



UnB

Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Ciência da Informação (FCI)

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCIInf)

O uso da informação educacional na perspectiva dos gestores  
escolares de estabelecimentos de anos iniciais do ensino  
fundamental da rede pública do Distrito Federal

Maruska Pereira de Almeida

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Ciência da Informação da  
Universidade de Brasília como parte dos requisitos  
para obtenção do título de Mestre em Ciência da  
Informação

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares

Brasília

2015

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

AAL447 Almeida, Maruska Pereira de  
u O uso da informação educacional na perspectiva dos  
gestores escolares de estabelecimentos de anos  
iniciais do ensino fundamental da rede pública do  
Distrito Federal / Maruska Pereira de Almeida;  
orientador Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares.  
- Brasília, 2015.  
304 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Ciência da  
Informação) -- Universidade de Brasília, 2015.

1. Gestão escolar. 2. Estudos de usuários. 3. Uso  
da informação. 4. Sistema de informação. 5. Ideb e  
Fatores associados. I. Alvares, Lillian Maria Araújo  
de Rezende, orient. II. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título:** "O uso da informação educacional na perspectiva dos gestores escolares de estabelecimentos de anos iniciais do ensino fundamental da rede pública do Distrito Federal"

**Autor (a):** Maruska Pereira de Almeida

**Área de concentração:** Gestão da Informação

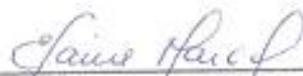
**Linha de pesquisa:** Organização da Informação

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Brasília, 29 de Setembro de 2015.



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares  
Presidente (UnB/PPGCINF)



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elaine Coutinho Marcial  
Membro Externo (Instituto de Política Econômica Aplicada - IPEA)



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dulce Maria Baptista  
Membro Titular (UnB/PPGCINF)

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kelley Cristine Gonçalves Dias Gasque  
Membro Suplente (UnB/PPGCINF)

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a Deus, a minha filha Juliana, aos meus pais Onofre e Ruth, aos meus irmãos, que contribuíram para eu chegar onde cheguei, impulsionando-me sempre.

## **Agradecimento**

Agradeço a Deus pela força interior, mantendo-me com pensamento positivo em momentos difíceis e incertos, não me permitindo pensar em desistir. Aos meus pais, que me deram a vida e a oportunidade de viver este momento. A minha filha Juliana, responsável pelo grande impulso para a realização de mais um passo na minha caminhada.

Agradeço ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) pela liberação temporária para a realização deste curso.

Agradeço ao Governo do Distrito Federal (GDF), pela autorização de acesso às escolas, por intermédio da Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação (EAPE) da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF).

Agradeço a todos os gestores escolares das 14 instituições públicas (estaduais) anos iniciais de ensino fundamental pesquisadas pelo apoio, interesse e paciência para a aplicação do questionário de pesquisa. Foi uma experiência ímpar.

Agradeço à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lillian Maria de Araújo de Rezende Alvares, pela paciência, compreensão, orientação e conclusão desta pesquisa.

Agradeço à secretária Martha Araújo, da Faculdade de Ciência da Informação da UnB, pela força e pelos demais esclarecimentos administrativos com relação ao curso, como aluna especial e regular.

Agradeço aos meus amigos que me acompanharam nos momentos de ansiedade, angústia e incerteza, em especial, a Guilherme Coelho, Consultor em Estatística, pela troca de ideias com relação à pesquisa; a Mariza Lima, pelo auxílio nos trâmites junto à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) para acesso às escolas públicas de anos iniciais do ensino fundamental; a Mairim Renaut, por ter me acompanhado em duas escolas do Paranoá.

*“A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo.”*

Nelson Mandela

# Sumário

Lista de siglas.....	i
Lista de figuras .....	ii
Lista de quadros .....	iii
Lista de tabelas.....	iv
Lista de Gráficos.....	v
Resumo .....	12
Abstract .....	12
Contextualização .....	13
1.1 Introdução .....	13
1.2 Justificativa.....	17
1.3 Definição do problema.....	18
1.4 Objetivos .....	19
1.4.1 Objetivo Geral.....	19
1.4.2 Objetivos Específicos.....	20
Revisão de Literatura.....	21
2.1 Informação educacional .....	22
2.1.1 Sistemas de Informações educacionais.....	24
2.1.1.1 Sistema Educacenso.....	27
2.1.1.2 Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) .....	33
2.2 Informações socioeconômicas e demográficas .....	34
2.2.1 Informações da PNAD e do Censo Demográfico .....	36
2.2.2 Informações do Distrito Federal – Pdad – Codeplan .....	39
2.3 Indicadores educacionais .....	41
2.3.1 Indicadores sociais e educacionais.....	42
2.3.2 Indicadores associados ao desempenho escolar: o Saeb e a Prova Brasil.....	44
2.3.3 Fatores externos e internos à escola relacionados ao desempenho escolar .....	46
2.3.4 O Ideb e a qualidade das escolas .....	49
2.3.5 Fatores associados ao Ideb .....	52
2.4 Gestão educacional no DF .....	53
2.4.1 Sistema de gestão escolar.....	54
2.4.2 Gestão escolar no DF .....	55
2.5 Dos estudos de usuários aos estudos de comportamento informacional.....	70
Metodologia .....	79
3.1 Ambiente da pesquisa .....	82

3.2	Elaboração da amostra .....	83
3.3	Elaboração do questionário .....	88
3.4	Tabulação e análise dos dados .....	93
	Análise e discussão dos resultados .....	96
4.1	As questões fechadas .....	96
4.1.1	Perfil do Gestores Escolares.....	97
4.1.2	Gestão escolar.....	106
4.1.3	Características físicas da escola: conservação e funcionamento da escola e condições de uso dos equipamentos necessários para a Gestão Escolar .....	110
4.2	As questões abertas.....	124
4.2.1	Gestão Escolar: Necessidades de informação .....	124
4.2.2	Gestão Escolar: Fontes de informação .....	127
4.2.3	Gestão Escolar: Uso da informação.....	128
	Conclusões.....	132
5.1	Considerações para o gestor escolar .....	135
5.2	Sugestões para trabalhos futuros.....	136
	Referências .....	137
	Apêndice 1 – Questionário aplicado aos gestores escolares .....	150
	Apêndice 2 – Resumo das respostas às perguntas 66 a 90.....	164
	Apêndice 3 – Entrevistas com os gestores escolares .....	167

## Lista de siglas

CF	Constituição Federal
CI	Ciência da Informação
CODEPLAN	Companhia de Desenvolvimento do Planalto Central
EAPE	Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação
EEAA	Equipe Especializada de Apoio à Aprendizagem
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENEM	Exame Nacional de Ensino Médio
IBGE	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAS	Programa de Avaliação Seriada
PDAD	Pesquisa Distrital de Amostra de Domicílios
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PME	Plano Municipal de Educação
PNAD	Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios
PNE	Plano Nacional de Educação
PNEM	Pacto Nacional de Ensino Médio
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PROEMI	Programa Ensino Médio Inovador
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SAA	Subsecretaria de Assuntos Administrativos
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAS	Statistics Analysis System
SEEDF	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
SINAES	Sistema de Avaliação da Educação Superior
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TRI	Teoria de Resposta ao Item

## Lista de figuras

Figura 1 – Sistema Gerencial de Informação .....	26
Figura 2 – Espectro do Valor Agregado de Taylor .....	31
Figura 3 – Representação do Sistema Escolar .....	59
Figura 4 - Estrutura Organizacional do Sistema Educacional do DF .....	70
Figura 5 - Modelo de análise do comportamento informacional (gestor escolar).....	76
Figura 6 - Thesaurus Brasileiro de Educação .....	77
Figura 7 - Desenho do instrumento de coleta .....	92
Figura 8 - Desenvolvimento da pesquisa .....	95

## Lista de quadros

Quadro 1 - Conceitos de Dado, Informação e Conhecimento .....	23
Quadro 2 - Características da PME, Pnad e Pnad Contínua .....	38
Quadro 3 - Atributos que afetam o desempenho escolar .....	45
Quadro 4 - Fatores associados ao desempenho escolar em Matemática .....	45
Quadro 5 – Fatores associados ao Ideb .....	52
Quadro 6 - Tipos de informações na organização escolar .....	60
Quadro 7 - Vantagens e desvantagens entre questões abertas e fechadas .....	91
Quadro 8 - Fatores associados ao desempenho escolar com suas respectivas faixas de renda e do Ideb.....	118
Quadro 9 – Descrição da imagem que o gestor tem da sua escola com as respectivas faixas de renda e faixa do Ideb .....	126

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Exemplo de cálculo do Ideb no Ensino Fundamental Anos Iniciais por escola – Distrito Federal – 2011.....	50
Tabela 2 - Valores do Ideb total e rede estadual do ensino fundamental anos iniciais - Brasil, Centro-Oeste e Distrito Federal - 2005 e 2011 .....	52
Tabela 3 - População, renda domiciliar per capita e renda total segundo as regiões administrativas – Distrito Federal – 2011 .....	86
Tabela 4 - Número de escolas por categoria do Ideb, segundo o grupo de renda per capita média – Distrito Federal – 2011 .....	87
Tabela 5 - Fatores administrativos da gestão escolar relacionados a qualidade do desempenho escolar.....	114
Tabela 6 - Fatores pedagógicos relacionados a qualidade do desempenho da escola .....	116
Tabela 7 - Fatores sociais relacionados a qualidade do desempenho da escola .....	117
Tabela 8 - Indicadores utilizados para prática de monitoramento e avaliação de processos .....	129

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Número de respondentes por gênero .....	97
Gráfico 2 - Percentual de respondentes por faixa etária .....	97
Gráfico 3 - Percentual de respondentes com curso de graduação e área de formação .....	99
Gráfico 4 - Percentual de respondentes com curso de especialização e área de formação .....	99
Gráfico 5 - Tempo que exerce a função de Gestor Escolar.....	100
Gráfico 6 - Dificuldade que enfrenta no trabalho: pouca experiência que possui como gestor .....	101
Gráfico 7 - Há quantos anos trabalha nesta escola.....	101
Gráfico 8 - Tempo que exerce a função de gestor escolar desta escola .....	102
Gráfico 9 - Participação em treinamentos, conhecer a comunidade e se mora em torno da escola .....	103
Gráfico 10 - Relacionamento do gestor com as pessoas da sua equipe .....	104
Gráfico 11 - Relação da qualidade do desempenho da escola está relacionado a boa relação com a comunidade .....	105
Gráfico 12 - Fatores que motivam o gestor escolar a trabalhar na escola.....	106
Gráfico 13 - Gestão Escolar: grau de dificuldade nas atividades desenvolvidas na escola .....	107
Gráfico 14 - Concordância ou discordância com relação às dificuldades que enfrenta no trabalho de gestor escolar .....	109
Gráfico 15 - Frequência de participação da comunidade nas atividades da escola.....	110
Gráfico 16 - Condições de conservação e funcionamento da escola .....	112
Gráfico 17 - Condições normais de utilização dos equipamentos .....	112

## Resumo

**Resumo:** O contexto deste estudo é o uso da informação para gestão escolar dos anos iniciais do ensino fundamental do Distrito Federal na perspectiva dos seus gestores. Propõe-se verificar efeitos do Ideb e de seus fatores associados na gestão das escolas públicas que oferecem anos iniciais de ensino fundamental do Distrito Federal (DF). Ela se desenvolveu a partir de informações disponíveis pelos órgãos oficiais além de entrevistas com os diretores destas escolas. Para este fim, realizou-se um estudo sobre os modelos de análises utilizados para monitorar e avaliar o sistema educacional e a escola. A partir destes, analisaram-se os principais indicadores sociais educacionais especialmente aqueles relacionados ao Ideb, além do estudo de diversos perfis de usuários deste tipo de informação. A pesquisa foi realizada com gestores escolares selecionados em função da renda *per capita* das Regiões Administrativas do Distrito Federal e dos resultados obtidos pelo Ideb. A partir destes dados se analisou o resultado do Ideb e seus fatores nestas regiões e a percepção dos gestores sobre a gestão escolar, qual a natureza desta relação. Nessa entrevista buscou-se compreender a opinião do gestor sobre as suas necessidades de informação; as fontes de informação que buscam os dados; a infraestrutura da escola; as condições dos equipamentos, bem como os fatores externos e internos que afetam o desempenho escolar para a sua gestão. O gestor considera que o Ideb apoia a gestão, porém é apenas um parâmetro. É necessário conhecer o que há por trás das nuances da gestão escolar para levantar os fatores associados que possam afetar a qualidade do desempenho escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Estudos de usuários. Uso da informação. Sistema de informação. Ideb. Fatores associados.

## Abstract

**Abstract:** The use of information from the Principals' perspective is the main objective of this study on primary education school management in the Federal District Public Schools. This research proposes to study effects of Ideb and its associated factors on the Federal District (FD) public schools management offering primary education programs. It was developed based on official information available together with those schools directors. As background information it was carried out studies the analytical models referenced for monitoring and evaluating the educational system and the schools. Afterward, it is analyzed basic socio-educational indicators, mainly, those related to Ideb, besides studying several educational stakeholders profiles. The research was carried out with principals selected crossing per capita income level within Federal District Administrative regions and Ideb results. The directors' interviews were on a sample basis according to the their school Ideb and associated factors results and the Federal District Administrative Region average per capita income where schools are located. The analysis was carried out focusing on Ideb and its associated factors in each Administrative Region and their schools' Director perception on their schools management and the nature of the relation with Ideb results. The interview intended to provide information about Directors opinion with respect to their need for information for decision making, mainly, about: source of information; information on school infrastructure; facilities conditions, as well other external and internal factors affecting students' performance within their school management leadership. From the interviews it is shown that school directors considers Ideb as a tool for management, but only as a reference. It is necessary to learn what underlies the school management in order to raise questions about associated factors that affect the students school performance.

Key words: School management. Stakeholders' profile. Use of information. Information system. Ideb. Associated factors.

## Capítulo 1

### Contextualização

O Censo Escolar da Educação Básica, mediante o Sistema Educacenso, permite coletar e armazenar grande quantidade de informações referentes à educação brasileira. É realizado, anualmente, com a colaboração das secretarias estadual e municipal de educação, com a participação das escolas públicas e privadas do país. As principais variáveis coletadas são escolas, alunos, professores e turmas, nas diferentes etapas de ensino (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e modalidades (regular, especial e educação de jovens e adultos). Indicadores relevantes podem ser calculados com as informações coletadas pelo censo escolar, por exemplo, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), as taxas de rendimento escolar, a taxa de distorção série-idade e outros importantes indicadores educacionais que auxiliam o Governo, seja ele federal, estadual ou municipal, na tomada de decisões, para a formulação de políticas públicas, para a elaboração e execução de programas na área da educação e distribuição de recursos. O indicador é calculado a partir das metas estipuladas no Plano Nacional de Educação (PNE) para melhoria da qualidade do sistema educacional brasileiro. A pesquisa visa mensurar o uso da informação educacional pelo gestor escolar das escolas públicas de anos iniciais do ensino fundamental do Distrito Federal (DF) relacionando com os fatores associados ao Ideb e assim verificar a contribuição da sua utilização para a sociedade do DF, na área da educacional.

#### 1.1 Introdução

A educação é o resultado do processo de desenvolvimento das sociedades, manifestando-se de diversas maneiras para atender vários interesses (COSTA, 2012).

