR

Diretora Escolar: Professora Ana Eliza Gomez Regina

1) Conhecendo, certamente, o **Plano de Qualidade da Escola** (PQE) implementado pela Secretaria da Educação do Governo do Estado de São Paulo, você entende que o mesmo influencia nas atividades de gestão administrativa e pedagógica da escola?

Com certeza, eu acho que sim porque a escola procura excelência da qualidade e todas as dimensões da administração, a gente tem tentado contemplar o proposto.

2) Com base no **Índice de Desenvolvimento do Estado de São Paulo** (IDESP) quais as intervenções na gestão da escola e na práticas pedagógicas foram realizadas com base na Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e na Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?

Muito bem, nós fizemos a avaliação tanto contemplando a Avaliação Final proposta pela Diretoria de Ensino quanto a nossa, e assim, eu acredito que a nossa grande intervenção ainda consista em conseguir trazer a comunidade para as atividades da escola de uma forma mais efetiva e conseguir que a gente consiga fazer uma integração para que todos saibam o que acontece em relação a todos os outros eixos da escola: o financeiro, as intervenções pedagógicas e não só como uma participação externa, então o nosso grande trabalho tem sido esse

3) De que forma os resultados educacionais advindos do **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica** (IDEB), programa do Governo Federal, são utilizados como eixos norteadores dos planejamentos administrativos e pedagógicos da escola?

Exatamente como norteadores, nos costumamos utilizar os resultados para levantar as prioridades pedagógicas e também para pensar como administrativamente podemos auxiliar em todos os bons resultados pedagógicos da escola, otimizando espaço, utilizando recursos pra gastos com os alunos, com materiais, enfim, da melhor maneira possível.

4) Como Diretora/Vice-Diretora/Coordenadora/GOE da E.E. Gastão Strang, como você avalia o **processo de Avaliação Final 2012** (Diretoria de Ensino Região Leste 5), nesta Escola?

Muito bem, nos respondemos o processo da Avaliação Final da Diretoria Leste 5 da mesma forma que fizemos o nosso, na verdade quando nós recebemos o documento já tínhamos o documento praticamente completo e respondido, pois já havíamos feito uma avaliação da nossa escola, nós já tínhamos discutido inclusive os nossos resultados com o conselho de escola, pois já tinha recebido um documento nesse sentido e aí a gente só completou o documento bem embasado na nossa avaliação, eu achei que o documento da diretoria veio formalizar o nosso e avalio como importante pois encima dos resultados dele e do conhecimento dos resultados dele é que a gente prioriza as ações, encaminha as atividades então avalio como importantíssimo.

5) O que você entende sobre **Avaliação Institucional na Escola?**

Uma avaliação ampla, em todos os setores, uma avaliação que de certa forma traz a luz a escola, a sustação particular, a nossa história. Eu acho que a avaliação deveria sim acontecer pra levar à resultados, aos seus reais objetivos e que eles são muito particulares para a escola.

6) Em seu entendimento, até que ponto a **Avaliação Institucional** difere ou complementa a **Avaliação Pedagógica**?

Eu acho que a avaliação pedagógica esta contida nela, não tem como fazer uma avaliação pedagógica por si só, você tem uma avaliação pedagógica na escola e a avaliação institucional é mais ampla.

7) A **Avaliação Institucional** é importante para a Escola? Caso positivo, em quais aspectos?

Eu acho que a avaliação institucional é aquela que “belisca” em momentos importantes e quando a gente tem o resultado, esse “beliscão” dói e o beliscão apesar de doer, pode doer em vários setores, pode doer no setor administrativo, no setor, na questão pedagógica, na questão da pratica pedagógica, ele é positivo sim a partir do momento que enxerga como aprendizado. A partir do momento que todos os elementos da escola trabalham, pensam em fazer esse trabalho de avaliação e que se tabule isso, que se levante resultados e que seja de conhecimento geral ele se torna um beliscão, ele é dolorido e acaba como positivo. Porque quando você faz e esta consciente isso faz com que você mude para melhor, eu sempre enxergo como positivo, apesar da dor do beliscão.

8) Em seu entendimento, o **processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** pode ser caracterizado como um processo de Avaliação Institucional em quais aspectos?

Eu acho que começamos esse processo de avaliação na escola muito informalmente, sem ter sequer a noção de importância disso, do que isso nos levaria a fazer, e eu acho que de certa forma sim, talvez nos aspectos iniciais mais administrativos.

9) Você entende que o processo de **Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** faz parte integrante ou complementar da Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e da Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang) em quais aspectos?

Já na outra questão eu te respondi isso, porque todo o nosso trabalho de avaliação veio de encontro com todo o questionamento da avaliação da diretoria e ele foi bem complementar.

10) Em seu entendimento o **processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** subsidia a gestão administrativa e pedagógica da Escola de que maneira?

Eu acho que agora de uma maneira bem mais efetiva como antes, porque agora nós começamos a perceber a importância de não só avalia, mas o comprometimento, por isso dói um pouco, porque você só avalia, toma conhecimento do que as pessoas pensam e necessitam, as vezes questionam e por outras vezes solicitam e tudo isso quando você tabula, torna ciente, você ao mesmo tempo cria ações para melhorar e nos aprendemos, com um

pouquinho de dor, que nós temos que envolver todos os elementos do processo. É muito fácil avaliar uma coisa que não é sua, como professor eu avalio a gestão administrativa, o trabalho da secretaria, da limpeza, enfim, mas eu também me avalio, e a partir disso temos os resultados que conseguimos tabular eu me torno responsável pelo processo, e me tornando responsável por esse processo eu acho que a gente usa os resultados tanto para a gestão administrativa quanto pedagógica sim, porque todos os resultados quando a gente faz o levantamento de todos os resultados do idesp, quanto da nossa avaliação, a gente vai procurando montar os projetos, o nosso trabalho, o nosso projeto pedagógico e quando não finalizado nos momentos de planejamento e replanejamento é levado para os momentos do ATPC, então tem subsidiado bastante o trabalho do gestor, para as nossas reuniões semanais, pra nossa priorização de ação, com certeza.

11) Os resultados **do IDESP (2012)**, em relação à E.E. Gastão Strang, poderiam ser ainda melhorados caso houvesse ação de intervenção para aperfeiçoamento no processo de Avaliação Escolar adotado nesta Escola?

Eu acho que sim, eu acho que como a poria questão que você me disse, é um processo, e nos estamos começando com esse processo e temos muito o que aprender e muito o que mudar na visão desses resultados, de como alcançar os resultados pelo nosso processo, acho que isso é um dos nosso desafios, a gente já enxergou que a gente não tem o resultado pelo resultado, que não tem o resultado pela sorte, então este ano temos alunos mais preparados então o resultado vai ser melhor. Não! A gente já sabe que através das nossas ações a gente consegue melhorar nossos resultados. Mas ate que ponto o administrativo vem para ajudar o pedagógico e ate que ponto a gente esta se explicando dentro do processo, a gente ainda esta brigando um pouquinho para aprender, mas já conseguimos caminhar bastante e um realmente depende do outro e eu acho que, a partir do momento que conseguirmos perceber que é com as discussões que é realmente com os diferentes pontos de vistas que nós tempos é que nós vamos conseguir alcançar melhor. Ate que ponto administrativamente podemos melhorar o trabalho pedagógico. Nós estamos juntos nesse processo.

12) Em se tratando de Avaliação Institucional quais as considerações finais você poderia registrar levando em consideração a Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e a Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?

Não quero ser repetitiva, mas a gente acaba falando a mesma coisa. Eu faço uma comparação com pais e como uma engrenagem de um motor. Eu digo que quando educamos nosso filhos e somos pais, nós educamos sempre com as melhores intenções e ninguém tem receita pronta, a gente vai, educa um filho e depois fala: acertei aqui, errei ali. Eu acho que é a mesma coisa quando a gente fala de desempenhos, resultados e de avaliação dentro da escola. A gente procura fazer o melhor, então sempre que a gente propõe uma parceria, uma pratica pedagógica diferenciada e a gente procura ajudar administrativamente dentro do trabalho da sala de aula junto dos nosso professores a gente procura acertar. Mas a escola é uma engrenagem, então eu acho que essa avaliação surgiu com a necessidade, foi sentindo isso. Não adianta que o grupo gestor dizer uma coisa e ate estar afinado com o grupo de professores, se o meu administrativo da secretaria, se as meninas da cozinha, da limpeza, mesmo terceirizadas, não estiverem sabendo o que acontece aqui, e não se sentirem parte integrante disso. Acho que o meu primeiro objetivo foi isso, eu nem imaginava a dimensão

que isso poderia tomar, tanto nos resultados como nos encaminhamento, isso foi como um processo num crescendo, então a nossa engrenagem começou a girar, eu acho que todos os encaixes começaram a acontecer, com muitos desencontros, diferenças de opinião, mas avalio como positivo porque a gente está tentando falar a mesma língua pra chegar num objetivo que não é só meu. Eu tenho a coordenação, a vice-direção, a equipe da secretaria, os meus professores, que na sua maioria são efetivos, que não tem mobilidade grande, tenho meus professores OFA que fazem questão de permanecerem na escola e é história que a gente conta ano a ano, nem sempre de tanto sucesso, é uma história que estamos fazendo junto, de degrau em degrau.

Eu acho importante estar acrescentando que as vezes é tão importante que tenha visão somente da sala de aula dele e não tenha noção de como é muito mais amplo a nível de unidade escolar, e pro diretor é difícil, porque nós mudamos o perfil do diretor, agora nós temos um diretor mais próximo do professor, não é um diretor que não consegue administrar sozinho e, eu enquanto professor eu sempre pensei como seria bacana ter um professor acessível, um diretor que eu pudesse chegar e colocar realmente o meu ponto de vista, as minhas ideias, a minha avaliação de todos os aspectos, inclusive de administração, as dimensões da escola, das dimensões da gestão. E eu acho que baseado nisso eu falei: eu vou ser um diretor, quando eu me tornei, de um dia para o outro, eu preciso ser esse diretor, um diretor que eu sempre achei que resolvesse, não todos mas a maior parte dos problemas da sua escola. Hoje eu digo assim que eu procuro sim, não perdi de vista essa minha vontade, mas uma das minhas falas importante é: aproveitem isso, não se aproveitem disso! Ter essa consciência e trabalhar em grupo acho q é o mais difícil de aprender, pra você tornar a todos responsáveis do processo e cientes daquilo que se quer alcançar.

APÊNDICE E – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO – VICE DIRETOR ESCOLAR

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) Senhor (a),

Vimos, pela presente, verificar a possibilidade da participação de sua organização objetivando atender aos propósitos da pesquisa descritos abaixo. Por isso, pedimos a especial gentileza de Vossa Senhoria para realizar a leitura do conteúdo a seguir e, eventualmente, se houver dúvidas, não hesitar em dirigi-las à *equipe de pesquisa*. Adiantamos que, na eventualidade da resposta afirmativa, o presente formulário de consentimento será emitido em duas vias para que Vossa Senhoria fique com uma via e a segunda direcionada à *equipe de pesquisa*.

Titulo da pesquisa: *Avaliação Institucional: A Qualidade nas Escolas da Diretoria de Ensino da Região Leste 5.*

Equipe de pesquisa:

- Diego Mubarack de Melo, aluno do Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) na Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em São Paulo-SP. E-mail: diego.mubarack@gmail.com
- Profa. Dra. Amélia Silveira, Orientadora, Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), na Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em São Paulo-SP. E-mail: amelias@uninove.br

Descrição da pesquisa:

Este estudo tem como objetivo, em sua segunda fase, o processo de Avaliação Institucional implantado em escola da Diretoria de Ensino da Região Leste 5, a mais de cinco anos.

Assim, a participação de Vossa Senhoria é valiosa, e os resultados obtidos irão colaborar para o meio acadêmico e para a prática e a intervenção em gestão educacional.

A duração da entrevista é de aproximadamente uma hora. Será utilizado gravador digital para o registro das informações. A gravação ficará com a equipe de pesquisa sendo utilizada para fim único e exclusivo acadêmico.

Estamos ao dispor para esclarecer eventuais dúvidas.

Desde já agradecemos a atenção,

Cordialmente,

Diego Mubarack de Melo

Profa. Dra. Amélia Silveira

O presente formulário objetiva assegurar os direitos dos colaboradores da pesquisa quanto às questões éticas. Quaisquer sugestões ou reclamações devem ser encaminhadas à equipe de pesquisa ou à Coordenação do PROGEPE/UNINOVE: fone (11) 3665-9312.

Correio eletrônico: amelias@uninove.br

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre Avaliação Institucional.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: <u>São Paulo</u> Data: <u>SP. 16/10/2013</u>	<u>Entrevistado:</u> Nome: <u>Cristina Maria Pires Soares</u> Assinatura: <u>[assinatura]</u>
	<u>Entrevistador:</u> Nome: <u>Diego Mubarak de Melo</u> Assinatura: <u>[assinatura]</u>

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo Diego Mubarak de Melo a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e tese que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: <u>Cristina Maria Pires Soares</u>	
Nome da Escola: <u>E.E. Prof. Gastão Strang</u>	
Função do participante: <u>Vice Diretor</u>	
Assinatura do participante: <u>[assinatura]</u>	Data: <u>16/10/13</u>

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – VICE DIRETOR ESCOLAR

Vice Diretora Escolar: Professora Cristina Maria Pinto Ignai

1) Conhecendo, certamente, o **Plano de Qualidade da Escola** (PQE) implementado pela Secretaria da Educação do Governo do Estado de São Paulo, você entende que o mesmo influencia nas atividades de gestão administrativa e pedagógica da escola?

Claro, com certeza. E eu acredito que de uma forma positiva, porque nós fazemos todos os encaminhamentos da escola visando a melhoria da qualidade.

2) Com base no **Índice de Desenvolvimento do Estado de São Paulo** (IDESP) quais as intervenções na gestão da escola e na práticas pedagógicas foram realizadas com base na Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e na Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?

Bom, o que é que nós fazemos? Primeiro fazemos todo um estudo dos nossos índices, das condições que nos damos aos nossos alunos, o que estamos fazendo, então nós pensamos nesse processo ensino aprendizagem porque se não atingimos é porque alguma coisa no meio do caminho aconteceu. O que aconteceu? Então nós tentamos procurar o que aconteceu e amparar esse professor com todo o aparato que ele necessita, porque a escola não tem resultado se não caminhar processo coordenador e professor junto com o trabalho com o aluno. E o que nós fazemos também, procuramos dar total apoio aos professores auxiliares que estão aqui, então nós temos hoje o professor auxiliar, procuramos dar uma continuidade do conteúdo, nós procuramos, assim, de alguns anos para cá, trabalhando realmente o currículo oficial, aquele currículo que é pedido pela Secretaria da Educação, porque a gente sabe que em anos anteriores vários currículos pairavam pela sala de aula dentro de uma escola. Então agora temos um padrão, um norte, um acompanhamento efetivo.

3) De que forma os resultados educacionais advindos do **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica** (IDEB), programa do Governo Federal, são utilizados como eixos norteadores dos planejamentos administrativos e pedagógicos da escola?

Da mesma maneira, a única diferença que eu vou falar um pouquinho mais é que falamos muito pouco do administrativo, e graças a Deus aqui na escola nós não temos problemas com relação a isso, o administrativo domina muito bem a parte pedagógica também. Então estamos todos envolvidos assim, realmente pro crescente da escola em si.

4) Como Diretora/Vice-Diretora/Coordenadora/GOE da E.E.Gastão Strang, como você avalia o **processo de Avaliação Final 2012** (Diretoria de Ensino Região Leste 5), nesta Escola?

A avaliação final, eu não vou dizer pra você que não choca, né!? Porque é uma avaliação que as pessoas colocam ali o que realmente estão descontente, alguns descontentamentos fogem da esfera UE, então é muito importante esse lado positivo seja em relação a isso. É muito importante que se faça uma retomada que explique que acontece, porque as vezes alguma insatisfação é com relação à secretaria, por exemplo, que não compete a nós nesse caso solucionar, e outros são alguns descontentamentos em relação a limpeza, a uma série de

fatores que nós procuramos sim melhorar, nós procuramos sanar aquele problema e procurar estar aperfeiçoando, melhorando e sempre estar ouvindo o professor e funcionário.

5) O que você entende sobre **Avaliação Institucional na Escola?**

Avaliação Institucional é uma avaliação que nós realmente fazemos para saber o que nos deixamos a desejar, porque aquilo que nós fazemos a gente já sabe, agora aquilo que deixamos a desejar, aquilo que ainda possui alguma falha, aquilo que necessita de alguma intervenção é bom que a gente esteja sempre sinalizando, que alguém sinalize realmente, que eu acho muito complicado, as vezes você está tão envolvido com um monte de coisa que você não tem domínio total da insatisfação do grupo. Então acho que essa avaliação é muito boa nesse sentido.

6) Em seu entendimento, até que ponto a **Avaliação Institucional** difere ou complementa a **Avaliação Pedagógica?**

Complementa, porque uma coisa depende da outra, porque não são coisas isoladas. Por exemplo, um ambiente limpo, a aprendizagem necessita de que o ambiente esteja limpo, então a limpeza, as pessoas da limpeza também interferem em relação a prática pedagógica, à atividade pedagógica. Eu penso assim: tudo com relação ao aluno é pedagógico, tudo com relação à satisfação do aluno é pedagógico, então tudo aquilo que você faz pra que você atenda a necessidade do aluno pra que ele esteja em um ambiente satisfatório eu acredito que seja do âmbito pedagógico.

7) A **Avaliação Institucional** é importante para a Escola? Caso positivo, em quais aspectos?

É muito importante como eu já disse porque você consegue retomar todos aqueles problemas que você teve, todas as falhas que as vezes não são visíveis ao administrativo, mas que realmente nos precisamos ali estar melhorando, melhorando, e trabalhando. É um sinalizador.

8) Em seu entendimento, o **processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** pode ser caracterizado como um processo de Avaliação Institucional em quais aspectos?

Eu acredito que sim porque é um norteador, ele está norteando o seu trabalho, está sinalizando aquilo que precisa ser melhorado, também sinaliza aquilo que deu certo. Eu acredito que é institucional pelo fato de envolver todo o administrativo, todo o pedagógico.

9) Você entende que o processo de **Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** faz parte integrante ou complementar da Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e da Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang) em quais aspectos?

É complementar. Como eu já disse, ele complementa, ele vem assim para buscar auxiliar as várias dimensões que existem dentro da escola para que realmente a gente consiga desempenhar um bom trabalho aqui na escola que tenha sucesso, atendendo necessidades, primeiramente do aluno e depois a gente parte para atender as necessidades da equipe, mas primeiro em atendimento ao aluno, comunidade, então eu acredito que seja parte complementar.

10) Em seu entendimento o **processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** subsidia a gestão administrativa e pedagógica da Escola de que maneira?

É o que eu disse, é um norteador de toda a atividade desempenhada na escola, é um sinalizador das falhas, é um sinalizados daquilo que nós precisamos retomar, e de que maneira vamos retomar porque como nós fazemos depois uma devolução de tudo aquilo que foi dito como as professoras, os funcionários estão sabendo eles estão abertos à participação, porque você sinalizou quais são as possíveis tentativas de soluções que a gente possa estar desenvolvendo, então é um trabalho em conjunto que tá envolvendo todo mundo aí pra que realmente a gente consiga desempenhar a função dentro da unidade escolar.

11) Os resultados **do IDESP (2012)**, em relação à E.E. Gastão Strang, poderiam ser ainda melhorados caso houvesse ação de intervenção para aperfeiçoamento no processo de Avaliação Escolar adotado nesta Escola?

Olha, eu sou suspeita pra falar. Mas como é uma entrevista eu vou falar! Já me disseram que foi feito aquilo que estava ao nosso alcance, mas por sua vez eu tenho um problema muito sério em relação ao Idesp, eu, eu particularmente. E eu já tive esse problema desde quando eu era coordenadora e continuei trazendo essa problemática, essa má administração de índice, eu não consigo administrar índice negativo, vou ser bem sincera. Quando eu recebi o índice a primeira coisa que eu coloquei na minha cabeça realmente era que se tivesse trabalhado algo mais a gente teria chegado a um resultado, mas aí: eu, a frustração foi minha, eu me coloquei assim como eu que deveria ter feito algo que eu não fiz, que eu não consegui então os resultados de 2012 nós fizemos de tudo, mas eu ainda fiquei com essa insatisfação, eu particularmente, agora você falando da escola não, a escola realmente procurou fazer. Nós tínhamos em nossa consciência de que era um grupo que apresentava bastante dificuldade desde o primeiro ano que a gente tinha um acompanhamento, a gente tinha certeza que poderia não ter esse resultado. Mas a minha frustração foi a seguinte: você manter um resultado fica não em uma zona de conforto, mas é satisfatório. Mas nós tivemos uma queda, então eu, como vice diretora, eu me cobrei, eu sinto que falhei em algum lugar.

12) Em se tratando de Avaliação Institucional quais as considerações finais você poderia registrar levando em consideração a Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e a Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?

Eu acredito que essa avaliação foi muito importante pois nós conseguimos destacar alguns pontos que não estavam a contento e que pra 2013 nós conseguimos, dizer pra você que a gente consegue um resultado 100%, não vou mentir, não dá mas, que pelo menos, nós tentamos e conseguimos sucesso em varias dimensões, porque nós fizemos toda aquela separação em dimensão o pedagógica, dimensão o... então eu acredito que uma melhoria nós tivemos. E também esta avaliação é bom porque é como eu já falei para você na pergunta anterior: eu como profissional, o que eu deixei de fazer? O que eu poderia ter feito e que, de repente, eu não fiz? Que eu assumi uma função em detrimento de outra, então, eu acredito que essa avaliação final de 2012 juntamente com o idesp de 2012 deu uma sacudida, principalmente na minha pessoa, opa, alguma coisa tá errada! Alguma coisa eu posso fazer além, outras eu tenho que deixar de lado, não é uma competência só minha, que eu preciso também direcionar isso as outras pessoas para que a avaliação e o desempenho de 2013 seja melhor que 2012. Então, eu tomo a avaliação como um choque, primeiro o choque e depois

eu fico esperta, então mãos a obra porque esta faltando alguma coisa, mas a gente vai caminhando assim.