Para Bobbio (1992), o direito à educação não se resume a estabelecer seus fundamentos e alcance. O problema na sociedade moderna é proteger este direito,

garantindo sua efetiva concretização, não se limitando a uma garantia legal constitucional (HORTA, 1998). Compreende a universalização e ampliação do acesso a todos os níveis educacionais, bem como a ampliação dos recursos disponíveis para a melhoria da infraestrutura física da rede pública, da formação docente e da qualidade dos serviços educacionais oferecidos. O Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014, estabelece metas e estratégias para o seu cumprimento com relação à melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis; redução das desigualdades sociais e regionais quanto ao acesso, permanência e sucesso escolar; alfabetização dos estudantes dos anos iniciais do ensino fundamental, proporcionando aos alunos condições de permanência, aprendizagem e conclusão com a correção do fluxo escolar e reposicionando o estudante no ciclo escolar de maneira compatível com sua idade. Os dirigentes municipais e estaduais são os responsáveis pela gestão de oferta, qualidade e equidade da educação para milhões de crianças, jovens e adultos nas diferentes etapas e modalidade de ensino por meio de políticas educacionais municipais que desempenham um papel fundamental para fazer o país avançar em direção a esses objetivos (BRASIL, 2006).

O monitoramento da qualidade da educação requer o acompanhamento do sistema educativo brasileiro com o uso intensivo de informações e criação de mecanismos que facilitem a sua produção, análise e disseminação, conformando-se em um recurso acessível, rápido e dinâmico aos seus usuários (RAMOS *et al.*, 2010).

Para isso, conta-se com o auxílio da Ciência da Informação (CI), pois o valor e volume cada vez maior de informações conduzirão progressivamente à constituição de um campo disciplinar próprio para o seu estudo.

A Ciência da Informação originou-se na fase da “Explosão da Informação”, ocorrida depois da Segunda Guerra Mundial, a partir de 1950, a fim de tratar exclusivamente deste fenômeno, e tendo como desafio gerenciar o grande volume de informação ocorrido desde então (SOUZA, 2007).

Saracevic (1995, p. 37) afirma que a CI é um campo dedicado à investigação científica e prática profissional que lida com os problemas da comunicação eficaz do conhecimento entre os seres humanos e dos conhecimentos registrados no âmbito das organizações no que diz respeito às suas necessidades informacionais e usos da informação. O autor argumenta que a Ciência da Informação utiliza-se, sempre que possível, das vantagens advindas da tecnologia da informação.

Para uma organização, a importância da informação é o principal fundamento cuja gestão e aproveitamento estão relacionados diretamente ao sucesso organizacional. Os esforços de uma organização devem estar voltados para a busca e manutenção da sua sobrevivência, da gestão e da vantagem competitiva (DANTAS, 2005, p. 24). Isto reforça a importância do processamento de informação em qualquer organização mediante sistema de informações dando suporte à tomada de decisão.

No âmbito da educação, sob a coordenação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), foram implantados sistemas de avaliação e de informação educacional, tendo como principais componentes, o Censo Escolar da Educação Básica e as avaliações de ensino. Estes sistemas contribuem para o planejamento, monitoramento e acompanhamento das políticas públicas, subsidiando a tomada de decisão. A utilização dos indicadores calculados mediante as informações educacionais armazenadas no sistema Educacenso, um sistema *on-line* que visa coletar, organizar, transmitir e disseminar os dados do Censo Escolar da Educação Básica, bem como das avaliações de desempenho dos estudantes, possibilita identificar prioridades, além de fornecer parâmetros para a formulação e o monitoramento de políticas públicas (CASTRO, 2000).

Entre os sistemas de avaliação mais relevantes, tem-se o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade). A elaboração e a divulgação de índices para avaliação da qualidade, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), integram o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Indicadores como taxas de escolarização, rendimento escolar e conclusão, importantes para a gestão educacional, são

calculados a partir dos dados coletados pelo censo escolar e dos sistemas de avaliação.

As instituições de ensino desenvolvem estratégias para a administração e gestão escolar, apoiadas em informações para a tomada de decisão. Essas informações têm como referência os objetivos educacionais estabelecidos, principalmente, pela Constituição Federal (CF), pelo Plano Nacional de Educação (PNE) e pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB), além das informações produzidas e disponibilizadas pelos censos escolares e pela avaliação da qualidade do ensino (ROQUE e COSTA, 2006). Aderem-se a isso informações da própria realidade escolar relativas à realização do projeto pedagógico e resultado da própria dinâmica escolar. Os autores consideram que o funcionamento da escola pode estar relacionado a múltiplas conexões e influências, entre elas, diretor, professor, coordenador pedagógico, pais de alunos, os alunos, além dos sistemas sociais, políticos e culturais do país que condicionam a sua atividade, pois “[...] o controle sobre os fatores que afetam o funcionamento da escola, ainda que mínimo, só é possível desde que a escola possua uma boa informação sobre todos” (ROQUE e COSTA, 2006, p. 10).

Essas informações, quando expressas por meio de indicadores, atribuem um valor estatístico agregado com objetivo de avaliar a qualidade da educação em suas múltiplas dimensões, a saber: desempenho dos estudantes, contexto socioeconômico em que a escola está inserida e servindo como uma ferramenta para o monitoramento da gestão escolar e do sistema educacional (ROQUE e COSTA, 2006).

De modo semelhante, Ferreira e Tenório (2010) afirmam que o indicador se revela, portanto, como um elemento, sinal ou aviso que denota características especiais ou qualidades, que apontam para uma direção, sugerindo uma ação.

Portanto, um indicador educacional<sup>1</sup> é uma ferramenta para acompanhamento de metas a serem atingidas na área educacional, tanto no âmbito nacional como estadual, municipal e nas escolas. Auxilia no planejamento de políticas públicas em

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ldeb/para-que-serve-o-ldeb>>. Acesso em: 30 out. 2014.

prol da qualidade da educação, bem como amplia a possibilidade de mobilização da sociedade em favor da educação.

O Ideb é um indicador instituído para monitorar a execução do PDE, especialmente no âmbito das redes públicas de ensino, avaliando o desempenho do sistema educacional brasileiro. Este índice é calculado a partir da taxa de aprovação e das notas obtidas pelos alunos em teses padronizadas: Prova Brasil e Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (BRASIL, 2014).

A principal meta estabelecida pelo PNE é a de alcançar o índice de 5.8 pontos, em 2021, como média de desempenho dos anos iniciais do ensino fundamental nas redes públicas. Esta meta corresponde ao desempenho escolar médio dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), à época da concepção do PDE, em 2007 (CORBUCCI e ZEN, 2013).

Devido a importância que o Ideb assume como um indicador da qualidade da escola, particularmente do desempenho escolar, esta pesquisa se propôs a investigar fatores internos e externos à escola que o gestor escolar identifica como informação relevante para a sua gestão administrativa e pedagógica no âmbito escolar. Para esta pesquisa, o estudo é restrito às escolas da rede pública do Distrito Federal que oferecem anos iniciais do ensino fundamental.

## **1.2 Justificativa**

A escola como organização precisa de monitorar seus resultados para saber se está cumprindo a sua missão principal que é garantir as crianças possa se desenvolver e aprender num ambiente escolar.

Para isso uma das estratégias é a utilização de informações e estabelecer metas e objetivos que se propõe a alcançar.

Neste contexto, é fundamental que o gestor escolar se aproprie destas informações para desenvolver suas atividades para garantir uma escola de qualidade. O Ideb é um indicador desenvolvido com este objetivo e, portanto, é faz

sentido perguntar em que medida este indicador tem sido uma ferramenta efetiva para apoiar a sua gestão escolar.

Por outro lado, o gerenciamento dessas informações se efetiva quando há pleno conhecimento das necessidades de informação do usuário, além de como é utilizada. Os estudos de necessidade e uso destas informações devem ser uma preocupação permanente dos gestores escolares para alcançar as metas estabelecidas para a melhoria do processo de gestão.

Neste sentido, pretende-se com esta pesquisa analisar de que maneira as informações educacionais são traduzidas na prática, ou seja, a consequência de seu uso pelos gestores das escolas dos anos iniciais do ensino fundamental da rede pública do DF, pois são de suma importância para o processo de tomada de decisão para que cada escola possa contribuir para a melhoria da educação pública no DF.

Diversos estudos mostram fatores que afetam a qualidade do desempenho escolar, uma das variáveis agregadas ao cálculo do Ideb, portanto, os fatores estão associados ao referido índice. Pelo exposto, outros fatores associados podem surgir decorrentes do uso da informação educacional pelo gestor escolar.

Acredita-se que este estudo contribui para a área da Ciência da Informação, ao tratar o fenômeno da informação educacional relativamente à sua obtenção, disseminação e utilização pelo usuário, buscando identificar suas necessidades, e fatores que se mostram relevantes para a educação do DF com reflexo no indivíduo, no grupo, na instituição e na sociedade em seu conjunto.

### **1.3 Definição do problema**

A gama de indicadores produzidos com os dados coletados pelo Censo Escolar da Educação Básica e a quantidade de usuários que demandam as informações educacionais para elaboração de trabalhos são consideráveis.

O censo escolar coleta os dados, que são tratados e transformados em informação, a qual, por sua vez, é organizada, armazenada, interpretada, transmitida e utilizada, ou seja, torna-se útil para os usuários. A partir destas informações se

produz um conjunto de indicadores para monitorar e avaliar o sistema educacional brasileiro.

Neste contexto, em 2007, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) com o objetivo de sintetizar em um único indicador dois conceitos importantes para avaliar a qualidade da educação: taxa de aprovação e o desempenho escolar dos estudantes da rede pública dos ensinos fundamental e médio elaborou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) como um instrumento para o acompanhamento da atividade escolar e do sistema educacional como um todo (FERNANDES, 2007). Por ser um indicador com a característica de considerar a escola em seu conjunto, levantam-se questões sobre de que maneira ele se relaciona com a gestão escolar, com as atividades pedagógicas e com a qualidade da educação neste âmbito.

No campo da CI uma questão importante é o papel que este indicador pode ter na gestão escolar e, portanto, levantam-se questões a respeito do seu uso pela equipe pedagógica para a melhoria do desempenho escolar dos seus estudantes.

Esta pesquisa, em particular, propõe-se a estudar e analisar o uso destas informações associadas ao Ideb nas escolas públicas dos anos iniciais do ensino fundamental do DF conduzindo ao seguinte questionamento:

Qual a relação existente entre o resultado do Ideb, de seus fatores associados e o uso da informação educacional pelo gestor escolar das escolas públicas de anos iniciais do ensino fundamental do Distrito Federal?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Verificar efeitos do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) na gestão escolar com relação ao uso da informação educacional nas escolas públicas de anos iniciais do ensino fundamental do Distrito Federal.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar informações estatísticas educacionais que o gestor escolar utiliza para gestão da sua instituição de ensino.
- Identificar como o gestor escolar utiliza a informação educacional para a gestão escolar.
- Caracterizar os fatores associados ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).
- Analisar o uso da informação educacional relacionada aos fatores associados ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

## Capítulo 2

### Revisão de Literatura

A revisão de literatura possui cinco tópicos: informação educacional; informações socioeconômicas e demográficas; indicadores educacionais; gestão educacional no DF e estudo de usuários. As quatro partes iniciais tratam das definições de teorias e modelos relacionados à informação. Será abordado um estudo de informação educacional considerando o trinômio “dado, informação e conhecimento” para entender o fenômeno e atingir o foco da pesquisa que é o uso das informações educacionais pelos gestores escolares das escolas públicas de anos iniciais do ensino fundamental do DF confrontando os fatores associados ao Ideb com o uso destas informações na gestão escolar, mediante monitoramento de resultados pelo gestor escolar.

Nestas partes, também serão estudados o sistema de informação centralizado na educação e os indicadores produzidos pelo sistema. Será abordado o conceito de indicador educacional, a sua finalidade e aplicações, especificamente o Ideb. Relata sobre o censo escolar da educação básica, o sistema Educacenso, responsável pela coleta das principais variáveis que contribuem para o cálculo de importantes indicadores educacionais que auxiliam no processo de tomada de decisão na área educacional e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), importante sistema que contribui para o planejamento de políticas públicas em prol da qualidade do ensino. Portanto, será pesquisado o uso das informações educacionais pelo gestor escolar com relação aos fatores associados ao Ideb das escolas públicas de ensino fundamental anos iniciais do DF para auxiliar na melhoria do seu desempenho escolar.

O quinto e último segmento trata do estudo de usuários, especificamente o perfil do usuário educacional no âmbito macroeducacional, instituição de ensino e o uso da informação para a gestão escolar, com enfoque nos gerenciamentos do sistema educacional e escolar no Distrito Federal.

O usuário da pesquisa é o gestor escolar, no item análise e discussão de resultados será apresentado o perfil do gestor escolar do DF. No intuito de comparação de resultados, um estudo realizado pelo Instituto Paulo Montenegro (2010) referente ao perfil do gestor das escolas públicas da educação básica de 14 capitais brasileiras, tem-se que as mulheres predominam, a idade média é de 46 anos, esta idade é mais acentuada nas regiões Centro-Oeste e Norte. Os gestores trabalham na escola atual, em média, há 5 anos e estão na profissão há 8 anos. Pedagogia é a área de graduação dos gestores, principalmente nas séries iniciais.

## 2.1 Informação educacional

A “Explosão da Informação” originou-se depois da Segunda Guerra Mundial, a partir de 1950. Teve como desafio, gerenciar o grande volume de informação ocorrido desde então. Barreto (1997, p.1) ressalta que

era necessário gerenciar e controlar o grande volume de informações, estocar e caracterizar seu conteúdo, priorizar o seu uso de acordo com as diferentes comunidades informacionais e promover uma divulgação seletiva e retrospectiva para evitar a duplicação do esforço de pesquisa e permitir que a sociedade conhecesse os avanços que haviam sido efetivados.

Para muitos cientistas da informação, dentre eles Robredo (2003) e Capurro e Hjørland (2007), a palavra informação tem múltiplos significados e formas, sendo adotada em diversos campos do conhecimento.

O *Harrod's Librarian's Glossary of Terms Used in Librarianship, Documentation and the Book Crafts and Reference Book* (1989, p. 281) define informação como “um conjunto de dados organizados de forma compreensível registrado em papel ou em outro meio e suscetível de ser comunicado”.

Oliveira (1997, p. 34) afirma que a informação “é o dado trabalhado que permite [...] tomar decisões”. Estabelece a diferença entre dado que define como “[...] qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

Le Coadic (2004, p. 4) corrobora o conceito de informação relacionando com a *comunicação e a cognição*, quando define a informação como *um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou digital), oral ou audiovisual*.

O conhecimento está em nossa mente. Conhecer é ser capaz de formar a ideia de alguma coisa; é tê-la presente no espírito. Isso pode ir da simples identificação (conhecimento comum) à compreensão exata e completa dos objetos (conhecimento científico), afirma Le Coadic (2004).

Observa-se também que todos os pesquisadores adotam uma definição de acordo com o seu campo de pesquisa ou então aceitam a definição proposta por outros pesquisadores.

Neste sentido, com a falta de consenso do que é informação, questiona-se qual a relação entre dado, informação e conhecimento.

O Quadro 1 traz o conceito de dado, informação e conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 18). Os autores afirmam que a relação entre os conceitos é nitidamente imprecisa e dão maior ênfase a “informação”, visto que, para eles, ela contém os conceitos de dado e conhecimento e serve de conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter.