APÊNDICE G – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO – PROFESSOR COORDENADOR PEDAGÓGICO (PCP)

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) Senhor (a),

Vimos, pela presente, verificar a possibilidade da participação de sua organização objetivando atender aos propósitos da pesquisa descritos abaixo. Por isso, pedimos a especial gentileza de Vossa Senhoria para realizar a leitura do conteúdo a seguir e, eventualmente, se houver dúvidas, não hesitar em dirigi-las à *equipe de pesquisa*. Adiantamos que, na eventualidade da resposta afirmativa, o presente formulário de consentimento será emitido em duas vias para que Vossa Senhoria fique com uma via e a segunda direcionada à *equipe de pesquisa*.

Titulo da pesquisa: *Avaliação Institucional: A Qualidade nas Escolas da Diretoria de Ensino da Região Leste 5.*

Equipe de pesquisa:

- Diego Mubarak de Melo, aluno do Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) na Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em São Paulo-SP. E-mail: diego.mubarak@gmail.com
- Profa. Dra. Amélia Silveira, Orientadora, Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), na Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em São Paulo-SP. E-mail: amelias@uninove.br

Descrição da pesquisa:

Este estudo tem como objetivo, em sua segunda fase, o processo de Avaliação Institucional implantado em escola da Diretoria de Ensino da Região Leste 5, a mais de cinco anos.

Assim, a participação de Vossa Senhoria é valiosa, e os resultados obtidos irão colaborar para o meio acadêmico e para a prática e a intervenção em gestão educacional.

A duração da entrevista é de aproximadamente uma hora. Será utilizado gravador digital para o registro das informações. A gravação ficará com a equipe de pesquisa sendo utilizada para fim único e exclusivo acadêmico.

Estamos ao dispor para esclarecer eventuais dúvidas.

Desde já agradecemos a atenção,

Cordialmente,

Diego Mubarak de Melo

Profa. Dra. Amélia Silveira



O presente formulário objetiva assegurar os direitos dos colaboradores da pesquisa quanto às questões éticas. Quaisquer sugestões ou reclamações devem ser encaminhadas à equipe de pesquisa ou à Coordenação do PROGEPE/UNINOVE: fone (11) 3665-9312.

Correio eletrônico: amelias@uninove.br

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)


Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre Avaliação Institucional.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: <u>São Paulo</u>	Entrevistado:
	Nome: <u>Elaine Hakstøl Camara</u>
Data: <u>14/10/2013</u>	Assinatura: <u></u>
	Entrevistador:
	Nome: <u>Diego Mubarak de Melo</u>
	Assinatura: <u></u>

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo Diego Mubarak de Melo a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e tese que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: <u>Elaine Hakstøl Camara</u>	
Nome da Escola: <u>E.E. "Prof. Jaster Jhonny"</u>	
Função do participante: <u>P.C.P.</u>	
Assinatura do participante: <u></u>	Data: <u>14/10/2013</u>

APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – PROFESSOR COORDENADOR PEDAGÓGICO (PCP)

Professora Coordenadora Pedagógica: Professora Eliane ItakstolCamara

1) Conhecendo, certamente, o **Plano de Qualidade da Escola** (PQE) implementado pela Secretaria da Educação do Governo do Estado de São Paulo, você entende que o mesmo influencia nas atividades de gestão administrativa e pedagógica da escola?

Sim, influencia porque eles se tornaram norteadores do processo, de todo o trabalho que a gente faz na escola.

2) Com base no **Índice de Desenvolvimento do Estado de São Paulo** (IDESP) quais as intervenções na gestão da escola e na práticas pedagógicas foram realizadas com base na Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e na Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?

Então, a influencia é que serviu como base para a gente reestrutura no planejamento, replanejamento, na parada Saresp, todas as ações que irão nortear pra gente sanar as dificuldades e a gente refletir em quais pontos estamos em déficit, quais pontos devem ser mantidos e aí fazer uma adequação desse planejamento e dessas atividades para que todos os alunos atinjam o nível do Idesp .

3) De que forma os resultados educacionais advindos do **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica** (IDEB), programa do Governo Federal, são utilizados como eixos norteadores dos planejamentos administrativos e pedagógicos da escola?

Com certeza, da mesma forma no planejamento, no replanejamento, também é feito nos atpcs, a gente faz esse foco, passa as orientações no ATPC, muitas delas a gente transmite da diretoria, todas essas orientações e a gente acaba discutindo para ter uma melhoria no nosso padrão.

4) Como Diretora/Vice-Diretora/Coordenadora/GOE da E.E.Gastão Strang, como você avalia o **processo de Avaliação Final 2012** (Diretoria de Ensino Região Leste 5), nesta Escola?

Eu acho positiva, porque serve também como parâmetro pra gente poder melhorar a nossa escola.

5) O que você entende sobre **Avaliação Institucional na Escola**?

Eu acho muito importante porque ela nos direciona, como eu disse, a melhoria, a gente aproveita essa avaliação e faz uma reflexão dos pontos que estão falhos, dos pontos que estão dando certo, do que a gente precisa modificar e do que a gente precisa melhorar.

6) Em seu entendimento, até que ponto a **Avaliação Institucional** difere ou complementa a **Avaliação Pedagógica**?

Eu acho que elas fazem parte, elas se complementam, uma complementa a outra. Porque assim, a avaliação institucional nós podemos ouvir melhor o que o professor tem a nos passar, tanto professora quanto funcionários, porque a avaliação institucional aqui é feita para toda a equipe da escola, então é um momento que ele pode, além de refletir, dar ideias, fazer suas queixas, sugerir melhorias.

7) A **Avaliação Institucional** é importante para a Escola? Caso positivo, em quais aspectos?

É de fundamental importância como eu te disse. Porque a gente acaba aprimorando nosso trabalho.

8) Em seu entendimento, o **processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** pode ser caracterizado como um processo de Avaliação Institucional em quais aspectos?

Aqui já é, a anos fazemos esse processo.

9) Você entende que o processo de **Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** faz parte integrante ou complementar da Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e da Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang) em quais aspectos?

Ela faz parte integrante porque como eu disse, uma apoia a outra, o objetivo é a melhoria, então ela é parte integrante.

10) Em seu entendimento o **processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** subsidia a gestão administrativa e pedagógica da Escola de que maneira?

Com certeza, é norteadora. Nós fazemos uma tabulação dos resultados e discutimos essa tabulação e elencamos todas as sugestões que são levantadas e todos os ajustes que são necessários, a gente faz essa tabulação todos os anos. Essa tabulação retornamos para os professores no planejamento, se não há tempo hábil para tudo pois é muito extenso, nós retomamos em ATPCs.

11) Os resultados **do IDESP (2012)**, em relação à E.E. Gastão Strang, poderiam ser ainda melhorados caso houvesse ação de intervenção para aperfeiçoamento no processo de Avaliação Escolar adotado nesta Escola?

Nós fazemos essa intervenção, ela é feita, a gente faz isso, a gente discuti isso, a gente tem procurado fazer o melhor pra que o índice seja mais elevado.

12) Em se tratando de Avaliação Institucional quais as considerações finais você poderia registrar levando em consideração a Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e a Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?

Você me disse que as escolas não fazem essa avaliação institucional, mas ela é de fundamental importância, pelo menos aqui ela tem dado certo, tem dado bons resultados, a gente tem procurado sempre através dela melhorar a nossa escola. Tanto tem professores que saem daqui, OFAs, e sentem saudades, e os que retornam, retornam felizes porque sabem que a gente ouve. Claro que há casos, sempre há, dos que estão insatisfeitos, mas, a gente não

pode agradar todo mundo. A grande maioria é bem feliz em nossa escola, a gente tem uma equipe bacana. Eles se propõem a participar, pois já que lhe deu a sua voz, ele deu a sua proposta, ele procura fazer a sua parte, a grande maioria faz isso, é claro que não é o 100%, seria uma ilusão acreditar, uma utopia, mas a grande maioria procura fazer a sua parte.

APÊNDICE I – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO – GERENTE DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR (GOE)

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) Senhor (a),

Vimos, pela presente, verificar a possibilidade da participação de sua organização objetivando atender aos propósitos da pesquisa descritos abaixo. Por isso, pedimos a especial gentileza de Vossa Senhoria para realizar a leitura do conteúdo a seguir e, eventualmente, se houver dúvidas, não hesitar em dirigi-las à *equipe de pesquisa*. Adiantamos que, na eventualidade da resposta afirmativa, o presente formulário de consentimento será emitido em duas vias para que Vossa Senhoria fique com uma via e a segunda direcionada à *equipe de pesquisa*.

Titulo da pesquisa: *Avaliação Institucional: A Qualidade nas Escolas da Diretoria de Ensino da Região Leste 5.*

Equipe de pesquisa:

- Diego Mubarak de Melo, aluno do Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) na Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em São Paulo-SP. E-mail: diego.mubarak@gmail.com
- Profa. Dra. Amélia Silveira, Orientadora, Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), na Universidade Nove de Julho (UNINOVE), em São Paulo-SP. E-mail: amelias@uninove.br

Descrição da pesquisa:

Este estudo tem como objetivo, em sua segunda fase, o processo de Avaliação Institucional implantado em escola da Diretoria de Ensino da Região Leste 5, a mais de cinco anos.

Assim, a participação de Vossa Senhoria é valiosa, e os resultados obtidos irão colaborar para o meio acadêmico e para a prática e a intervenção em gestão educacional.

A duração da entrevista é de aproximadamente uma hora. Será utilizado gravador digital para o registro das informações. A gravação ficará com a equipe de pesquisa sendo utilizada para fim único e exclusivo acadêmico.

Estamos ao dispor para esclarecer eventuais dúvidas.

Desde já agradecemos a atenção,

Cordialmente,

Diego Mubarak de Melo

Profa. Dra. Amélia Silveira

O presente formulário objetiva assegurar os direitos dos colaboradores da pesquisa quanto às questões éticas. Quaisquer sugestões ou reclamações devem ser encaminhadas à equipe de pesquisa ou à Coordenação do PROGEPE/UNINOVE: fone (11) 3665-9312.

Correio eletrônico: amelias@uninove.br

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre Avaliação Institucional.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: <u>SAS PAULO</u> Data: <u>15/10/2013</u>	<u>Entrevistado:</u> Nome: <u>MARCELO TADEU AMADO PEREIRA</u> Assinatura: <u>[assinatura]</u>
	<u>Entrevistador:</u> Nome: <u>Diego Mubarak de Melo</u> Assinatura: <u>[assinatura]</u>

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo Diego Mubarak de Melo a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e tese que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: <u>MARCELO TADEU AMADO PEREIRA</u>	
Nome da Escola: <u>E. E. PROF. GONÇALVES STANGE</u>	
Função do participante: <u>SECRETARIO DE ESCOLA</u>	
Assinatura do participante: <u>[assinatura]</u>	Data: <u>15/10/13</u>

APÊNDICE J – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA – GERENTE DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR (GOE)

Gerente de Organização Escolar: Marcelo Tadeu Amado Pereira

1) Conhecendo, certamente, o **Plano de Qualidade da Escola** (PQE) implementado pela Secretaria da Educação do Governo do Estado de São Paulo, você entende que o mesmo influencia nas atividades de gestão administrativa e pedagógica da escola?

Eu entendo que sim, Diego, no seguinte sentido: quando você implementa ferramentas que, como o Plano de Qualidade que já são ferramentas disponíveis no mercado privado e você busca introduzir isso nas escolas, eu acho que você tem um ganho de resultado dentro da escola, é criar uma cultura de avaliação, de projetos, de objetivos que não existia na escola e que agora com essas iniciativas do governo, secretaria da educação, você vai incutindo isso devagar no dia a dia nas unidades escolares, então eu acho que isso influencia muito quando você projeta, estipula meta e tem plano e alguns requisitos para a escola se mostrar mesmo uma unidade com qualidade.

2) Com base no **Índice de Desenvolvimento do Estado de São Paulo** (IDESP) quais as intervenções na gestão da escola e na práticas pedagógicas foram realizadas com base na Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e na Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?

Diego, nós criamos as reuniões de avaliação semanal de discussão aonde os participantes da gestão trazem questões, problemas, ideias, que foram muitas vezes levantadas na avaliação que foi feita lá atrás, a gente tenta discutir em grupo pra chegar a alguma conclusão para orientar nosso trabalho. A reunião me parece assim que foi o principal resultado dessa questão da avaliação, de todo esse trabalho que vem sendo feito com todos os diretores principalmente. A gente criou um portfolio da escola, pois isso era uma orientação que vinha sendo colocado pros diretores, com todas as atividades desenvolvidas, pra que a gente possa demonstrar isso depois na época da avaliação, criamos um blog pra escola também que está linkado com essa história de apresentar tudo o que acontece na escola, tudo aquilo que é desenvolvido dentro da unidade então a gente tá meio tentando se adequar em pequeno porte aquilo que é feito em grande porte juntos aos diretores das escolas da leste, tentando reproduzir isso como uma ferramenta de avaliação.

3) De que forma os resultados educacionais advindos do **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica** (IDEB), programa do Governo Federal, são utilizados como eixos norteadores dos planejamentos administrativos e pedagógicos da escola?

Diego, eu vou te falar o que acontece na nossa parte administrativa, se chegou a conclusão, a gente teve que enxergar coisa nesse sentido que o resultado do Idesp, da parte pedagógica, ele tem muito haver com o professor na sala de aula lá, a gente como oferece um suporte ao professor em todos os aspectos da vida funcional deles, a vida deles tem que estar redonda, tem que estar funcionando direitinho, todos os seus benefícios, o seu pagamento, as coisas que são extra classe nós temos a função de manter isso em ordem para que problemas extraclasse não reflita no que vá acontecer lá dentro. Então mesmo alunos, como hoje você

tem um processo de entrada e saída de alunos continuo na escola, você tem que estar reportando essa informação aos professores para eles poderem trabalhar a parte pedagógica sem preocupações fora da sala. O resultado influencia muito, quando sai o resultado do idesp, a escola atingiu ou não atingiu tal, vai se avaliar tudo, inclusive se nós, na administração, estamos correspondendo aquilo que os docentes que são a ponta principal lá estão esperando. Em relação ao Ideb é a mesma coisa.

4) Como Diretora/Vice-Diretora/Coordenadora/GOE da E.E. Gastão Strang, como você avalia o **processo de Avaliação Final 2012** (Diretoria de Ensino Região Leste 5), nesta Escola?

Eu acho que se você vai trabalhar encima de resultado obtido, ou resultado planejado, o que você pretende fazer com a escola, onde você pretende chegar, você precisa da avaliação, é uma ferramenta que vai ser indispensável pra que, principalmente o diretor que é o gestor, ele possa se planejar e chegar aonde ele quer.

5) O que você entende sobre **Avaliação Institucional na Escola**?

Eu acho assim, você procura avaliar as partes da unidade, nos diversos processos que são feitos na unidade, você procura avaliar as partes pra melhorar o todo. Essa avaliação, quando você sai, pega cada setor, cada unidade, cada coisa que é feita na escola e você avalia isso, você vai ter condições de melhorar o todo, a unidade escolar e consequentemente o ensino.

6) Em seu entendimento, até que ponto a **Avaliação Institucional** difere ou complementa a **Avaliação Pedagógica**?

Eu acho que a avaliação institucional ela complementa a avaliação pedagógica, ela ajuda você a ter condição de planejar as coisas no tempo e poder dar um suporte para que a parte pedagógica aconteça, então eu acho que ela é complementar dentro do contexto da escola

7) A **Avaliação Institucional** é importante para a Escola? Caso positivo, em quais aspectos?

Eu acho que sim, ela cria, na escola, um esquema que não era disponível antes, que dá condição de você fazer uma avaliação, e identifica pontos fortes e pontos fracos na gestão, isso aponta o que tá funcionando e o que não tá e te dá condições de trabalhar encima do que não tá funcionando.

8) Em seu entendimento, o **processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** pode ser caracterizado como um processo de Avaliação Institucional em quais aspectos?

Eu penso que sim no seguinte aspecto, porque a nossa avaliação ela mede muito o nível de satisfação dos colaboradores, então você procura pedir para os colaboradores apontarem o que ele acha que tá correto, que não tá, então isso acaba melhorando a instituição quando você pega cada pessoa e procura saber o que eles pensam, o que eles sentem, você acaba tendo ferramenta para melhorar a instituição.

9) Você entende que o processo de **Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** faz parte integrante ou complementar da Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e da Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang) em quais aspectos?

Eu acho que é uma parte complementar porque são dados abordados no dia a dia da escola que não são disponíveis pra diretoria poder mensurar, ele te mostra mais a vida diária da escola, como que as coisas se processam e o que pode ser melhorado.

10) Em seu entendimento o **processo de Avaliação Escolar adotado na E.E. Gastão Strang** subsidia a gestão administrativa e pedagógica da Escola de que maneira?

Eu acho que ela é complementar aí porque todas as medidas tomadas no começo do ano pela diretora, como gestora ela toma, ela se baseia em muito naquilo que foi avaliado no ano anterior, então tem muita coisa que tá respondendo aquilo que foi feito de avaliação, então o início de ano ela procura dar uma cobertura naquilo que foi levantado nessa avaliação e procura direcionar para resolver essas questões.

11) Os resultados **do IDESP (2012)**, em relação à E.E. Gastão Strang, poderiam ser ainda melhorados caso houvesse ação de intervenção para aperfeiçoamento no processo de Avaliação Escolar adotado nesta Escola?

Eu penso que sim, mas nesse aspecto aí eu acho que mais a parte pedagógica, ela vai ter mais resultado na parte pedagógica, agora como existe uma proposta do índice ser avaliado não só pelo resultado de prova mas também de outros indicadores eu acho que aí sim a gente vai ter uma participação maior nessa avaliação, mas enquanto isso ficar restrito somente a questão da prova, se o aluno foi bem ou não na prova, isso tá muito ligado à parte pedagógica, então a medida que outros indicadores, como é o que a gente escuta que serão avaliados outros indicadores da unidade, aí sim nos vamos ter condição de entrar mais nessa avaliação.

12) Em se tratando de Avaliação Institucional quais as considerações finais você poderia registrar levando em consideração a Avaliação Final 2012 (Diretoria de Ensino Região Leste 5) e a Avaliação de Desempenho 2012 (E.E. Gastão Strang)?

Eu acho que se a avaliação institucional, se ela realmente for posta em prática, porque você ter avaliação em mão é uma coisa e aquilo te servir pra qualquer medida sua no dia a dia é outra, mas se ela for levada em conta e utilizada como uma ferramenta disponível para você modernizar a escola, eu acho que isso ela tem um resultado muito positivo, muito positivo por você vai tomar atitudes e medidas que realmente tem a ver com aquilo que é considerado mais fraco na unidade ou que pode ser considerado como um ponto mais forte.

APÊNDICE K – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2013 DA E.E. GASTÃO STRANG PARA PAIS OU RESPONSÁVEIS

ESCOLA ESTADUAL PROFESSOR GASTÃO STRANG

RUA MAFALDA, 405 – VILA FORMOSA - D.E.R. LESTE 5

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2013

PAIS E/OU RESPONSÁVEIS

A Avaliação Institucional surge como um canal direto entre os pais ou responsáveis dos alunos e a Equipe Gestora desta Unidade Escolar para servir como norteador dos trabalhos administrativos e pedagógicos para o ano letivo de 2014.

Para isto solicitamos que você responda este breve questionário, seguindo as instruções abaixo para melhorar sempre o nosso trabalho nesta escola.

Solicitamos que você não se exclua desta iniciativa e responda a todos os itens.

Muito obrigado pela sua participação!

Equipe Gestora
E.E. Prof. Gastão Strang

INSTRUÇÕES:

O questionário é anônimo, não precisa se identificar.

O nosso principal objetivo é conhecer o grau ou o nível de acordo que você tem com as afirmações realizadas sobre o trabalho desta escola. Para isso, deverá marcar a opção correspondente com a sua opinião. O significado dos números é o seguinte:

1. Discordo Plenamente
2. Discordo
3. Concordo
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo Plenamente

Nº	Itens	Opções de Resposta				
		1	2	3	4	5
01	A Direção estimula, mobiliza e gera o comprometimento dos professores, com um foco centralizado na área pedagógica .					
02	Os resultados obtidos pelos alunos são analisados permanentemente pela escola					
03	São programadas atividades baseadas no conhecimento, necessidades e					

	ansiedades dos pais e/ou responsáveis.					
04	Esta escola dispõe dos recursos didáticos, informáticos e audiovisuais adequados para o trabalho do professor.					
05	A escola avalia constantemente os professores para que melhorem seu trabalho.					
06	A escola apresenta condições adequadas de segurança e higiene.					
07	A Direção lidera e conduz os processos pedagógicos e formativos da escola.					
08	São aplicados instrumentos de avaliação externa para determinar os níveis de aprendizagem de cada aluno e turma.					
09	Os resultados obtidos nas avaliações externas são utilizados para tomar decisões que permitam melhorar a gestão da escola.					
10	Os professores dominam bem os conteúdos das matérias.					
11	Os professores usam diversas formas para ensinar os alunos.					
12	A Direção da escola gerencia e supervisiona o trabalho dos professores e dos funcionários da secretaria.					
13	O Calendário Escolar é amplamente divulgado para os pais e alunos.					
14	Os professores estimulam constantemente os avanços, esforços e resultados dos alunos.					
15	Estou satisfeito(a) com os resultados da aprendizagem atingidos pelos alunos da escola.					
16	Estou satisfeito(a) com a formação pessoal (humana, social, afetiva) que os alunos recebem nesta escola.					
17	Os alunos são acompanhados adequadamente pelos professores no processo de aprendizagem.					
18	A Direção resolve adequadamente os conflitos surgidos entre os diferentes membros da escola.					
19	Existe uma adequada manutenção da infraestrutura (salas, pátios, banheiros, etc.) da escola.					