Quadro 1 - Conceitos de Dado, Informação e Conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<p>Facilmente estruturado Facilmente obtido por máquinas Frequentemente quantificado Facilmente transferível</p>	<p>Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige necessariamente a mediação humana</p>	<p>De difícil estruturação De difícil captura em máquinas Frequentemente tácito De difícil transferência</p>

Fonte: Davenport, 1998, p. 18

O “dado” é simples observação; precisa ser transformado em “informação” e, para tal, necessariamente requer análise e exige um consenso da área quanto aos termos adotados em relação ao significado. Além disso, para ter valor, deve atender o usuário a que se destina. Para Choo (2006, p. 119), a informação precisa possuir algumas características como, por exemplo, responder a uma questão, solucionar um problema, subsidiar uma decisão, auxiliar em uma negociação ou dar sentido a uma situação.

Assim, a definição de informação dependerá do meio no qual o indivíduo está inserido, seu interesse, as pessoas com quem se relaciona e o conhecimento adquirido. A informação é válida quando está inserida num contexto (COURTRIGHT, 2007).

A pesquisa concentra-se na informação educacional, que abrange dados organizados com o objetivo de construir conhecimento sobre o sistema educacional e seu contexto. Portanto deve servir tanto para aqueles que atuam sobre a educação e o sistema educacional como os que a utilizam como seus beneficiários.

### **2.1.1 Sistemas de Informações educacionais**

Para avaliar tendências e mudanças no sistema educacional, é necessário desenvolver um sistema de indicadores dinâmico e que atenda prontamente às necessidades de informações educacionais dos usuários.

A tarefa diária do formulador de políticas públicas – ter informação atualizada, confiável e disponível em tempo real – é condição básica para garantir a eficiência, eficácia e efetividade dos produtos deste processo, sejam programas ou projetos (NETO *et al.*, 1999, p. ii).

Segundo os autores, antes de 1994 o Ministério da Educação (MEC) dispunha de um sistema gerencial de informações que não cumpria suficientemente seu papel de apoio ao monitoramento e controle gerencial das funções organizacionais. O sistema de informações era centralizado, tinha um modelo de gestão ultrapassado e dispendioso. O sistema era feito pelo MEC, que contratava serviços de terceiros para a digitação dos relatórios e a alimentação do banco de

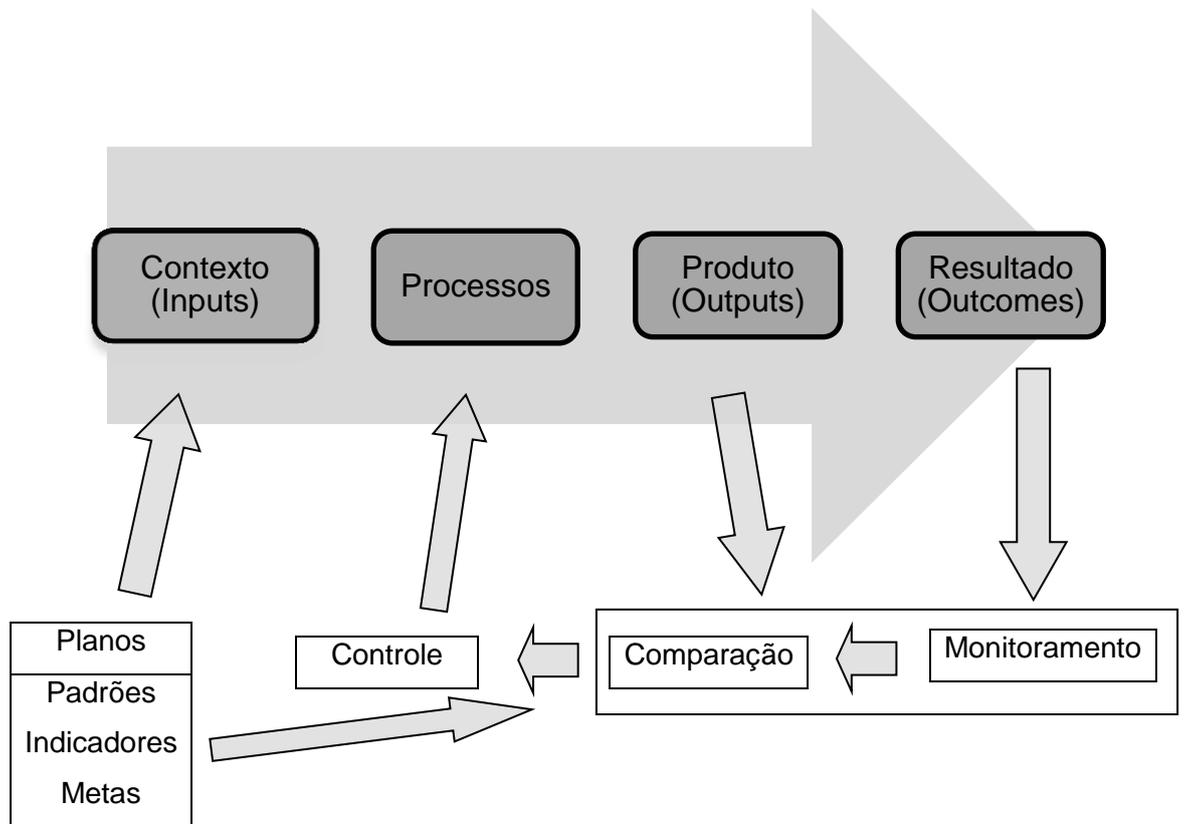
dados. Neste processo, havia algumas dificuldades como a falta de local adequado para a digitação, para estoque de questionário, facilitando o extravio e a digitação errada das informações. Após 1994, o MEC modernizou a plataforma tecnológica, reestruturou a arquitetura dos sistemas, tornando-os mais voltados para o usuário.

Em 1995, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), seguindo as diretrizes do MEC, passou a ser o órgão responsável pela formulação de políticas públicas e pelas informações e avaliações do sistema educacional, garantindo estatísticas educacionais confiáveis sobre a realidade do ensino. Implementou-se, a partir de então, o Sistema Integrado de Informações Educacionais (Sied). Neste mesmo ano, o INEP foi reestruturado e ficou responsável pela implementação do Sied (NETO *et al.*, 1999, p. ii e iii).

O Inep foi criado pela Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, e transformado em autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, nos termos da Lei nº 9.448, de 14 de março de 1997, alterada pela Lei nº 10.269, de 29 de agosto de 2001. Em 25 de agosto de 2003, foi aprovado seu Regimento Interno, por meio da Portaria MEC nº 2.255.

De acordo com a Figura 1, a seguir, em 1995, a estrutura básica do sistema gerencial de informações adotado pelo INEP passou a ser:

**Figura 1 – Sistema Gerencial de Informação**



Fonte: Neto *et al.*, 1999.

Desta forma, monitoram-se os produtos (*outputs*) de curto, médio e longo prazo do sistema educacional, bem como os efeitos sociais (*outcomes*), seguindo o modelo desenvolvido por Stufflebeam (1978) de natureza somativa, compreendendo quatro componentes principais: contexto, insumo, processo e produto (CIPP). Com estas informações, o modelo segue duas vias: a via do controle de processo, que permite ajustes na implementação, e a via da comparação e controle dos planos, que permite comparar a situação atual com o passado e experiências internacionais, gerando padrões, indicadores e metas que constarão nos planos educacionais, “fechando” o ciclo da política educacional. Por este motivo, os órgãos governamentais tendem a adotar este modelo para monitorar suas políticas, que normalmente estabelecem metas para cumprir. No caso da educação brasileira, essa referência é o Plano Nacional de Educação (PNE). O próprio Ideb é determinado a partir de variáveis de processos como taxas de aprovação e desempenho escolar.

A base de dados do Sied constituiu, até 2006, uma importante ferramenta para um processo de avaliação permanente, tendo em vista as principais diretrizes do MEC como órgão formulador da política educacional e responsável pela melhoria contínua da educação.

Em 2007, o Inep implantou o Sistema Educacenso, mudando a metodologia de coleta do Censo Escolar, passando a obtenção de dados a ser por indivíduo (aluno e professor) que será apresentado no próximo segmento.

### **2.1.1.1 Sistema Educacenso**

Em 2005, teve início a reformulação operacional e metodológica do Censo Escolar com a elaboração de um cadastro de alunos e docentes da educação básica que levou, em 2007, à implantação do sistema Educacenso<sup>2</sup>, criado para armazenar informações coletadas pelo Censo Escolar da Educação Básica. É um sistema informatizado que permite obter dados individualizados de cada aluno, professor, turma e escola do país, das redes pública (federal, estadual e municipal) e privada, via internet, mostrando um retrato detalhado do sistema educacional brasileiro. É um sistema de fácil operação e com funcionalidades que possibilitam avaliar em tempo real a consistência das informações prestadas e consolidadas da escola para verificação e análise dos dados declarados.

Assim, em 2007, com a implantação do novo sistema, houve mudança de metodologia de coleta do Censo Escolar da Educação Básica passando de coleta por escola para informações individualizadas. O responsável na escola, para responder ao questionário via Web, acessa o link <[www.educacenso.inep.gov.br](http://www.educacenso.inep.gov.br)> e preenche as informações solicitadas.

A partir dos dados do Educacenso é calculado o Ideb e planejada a distribuição de recursos para alimentação, transporte escolar, livros didáticos, entre outros.

---

<sup>2</sup> Informação disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/educacenso/censo-escolar>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

As redes de ensino (estaduais ou municipais) que possuem sistemas próprios de coleta podem migrar os dados para o banco de dados do Inep.

Tem-se um volume de dados brutos coletados que são tratados e consolidados utilizando o conhecimento e as ferramentas necessárias para obter uma informação que atenda aos inúmeros usuários que necessitam e demandam estes dados, com qualidade.

Estas informações precisam ser, além de tratadas, organizadas para que possam ser traduzidas para a prática. Segundo Taylor (2009), a necessidade de organização é a unidade básica do ser humano, que desenvolve habilidades cognitivas mais sofisticadas para categorizar, reconhecer padrões, classificar, relatar e criar grupos de coisas e ideias. A autora afirma que a aprendizagem humana se baseia na sua capacidade de analisar, organizar e recuperar arquivos, informações e conhecimentos. A maioria dos indivíduos se organiza porque necessita recuperar algo, e cita o cientista cognitivo Steven Hanard que diz que cognição é categorização.

Diante do exposto, para a elaboração de um sistema de informação de qualidade, os dados precisam ser tratados para se transformar em informação e esta ser organizada. A organização do conhecimento é responsável pela comunicação entre a produção e o uso de informação.

Com relação à produção de informação educacional, o processo de coleta de informações pelo censo escolar segue o modelo CIPP (ver Figura 1, retro). Existe um outro modelo semelhante chamado “*Value-added Processes in Information Systems*”, de Robert Saxton Taylor, 1986. O modelo do valor agregado de Taylor será estudado para que se possa fazer uma comparação com o modelo CIPP e o processo de coleta de informações pelo Censo Escolar coordenado pelo Inep.

O modelo do valor agregado de Taylor (1986) tem como premissa a criação de um processo capaz de transformar dados sem nenhum significado em informação útil, denominado Processo do Valor Agregado. O objetivo é desenvolver um modelo prático e conceitual de informações com valor agregado. Tem ampla

aplicação, podendo ser utilizado tanto em bibliotecas como em centros de pesquisas especializados em informações. (KIELGAST, HUBBARD, 1997, p. 2).

O gerenciamento da informação só é efetivo quando há pleno conhecimento das necessidades de informação dos usuários. Após isso, agregam-se valores a informação a fim de torná-la útil, permitindo ao usuário tomar decisões. Segundo Taylor (1986), agregar valor significa organizar, analisar, sintetizar e julgar a informação. Deve-se analisar o efeito resultante de seu uso nas atitudes dos usuários e a forma como a informação modifica a realização dessas atividades.

O Inep é um centro de pesquisas especializado em informações educacionais que transforma dados em informações úteis, agregando valor à informação até o ponto de disseminá-la ao público com interesse em informações educacionais para estudos e análises na área da Educação. Informações educacionais de relevância para acompanhamento e avaliação pelo gestor escolar.

A Figura 2 mostra o processo de transformação de dados em produto final. Compreende quatro processos gerais agrupados por atividades (TAYLOR, 1986). As principais atividades significativas encontradas num sistema de informação são organização, análise, síntese e julgamento.

A primeira fase do processo é a organização da informação, isto é, dar significado ao dado para ser buscado numa base de dados, ou seja, “confecção de rótulos através dos quais a informação poderá ser recuperada em uma base de dados” (TAYLOR, 1986).

Segundo Kielgast e Hubbard (1997), o principal valor da organização da informação está no tempo poupado em procurar a informação de que se necessita.

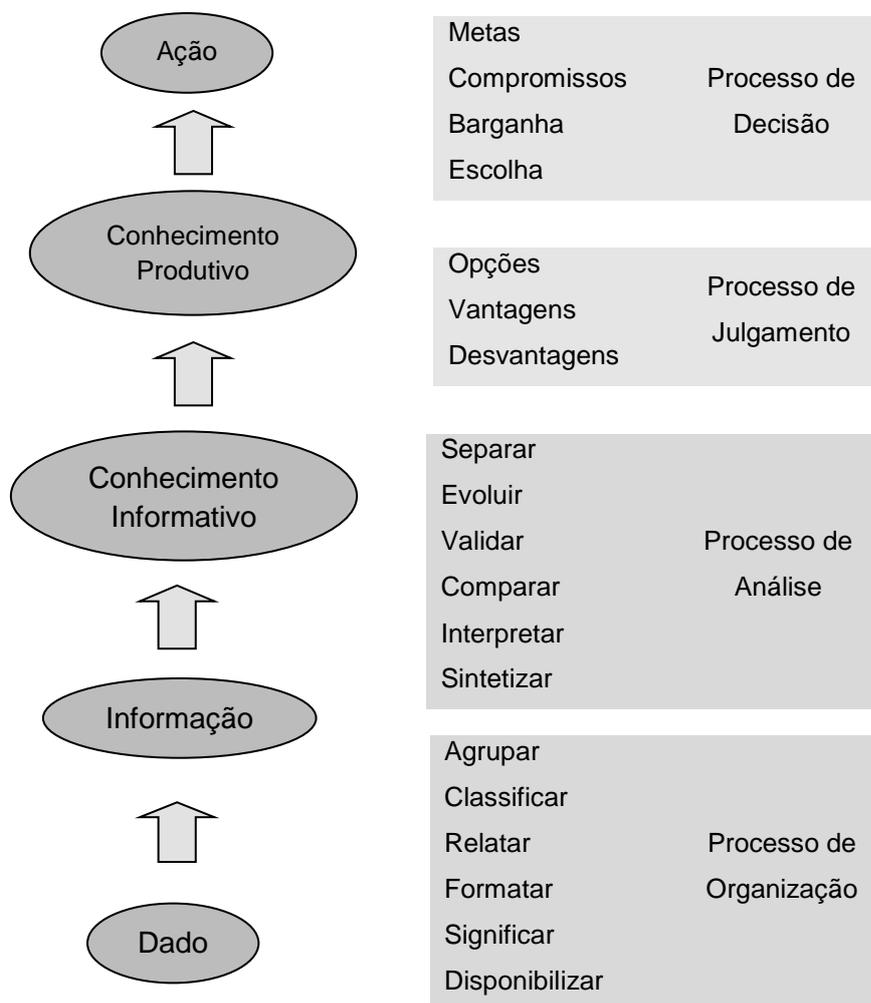
A partir daí, tem-se a segunda fase, qual seja, o processo de análise, em que o dado passa a ser informação. A análise é feita para transformá-la em conhecimento informativo ou produtivo e se tomar decisões. O processo de análise é ação de descrição, representação e organização de conteúdos informacionais, com vistas à elaboração de linguagens documentárias voltadas para o armazenamento e a recuperação da informação.