ANEXO A – RELAÇÃO DAS ESCOLAS PERTENCENTES A DER LESTE 5

ESCOLA ESTADUAL	
1	ALMERINDA R. DE MELLO, PROF.
2	ALVINO BITTENCOURT, PROF.
3	AMADEU AMARAL
4	AMÉLIA DE ARAUJO, DONA
5	ANDRE OHL
6	ANDRE XAVIER GALLICHO, PROF.
7	ANNA TEIXEIRA PRADO ZACHARIAS, PROF.
8	ANTONIO CANDIDO BARONE
9	ANTONIO DE QUEIROZ TELLES
10	ARACY LEME DA VEIGA RAVACHE, PROF.
11	ASCENDINO REIS
12	BEATRIZ DO R. BASSI ASTORINO
13	BENEDITA RIBAS F. SILVEIRA, PROF.
14	BENEDITO ESTEVAM DOS SANTOS
15	BLANCA ZWICKER SIMÕES, PROF.
16	BRANCA DE C. DO CANTO E MELLO, PROF.
17	CARAMURU
18	CARLOS ESCOBAR
19	CAXIAS, DUQUE
20	CESAR MARENGO
21	CLARA MANTELLI, CEEJA DONA
22	CLEMENTE QUÁGLIO, PROF.
23	CONGONHAS DO CAMPO, VISC
24	DOMINGOS FAUSTINO SARMIENTO
25	EDUARDO CARLOS PEREIRA
26	EDUARDO GOMES, BRIGADEIRO
27	ERASMO BRAGA
28	FLORINDA CARDOSO
29	FRANCISCO DA COSTA GUEDES
30	FREDERICO VERGUEIRO STEIDEL
31	GASTÃO STRANG
32	GUERINO RASO
33	GUILHERME GIORGI, COMENDADOR
34	HERÓIS DA FEB
35	HORÁCIO LAFER, MINISTRO
36	IRENE DE LIMA PAIVA, PROF. ^a
37	IRENE RIBEIRO, PROF. ^a
38	ISAI LEIRNER

ESCOLA ESTADUAL	
39	JAIME CORTESÃO
40	JOÃO BORGES, PROF.
41	JOÃO CLÍMACO SILVA KRUSE, PROF.
42	JOÃO DIAS DA SILVEIRA
43	JOÃO VIEIRA DE ALMEIDA
44	JOAQUIM BRAGA DE PAULA, PROF.
45	JOAQUIM GOUVEIA FRANCO JR. DEP.
46	JOSÉ CHEDIAK
47	JOSÉ MARQUES DA CRUZ, PROF.
48	JOY ARRUDA, DR
49	JULIA AMALIA A ANTUNES, PROF.
50	JULIETA NOGUEIRA RINALDI, PROF. ^a
51	JULIO MAIA
52	LEOPOLDINA, IMPERATRIZ
53	LOUREIRO JUNIOR PROF.
54	LUIZA MENDES CORREA DE SOUZA, PROF.
55	MARIA DA GLÓRIA COSTA E SILVA, PROF. ^a
56	MARIA MONTESSORI
57	MARIA PRESTES MAIA
58	MARIO MARQUES DE OLIVEIRA, PROF.
59	MÁXIMO RIBEIRO NUNES
60	MOACYR CAMPOS, PROF.
61	NAGIB IZAR
62	NORBERTO MAYER FILHO, DEP.
63	ORVILLE DERBY
64	OSWALDO CATALANO
65	PAULO C. DE ALBUQUERQUE, PROF.
66	PAULO EGYDIO DE O CARVALHO, SEN.
67	PAULO MONTE SERRAT, PROF.
68	PAULO NOVAES DE CARVALHO, PROF.
69	PEDRO ARBUES, CEL
70	PLÍNIO BARRETO
71	SALVADOR ROCCO
72	SANTOS AMARO DA CRUZ
73	SECUNDINO DOMINGUES FILHO, DR
74	STEFAN ZWEIG
75	THEODORO DE MORAES, PROF.
76	WOLNY DE CARVALHO RAMOS, PROF.

**ANEXO B – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO FINAL 2012 – DER
LESTE 5**



SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE ENSINO DA REGIÃO LESTE 5 – DER LT5
EE

Rua – SP Fone:

AVALIAÇÃO FINAL

RELATÓRIO 2012

Este Relatório apresenta a síntese dos resultados da avaliação institucional disponibilizada à comunidade escolar, bem como da reflexão e avaliação interna dos diversos segmentos da comunidade escolar a partir dos registros e monitoramento das ações desencadeadas ao longo do ano letivo de 2012².

O texto final foi apreciado e aprovado pelo Conselho de Escola em reunião extraordinária convocada pela direção da escola em ____/____/20____, de acordo com o que estabelece o artigo 37 das **Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais** (Parecer CEE Nº 67/1998).

Equipe escolar:

Nome do Diretor:

Nome do Vice Diretor:

Nome dos Professores Coordenadores:

Número de professores:

Número de funcionários de apoio administrativo

Número de alunos matriculados em 201

Períodos de funcionamento:

Manh Ta N

Cursos oferecidos pela escola:

Ensi Fundamental Ciclo I Ensino Fundam l Ciclo II

Ensi Médio regular EJA Ensino Mé

² Este documento comporá os Anexos ao Plano de Gestão 2010/13 e norteará os momentos de planejamento e replanejamento da escola no ano letivo de 2013.

ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ANO LETIVO DE 2012 E PROPOSTAS PARA 2013

I - Missão e objetivos da escola

(retomar ou construir, de acordo com os documentos e registros das práticas adotadas na escola (ver Regimento Escolar, Plano Quadrienal)

O texto a seguir é apenas um exemplo.

Essa reflexão pode iniciar os encontros de avaliação por parte dos diferentes segmentos da comunidade, devendo ser revisto ao final, a partir dos resultados que a escola vem alcançando nos últimos anos)

VISÃO

[Ser reconhecida como uma escola de qualidade na área da educação pública estadual, com foco no desenvolvimento de competências, habilidades e valores que possibilitem aos alunos exercerem a cidadania plena e sua inserção no mundo do trabalho.]

MISSÃO

[Oferecer o Curso de Ensino Fundamental / Ciclo I aos alunos que procuram a unidade escolar, da Região, cumprindo as diretrizes emanadas da SEE-SP, com foco na educação de qualidade.]

VALORES

- [Educação centrada na aprendizagem (Foco no aluno)
- Comprometimento com os resultados das avaliações
- Ética e identidade profissional
- Gestão participativa e democrática
- Responsabilidade social
- Visão sistêmica
- Reconhecimento e respeito profissional
- Busca de inovações metodológicas]

✓ A síntese dessas discussões e consensos extraídos com a comunidade escolar deve ser registrada e norteará todas as ações dos diferentes segmentos, visando à melhoria da aprendizagem dos alunos.

✓ A definição e explicitação da missão da escola, a visão da comunidade escolar e valores por ela defendidos, podem servir de instrumentos para facilitar a interlocução da equipe gestora no encaminhamento das situações que envolvem dificuldade de relacionamento entre as pessoas, motivação dos professores, engajamento de todos em um projeto comum de trabalho, etc.)

II. Análise da execução da Proposta Pedagógica da escola e das metas atingidas em 2012

a) Planos de Trabalho da equipe gestora (direção e professor coordenador) e dos setores administrativos da escola

- ✓ Avaliar os planos de trabalho dos integrantes do núcleo de direção da escola.
- ✓ Analisar a execução das ações dentro dos cronogramas previstos.
- ✓ Verificar quais encaminhamentos do trio gestor – supervisor, diretor e professor coordenador, resultaram em correção de rumo, quais foram os avanços e pontos de fragilidade;
- ✓ Identificar em que momentos a equipe contou com o apoio efetivo do Núcleo Pedagógico e dos outros setores da Diretoria de Ensino.

- ✓ É recomendável que a equipe escolar retome o cronograma de atividades desenvolvidas em 2012 e avalie o tempo gasto com as diferentes demandas que enfrentou; analisar se a equipe ficou “refém dos acontecimentos” ou se pôde agir no sentido de construir uma pauta de intervenção e de prioridades.

- ✓ Finalmente, construir um Plano de Trabalho para 2013, com organização das atividades a desenvolver, de modo a compartilhar as responsabilidades, dentro da estrutura prevista para a unidade escolar, corrigindo eventuais desvios de função.

- ✓ Estabelecer um calendário de reuniões de monitoramento das ações propostas ao longo do ano; preferencialmente com a garantia de reuniões semanais, de conhecimento da Supervisão de rotina, para que o trio gestor possa sistematizar um espaço de discussão permanente sobre os avanços e dificuldades que a equipe vem enfrentando.
- ✓ Adotar registros das atividades (portfólio), de modo a facilitar o monitoramento e a correção de rumos, sempre que necessário.
- ✓ Dar publicidade aos Planos de Trabalho de cada membro da equipe a toda a comunidade escolar.
- ✓ Garantir canais de comunicação permanente com toda a comunidade escolar, principalmente com presença da equipe de direção nas salas de aula, essencial para avaliar o desenvolvimento do ensino que está sendo oferecido.

b) Formação continuada dos professores (ATPCs, participação em cursos, etc) e dos demais funcionários da escola

- ✓ Discutir neste item o grau de envolvimento dos professores em relação às diretrizes curriculares.
- ✓ Fazer o levantamento do número de professores que aderiram nos últimos dois anos aos cursos (Redefor e outros) e orientações técnicas oferecidas pela SEE e Núcleo Pedagógico; bem como por iniciativa própria (Mestrado, especialização e outros).
- ✓ Avaliar quais orientações recebidas do Núcleo Pedagógico da DE e da SEE foram implementadas no currículo.

- ✓ Quais os avanços nas ATPCs em relação à formação dos professores para melhorar as suas aulas?
- ✓ Qual é o percentual de resistência dos professores em relação ao material pedagógico enviado pela SEE (caderno do professor e do aluno no caso do EF Ciclo II e EM / proposta Ler e Escrever em relação ao Ciclo I)?
- ✓ Quais as dificuldades que o Professor Coordenador está enfrentando para conduzir esse processo?
- ✓ O professor coordenador conta com professores nas diversas áreas para apoiar nessas formações?
- ✓ Em que medida a equipe de direção tem incentivado os professores em realizar as capacitações oferecidas pela SEE e Núcleo Pedagógico?

III. Recursos físicos, materiais e humanos, a aplicação dos recursos financeiros (verbas PDDE, Manutenção e outras), bem como dos recursos disponíveis na comunidade local.

Quadro I - Dimensão contextual da escola

Indicadores de gestão de serviços e recursos físicos, humanos e financeiros		Grau de realização da atividade ou percentual de avaliação do indicador:				
		- até 50% indica <u>Fragilidade</u> ou <u>Ameaça</u> - a partir de 70% indica <u>Força</u> ou <u>Oportunidade</u>				
		20%	50%	70%	90%	100%
Manutenção e utilização das instalações e equipamentos	Condições das instalações em relação a: estrutura, elétrica, hidráulica, etc.					
	Condições dos equipamentos e dos materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos.					
	Limpeza e organização dos ambientes da escola e do seu entorno.					
	Coleta e reciclagem do lixo produzido pela escola.					
	Condições das salas de aula com boa ventilação, iluminação, acústica e limpeza; com recursos pedagógicos adequados (número suficiente de carteiras, quadro de giz, retroprojetor, livros didáticos e outros materiais disponibilizados pela SEE).					
	Condições dos laboratórios com equipamentos em número suficiente e com manutenção regular.					
	Condições da quadra poliesportiva para a prática de esportes e dos materiais esportivos suficientes para todos os alunos.					
	Condições do anfiteatro/auditório ou sala de vídeo com recursos de multimídia.					
	Condições da sala de informática com computadores disponíveis para alunos (relação 2 alunos por computador) e professores (kit da sala dos professores).					
	Condições da biblioteca com número de títulos atualizados e disponíveis para os alunos.					
	Organização dos espaços administrativos (Secretaria, Sala dos professores, Cozinha para preparação da merenda, Refeitório).					
	Condições da cantina escolar terceirizada ou administrada pela APM (qualidade dos alimentos, higiene, estocagem, etc).					

Preservação do patrimônio e segurança dos usuários	<p>Promoção de ações de conservação, higiene, limpeza, manutenção do patrimônio escolar, instalações, equipamentos e materiais pedagógicos.</p> <p>Controle e segurança de fluxo de pessoas (alunos, funcionários, pais, fornecedores, prestadores de serviço).</p> <p>Baixa de bens inservíveis e registro no sistema da SEE de bens adquiridos/recebidos pela escola.</p>					
Documentos e registros escolares	<p>Organização e atualização da documentação, escrituração, registros dos alunos, diários de classe, estatísticas, legislação e outros.</p> <p>Atendimento à comunidade escolar e ao sistema de ensino, nos prazos estabelecidos.</p> <p>Informações sobre matrículas dos alunos, transferências, remanejamentos no sistema nos prazos estabelecidos.</p> <p>Expedição de documentos escolares em geral (históricos escolares, boletins de resultados bimestrais, GDAE de concluintes).</p> <p>Módulo de servidores para atendimento às demandas de apoio ao ensino.</p>					
Captação de recursos humanos e financeiros	<p>Preenchimento dos postos de trabalho docente e de apoio administrativo (atribuição, perfil).</p> <p>Acompanhamento e avaliação da aplicação dos recursos financeiros, levando em conta as necessidades da escola.</p> <p>Atendimento aos princípios da gestão pública e de prestação de contas à comunidade.</p> <p>Parcerias com a comunidade local para obtenção de recursos financeiros complementares aos disponibilizados pela SEE, com gerenciamento pela APM.</p>					

SÍNTESE DO QUADRO I - Dimensão contextual da escola

- ✓ Descrever os itens avaliados até 50%, que representam FRAGILIDADES (de governança da equipe escolar) ou AMEAÇAS (externa, que não podem ser objeto de ação específica da equipe escolar.)
- ✓ Indicar propostas de intervenção no âmbito da escola se for o caso, ou justificar/esclarecer.

IV. Normas de gestão participativa (colegiados) e convivência (gestão de pessoas)

Quadro II - Dimensão comunicacional

Indicadores de gestão participativa		Grau de atingimento da atividade				
		- até 50% indica <u>Fragilidade</u> ou <u>Ameaça</u> - a partir de 70% indica <u>Força</u> ou <u>Oportunidade</u>				
		20%	50%	70%	90%	100%
Plano de gestão	<p>Grau de participação dos segmentos da comunidade na formulação do Plano de Gestão da escola.</p> <p>Disponibilização de dados de monitoramento do Plano de Gestão sobre a consecução das com metas.</p> <p>Reuniões semanais ou quinzenais da equipe de gestão para estabelecer agendas de trabalho, avaliar o trabalho e discutir ações de correção de rumo.</p> <p>Reuniões sistemáticas entre pais e mestres, com participação da equipe gestora.</p> <p>Avaliação sistemática do desempenho dos professores, com acompanhamento das aulas dadas, metodologias adotadas, integração entre as disciplinas em projetos aprovados para o ano letivo.</p>					
Avaliação participativa	<p>Discussões sistemáticas com todos os segmentos através dos canais de participação instituídos em legislação / Conselho de Classe, Conselho de Escola, APM, Reunião de Pais.</p> <p>Grau de aceitação pelos pais e alunos das normas de convivência e disciplinares de caráter educativo e preventivo.</p> <p>Envolvimento de todos os professores nas decisões relativas à melhoria da escola, articulado nas ATPCs.</p>					

Atuação dos conselhos/ Colegiados	<p>Participação de alunos nos Conselhos de Classe/Série.</p> <p>Atuação do Conselho de Escola e a APM dentro de suas competências previstas em regulamento.</p> <p>Divulgação pública das decisões tomadas pelo Conselho de Escola.</p> <p>Participação dos vários segmentos da escola em comissões para cuidar do processo de aquisição de bens e contratação de serviços.</p>						
Integração escola-sociedade	<p>Envolvimento dos pais nas decisões relativas à melhoria da escola.</p> <p>Articulação e parceria com os serviços públicos de saúde, meio ambiente, infraestrutura, trabalho, justiça, assistência social, cultura, esporte e lazer, associações locais, empresas e profissionais, visando a melhoria da gestão escolar.</p>						
Comunicação e informação	<p>Acompanhamento da equipe de direção de um canal de diálogo com os pais (diária) na entrada e saída dos alunos.</p> <p>Disponibilização de informações sobre os recursos recebidos e gastos pela escola</p> <p>Discussão com os pais sobre as expectativas de aprendizagem dos alunos.</p> <p>Disponibilização dos horários dos funcionários administrativos da escola.</p>						
Organização dos alunos	<p>Atuação do Grêmio Estudantil.</p> <p>Consenso da comunidade escolar sobre o horário escolar (tolerância para entrada)</p> <p>Consenso sobre uso de uniforme.</p>						

SÍNTESE DO QUADRO II - Dimensão comunicacional

- ✓ Explicitar os itens avaliados abaixo de 70%, que representam FRAGILIDADES (de governança da equipe escolar) ou AMEAÇA (externa, que não pode ser objeto de ação específica da equipe escolar).
- ✓ Indicar propostas de intervenção no âmbito da escola se for o caso, ou justificar/esclarecer.
- ✓ A partir das evidências apontadas, discutir com a comunidade escolar ações para apoiar de melhoria das relações interpessoais, de gestão participativa, etc.)
- ✓ Registrar a síntese das discussões feitas, apontando as propostas de ação para 2013.

QUADRO III - GESTÃO DE PESSOAS

Indicadores		Grau de atingimento da atividade				
		- até 50% indica <u>Fragilidade</u> ou <u>Ameaça</u> - a partir de 70% indica <u>Força</u> ou <u>Oportunidade</u>				
		20%	50%	70%	90%	100%
Visão compartilhada	Grau de integração entre os profissionais da escola.					
Desenvolvimento profissional	Ações de formação continuada a partir da identificação de necessidades dos docentes e demais profissionais.					
Clima organizacional	Desenvolvimento das equipes de trabalho e de lideranças; Motivação e autoestima dos profissionais Mediação de conflitos.					
Avaliação do desempenho	Acompanhamento dos planos de trabalho das equipes de trabalho. Acompanhamento da execução dos planos de ensino dos professores.					
Valorização e reconhecimento	Promoção de práticas de valorização e reconhecimento do trabalho.					

SÍNTESE DO QUADRO III – Gestão de pessoas

- ✓ Explicitar os itens avaliados abaixo de 70%, que representam FRAGILIDADES (de governança da equipe escolar) ou AMEAÇAS (externa, que não pode ser objeto de ação específica da equipe escolar).
- ✓ Indicar propostas de intervenção no âmbito da escola se for o caso, ou justificar/esclarecer.
- ✓ Esse item deve merecer reflexão por parte da equipe escolar, uma vez que parte significativa do tempo têm sido dedicada a resolver conflitos e discussões sobre direitos e deveres.

V. Cursos mantidos pela escola / planos de ensino das disciplinas do currículo

QUADRO IV – DIMENSÃO DIDÁTICA

Indicadores de aspectos da gestão pedagógica		Grau de atingimento da atividade				
		- até 50% indica <u>Fragilidade</u> ou <u>Ameaça</u> - a partir de 70% indica <u>Força</u> ou <u>Oportunidade</u>				
		20%	50%	70%	90%	100%
Curriculo	<p>Consonância dos Planos de Ensino com a Proposta Pedagógica da escola, o Currículo Oficial, atendendo aos interesses e as necessidades dos alunos.</p> <p>Apoio didático-pedagógico para as situações de fragilidade da equipe escolar (diretor e professor coordenador) ao Núcleo Pedagógico e Supervisão de rotina.</p> <p>Preocupação e ações por parte dos professores em relação à formação dos alunos para o exercício da cidadania e inserção no mundo do trabalho.</p> <p>Currículo com abordagem contextualizada e interdisciplinar.</p> <p>Projetos didáticos para o desenvolvimento de habilidades de leitura e produção de textos.</p> <p>Projetos didáticos para reciclagem do lixo e manutenção do meio ambiente.</p>					
Monitoramento da aprendizagem	<p>Realização de análise dos resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos alunos), com objetivo a melhoria contínua do desempenho escolar.</p> <p>Correção individual das atividades realizadas em aula, com utilização de mecanismos de recuperação contínua da aprendizagem de todos os alunos com defasagens (expectativas de aprendizagem ainda não assimiladas).</p> <p>Realização pelos alunos de atividades extraclasse de pesquisa, estudo e realização de exercícios para reforço..</p>					
Inovação pedagógica	<p>Práticas pedagógicas inovadoras para atender às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos, com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnológicos.</p> <p>Aplicação em sala de aula de metodologias de ensino diversificadas (com uso de recursos audiovisuais, computador) de modo a assegurar a aprendizagem de todos os alunos.</p>					

Inclusão com equidade	Inclusão e respeito, com atendimento equitativo a todos os alunos, independentemente de origem socioeconômica, gênero, etnia e necessidades especiais.					
Planejamento da prática pedagógica	<p>Práticas de planejamento das aulas pelos professores de modo sistemático, coletivo e cooperativo, em consonância com o Currículo e com base nos avanços e necessidades individuais dos alunos.</p> <p>Utilização de livros didáticos e demais materiais pedagógicos disponibilizados (Caderno do Professor/Aluno) pelos alunos e professores.</p> <p>Cumprimento dos Planos de Ensino e dos Planos de aula diários ou semanais.</p> <p>Aplicação e análise de avaliações diagnósticas para direcionar (ações de intervenção) a aprendizagem dos alunos.</p> <p>Utilização de padrões comuns pelos professores para avaliar o desempenho dos alunos, respeitadas as especificidades das disciplinas/áreas do conhecimento.</p>					
Organização do espaço e tempo escolares	<p>Cumprimento dos dias letivos previstos no calendário escolar, obedecendo ao início e término das aulas em cada turno.</p> <p>Práticas de organização dos ambientes, horários de aula de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino.</p> <p>Utilização da biblioteca, sala de informática, laboratórios e outros espaços pedagógicos necessários à implementação do currículo.</p> <p>Projetos de recuperação contínua intensiva e/ou paralela que atendem às necessidades de aprendizagem dos alunos.</p> <p>ATPC constituído em um espaço coletivo de formação para o desenvolvimento do currículo e avaliação do processo ensino e aprendizagem.</p>					

SÍNTESE DO QUADRO IV - Dimensão didática

Explicitar os itens avaliados abaixo de 70%, que representam FRAGILIDADES (de governança da equipe escolar) ou AMEAÇAS (externa, que não pode ser objeto de ação específica da equipe escolar).

Indicar propostas de intervenção no âmbito da escola se for o caso, ou justificar/esclarecer.