O processo de julgamento ocorre na passagem do conhecimento informativo para o conhecimento produtivo, julgando as opções de vantagens e desvantagens da informação para se tomar determinada decisão. Está relacionado com ações de filtragem, análise e padronização da informação a serem empregadas em situações específicas.

Por último, tem-se a ação, podendo ser chamada de síntese que é a informação sumarizada na medida exata para a formação de juízo no processo decisório. É o momento da escolha para que a instituição possa atingir metas desejadas.

O sistema gerencial de informações citado, no item 2.1.1, foi elaborado para o Sied e serviu de base para o sistema de informações educacionais atual, Educacenso, que segue o modelo avaliativo CIPP (Contexto, Insumo, Processo e Produto). A análise de contexto trata de identificar as características do entorno no qual se encontra a instituição da educação básica, o meio em que a escola está inserida, por exemplo, localização (urbana ou rural). A análise de insumos determina a quantidade de recursos necessários para alcançar os objetivos do planejamento institucional para obter os indicadores. A análise de processos gera informações sobre a eficiência e eficácia das diversas estratégias utilizadas pela organização associadas aos objetivos operacionais para gerar os indicadores e a análise do produto permite medir o grau de avanço nos objetivos programados, além de avaliar um produto, bem ou serviço que é avaliar, interpretar e julgar as realizações de um plano, programa ou o desempenho de um projeto específico. O objetivo é reunir informações para analisar se as metas específicas foram atingidas ou não, a fim de tomar as decisões adequadas. A análise do produto também é chamada de resultado ou impacto. Os indicadores desta análise dizem respeito aos objetivos principais (SIERRA, 2012, p. 32).

**Figura 2 – Espectro do Valor Agregado de Taylor**



Fonte: Processos de Valor Agregado em Sistema de Informação, Taylor, R. S., 1986, p. 6.

Por analogia, tem-se Sistema Educacenso responsável pela coleta e armazenamento dos dados educacionais por meio do Censo Escolar realizado anualmente. Após a coleta, os dados são transformados em informações *organizadas* em base de dados (organização); que depois de geradas são *analisadas* na forma de estatísticas educacionais relevantes da base de dados educacional, por ferramentas próprias para acesso às referidas informações (SAS, Query Builder, Toad, Spss). Algumas variáveis geradas da base são número de matrículas públicas no ensino fundamental anos iniciais no DF; número de escolas públicas do ensino fundamental anos iniciais do DF; número de professores na rede pública no ensino fundamental anos iniciais do DF. No passo seguinte, as

informações são *sintetizadas* de forma significativa para auxiliar na tomada de decisão. É importante ter estatísticas padronizadas ano a ano para que se possa obter uma série histórica e fazer comparações, além de permitir comparações com outras fontes de informação, se existirem. Como exemplo, o cálculo do Ideb; as variáveis que associadas ao desempenho escolar mediante o Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica) são produzidas pelos dados coletados pelo Sistema Educacenso. Como processo final, a informação é  *julgada*, aplicando-a para a melhoria da educação por meio de elaboração de políticas públicas, no caso da pesquisa, do Distrito Federal. Este  *julgamento* é feito pelo profissional do conhecimento na área educacional que obtém a informação, filtram-na, sintetizam-na e padronizam-na para uma situação específica e, a partir daí, terá potencial para ser usada.

Estes indicadores e variáveis são importantes para auxiliar na elaboração de políticas públicas na área de educação e também para gerar competitividade entre as escolas públicas contribuindo para o uso dos indicadores na elaboração de programas de melhoria da educação no DF e fazendo com que as escolas possam melhorar a média do Ideb alcançando a sua meta até 2021.

O CIPP avalia o sistema como um todo, ou seja, observa o resultado, a entrada, a saída e o processo para chegar no resultado. O CIPP é focado no sistema. O modelo de Taylor considera tanto a informação quanto o sistema que é desenvolvido na perspectiva do usuário, ou seja, desde suas motivações e necessidades (EISENBERG e DIRKS, 2008). Ao realizar a pesquisa com os gestores escolares buscou-se alinhar com esta perspectiva desenvolvida por Taylor acerca de modelo de sistema de informação dado que o modelo CIPP se mostra insuficiente para este fim pois ele não permite verificar a necessidade do usuário. Esta pesquisa busca compreender como o usuário se apropria das informações.

### 2.1.1.2 Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb)

O Saeb<sup>3</sup> é um sistema composto de avaliações externas de larga escala realizadas bianualmente. O objetivo é analisar o sistema educacional brasileiro e verificar alguns fatores que afetam o desempenho escolar fornecendo um indicador com relação a qualidade do ensino, visando “subsidiar a formulação, reformulação e o monitoramento das políticas na área educacional nas esferas municipal, estadual e federal, contribuindo para a melhoria da qualidade, equidade e eficiência do ensino”.

Teve início em 1990 com o objetivo de realizar um diagnóstico do sistema educacional brasileiro, bem como alguns fatores que possam interferir no desempenho escolar fornecendo indicadores sobre a qualidade do ensino ofertado e que subsidiam a formulação, reformulação e o monitoramento das políticas públicas educacionais contribuindo para a qualidade, equidade e eficiência do ensino. A princípio a avaliação era feita para amostras de escolas de 1ª, 3ª, 5ª e 7ª séries do ensino fundamental da rede pública e urbana. As avaliações eram referentes às disciplinas Língua Portuguesa, Matemática e Ciências.

A partir de 1995, adotou-se a metodologia Teoria de Resposta ao Índice (TRI)<sup>4</sup> que permite comparações entre resultados ao longo do tempo. Neste mesmo ano, adotou-se o público do final das etapas de escolarização 4ª e 8ª séries do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio da rede pública e foi acrescentada uma amostra da rede privada, aplicadas as disciplinas Língua Portuguesa e Matemática.

Para os anos 1997 e 1999 os alunos de 4ª e 5ª séries foram avaliados em Língua Portuguesa, Matemática e Ciências; os de 3º ano do Ensino Médio em Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, História e Geografia.

A partir de 2001, até 2011, o Saeb avaliou apenas duas disciplinas - Língua Portuguesa e Matemática. Na edição de 2013, acrescentou, em caráter

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/saeb/historico>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

<sup>4</sup> Informação sobre TRI, disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/enem/nota\\_tecnica/2011/nota\\_tecnica\\_tri\\_enem\\_18012012.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_basica/enem/nota_tecnica/2011/nota_tecnica_tri_enem_18012012.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2014.

experimental, a avaliação na disciplina Ciências, para os alunos de 8º/9º ano do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio.

Em 2005, com a reestruturação do Saeb pela Portaria Ministerial nº 931, de 21 de março de 2005, o Saeb passou a ser composto por duas avaliações: Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb) uma avaliação amostral, que atende ao critério estatístico de avaliar alunos de turmas com no mínimo 10 estudantes, da rede pública e privada, obtendo resultado para o Brasil, Regiões e Unidades da Federação e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), também chamada de Prova Brasil, avaliação censitária, que atende o critério estatístico de avaliar no mínimo 30 alunos, da rede pública, obtendo o resultado para cada município e escola. O objetivo da Anresc é “auxiliar os governantes nas decisões e no direcionamento de recursos técnicos e financeiros, assim como a comunidade escolar, no estabelecimento de metas e na implantação de ações pedagógicas e administrativas, visando a melhoria da qualidade do ensino” (disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/saeb/historico>>. Acesso em: 20 ago. 2014).

Em 2013, de acordo com a portaria nº 482, de 7 de junho de 2013, a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), prevista no Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (Pnaic), passou a fazer parte do Saeb. A ANA tem como objetivo avaliar o aprendizado as crianças ao final do 3º ano do ensino fundamental, em Língua Portuguesa e Matemática.

Assim, tanto a Aneb, quanto a Anresc e a ANA atendem o público de gestores públicos, pesquisadores, educadores e a sociedade que demandam informações sobre os ensinamentos oferecidos em cada município e escola, bem como Brasil, Regiões e UFs. Auxilia também no cálculo do Ideb que nada mais é senão a meta a ser alcançada pelas escolas para contribuir com a melhoria da qualidade da educação.

## **2.2 Informações socioeconômicas e demográficas**

As informações socioeconômicas e demográficas são importantes para traçar o perfil de cada município, estado, região e do país com intuito de democratizar o acesso as informações sociais, políticas e econômicas de cada localidade, para que

estudantes, pesquisadores e empreendedores as utilizem em seus planejamentos e pesquisas.

Diversos municípios passaram a demandar com maior frequência indicadores sociodemográficos às instituições que disseminam informações estatísticas com o objetivo de subsidiar a elaboração de planos diretores de desenvolvimento urbano, de planos plurianuais de investimentos, para permitir avaliação dos impactos ambientais decorrentes da implantação de grandes projetos, para justificar repasse de verbas federais para implementação de programas sociais e necessidade de disponibilizar equipamentos ou serviços sociais para públicos específicos, por exigência legal, por exemplo, para portadores de deficiência, ou, ainda, por necessidade da sociedade local, melhoria de transporte urbano, por exemplo (JANNUZZI e PASQUALI, 1999).

Segundo os autores, as informações socioeconômicas e demográficas são úteis para os diversos usuários e instituições envolvidos na definição das prioridades sociais e na alocação de recursos que, quando bem empregados, podem enriquecer a interpretação empírica da realidade social, orientar a análise, formulação e implementação de políticas sociais e assim contribuir para apontar as carências a atender nas diversas áreas de intervenção. Como exemplos de fontes de informações<sup>5</sup> socioeconômicas e demográficas, temos o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) responsável pelo censo demográfico; o Ministério do Trabalho responsável pelas informações de emprego, salário, admissões e demissões; o Ministério da Saúde, responsável pelas informações de vacinações, morbidade; a Companhia de Desenvolvimento do Planalto Central (Codeplan) responsável pela Pesquisa Distrital de Amostra de Domicílios (Pdadm); o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), órgão vinculado ao Ministério da Educação (MEC), realiza anualmente o Censo Escolar da Educação Básica e Censo da Educação Superior.

---

<sup>5</sup> JANUZZI, P. M. Indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas, 9p. Texto elaborado para fins didáticos a partir de outro já publicado na *Revista Brasileira de Administração Pública* (Rio de Janeiro, v.36 n.1 p.51-72, jan./fev. 2002), além do livro *Indicadores Sociais no Brasil* (Campinas: Ed. Alínea, 2001).

O art. 9º, itens V e VI, da Lei de Diretrizes e Bases (LDB)<sup>6</sup> dispõe que a União incumbir-se-á de “[...] coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação; assegurar o processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental [...] em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino”.

Neste contexto, os órgãos supracitados possuem, além dos censos, pesquisas institucionais que contribuem para a construção de indicadores sociais para subsidiar o planejamento de políticas públicas de melhoria e qualidade de diversas áreas, entre elas, a educação.

### **2.2.1 Informações da PNAD e do Censo Demográfico**

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad)<sup>7</sup>, da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), obtém informações anuais sobre características demográficas e socioeconômicas da população, como sexo, idade, educação, trabalho e rendimento, e características dos domicílios, e, com periodicidade variável, informações sobre migração, fecundidade, nupcialidade, entre outras, tendo como unidade de coleta os domicílios. Temas específicos abrangendo aspectos demográficos, sociais e econômicos também são investigados. As Pnads e pesquisas econômicas, também do IBGE, cobrem boa parte dos interesses e necessidades de informação no âmbito agregado (estadual ou metropolitano, em alguns casos), mas evidentemente não respondem a questionamentos mais específicos e temáticos em termos de desagregação espacial requeridos pelos usuários dos sistemas estaduais de planejamento (JANNUZZI e GRACIOSO, 2002).

Assim, visando atender às demandas dos usuários, suprir necessidades para a formulação e gestão de políticas públicas, minimizando as lacunas existentes na

---

<sup>6</sup> Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

<sup>7</sup> Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=40](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=40)>. Acesso em: 10 dez. 2014.

produção nacional de estatísticas, o IBGE criou a Pnad Contínua<sup>8</sup>, a fim de aprimorar seu sistema de levantamentos de informações, e reformular suas pesquisas por amostra de domicílios, com a implantação do Sistema Integrado de Pesquisas Domiciliares (SIPD), do qual a Pnad Contínua é um dos pilares básicos. A Pnad Contínua substituirá as estatísticas sobre mercado de trabalho obtidas a partir da Pesquisa Mensal de Emprego (PME) e da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), potencializando os resultados produzidos por ambas. Atualmente, a SIPD conta com duas pesquisas: a Pnad Contínua e a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) e a Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF). O Quadro 2 mostra as características das pesquisas PME, Pnad e Pnad Contínua.

---

<sup>8</sup> Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Notas\\_metodologicas/notas\\_metodologicas.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Notas_metodologicas/notas_metodologicas.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2014.

Quadro 2 - Características da PME, Pnad e Pnad Contínua

Pesquisa	PME	Pnad	Pnad Contínua
Periodicidade	Mensal	Anual	Trimestral para o trabalho e anual para os demais temas
Tamanho da amostra	40.000	140.000	179.000
Temas investigados	Educação e Trabalho	Habitação, educação, migração, fecundidade, trabalho e rendimento infantil, além de temas suplementares	Educação e trabalho e rendimento, trabalho infantil, migração, outros temas a definir
Desagregação geográfica	Regiões Metropolitanas de Recife, Salvador, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, São Paulo e Porto Alegre	Brasil, Grandes Regiões, Unidades da Federação e algumas Regiões Metropolitanas	Brasil, Grandes Regiões, Unidades da Federação e Regiões Metropolitanas que contêm municípios da capital

Fonte: IBGE. Disponível em <[http://ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/sipd/setimo\\_forum/PNAD\\_continua.pdf](http://ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/sipd/setimo_forum/PNAD_continua.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2014.

A Pnad Contínua é uma pesquisa por amostra probabilística de domicílios, de abrangência nacional, planejada para atender a diversos propósitos. Visa produzir informações básicas para o estudo do desenvolvimento socioeconômico do país e permitir a investigação de indicadores sobre trabalho e rendimento, além disso, segue um esquema de rotação de domicílios, ou seja, cada município selecionado

será entrevistado cinco vezes, uma vez a cada trimestre, durante cinco trimestres consecutivos.

Dentre os indicadores que são produzidos com base nas informações da Pnad Contínua encontra-se a taxa de analfabetismo segundo os grupos de idade e sexo e o rendimento médio mensal *per capita* dos domicílios.

O Censo Demográfico<sup>9</sup> é a principal fonte para a construção de indicadores municipais no país. Pode-se analisar a dinâmica da população, tais como a natalidade, mortalidade e migração, com abrangência geográfica nacional. É realizado a cada dez anos e tem por finalidade quantificar a demanda potencial de bens e serviços públicos e privados. Coletam-se informações sobre diversos temas, como características demográficas da população (sexo, idade, migração, nupcialidade, fecundidade, mortalidade), características socioeconômicas (rendimento, posse de bens de consumo, situação de trabalho, ocupação, escolaridade) e características dos domicílios particulares (composição material, número de cômodos, dormitórios, banheiros, formas de ligação de água e esgoto).