VI. Projetos interdisciplinares e de apoio à aprendizagem dos alunos (Prodesc e outros)

(avaliar todos os projetos implementados em 2012, tanto pela escola como aqueles indicados pela Diretoria de Ensino e SEE-SP, apontando aquilo que contribuiu para a aprendizagem dos alunos, e as dificuldades e pontos que prejudicaram o alcance dos objetivos propostos; ao final, registrar quais devem ter continuidade para 2013, com as devidas reformulações, se for o caso, bem como a necessidade de outros projetos)

VII. Resultados educacionais – índices de avaliação interna e externa (SARESP, Prova Brasil, ENEM)

Quadro V – Resultados de avaliação interna

<i>Série/Ano</i>	<i>Matrícula final</i>			<i>Aprovados</i>			<i>Retidos</i>	<i>Evadidos</i>
	<i>na idade própria</i>	<i>com defasagem de idade</i>	<i>Total</i>	<i>com rendimento satisfatório</i>	<i>com defasagem de aprendizagem</i>	<i>total</i>		

(o critério de organização dessas informações deve ser definido pela escola, a partir das necessidades de análise; por exemplo separando por período no caso de atender diurno e noturno; destacando as turmas Recuperação Intensiva no caso do EF, etc.)

Esses dados permitem refletir sobre o fluxo escolar e o rendimento dos alunos, para definição de ações sobre formação das turmas, encaminhamento da atribuição de aulas, etc.

Quadro VI – Resultados de avaliações externas / SARESP 2011

Série/Ano		Abaixo do Básico	Suficiente		Avançado
			Básico	Adequado	
4ª série	Língua Portuguesa				
	Matemática				
8ª série	Língua Portuguesa				
	Matemática				
3ª série	Língua Portuguesa				
	Matemática				

Quadro VII – Metas e resultados do IDESP – 2009/2011

	Meta 2009	Idesp 2009	Meta 2010	Idesp 2010	Meta 2011	Idesp 2011	Meta 2012
4ª série EF							
8ª série EF							
3ª série EM							

(a escola deverá refletir sobre o seu desempenho, comparando com a média estadual e regional (DE), bem como discutir resultados de participação em outras avaliações externas, se for o caso /ENEM, Prova Brasil, PISA. Posteriormente discutir propostas de ações de intervenção para melhoria da aprendizagem dos alunos / alcance das metas definidas pela SEE-SP para os próximos anos, etc.)

- ✓ Quais mudanças devem ser introduzidas pelos professores em sala de aula?
- ✓ Que mecanismos podem ser adotados para envolvimento dos pais no apoio ao plano de melhoria?
- ✓ Que projetos interdisciplinares podem ser desenvolvidos (ou reformulados) para apoiar nesse esforço conjunto?

QUADRO VIII – GESTÃO DE RESULTADOS EDUCACIONAIS

Indicadores		Grau de atingimento da atividade				
		- até 50% indica <u>Fragilidade</u> ou <u>Ameaça</u> - a partir de 70% indica <u>Força</u> ou <u>Oportunidade</u>				
		20%	50%	70%	90%	100%
Avaliação da proposta pedagógica	Práticas de avaliação e socialização dos objetivos e metas explicitados na Proposta Pedagógica/Plano de Gestão, com envolvimento de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.					
Rendimento escolar	Registros, análises e socialização das taxas de aprovação, reprovação e abandono, identificando necessidades e implementando ações de melhoria.					
Frequência escolar	Acompanhamento e controle da frequência dos alunos adotando medidas para assegurar a sua permanência, com sucesso.					
Uso dos resultados do desempenho escolar	Análise dos resultados do seu desempenho (IDESP, SARESP, e outros), com identificação das necessidades e proposição de metas de melhoria.					
Satisfação dos alunos, pais, professores e demais profissionais	Levantamento e análise dos índices de satisfação dos alunos , pais, professores, demais profissionais da escola, em relação à gestão, às praticas pedagógicas e aos resultados da aprendizagem.					
Transparência e divulgação dos resultados	Divulgação periódica aos pais dos resultados de aprendizagem dos alunos e as ações educacionais realizadas.					

SÍNTESE DO QUADRO VIII – Gestão de resultados educacionais

Explicitar os itens avaliados abaixo de 70%, que representam FRAGILIDADES (de governança da equipe escolar) ou AMEAÇAS (externa, que não pode ser objeto de ação específica da equipe escolar).

Indicar propostas de intervenção no âmbito da escola se for o caso, ou justificar/esclarecer.

VIII. Projeto de recuperação dos alunos (recuperação Intensiva / professor auxiliar / progressão parcial)

Quadro IX – Resultados do processo de recuperação dos alunos

Estudos de recuperação intensiva por componente curricular	Nº alunos indicados para estudos de recuperação	Nº de alunos que avançaram na aprendizagem ao final do ano letivo	Nº de alunos que contaram com apoio de professor auxiliar	Nº de professores auxiliares contratados
Língua Portuguesa				
Matemática				
Outras disciplinas				
Total				

(esse item merece análise aprofundada sobre o que foi garantido aos alunos, os mecanismos de recuperação, os materiais pedagógicos, o atendimento diferenciado, o acompanhamento dos alunos em progressão parcial no caso do Ensino Médio, etc.)

IX – Síntese das discussões dos indicadores analisados

A partir dessas análises de resultados alcançados, sintetizamos na tabela a seguir o diagnóstico da escola em relação às forças e fragilidades (internas), bem como as oportunidades e ameaças (externas) apontadas pela comunidade escolar:

FAVORECE		DIFICULTA	
FORÇAS (internas)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A escola vem alcançando os resultados estabelecidos pela SEE nos últimos anos (IDESP) ✓ Os professores atuam coletivamente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os professores apresentam resistência na condução das recomendações pedagógicas indicadas e recomendadas, em face das necessidades dos alunos ✓ Os pais não participam efetivamente da vida escolar de seus filhos, dificultando a mudança de hábitos mais favoráveis à aprendizagem como a realização de estudos em casa 	FRAGILIDADES (internas)
OPORTUNIDADES (externas)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A escola está num entorno com empresas interessadas em apoiar financeiramente projetos, além de oferecer seus profissionais para palestras e outras participações no âmbito do currículo a ser trabalhado com os alunos ✓ A escola é vista pela comunidade como “preferencial”, com demanda expressiva, facilitando a introdução de normas de convivência que proporcionam um clima mais favorável à aprendizagem dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não há recursos financeiros suficientes para a manutenção regular do prédio e dos equipamentos pedagógicos ✓ A rotatividade no corpo docente e administrativo tem dificultado a consecução dos planos de trabalho e por consequência o atingimento das metas anuais 	AMEAÇAS (externas)

X . Metas propostas para 2013:

ANEXO C – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2012 – E.E. PROF. GASTÃO STRANG

EE PROFESSOR GASTÃO STRANG

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/2012

Para cada um dos itens a seguir indicados, assinale, com X, a resposta que no seu entender melhor se ajusta à realidade.

DIREÇÃO E VICE-DIREÇÃO	FRACO	MÉDIO	BOM	ÓTIMO
O incentivo que lhe é dado para a apresentação do problema é:				
A autonomia que lhe é dada para a resolução de problemas do dia a dia é:				
A rapidez de resposta por parte da Direção e a Vice na resolução de problemas apresentados é:				
O conhecimento demonstrado sobre os problemas reais que afetam os espaços físicos é:				
O conhecimento demonstrado sobre os problema do ensino/aprendizagem é:				
Normalmente a solução aplicada para a resolução dos problemas é:				
O ambiente de trabalho e a camaradagem que existe entre a Direção, a Vice, os professores e funcionários é:				
O ambiente de trabalho e a camaradagem que existe entre a Direção, a Vice Direção e a Coordenação é:				
Em termos globais a Direção e a Vice são exercidas a um nível:				

JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA: _____

SECRETARIA	FRACO	MÉDIO	BOM	ÓTIMO
A eficácia no atendimento por parte dos funcionários da Secretaria é:				
A rapidez de resposta dada aos pedidos feitos nestes serviços é:				
A qualidade do serviço da Secretaria é:				
A delicadeza de trato por parte dos funcionários nestes serviços é:				
O ambiente de trabalho e a camaradagem que existe na Secretaria com os demais funcionários é:				

JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA: _____

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA	FRACO	MÉDIO	BOM	ÓTIMO
O incentivo que a coordenação lhe dá para a apresentação de problemas de ensino/aprendizagem é:				
A rapidez de resposta por parte da Coordenação na resolução de problemas em ATPC é:				
Normalmente os ATPCs apresentam conteúdos relevantes a um nível:				
O ambiente de trabalho e a camaradagem que existe entre a Coordenação, os professores e funcionários é:				
Em termos globais a Coordenação é exercida a um nível:				

JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA: _____

LIMPEZA	FRACO	MÉDIO	BOM	ÓTIMO
A eficácia no atendimento por parte dos funcionários da Limpeza é				
A rapidez de resposta dada aos pedidos feitos nestes serviços é:				
A delicadeza de resposta dada aos pedidos feitos nestes serviços é:				
O nível de higiene e limpeza dos diferentes espaços é:				

JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA: _____

COZINHA E MERENDA	FRACO	MÉDIO	BOM	ÓTIMO
A eficácia no atendimento por parte dos funcionários da Cozinha é:				
A rapidez de resposta dada aos pedidos feitos nestes serviços é:				
A delicadeza de trato por parte dos funcionários nestes serviços é:				
O nível de higiene e limpeza dos diferentes espaços é:				
A qualidade do serviço da cozinha é:				
A qualidade da merenda é:				

JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA: _____

SEU DESEMPENHO	FRACO	MÉDIO	BOM	ÓTIMO
A eficácia no desempenho das minhas funções nesta Escola é:				
O empenho na execução das minhas funções nesta escola é:				
A delicadeza de trato por minha parte para os funcionários, pais e alunos é:				
Normalmente me preocupo em me atualiza a um nível:				
A qualidade do do meu desempenho é:				
Sempre me reporto aos meus pares e/ou superiores em busca de soluções para uma eventual duvida ou questão a um nível:				
Meu desempenho se deve ao trabalho em grupo que desenvolvo com meu colega a um nível de:				
Minha pontualidade e o meu horário é cumprido a um nível:				

JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA: _____

DICAS E SUGESTÕES PARA 2013

DIREÇÃO E VICE-DIREÇÃO

SECRETARIA

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

LIMPEZA

COZINHA E MERENDA

ANEXO D – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO FINAL DA UNIDADE ANO 2011 – E.E. PROF. GASTÃO STRANG



Secretaria de Estado da Educação
Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo
EE PROF. GASTÃO STRANG
Rua Mafalda, 405_ Vila Formosa – CEP 03377-010-Fone: 6216.5960
E-mail:gastrang@hotmail.com

AVALIAÇÃO FINAL DA UNIDADE

1. Com relação ao trabalho da secretaria, no que diz respeito à informações sobre os alunos e no que diz respeito à vida funcional.. As informações são passadas a contento? O que gostaria de mudar? O que pode ser considerado positivo? Qual a sua sugestão?

2. Com relação à limpeza da escola e de sua sala. Está a contento? O que, enquanto professor, você faz para colaborar? O que poderíamos mudar? Qual sua sugestão?

3. Com relação à merenda, como você percebe a aceitação de seus alunos? Acha que é bem preparada? E o atendimento? Qual a sua sugestão?