Além do censo demográfico, há a contagem populacional, realizada em períodos intercensitários. Tem por finalidade atualizar os quantitativos populacionais municipais e melhorar a precisão das estimativas das projeções demográficas. A primeira coleta foi realizada em 1996, na qual se coletaram as informações demográficas básicas (sexo, idade, migração, condição de frequência ou não à escola e escolaridade).

### **2.2.2 Informações do Distrito Federal – Pdad – Codeplan**

A Companhia de Desenvolvimento do Planalto Central (Codeplan), nome que manteve até 2007, foi criada pela Lei Federal nº 4.545, de 10 de dezembro de 1964, e iniciou suas atividades em 5 de dezembro de 1966. A partir de 2 de março de 2007, passou a denominar-se Companhia de Planejamento do Distrito Federal. Tem como missão

---

<sup>9</sup> Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/3C0F2AE4C6B74D7B83257950005F787B/\\$File/Duque%20de%20Caxias.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/3C0F2AE4C6B74D7B83257950005F787B/$File/Duque%20de%20Caxias.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2014. JANNUZZI e GRACIOSO, 2002.

apoiar o Governo do Distrito Federal nas atividades de Planejamento Estratégico, Desenvolvimento Econômico, Social e Urbano, coletando, produzindo e disseminando informações para tomada de decisão governamental e melhoria contínua da qualidade de vida da população do Distrito Federal e de sua região de influência<sup>10</sup>.

Anteriormente a 2007, no processo da reforma administrativa pelo Governo do Distrito Federal (GDF), a Codeplan passou a atuar mais na área de tecnologia da informação. Nesta ocasião, a Companhia abandonou suas atividades típicas de pesquisa e estudo socioeconômicos, passando por um longo processo de esvaziamento, com a eliminação de diversos projetos e a cessão de seus técnicos para outros órgãos do GDF.

A partir de 2007, a Codeplan iniciou o processo de retorno às atividades originais. Em 2011, retomou projetos da maior importância como a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED/DF), em parceria com o Dieese, e a Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios (Pdad/DF), realizada nas 31 Regiões Administrativas do DF. Além disso, consolidou-se como órgão de planejamento, pesquisas e estudos socioeconômicos, por meio da produção, tratamento e disseminação de informações estatísticas demográficas, socioeconômicas, geográficas, cartográfica, geodésicas, territoriais, ambientais e urbanas que contribuem para o planejamento integrado do DF e da Região Geoeconômica de Brasília, assim como de sua Área Metropolitana.

A Pdad<sup>11</sup> permite cruzamentos de informações, como, por exemplo, renda domiciliar per capita e grau de instrução por Região Administrativa do DF, que devido a alta correlação entre renda e escolaridade, a forma eficiente de combater as desigualdades observadas no DF, a médio e longo prazo consiste investir em educação. E devido a esses cruzamentos de informações possibilita identificar situações de desigualdades sociais e econômicas, carência de serviços públicos e de infraestrutura. Portanto, as informações mostram situações que exigem permanente atenção dos responsáveis pela política pública.

---

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://www.codeplan.df.gov.br/a-companhia/a-secretaria.html>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

<sup>11</sup> Disponível em: <<http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/Pesquisas%20Socioecon%C3%B4micas/PDAD/2012/PDAD-DF-2011-091112.pdf>>. Acesso em: 8 maio 2013.

## 2.3 Indicadores educacionais

Segundo Campos (1992) “indicadores são medidas ou dados numéricos estabelecidos sobre os processos que queremos controlar” estando as metodologias de gestão cada vez mais baseadas na aplicação das melhores práticas e mensuração de sua aplicação por meio dos indicadores.

Outra definição seria “[...] os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança.” (PLANEJAMENTO EM AÇÃO, 2011)

O indicador educacional<sup>12</sup> é a ferramenta para acompanhamento de metas a serem atingidas na área educacional, tanto no âmbito nacional, estadual, municipal e nas escolas. Auxilia no planejamento de políticas públicas em prol da qualidade da educação, bem como, amplia a possibilidade de mobilização da sociedade em favor da educação.

Esta pesquisa focaliza em um dos indicadores calculados pelo Inep, a partir dos dados do Educacenso, que é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e nas variáveis associadas ao desempenho escolar mediante estudos realizados com o Saeb.

No contexto educacional, o papel da educação vem sendo ampliado para atender às necessidades sociais e econômicas da sociedade. Para que se possa fazer uma avaliação dos esforços despendidos em educação, é necessário que se estabeleçam indicadores que possam mostrar as mudanças ocorridas no sistema educacional e social, bem como descrever o produto da ação governamental e medir o impacto da ação no sistema educacional e, deste, no sistema social (BRASIL, 1980, p. 117). Indicadores são informações que refletem, direta ou indiretamente, a situação ou o desempenho de sistemas (BRASIL, 1980, p. 118). Indicador educacional é um tipo de informação educacional.

---

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/para-que-serve-o-ideb>>. Acesso em: 8 maio 2013.

As informações educacionais coletadas mediante o Censo Escolar inicialmente são apenas “dados”, isto é, o elemento em sua forma bruta. O dado, após trabalhado, transforma-se em “informação”, conhecendo a necessidade de informação do usuário, é possível gerenciar a informação agregando valores a ela, tornando-a útil. A informação sendo útil implica conhecimento e auxílio na tomada de decisão de determinada organização, por meio do Sistema de Inteligência, definido como processo que congrega as atividades de busca, processamento, análise e disseminação da informação para apoiar os usuários na tomada de decisão e que está inserido no tema Inteligência Competitiva e Organizacional definido como um conjunto de ações sistemáticas e integradas destas atividades (ARAUJO JR., 2009).

Le Coadic (2004, p. 41), afirma que uma análise das necessidades de informações deve responder às seguintes perguntas: *Quem necessita de informação? Que tipo de informação? Para qual grupo de pessoas? Por que precisam dela? Quem decide quanto a essa necessidade? Quem seleciona? Que uso é dado ao que é fornecido? Que consequências resultam desse uso para o indivíduo, o grupo, a instituição e a sociedade, em seu conjunto?*

### **2.3.1 Indicadores sociais e educacionais**

O Inep<sup>13</sup> é uma autarquia federal vinculada ao MEC que tem como uma de suas finalidades atender às necessidades de utilização, geração e transferência de informação da área educacional, oferecendo informações que possam agregar valor às atividades desenvolvidas no contexto que se inserem, que é obter estatística educacional, articulando a relação com o usuário por ser a principal fonte de informação educacional do país.

A sua missão é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o sistema educacional brasileiro com o objetivo de subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional a partir de parâmetros de qualidade e equidade, bem como produzir informações claras e confiáveis aos gestores, pesquisadores, educadores e público em geral.

---

<sup>13</sup> Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/conheca-o-inep>, acesso em: 15 nov. 2014.

Para gerar seus dados e estudos educacionais, o Inep realiza levantamentos estatísticos e avaliativos em todos os níveis e modalidades de ensino:

- Censo Escolar (Educação Básica): levantamento de informações estatístico-educacionais de âmbito nacional, realizado anualmente.
- Censo Superior (Educação Superior): coleta, anualmente, uma série de dados da educação superior no país, incluindo cursos de graduação, presenciais e à distância.
- Avaliação dos Cursos de Graduação: é um procedimento utilizado pelo MEC para o reconhecimento ou renovação de reconhecimento dos cursos de graduação representando uma medida necessária para a emissão de diplomas.
- Avaliação Institucional: compreende a análise dos dados e informações prestadas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) no Formulário Eletrônico e a verificação, *in loco*, da realidade institucional, dos seus cursos de graduação e de pós-graduação, da pesquisa e da extensão.
- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes): criado pela Lei nº10.861, de 14 de abril de 2004, o Sinaes é o novo instrumento de avaliação superior do MEC/Inep. Ele é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.
- Exame Nacional do Ensino Médio (Enem): exame de saída facultativo aos que já concluíram e aos concluintes do ensino médio, aplicado pela primeira vez em 1997.
- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb): pesquisa por amostragem, do ensino fundamental e médio, realizada a cada dois anos.

O Inep, a partir dos levantamentos de dados pelo Censo Escolar sobre aprovação dos alunos juntamente com outras avaliações (Saeb e Prova Brasil) elaborou o cálculo do Ideb, que é a referência para as metas do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), do Ministério da Educação (MEC).

Além dos levantamentos estatísticos e das avaliações, o Inep promove encontros para discutir os temas educacionais e disponibiliza também outras fontes de consulta sobre educação.

### **2.3.2 Indicadores associados ao desempenho escolar: o Saeb e a Prova Brasil**

Vários estudos foram realizados para identificar atributos que melhoram o desempenho escolar, utilizando informações do Saeb, Pisa, Prova Brasil, que são as principais fontes de dados. Também foi realizada pesquisa com relação às variáveis associadas ao desempenho escolar, não citados nas fontes anteriores, que utilizou outra forma de pesquisa, como a Síndrome de Burnout (exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional), ou seja, o fator emocional do profissional educacional.

O desempenho escolar “depende do que o aluno traz consigo, bem como daquilo que a escola oferece em termos de ensino, instalações e de ambiente” (ANDRADE e LAROS, 2007). Identificar atributos e/ou variáveis que elevem o desempenho escolar é fundamental para subsidiar a elaboração de políticas educacionais para a melhoria do desempenho escolar e, conseqüentemente, para a educação brasileira.

Conforme consta no Quadro 3, os estudos do Saeb e Censo Escolar, de âmbito nacional, em escolas com crianças do ensino fundamental da 4ª série/5º ano da rede pública na disciplina matemática, identificaram como um dos atributos de impacto positivo no desempenho escolar a “ausência de rotatividade dos professores ao longo do ano letivo” e de impacto negativo, “a existência do laboratório de informática” , que segundo o estudo, pode ser interpretado como “alocação do tempo entre aulas e uso de computador” (BIONDI e FELÍCIO, 2007).

Quadro 3 - Atributos que afetam o desempenho escolar

Afetam positivamente	Afetam negativamente
1 Ausência de rotatividade de docentes ao longo do ano letivo.	1 Existência de laboratório de informática.
2 Experiência média dos professores superior a 2 anos.	2 Escolha do diretor.
3 Existência de conexão à internet na escola.	
4 Existência de computadores para fins pedagógicos.	

Fonte: MEC/INEP. Serie Documental, Texto para Discussão nº 28.

O Quadro 4 mostra estudo realizado por Lima e Ramires (2011), no município de Bela Vista, MS, referente a outros fatores que afetam o desempenho escolar, como “o aluno nunca ter sido reprovado”, fator importante, pois contribui para diminuir a taxa de reprovação e melhorar a média do Ideb da escola.

Quadro 4 - Fatores associados ao desempenho escolar em Matemática

1 Aluno nunca ter sido reprovado
2 Aluno ser menino: maiores notas na avaliação de matemática
3 Escola ter, em média, boa nota, o aluno também terá

Fonte: LIMA e RAMIRES, 2011.

Deve-se considerar uma variável importante que pode afetar o desempenho escolar, a Síndrome de Burnout (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2006). Refere-se a uma síndrome na qual o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho e faz com que as coisas não tenham mais importância; qualquer esforço lhe parece inútil. Nessa situação, três componentes estão envolvidas, que podem aparecer associadas, mas são independentes: exaustão emocional; despersonalização e falta de envolvimento no trabalho (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2006). Portanto, por ser uma síndrome relacionada com a fadiga emocional ao ambiente de trabalho e/ou problema de saúde e/ou familiar, dentre outros, pode afetar o profissional da equipe escolar.

O planejamento estratégico é outro ponto que contribui com o desempenho escolar, ou seja, tem o intuito de melhorar a educação. Analisar onde pode estar a falha de determinada escola por não ter ido bem na principal avaliação da educação básica, a Prova Brasil, é o caminho para o sucesso na avaliação e, conseqüentemente, no resultado do Ideb.

### **2.3.3 Fatores externos e internos à escola relacionados ao desempenho escolar**

Izquierdo *et al.* (2004) realizaram estudo visando identificar os efeitos dos fatores externos e internos à escola no desempenho escolar dos alunos, no nível primário, nas áreas de espanhol e matemática, mediante testes nacionais padrões para todas as séries do ensino fundamental.

Os fatores externos foram considerados a partir do índice de marginalização<sup>14</sup> da população estadual e municipal e algumas variáveis incluídas no questionário de características socioeducativas da escola, aplicado em 2001. O índice reflete as características socioeconômicas da população que vive em diversos municípios, incluindo os serviços básicos. Os fatores externos correspondem às características predominantes no local onde as escolas estão situadas. E o questionário fornece informações desagregadas sobre a infraestrutura e o acesso a serviços básicos da população onde se localiza cada escola. Os fatores internos correspondem a várias características da escola, como a infraestrutura, supervisão, administração, gestão, professores e aspectos ligados ao tipo de relação entre a escola e a equipe pedagógica e os pais e família do aluno. Estas variáveis foram obtidas do questionário das características socioeducativas da escola (IZQUERDO *et al.*, 2004).

O autor seguiu estudos que influenciam o desempenho dos alunos considerando as literaturas que fornecem dois tipos de trabalho: a) estudos visando

---

<sup>14</sup> El índice de marginación estatal y municipal se estima a partir de la situación que guardan las familias y la población de los municipios con respecto a 11 indicadores (condición de alfabetismo, nivel de instrucción, vivienda, drenaje, excusado, electricidad, agua entubada, dormitorio, material predominante en pisos, tamaño de la localidad e ingresos por trabajo). Para conocer la metodología utilizada en la elaboración del índice de marginación se recomienda ver: CONAPO, 2000 (IZQUERDO *et al.*, 2004).

analisar aspectos relacionados com o desempenho dos alunos em testes padronizados e b) estudos realizados a partir das perspectivas de escolas eficazes, que, mesmo tendo seguido metodologias distintas, tendem a convergir para referenciais teóricos e metodológicos comuns, prevalecendo o estudo chamado de “valor agregado”, com base na análise multinível. O Relatório Coleman (COLEMAN *et al.*, 1966), que chamou a atenção para os fatores estruturais que explicam as diferenças no desempenho dos alunos, como a origem social, área de residência e os aspectos culturais das famílias. Várias investigações foram focadas nas grandes desigualdades educacionais existentes entre os diferentes estratos da população, em termos de acesso ao sistema, fracasso escolar e as taxas de abandono em diferentes níveis de ensino. Verificaram-se as diferenças na infraestrutura escolar; assistindo os professores e verificar os recursos que utilizavam. Estas foram as principais variáveis dependentes na análise. A partir deste estudo podem-se inferir termos como desigualdade social, desigualdade de oportunidades, desigualdades educacionais entre as gerações, marginalização e exclusão da educação, o insucesso escolar, e assim por diante. O nível de aprendizado alcançado pelos alunos foi considerado na análise.

Dentre as investigações feitas, Izquierdo *et al.* (2004) relacionaram os seguintes fatores:

Fatores externos ao sistema escolar:

- Características sociais, econômicas e culturais das famílias: ocupação dos pais, escolaridade dos pais (MUÑOZ y GUZMÁN, 1971; ECHART, 1976; SWETT, 1977; WOLF, 1978; CLAVEL y SHIEFELBEIN, 1979; BRAVO y MORALES, 1983; SHIEFELBEIN y FARELL, 1982, 1984).

Fatores internos ao sistema escolar:

- Características das escolas: disponibilidade de livros; tarefas de casa; tamanho dos cursos; equipamento escolar; tamanho da escola; funcionamento dos serviços oferecidos pelo sistema escolar; frequência dos professores no decorrer do ano letivo (MUÑOZ y GUZMÁN, 1971;

ECHART, 1976; WOLF, 1978; SHIEFELBEIN y SIMMONS, 1979; AGUERRONDO, 1983; SHIEFELBEIN y FARELL, 1982, 1984).