4. Com relação aos inspetores de alunos, como lhe parece o trabalho desenvolvido? O que gostaria de acrescentar? Qual sua sugestão?

5. Com relação à parte administrativa, qual o grau de envolvimento? Sente-se atendido em suas necessidades? O que pode ser considerado positivo no trabalho junto à parte pedagógica? O que deveria mudar? Qual sua sugestão?

6. Com relação aos projetos desenvolvidos? Acha que contemplam a proposta pedagógica? De que maneira você os têm trabalhado interdisciplinarmente? O que você considera positivo e/ou negativo nos projetos? Qual a sua sugestão? E com relação às aulas dos professores especialistas?

7. Como você avalia seu trabalho enquanto educador, de maneira geral: com relação à envolvimento, compromisso, assiduidade, desenvolvimento do trabalho? Breve reflexão.

8. Processo de avaliação contínua e paralela

A) Resultados positivos:

B) Dificuldades a superar:

9. Implementação do currículo: uso efetivo dos materiais propostos em sala de aula:

ANEXO E – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO FINAL DA UNIDADE ANO 2010 – E.E. PROF. GASTÃO STRANG



Secretaria de Estado da Educação
Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo
EE PROF. GASTÃO STRANG
Rua Mafalda, 405_ Vila Formosa – CEP 03377-010-Fone: 6216.5960
E-mail:gastrang@hotmail.com

AVALIAÇÃO FINAL DA UNIDADE

1. Com relação ao trabalho da secretaria, no que diz respeito à informações sobre os alunos. As informações são passadas a contento? O que gostaria de mudar? O que pode ser considerado positivo? Qual sugestões?

2. Com relação ao trabalho da secretaria, no que diz respeito à vida funcional do professor. Suas dúvidas são sanadas? Alguma reclamação? O que poder ser considerado positivo? Qual suas sugestões?

3. Com relação à limpeza da escola e de sua sala. Está a contento? O que, enquanto professor, você faz para colaborar? O que poderíamos mudar? Qual suas sugestões?

4. Com relação à merenda, como você percebe a aceitação de seus alunos? Acha que é bem preparada? E o atendimento? Qual suas sugestões?

5. Com relação aos inspetores de alunos, como lhe parece o trabalho desenvolvido? O que gostaria de acrescentar? Qual suas sugestões?

6. Com relação à parte administrativa, qual o grau de envolvimento? Sente-se atendido em suas necessidades? O que pode ser considerado positivo no trabalho junto à parte pedagógica? O eu deveria mudar? Qual suas sugestões?

7. Com relação ao trabalho pedagógico, qual o grau de desenvolvimento? Sente-se atendido em suas necessidades? O que pode ser considerado positivo no trabalho? O que deveria mudar? Qual suas sugestões?

8. Com relação aos projetos desenvolvidos? Acha que contemplam a proposta pedagógica? De que maneira você os têm trabalhado interdisciplinarmente? O que você considera positivo e/ou negativo nos projetos? Qual suas sugestões?

9. Com relação às aulas com os professores especialistas? De que maneira as mesmas complementam seu trabalho? O que gostaria de considerar positivo e/ou negativo no desenvolvimento do trabalho? Qual suas sugestões?

10. Como você avalia seu trabalho enquanto educador, de maneira geral: com relação à envolvimento, compromisso, assiduidade, desenvolvimento do trabalho? Breve reflexão.

11. Outros pontos a destacar:

ANEXO F – ATA DE REUNIÃO DE PLANEJAMENTO 2009 – E.E. PROF. GASTÃO STRANG



Secretaria de Estado da Educação
Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo
EE PROF. GASTÃO STRANG
Rua Mafalda, 405 - Vila Formosa- CEP 03377-010- Fone: 6216.5960
E-mail: gastrang@hotmail.com

REUNIÃO DE PLANEJAMENTO 2009

DIA 11/02/09

1. Apresentação em Power Point- *Trios Importantes* – Chico Xavier
2. Avaliação 2008 – Encaminhamentos
3. Planejamento em Foco

O que fazer, neste rico processo, para que o mesmo não resulte apenas em intenções, bem parecidas com promessas para o Ano Novo?

O planejamento é um processo vivo e não se resume ao preenchimento de quadros com planos que, sob o pretexto de serem flexíveis, nunca são praticados como foram concebidos. Nesse processo é importante garantir que sejam seguidas três etapas: a elaboração, a execução e a avaliação. Na primeira, é necessário que o grupo explicita os ideais que norteiam suas ações, analisar a realidade existente, colocar o planejamento em prática e acompanhar ações para perceber se o quadro encontrado no início do ano está sendo transformado na direção da realidade desejada.

PALAVRA CHAVE: **INTEGRAÇÃO**



Café

4. Leitura e reflexão do texto: “Engrenagem da Boa Educação” (Revista Nova Escola)
5. Distribuição do material do Programa Ler e Escrever
6. Estudo do material “Conversa com os Pais”
7. Conteúdos Programáticos por Série/2008 – Preenchimento dos Quadros

AVALIAÇÃO DAS TURMAS – 2008

PONTOS NEGATIVOS:

- Burocracia – preenchimento de papéis
- Projeto de reforço tardio
- Falta de cursos para os professores
- Falta de toner para a impressora
- Despreparo dos professores com relação ao Programa Ler e Escrever
- Colaboração e participação de alguns trabalhos coletivos
- Conteúdo de Geometria para Arte (3ª série – manhã)
- Falta do PIC da 3ª série
- Indisciplina dos alunos
- Negligência dos pais – não atendem as solicitações feitas
- Falta de regras para utilização da impressora
- Falta de recursos

PONTOS POSITIVOS:

- HTPCs suficientes
- Rotina semanal
- HTPCs com temas de interesse dos professores, enriquecedores da prática pedagógica
- Boa exposição e clareza do PCP
- Integração e troca de experiências entre os professores
- Envolvimento da Direção
- Uso das salas de informática, multimídia, leitura e parque
- Portfólio da classe
- Número reduzido de alunos por sala
- Material de apoio
- Limpeza, uso dos painéis, material pedagógico, aquisição de materiais
- Merenda mais atrativa
- Utilização e leitura diária do livro Ler e Escrever
- Passeios programados pela SEE
- Entrada dirigida com permanência dos pais fora da escola
- Apoio por parte dos colegas de trabalho

SUGESTÕES:

- Uma vez por mês cada dupla/trio de professores (por série) se organizar e expor um projeto ou atividade que deu certo (socializar)
- Projeto com regras claras e sanções adequadas ao nível de indisciplina (Regimento Escolar)
- Reuniões com interligações entre séries, inclusive professores do Reforço
- Organizar antecipadamente festas – divisão de responsabilidades
- Maior integração entre os docentes dos períodos e o trio gestor
- Colocar para funcionar a distribuição das responsabilidades entre o trio gestor
- Melhorar o acompanhamento dos alunos indisciplinados
- As segundas-feiras têm que ter a garantia de aulas somente com o professor da classe de modo que se faça um resgate da rotina escolar e da rotina semanal
- Criar regras para utilização da impressora e meios para controle das cópias
- Mais atividades extraclasse
- Acionar o Conselho de Escola juntamente com os pais para resolver problemas de disciplina
- Providenciar material pedagógico suficiente para o trabalho do professor

PROJETOS A CONTINUAR:

- Trabalho com diferentes gêneros literários
- Projeto Educação na Escola e Projeto Meio Ambiente
- Reforço em Matemática
- Programa Ler e Escrever

ANEXO G – ATA DE REUNIÃO DE PLANEJAMENTO 2008 – E.E. PROF. GASTÃO STRANG



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DO ESTADO DA EDUCAÇÃO
Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo
DIRETORIA REGIONAL DE ENSINO
EE "PROF. GASTÃO STRANG"

ATA DA REUNIÃO DE PLANEJAMENTO - 2008

Aos treze dias do mês de fevereiro do ano de dois mil e oito, reuniram-se em uma das dependências desta Unidade Escolar, a Direção, a Coordenação Pedagógica o Corpo Docente e o Corpo Administrativo para o estudo do planejamento das atividades no decorrente ano letivo. Após as boas vindas a todos os trabalhos foram iniciados pela Direção com a leitura do texto "Eu aprendi" de Willian Shakespeare. Após reflexão e comentários decorrentes do texto lido, a pauta foi apresentada para o Planejamento nos três dias , ficando assim distribuídos:

- **Dia 13/02/08** – avaliação da Unidade Escolar/2007 acerca do trabalho coletivo a da função social da escola, limpeza e organização das dependências, avisos gerais da Secretaria da Unidade Escolar, da importância do registro em portfólio do aluno e reposição de aula para os alunos com baixa frequência. Com o auxílio do retro projetor, a Coordenação Pedagógica apresentou o "Planejamento em Foco", onde se abordou os seguintes tópicos: O Que é Planejar?; Questões Norteadoras, Clareza do Planejamento; Expectativas de Aprendizagem; Concepção de Educação; Conteúdos – Como se Aprende? (fatos, procedimentos, conceitos, atitudes); Modelo Ensino Aprendizagem; Objetivos Gerais de Língua Portuguesa (leitura, escrita e comunicação oral); Objetivos Gerais de Matemática; Blocos dos Conteúdos de Matemática; O Professor Mediador; Rotina; Modalidades Organizativas – atividades permanentes, atividades sequenciadas, atividades de sistematização e atividades ocasionais.
- **Dia 14/02/08** – os trabalhos foram iniciados pela Direção com a leitura do texto " O Tamanho das Pessoas" de Willian Shakespeare seguido de reflexão e comentários decorrentes do texto. Foi apresentado o Calendário Escolar 2008 da Resolução SE 87 de 19/12/2007, publicado em DOE de 21/12/2007, ficando pré-estabelecido as datas dos Conselhos de Classe Bimestrais, Reunião de Pais e Mestres, Festa Junina, Formatura das 4ª Séries e Festa do primeiro livro das 1ª Séries. Em seguida , partindo do Programa Ler e Escrever o Corpo Docente tomou ciência das Expectativas de Aprendizagem de cada série do Ciclo I em Língua Portuguesa e de Matemática.
- **Dia 15/02/2008** - os trabalhos foram iniciados pela Direção com a leitura do texto "Tudo O Que Hoje Realmente Preciso Saber , Aprendi no Jardim de Infância" de Pedro Bial seguido de reflexão e comentários decorrentes do texto. Foi apresentada a temática Avaliação Diagnóstica a fim de subsidiar a discussão acerca da relevância da Avaliação Diagnóstica como instrumento de ensino, com os textos: "Porque E Como Saber O Que Sabem Os Alunos"; " A Função Dos Mapas Como Registro" e em seguida a temática Recuperação Paralela a fim de subsidiar a discussão acerca da importância do projeto de recuperação de recuperação dos estudos, com o texto "Recuperação Paralela e Contínua: Antiga Alternativa ou Novo Caminho?" Logo a seguir o Corpo Docente iniciou os preparos iniciais dos planos de ensino por série com a participação das Professoras das Áreas Específicas de Arte e Educação Física, auxiliadas pelas Expectativas de Aprendizagem. Nada mais havendo a tratar a Direção da Unidade Escolar deu por encerrada a reunião e lavrou-se a presente ata que será assinada por mim e pelos demais presentes. São Paulo, 15 de fevereiro de 2008.