- Perfil dos professores: formação profissional; experiência como docente; qualidade da relação entre o aluno e o docente (MUÑOZ y GUZMÁN, 1971; ECHART, 1976; SWETT, 1977; SHIEFELBEIN y SIMMONS, 1979).
- Perfil dos alunos: condição socioeconômica; assistência pré-escolar; reprovação, sexo, idade, alimentação, peso e acesso a televisão (MUÑOZ y GUZMÁN, 1971; ECHART, 1976; SWETT, 1977; WOLF, 1978; SHIEFELBEIN y SIMMONS, 1979; BRAVO y MORALES, 1983; SHIEFELBEIN y FARELL, 1982, 1984).

A pesquisa de Izquierdo *et al.* (2004) aponta as variáveis mais importantes e processos que surgem da pesquisa e da interpretação que explicam as diferenças nas oportunidades educacionais:

Fatores relacionados externos ao sistema escolar:

- Características sociais, econômicas e culturais das famílias: *status* socioeconômico das famílias (MUÑOZ *et al.*, 1979); características ambientais e culturais das famílias (MAGENDZO y GAZMURI, 1983); crenças, expectativas e não verbalizadas entre mãe e filho (KOTLIARENCO *et al.*, 1983).

Fatores que se desenvolvem no interior do sistema escolar:

- Nível de escolaridade: regras pouco flexíveis da organização escolar (MUÑOZ *et al.*, 1979); a estrutura da experiência escolar (ROCKWELL, 1982); a estrutura burocrática da instituição e a comunicação entre os atores do processo educativo e a comunidade (BALDERRAMA *et al.*, 1982).
- Nível da aula: atitudes de indiferenças dos professores em relação aos atrasos pedagógicos (MUÑOZ *et al.*, 1979); a definição da prática de ensino e aprendizagem e apresentação do conhecimento escolar (ROCKWELL, 1982); a condução do processo educativo: liderança vertical e autoritária dos professores (BALDERRAMA *et al.*, 1982); a relação social

e afetiva que o professor estabelece com seus alunos (FILP *et al.*, 1983, BARRIGA y VIDALÓN, 1978); as crenças e expectativas dos professores em relação ao desempenho escolar dos seus alunos e o tempo de dedicação especial aos meninos mais atrasados (BONAMIGO y PENNAFIRME, 1980; FILP, CARDEMIL y VALDIVIESO, 1984).

Os resultados desta pesquisa forneceram evidências de que os fatores estruturais, no contexto socioeconômico e cultural, podem explicar as diferenças observadas no desempenho dos alunos bem como contribuíram para notar que diversos fatores internos, como as características das escolas, dos professores e alunos, e os processos internos da escola, influenciam no sucesso ou fracasso escolar.

Posteriormente, no item 2.3.5 desta pesquisa, serão citados os fatores externos e internos associados ao Ideb que se relacionam com os descritos na investigação realizada por Izquierdo *et al.* (2004).

#### **2.3.4 O Ideb e a qualidade das escolas**

O Inep, de acordo com uma de suas finalidades<sup>15</sup> que é “[...] desenvolver e implementar, na área educacional, sistemas de informação e documentação que abranjam estatísticas, avaliações educacionais, práticas pedagógicas e de gestão das políticas educacionais [...]”, em 2007, numa iniciativa pioneira, criou o Ideb, em uma escala de 0 a 10, para mensurar o desempenho educacional do país.

O Ideb como um indicador de qualidade da escola, insere-se no sistema educacional a partir de 2005. Seu efeito sobre os resultados na escola ainda é de natureza exploratória. São iniciais os estudos sobre o uso deste indicador para o monitoramento da qualidade dos sistemas educacionais a partir da combinação do exame do fluxo escolar e do desempenho dos estudantes (FERNANDES, 2007).

---

<sup>15</sup> Lei nº 10.269, de 29 de agosto de 2001, que altera a Lei nº 9448, de 14 de março de 1997.

Klauck (2012) se propõe a compreender em que consiste a qualidade de ensino na perspectiva da própria escola a partir do Ideb. Por outro lado, Sass e Minhoto (2010) estudam o uso do Ideb como um parâmetro de avaliação dos sistemas municipais e estaduais de ensino, a partir dos resultados da Prova Brasil e dos dados do Censo Escolar.

Como dito, o Ideb é calculado a partir de duas informações relevantes para a qualidade da educação. Envolve a combinação do resultado do desempenho médio obtido pelos estudantes em exames padronizados em Língua Portuguesa e Matemática, que são as avaliações do Saeb (para as UFs e Brasil) e a Prova Brasil (para os municípios) ao final de determinada etapa do ensino fundamental (4<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup>/5<sup>o</sup> e 9<sup>o</sup> séries/anos) e 3<sup>o</sup> ano do ensino médio com a taxa de aprovação obtida no Censo Escolar, que tem influência na progressão dos estudantes entre as séries/anos da correspondente etapa de ensino (Tabela 1).

**Tabela 1 - Exemplo de cálculo do Ideb no Ensino Fundamental Anos Iniciais por escola – Distrito Federal – 2011**

Escola	Prova Brasil (N)	Taxa de Aprovação (P)	Ideb (N)*(P)
A	5,51	0,90	5,0
B	5,39	0,90	4,8
C	4,75	0,79	3,7
D	4,92	0,85	4,2
E	5,37	1,00	5,4

Fonte: MEC/Inep.

Nota: 1- N= Nota média padronizada

2- P= Indicador de rendimento

De acordo com a Tabela 1, maior Ideb significa maior taxa média de aprovação (Escola E). Entre escolas com a mesma taxa de aprovação, terá maior Ideb a que possuir melhor desempenho na Prova Brasil (Escolas A e B). O valor do Ideb será o mesmo da Prova Brasil quando todos os alunos são aprovados.

Percebe-se que baixo Ideb tem a ver com baixa taxa de aprovação e baixo desempenho na Prova Brasil.

A série histórica bianual do Ideb inicia-se em 2005, de onde foram estabelecidas metas de qualidade a serem atingidas pelo país, escolas, municípios e unidades da federação. A finalidade do Ideb é que cada instância evolua a fim de contribuir para que o Brasil atinja patamar educacional da média dos países desenvolvidos da The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) e, em português, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que é 6.0. Países estes que ficaram entre os vinte mais bem colocados no mundo. A comparação internacional foi possível devido a uma técnica de compatibilização<sup>16</sup> entre a distribuição das proficiências observadas no Pisa Programme for International Student Assessment (Pisa) e no Saeb.

Em termos numéricos, significa a média nacional do Ideb<sup>17</sup>, dos anos iniciais do ensino fundamental, passar de 3.8 em 2005 para 6.0, até 2021. Na rede estadual seria passar de 3,9 em 2005 para 6,1 em 2021. O Distrito Federal, rede estadual, o valor Ideb de 4,9 em 2005 para 6,5 em 2021. (Tabela 2)

Um indicador preocupante é a baixa proficiência obtida pelos alunos em exames padronizados. É necessário verificar que medidas estão sendo tomadas pelas escolas para incentivar o declínio da taxa de reprovação a fim de melhorar o indicador Ideb. Resultado ruim nos exames padronizados e/ou queda da taxa de aprovação alteram o indicador Ideb, para menos.

Com a pesquisa, foi possível observar que cada região administrativa contribuiu com melhorias, bianualmente, para que o DF evolua como um todo e, conseqüentemente, contribua para a evolução nacional.

---

<sup>16</sup> Nota técnica de compatibilização entre a distribuição das proficiências observadas no Pisa e no Saeb. Disponível em <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/portal\\_ideb/o\\_que\\_sao\\_as\\_metas/Nota\\_Tecnica\\_n3\\_compatibilizacao\\_PISA\\_SAEB.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/o_que_sao_as_metas/Nota_Tecnica_n3_compatibilizacao_PISA_SAEB.pdf)>. Acesso em: 14 dez. 2014.

<sup>17</sup> Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/portal-ideb>>. Acesso em: 14 dez. 2014.

Tabela 2 - Valores do Ideb total e rede estadual do ensino fundamental anos iniciais - Brasil, Centro-Oeste e Distrito Federal - 2005 e 2011

Brasil/Centro-Oeste/DF	Valores do Ideb total e rede estadual					
	Ano					
	2005		2011		Meta 2021	
	Total	Estadual	Total	Estadual	Total	Estadual
Brasil	3,8	3,9	5,0	5,1	6,0	6,1
Centro-Oeste	4,0	3,9	5,3	5,2	6,2	6,1
Distrito Federal*	4,8	4,4	5,7	5,1	6,8	6,5

Fonte: MEC/Inep.

\*Médias da Prova Brasil/Saeb 2011 e Ideb 2011 calculados sem as escolas federais.

### 2.3.5 Fatores associados ao Ideb

No Quadro 5, segundo estudo realizado pelo Ipea, em 2013, a infraestrutura pedagógica escolar é um dos fatores associados ao Ideb, com correlação de 50%, e os fatores externos caracterizam-se pela renda familiar *per capita* e condições habitacionais; escolaridade da população e o índice de condições sociais (ICS).

Quadro 5 – Fatores associados ao Ideb

Fatores internos à escola	Fatores externos à escola
<p>1 Infraestrutura pedagógica escolar: correlação de 50%</p> <p>a) Biblioteca</p> <p>b) Laboratório de informática</p> <p>c) Laboratório de ciências</p> <p>d) Quadra de esporte</p>	<p>1 Renda domiciliar <i>per capita</i></p> <p>2 Condições habitacionais:</p> <p>a) Abastecimento de água</p> <p>b) Esgoto sanitário</p> <p>c) Coleta de lixo</p> <p>d) Material de construção para moradia</p> <p>3 Escolaridade da população</p> <p>4 Índice de condições sociais (ICS)*</p>

Fonte: Ipea: *Brasil em Desenvolvimento*, v. 3, 2013

\*ICS é a média entre o Índice de Condições Habitacionais (ICH), a taxa de alfabetização e a renda domiciliar *per capita* do município.

Estes fatores foram analisados na pesquisa a fim de verificar o uso das estatísticas educacionais por parte do gestor escolar.

## **2.4 Gestão educacional no DF**

As informações e os dados apresentados no Relatório de Gestão e Políticas Públicas da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) 2011-2014<sup>18</sup> mostram que a gestão da SEEDF teve como base de suas políticas públicas o investimento em ações voltadas à expansão e ao fortalecimento de uma educação pública, integral, democrática, gratuita e de qualidade social, bem como a sua implementação destinadas ao acesso e à permanência dos alunos da rede pública com sucesso escolar.

Para isso a SEEDF aderiu a programas do Governo Federal como o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (Pnaic); Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio (Pnem); Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI); Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec); Escolas do Campo; Escolas Sustentáveis; Mais Educação e Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Ainda de acordo com o relatório de gestão, para satisfazer demandas da comunidade escolar, a SEEDF tem os seguintes programas, projetos e ações: elaboração coletiva da organização escolar em ciclos para as aprendizagens na educação infantil e no ensino fundamental e de semestralidade para o ensino médio; reformulação do currículo da educação básica; Programa DF Alfabetizado; ampliação e fortalecimento da política de educação integral; implementação da Gestão Democrática<sup>19</sup> em todas as unidades escolares da SEEDF; criação sistemática de orientação, apoio, monitoramento e avaliação dos Projetos Político-Pedagógicos, das coordenações pedagógicas das escolas, e das atividades de gestão escolar; implementação de novas Diretrizes de Avaliação Educacional:

---

<sup>18</sup> Relatório de Gestão e Políticas Públicas da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/suplav/relatorio\\_gestao\\_SEEDF\\_2011\\_2014.pdf](http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/suplav/relatorio_gestao_SEEDF_2011_2014.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2015.

<sup>19</sup> Lei nº 4.751, de 7 de fevereiro de 2012.

avaliação de redes, institucional e aprendizagem, dentre outros. O desenvolvimento e aperfeiçoamento destas ações conta com a participação de todas as instâncias da SEEDF.

A justificativa para a ação da organização escolar em ciclos para as aprendizagens foi devido à obrigatoriedade do ingresso da criança na escola a partir dos seis anos de idade, de acordo com a Lei nº 10.172/2001, que institui o Plano Nacional de Educação, levando assim à reorganização administrativa e pedagógica das unidades escolares. O primeiro ciclo refere-se à Educação Infantil: Creche, de 0 a 3 anos, e Pré-Escola, de 4 a 5 anos; o segundo ciclo, 1º Bloco, engloba o Bloco Inicial de Alfabetização (BIA), que inclui os três primeiros anos dos anos iniciais do ensino fundamental e o 2º Bloco inclui os 4º e 5º anos dos anos iniciais do ensino fundamental. O segundo ciclo dispõe de acompanhamento e reforço de aprendizagem para apoiar o aluno e a sua não retenção, determinando a reestruturação da organização em ciclos para os 4º e 5º anos.

Portanto, a gestão educacional do DF, utilizou-se dos ciclos como estratégia para enfrentar o alto índice de reprovação e abandono observados nos anos anteriores por meio de trabalhos didático-pedagógicos diversos para auxiliar nas aprendizagens dos alunos, sem a barreira da reprovação anual.

#### **2.4.1 Sistema de gestão escolar**

O uso da Tecnologia da Informação (TI) na gestão da informação escolar é indispensável para tratar, armazenar e disseminar a informação, além de gerir conhecimento. O recurso das tecnologias deve interligar os sistemas que as instituições possam utilizar, ajudando nas dificuldades abarcando saberes especializados, as bases de dados, os documentos, as diretivas, enfim, todos os saberes necessários à execução das tarefas organizacionais (ROQUE e COSTA, 2006).

O sistema de gestão escolar fornece benefícios como compartilhar conhecimentos com base na memória organizacional, estímulo e valorização da imaginação e inovação, contribuindo para várias visões dos dados e em vários contextos (SALES, 2013, p. 5).

No Relatório de Gestão do DF, 2011-2014, afirma-se que a SEEDF faz a sistemática de monitoramento e avaliação das escolas e gestores por meio de informações relacionadas aos alunos, turmas, docentes e infraestrutura escolar extraídas das bases de dados dos Sistemas Educacenso<sup>20</sup> e I-Educar, bem como dos dados referentes ao desempenho escolar obtido a partir dos resultados das avaliações externas nacionais: Provinha Brasil; Saeb; Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb); Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc – Prova Brasil); ANA; Enem; prova ABC (aplicada até o ano de 2011) e avaliações internacionais: Pisa e estudos regionais comparativos.

O sistema I-Educar é um *software* de gestão escolar que centraliza as informações do sistema educacional e, conseqüentemente, reduz a necessidade de uso de papel, a duplicidade de documentos e o tempo de atendimento ao cidadão. A implantação desse Sistema possibilita o alcance de uma gestão mais eficiente, pois integra e orienta toda a rede quanto às rotinas e aos procedimentos técnicos de escrituração escolar. Está disponível no Portal do Software Público Brasileiro e foi adotado pela SEEDF para substituir o antigo Sistema de Gestão Escolar (SGE). O sistema está implantado em todo Ensino Regular e atende a um total de 767 escolas (incluindo creches conveniadas) e 454.498 alunos e, ainda, apresenta informações confiáveis e em tempo real sobre o Sistema de Ensino Público do DF.

#### **2.4.2 Gestão escolar no DF**

A gestão escolar envolve diversos segmentos, entre os quais o administrativo e o pedagógico. Assim, o gestor precisa ter clara a definição de gestão para que possa exercer o seu papel a fim de atingir os objetivos propostos para a melhoria do desempenho escolar e, conseqüentemente, da educação.

---

<sup>20</sup> O Educacenso é uma radiografia detalhada do sistema educacional brasileiro. A ferramenta permite obter dados individualizados de cada estudante, professor, turma e escola do país, tanto das redes públicas (federal, estaduais e municipais) quanto da rede privada. Todo o levantamento é feito pela internet. A partir dos dados do Educacenso, é calculado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e planejada a distribuição de recursos para alimentação, transporte escolar e livros didáticos, entre outros. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=339>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

O que vem a ser *gestão*?

Há consenso no conceito de gestão descrita por alguns autores. Razzolini Filho e Zarpelon (2005) definem gestão como o gerenciamento do conjunto de ações e estratégias nas organizações, de maneira holística, visando atingir os objetivos. Estão inclusas as atividades administrativas clássicas de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Oliveira (2005) corrobora que gestão é um conjunto de processos que objetiva o planejamento, a organização, a direção, o controle e a distribuição de determinados recursos, produtos ou serviços.

Segundo Chiavenato (1987), a organização envolve o estudo das instituições públicas e privadas que predominam na sociedade além da atenção, tempo e energia de numerosas pessoas a fim de atingir objetivos específicos (ETZIONI, 1964).

As funções do gestor<sup>21</sup> são, em princípio, fixar as metas a alcançar mediante planejamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, solucionar os problemas, organizar recursos financeiros, tecnológicos, ser um comunicador, um líder, ao dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar, controlar o conjunto todo.

Valerien e Dias (2001, p. 8), citam Hallak, que diz “as principais características da gestão realizadas nas escolas [...] podem ser descritas em três palavras: autonomia, participação e controle”. O autor explica cada característica:

A *autonomia* permite à escola a busca de soluções próprias, mais adequadas às necessidades e aspirações dos alunos e de suas famílias. A *participação* abre espaço para tomada democrática de decisões, bem como a capacitação de recursos da comunidade: alunos, professores, funcionários, pais de alunos e outras pessoas interessadas no bom desempenho dos alunos. O *autocontrole* é o corolário das condições precedentes e permite o retorno de informações, indispensável para um funcionamento adequado da escola e para uma participação efetiva.

---

<sup>21</sup> Disponível em: <<http://www.significados.com.br/gestao/>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

Segundo Valerien e Dias (2001, p. 9), a gestão escolar deve ser realizada com cautela, devido a eventuais falhas que podem ocorrer e devem ser evitadas:

[...] quando se aplica o enfoque da gestão escolar com o propósito de melhorar a eficiência e a equidade alguns problemas aparecem devido a dificuldade de conciliar a autonomia, participação e o autocontrole. Isso é devido ao conflito que pode ser gerado na medida em que a autonomia e a participação implicam mudanças na direção e na distribuição de poder entre os principais atores do sistema de ensino. Por isso, primeiramente, é necessário ter em mente que a escola é uma organização humana, importante dimensão para compreender a qualidade da educação e da aprendizagem proporcionadas pela escola. Segundo lugar, as escolas são organizações humanas, as condições dos recursos humanos – incluindo a capacidade de gestão, a cooperação na tomada de decisões, a circulação e o uso da informação – constituem fatores determinantes do êxito da gestão realizada pelas escolas. Por isso deve-se levar em consideração a participação ativa dos atores envolvidos que são os diretores, professores, pais de alunos, alunos e a comunidade escolar.

O desafio da gestão escolar é maximizar a utilização dos recursos humanos e financeiros em cada nível, com o objetivo final de que os estudantes obtenham melhores resultados<sup>22</sup>.

Diante disso, infere-se que a escola é um tipo de organização na qual a sua gestão é de suma importância para que se possam ter resultados das ações constantes no Projeto Político Pedagógico da instituição de ensino. Em uma escola, as decisões devem ser tomadas considerando os objetivos educacionais e tendo como suporte um sistema de informação que envolve a integração e processamento dos dados. A informação é o resultado de um processamento de dados, dados estes que respondem a uma questão (ROQUE e COSTA, 2006).

Roque e Costa (2006) afirmam que a informação, uma vez transmitida a pessoas e órgãos, serve de base à tomada de decisão. Os órgãos de administração e gestão escolar desenvolvem estratégia para a escola e pautam as suas ações em função dos objetivos educacionais consagrados nas leis gerais do país, como a

---

<sup>22</sup> Jacques HALLAK, *op. cit.*, p. 7.

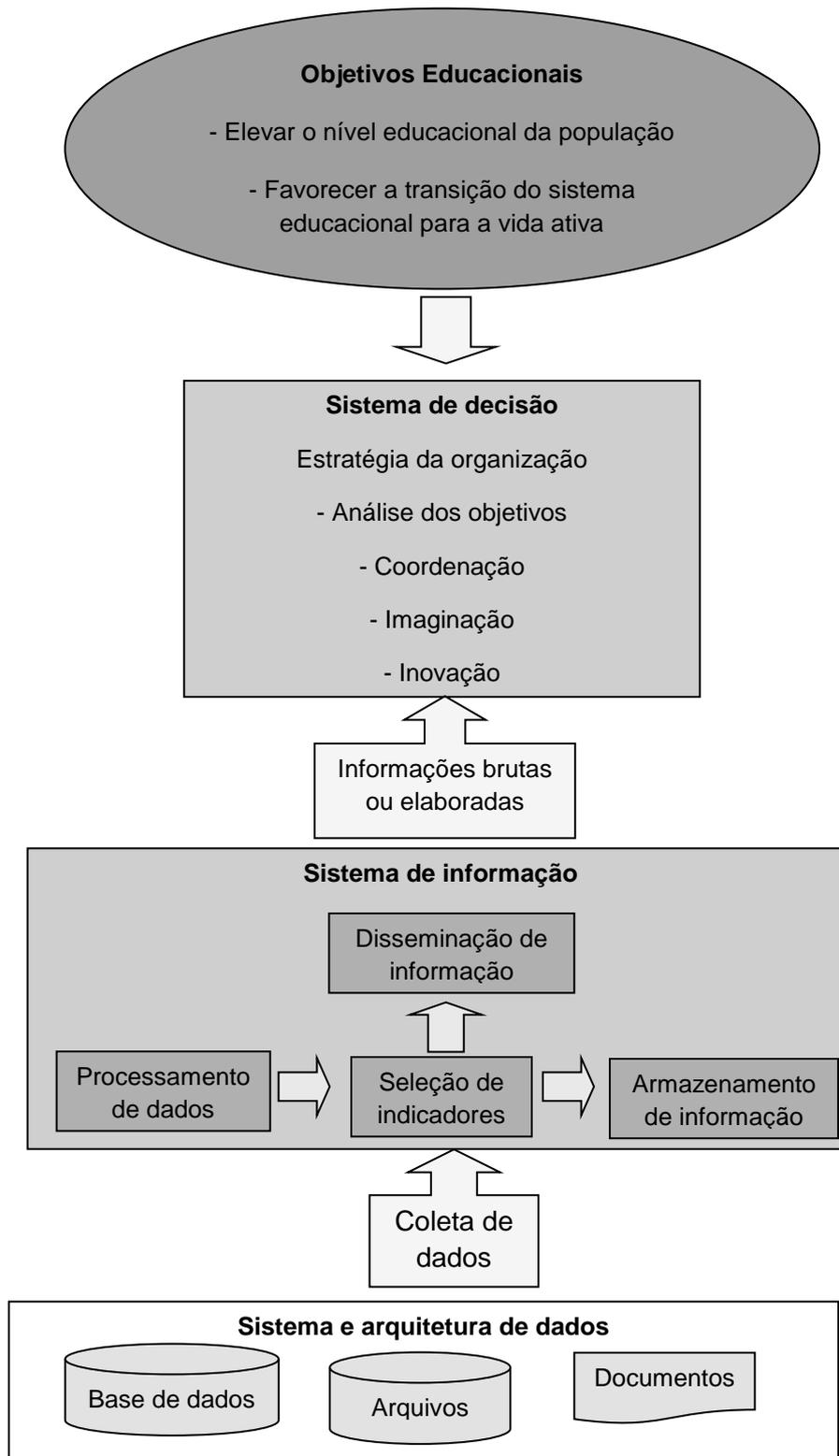
LDB, e, por outro lado, em função das informações fornecidas pelo sistema de informação escolar. Neste processo ocorre o conhecimento<sup>23</sup> da realidade escolar.

Neste contexto, o sistema de informação escolar pode ser visualizado na Figura 3.

---

<sup>23</sup> O conhecimento designa um outro patamar a que se pode aceder através da informação. Conhecer é compreender as interações e, a partir daí, desenvolver explicações seguras sobre as coisas. Acima do conhecimento, pode-se considerar ainda o patamar da sabedoria. A sabedoria distingue-se do conhecimento, sobretudo pela experiência e maturidade. O sábio é aquele que concilia o conhecimento com a experiência e que, graças à sua maturidade, adota uma atitude de prudência e moderação em todas as coisas.

**Figura 3 – Representação do Sistema Escolar**



Fonte: ROQUE e COSTA (2006, p. 3).

Davenport e Prusak (1998) definem Gestão da Informação (GI) como um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Em termos operacionais, a gestão da informação requer a determinação das necessidades informacionais; a coleta das informações; a disseminação das informações e o seu uso mediante observação participante e questionário estruturado.

Assim, para que este sistema de informação funcione necessita-se ter uma gestão de informação efetiva que terá a função primordial de apoiar a gestão escolar na tomada de decisão. Além disso, o gestor precisa conhecer os tipos de informação que se processam dentro da organização escolar (Quadro 6).

Diante do exposto, o sistema de informação é importante para auxiliar na gestão escolar considerando que o contexto escolar requer permanente monitoramento de práticas para corrigir falhas e fazer ajustes, mediante reformulações, se necessário for, de planos de ação utilizando resultados, bem como elaborar novos planos de ação com a implementação de inovação em contexto escolar (ROQUE e COSTA, 2006).

Quadro 6 - Tipos de informações na organização escolar

(Continua)

<b>Tipos de Informação</b>	<b>Aplicações</b>	<b>Suportes</b>	<b>Fontes</b>	<b>Usuários</b>
Organizacional	Distribuição de serviços Gestão de recursos Calendário de atividades Funcionamento de serviços Ordem de trabalhos de reuniões	Ofícios Reuniões Ordem de serviços Cartazes	Órgão de gestão Órgão do MEC Secretaria Gerente de instalações	Alunos Funcionários Professores Equipe pedagógica

(Continuação)

<b>Tipos de Informação</b>	<b>Aplicações</b>	<b>Suportes</b>	<b>Fontes</b>	<b>Usuários</b>
Pedagógica	Método de ensino/aprendizagem Currículos Programas Avaliação Projetos da escola	Diário Oficial da União Debates e seminários Reuniões coletivas Registro administrativo Mapeamento do aluno Atas	Ministério da Educação Conselho escolar Universidade Professores Grupos de trabalho	Professores Alunos Supervisor pedagógico Especialistas em Educação Especial
Científica	Conteúdos programáticos	Livros Cartilhas escolares Software Revistas especializadas	Editoras Universidade Bibliotecas Centro de documentação Sala de leitura da escola	Alunos Professores Comunidade escolar
Legal	Leis Decretos-lei Decretos regulamentares Portaria Despachos Circulares	Diário Oficial da União Códigos Regimentos	Governo Federal Senado Federal Ministério da Educação	Alunos Professores Funcionários Órgãos de gestão Conselho Escolar

<b>Tipos de Informação</b>	<b>Aplicações</b>	<b>Suportes</b>	<b>Fontes</b>	<b>Usuários</b>
Administrativa	Dados pessoais Classificações profissionais Resultados escolares Assiduidade	Registro administrativo Pautas e mapas Livro de ponto Diário de classe	Órgão de gestão Secretaria Supervisor pedagógico Professores Pessoal auxiliar	Alunos Professores Funcionários Supervisor pedagógico
Diversos (social, cultural)	Visitas de estudos Atividades desportivas e culturais Outros eventos escolares Publicidade Festas e convívio	Cartazes Exposições Jornal da escola Quadro de aviso Blog Informação oral E-mail	Alunos Professores Equipe escolar Associações locais	Alunos Professores Funcionários Equipe escolar Comunidade escolar

Fonte: Adaptado pela autora de ROQUE e COSTA (2006, p. 7).

Para análise da pesquisa, os fatores que estão relacionados à qualidade de desempenho da escola foram categorizados em três tipos de informação: administrativa; pedagógica e social. Estes tipos estão associados à adaptação feita por Abrucco (2015) da classificação de Heloísa Luck (2009) no que se refere às formas de gestão existentes na organização escolar, a saber:

- Gestão pedagógica ou de aprendizagem;
- Gestão administrativa;
- Gestão financeira;
- Gestão do relacionamento com a comunidade;
- Gestão dos resultados escolares;
- Gestão de relacionamento com a rede de ensino

Além disso, Valerien e Dias (2001, p. 72) enumeram as tarefas e papéis que o gestor escolar desempenha:

- Conselheiro pedagógico: controla aplicação dos programas; esforça-se em manter boa relação com os professores para garantir a correta organização dos trabalhos didáticos; propõe e introduz mudanças na escola.
- Administrador: assegura a ligação entre a escola e as estruturas hierárquicas superiores. Representa a autoridade administrativa da educação no local; zela pelo respeito à legislação escolar e compete-lhe transmitir e explicar os textos oficiais.
- Gestor do funcionamento do cotidiano da escola: faz gestão dos materiais escolares e da biblioteca; zela pelo bom funcionamento do recinto escolar, das instalações e do mobiliário; gere os recursos humanos cuidando para que haja boa distribuição de tarefas; identifica as necessidades e, por vezes, procura ele mesmo os recursos necessários a fim de enfrentar as dificuldades encontradas.
- Animador do meio social: toma parte ativa na Associação de Pais e Mestres; assegura a ligação da escola com as autoridades locais; estimula permanentemente a ligação entre a escola e o meio.

Diante o exposto, observa-se que as tarefas do gestor estão ligadas aos tipos de informações que se processam na organização escolar (Quadro 6).

Com relação à gestão escolar do DF, ela segue o Projeto Político Pedagógico (PPP) construído pela SEEDF tendo como parâmetro para a elaboração coletiva dos PPPs por todos os segmentos atuantes na comunidade de cada escola. Por isso, não se pode confundir o PPP da SEEDF com os PPPs das unidades escolares que são pautados na perspectiva apresentada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/96. As

escolas tem a atribuição de elaborar e executar suas propostas pedagógicas<sup>24</sup> dentro dos preceitos da gestão democrática<sup>25</sup> (MOTA, 2012).

O Relatório de Gestão da SEEDF, 2011-2014, diz que o artigo 2º da Lei de Gestão Democrática estabelece que a gestão democrática da Rede Pública de Ensino do DF tem como finalidade garantir a centralidade da escola no sistema e assegurar o seu caráter público quanto ao financiamento, à gestão e à destinação e, por fim, dispõe sobre os seguintes princípios:

- participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar;
- respeito à pluralidade, à diversidade, ao caráter laico da escola pública e aos direitos humanos em todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do DF do Distrito Federal;
- autonomia das unidades escolares, nos termos da legislação, nos aspectos pedagógicos, administrativos e de gestão financeira;
- transparência da gestão da Rede Pública de Ensino do DF, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros;
- garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, do preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho;
- democratização das relações pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento;
- valorização do profissional da educação.

A implementação da Gestão Democrática nas unidades escolares da Rede Pública de Ensino do DF deu-se a partir das eleições diretas para os seus Gestores e de seu Conselho Escolar em novembro de 2012. Em maio de 2014, ocorreu

---

<sup>24</sup> Entende-se o termo proposta pedagógica contido no artigo 12 da LDB como um sinônimo de Projeto Político–Pedagógico.

<sup>25</sup> A Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal foi instituída pela Lei nº 4.751, de 7 de fevereiro de 2012, de acordo com o disposto no art. 206, VI, da Constituição Federal, no art. 222 da Lei Orgânica do Distrito Federal e nos arts. 3º e 14 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

novo processo eletivo para preencher as vagas das novas unidades escolares e de casos específicos.

A expectativa de elaboração do PPP foi de que esses processos ocorressem com ampla participação dos profissionais da educação, estudantes, equipes pedagógicas e gestoras, pais, mães, responsáveis e conselhos escolares para a tomada de decisões e definição dos rumos da escola. Um dos elementos constitutivos da Gestão Democrática, Lei nº 4.751/2012, é a participação coletiva, cuja ação deve permear todo o processo de construção do PPP e considerar os seguintes aspectos: existência de diferentes sujeitos sociais ativos na escola; noção de que os sujeitos influenciam e são influenciados nos diferentes espaços de debate; construção da identidade da escola como resultante das intervenções dos diferentes atores sociais; a escola como um espaço vivo de debate sobre os desafios e as alternativas para o seu enfrentamento (MOTA, 2012).

A elaboração do PPP “[...] requer uma reflexão profunda sobre as finalidades da escola, sobre o reconhecimento de sua historicidade e sobre o processo de autoavaliação que possibilite construir uma nova organização do trabalho escolar” (SILVA, 2007, p. 139).

As equipes diretivas e os conselhos escolares escolhidos pelo voto direto da comunidade escolar devem resgatar o PPP como importante instrumento de gestão escolar que concretiza o currículo, alma e movimento da escola. O PPP é o corpo que dará a forma e a extensão deste currículo (LIMA, 2012), assegurado legalmente pela Gestão Democrática (Lei nº 4.751/2012). Em consonância com as políticas educacionais do Governo do Distrito Federal e do Governo Federal, Currículo da Educação Básica, diretrizes e orientações, cada escola deve encontrar meios para viabilizar a elaboração de seu “documento de identidade” (SILVA, 1999), pois cada instituição tem a sua singularidade, seguindo o caminho, não único, apresentado para elaboração do PPP da escola e coordenação pedagógica mediante orientação pedagógica da SEEDF, a fim de subsidiar gestores, profissionais da educação, estudantes e toda a comunidade escolar na definição de metodologias que favoreçam a reflexão, a avaliação, a pesquisa, o estudo, o debate, os consensos, os dissensos e os conflitos que emergem de toda construção coletiva. A Coordenação Pedagógica tem a atribuição de concepção, acompanhamento e avaliação da elaboração do PPP na escola (DISTRITO FEDERAL, 2014).

A equipe composta por diretor, vice-diretor, supervisor, coordenador e orientador educacional define a metodologia que favorecerá a participação e elaborará o planejamento para a construção do PPP na e da escola. Para tanto, será preciso definir: I – comissão organizadora composta por: diretor, vice-diretor ou supervisor, coordenadores pedagógicos, orientador educacional, integrantes da Equipe Especializada de Apoio à Aprendizagem (EEAA), Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), sala de recursos, Carreira de Assistência à Educação e outros profissionais da escola que o grupo poderá indicar; II – cronograma com ações e datas, com base na estrutura do PPP, apresentada nestas orientações; III – metodologia de elaboração coletiva do PPP, apresentada pela equipe composta pelo diretor, vice-diretor, coordenador e orientador educacional em reunião com os profissionais de educação, podendo a equipe indicar outros profissionais da educação para compor a comissão organizadora, que deve garantir a fidedignidade das informações e concepções do grupo (DISTRITO FEDERAL, 2014a).

De acordo com a Orientação Pedagógica da SEEDF (DISTRITO FEDERAL, 2014a), a comissão organizadora é responsável por sistematizar as discussões mediante texto preliminar e apresentá-lo ao grupo para análise e sugestões, elaborar o cronograma de reuniões e atividades com os professores e profissionais da Carreira de Assistência à Educação, pais, mães, responsáveis, estudantes e Conselho Escolar para o desenvolvimento das etapas de construção do PPP, dando oportunidade de participação de todos no processo. Além de fazer todos os registros das reuniões (em atas e ou memórias), das discussões e decisões, tais como: concepções, objetivos e metas, projetos individuais, em grupos e ou interdisciplinares; reuniões com a comunidade; estudos; planejamentos; levantamentos de dados, entre outros, para sistematização posterior. À medida que for realizando reuniões a comissão fará uma síntese de acordo com a estrutura do PPP apresentada pela SEEDF. Deve-se apresentar uma primeira versão de acordo com o cronograma criado pelo grupo da escola que será apresentado a comunidade escolar e, depois, realizada a versão final do PPP, contemplando as sugestões. A apresentação da versão final do documento para a comunidade escolar é fundamental para seu envolvimento no processo de implementação, acompanhamento e avaliação das ações.

Segundo o Relatório de Gestão do DF, 2014b, existem três movimentos para a elaboração do PPP. O primeiro é conhecer a realidade da escola relacionada a sua história. Esta história ajuda a construir indicadores educacionais que auxiliam no processo de avaliação da escola que poderá afetar no desempenho escolar dos alunos e, conseqüentemente na qualidade da educação. Com a participação da comunidade escolar descrita anteriormente, levanta-se a seguinte questão: O que torna nossa escola original, singular, única? A partir dessa questão, pode-se levantar:

- Qual sua história? Resgate da história da escola.
- Quem são seus estudantes? Classe, origem, histórico escolar. Quais são suas expectativas em relação à escola?
- Em qual comunidade geográfica e cultural a escola está inserida?
- Qual a situação atual e as perspectivas da escola? (considerando os documentos da SEEDF: Currículo da Educação Básica, Proposta Pedagógica, Diretrizes e Orientações Pedagógicas).
- Quais os principais problemas identificados?

Em síntese: Qual a escola que temos e qual a escola que queremos?

Neste contexto, são realizados o diagnóstico e a análise da escola (e de seu território geográfico), sócio-histórico e cultural e da comunidade na qual está inserida, permitindo, conforme Neves (1995), levantar indicadores para avaliar quais são as condições (físicas, materiais, financeiras, humanas), necessidades e expectativas para a realização de um trabalho de qualidade social e de sentido para a escola. Vale destacar que muitos desses indicadores têm sido considerados nos processos de autoavaliação institucional com toda a comunidade escolar, ou seja, já existem (Provinha Brasil, Prova Brasil, Ideb, PAS, Enem, taxas de aprovação, reprovação, evasão escolar, entre outros) e precisam ser analisados, compreendidos e socializados como ações do processo de diagnóstico da realidade escolar que orientará a elaboração do PPP da escola e sua implementação. Essa compreensão das informações relativas ao contexto escolar e de seu entorno, como sustenta Bourdieu (1997), possibilita-nos um “campo de forças” capaz de conservar ou transformar o campo de atuação dos sujeitos, delimitando ou ampliando seus limites e possibilidades. Como estratégias para levantamento de dados, de depoimentos que auxiliem a diagnosticar a realidade da escola, a comissão

organizadora pode recorrer a: dados do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE Interativo)<sup>26</sup>; questionários com questões abertas ou fechadas aplicados aos pais, mães ou responsáveis e profissionais da educação, com o objetivo de obter informações sobre as questões que ajudem no diagnóstico; relatórios das avaliações institucionais realizadas durante o ano letivo; pesquisas documentais em registros escritos ou fotográficos, histórias orais dos moradores próximos à escola e servidores, registros da secretaria escolar; desenhos e textos elaborados pelos estudantes; perfil da comunidade escolar (incluindo situações de risco e ou vulnerabilidade ou outros aspectos evidenciados por meio da aplicação do questionário quantitativo e qualitativo do Plano Com+vivência Escolar; Censos, saídas de campo, entre outros.

O segundo movimento é responder à seguinte questão: Para que existe a escola pública? Para isso, o grupo precisa ter claro e objetivo a definição de sua função social, dos objetivos institucionais, de sua finalidade, das razões para sua existência. Uma das perguntas que deve ser feita é: Quais as concepções do grupo sobre: currículo escolar; avaliação da aprendizagem institucional, de redes; gestão escolar; formação continuada na escola; educação integral; escola inclusiva; considerando as etapas/modalidades ofertadas pela escola (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos, Ensino Especial, Educação Profissional)? A estratégia é o grupo estudar sobre o Currículo da Educação Básica, as Diretrizes e Orientações Pedagógicas da Rede, por meio de leituras; palestras com especialistas ou profissionais da própria escola; vídeos reflexivos; estudos de textos selecionados; discussões para levantamento das concepções dos docentes nas coordenações pedagógicas; oficinas com preenchimento de fichas/quadros, entre outras estratégias pensadas pela escola. Durante essas atividades, a comissão organizadora registrará todas as observações, ideias, sugestões que irão compor o texto do PPP.

O terceiro movimento está relacionado ao Plano de Ação, que é formado pelos objetivos, metas e ações. O plano deve atender as situações diagnosticadas na escola (primeiro movimento) e explicitar como o grupo pretende implementar, acompanhar e

---

<sup>26</sup> Ferramenta de planejamento da gestão escolar, desenvolvida pelo Ministério da Educação em parceria com as secretarias estaduais e municipais, disponível para todas as escolas públicas. O sistema tem a característica de ser auto-instrutivo e interativo, estimulando a reflexão sobre os temas abordados. O PDE Interativo está organizado em etapas que auxiliam a escola a identificar seus principais problemas e a definir ações para alcançar seus objetivos, aprimorar a qualidade do ensino e da aprendizagem e melhorar seus resultados. Para acessá-lo, visite o site: <<http://www.pdeescola.mec.gov.br>>.

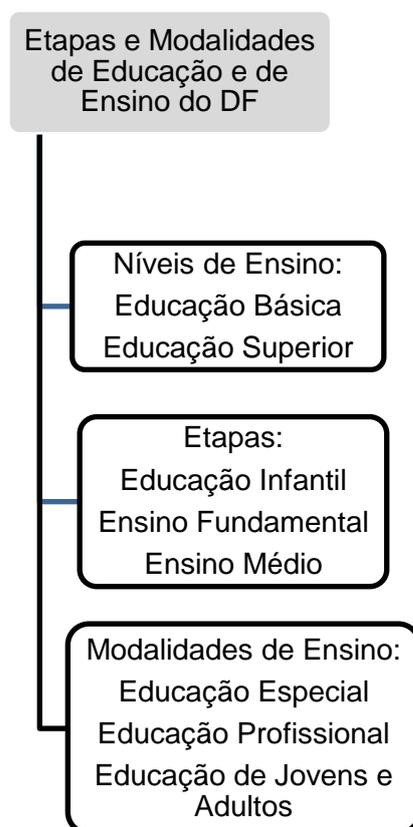
avaliar seu PPP e quais ações serão desenvolvidas para a consecução da missão da escola e o alcance de seus objetivos.

Os objetivos do plano de ação expressam os resultados esperados com o desenvolvimento da ação, por exemplo, melhorar o desempenho escolar dos estudantes dos anos iniciais do ensino fundamental; reduzir os índices de evasão e repetência com a adoção de práticas avaliativas formativas. As metas expressam parcelas de tempo previstas para obter certo resultado colocado por um objetivo, por exemplo, reduzir, ao final de 2016, em 20% os índices de reprovação e evasão nos anos finais do ensino fundamental, sendo: 2014, 5%; 2015, 10% e 2016, 20%. As ações são procedimentos propostos para atingir as metas e objetivos. Devem ser propostas ações nas dimensões: pedagógica, administrativa e financeira do trabalho escolar.

Após a elaboração do PPP, o gestor escolar e sua equipe pedagógica acompanham e avaliam o trabalho pedagógico da escola descrevendo a periodicidade em que ocorrerá a avaliação e como será avaliado, se é por meio de fichas, questionários, encontros, reuniões. No calendário escolar da SEEDF há dias disponíveis para avaliação do trabalho na escola. Com a avaliação as ações serão revistas, replanejadas, se necessário for, de acordo com os resultados avaliados para cada escola, dentro da sua realidade.

A Figura 4 mostra a estrutura organizacional do sistema público educacional do DF onde estão inseridas as Unidades Escolares (UE). A oferta da educação básica pela rede pública de ensino do DF é de responsabilidade da SEEDF sendo acompanhada diretamente por meio de 14 Coordenações Regionais de Ensino (CRE), subordinadas a SEEDF. As CREs são responsáveis pelas unidades escolares (UE) da rede pública do DF. A UE é vinculada à CRE, pedagógica e administrativamente. As CREs são: Brazlândia, Ceilândia, Gama, Guará, Núcleo Bandeirante, Paranoá, Planaltina, Plano Piloto e Cruzeiro, Recanto das Emas, Samambaia, Santa Maria, São Sebastião, Sobradinho e Taguatinga (DISTRITO FEDERAL, 2014b).

Figura 4 - Estrutura Organizacional do Sistema Educacional do DF



Fonte: *Relatório de gestão e políticas públicas da SEEDF, 2014b, p. 13.*

A SEEDF realizou em 2013 diversos eventos pedagógicos para troca de experiências e conhecimentos a fim de auxiliar no planejamento e/ou replanejamento de ações pelo gestor escolar e a equipe pedagógica. Dentre eles, realizou o Seminário de Avaliação do Ideb 2013, que teve como objetivo principal a análise dos índices do Ideb junto aos gestores da rede pública de ensino do DF, de modo a possibilitar a reavaliação das práticas pedagógicas e de gestão (DISTRITO FEDERAL, 2014b).

## **2.5 Dos estudos de usuários aos estudos de comportamento informacional**

O tema Estudos de Usuários tem como objetivo coletar dados para criar e avaliar produtos e serviços informacionais, bem como entender melhor o fluxo de transferência de informação (BAPTISTA e CUNHA, 2007). Segundo Choo (2006), o Estudo de Usuários

“[...] abrange o estudo das ‘necessidades de informação’ e os ‘usos da informação’”. Saracevic (2009) afirma que “[...] necessidade refere-se a um estado cognitivo ou mesmo social enquanto que o seu ‘uso’ refere-se ao processo”.

Choo (2006) confirma que os fatores cognitivos, afetivos, emocionais e situacionais influenciam o uso das informações pelos indivíduos. Diversos estudos (Schamber, 1994; Barbosa, 2002) mostram que a relevância da informação também influencia o seu uso. Choo (2006) sustenta que a relevância pode ser tratada nos seus aspectos cognitivos, afetivos e situacionais como importantes elementos para compreender o comportamento de busca da informação. Associados a estes elementos, a partir da necessidade de informação, o usuário passaria para o estágio de busca da informação até ao ponto de uso da informação, permitindo o indivíduo agir para resolver seu problema informacional, tomar decisão ou até criar sentido sobre determinado assunto.

Para o usuário obter um resultado prático na utilização da informação, uma análise de suas necessidades de informação deve ser feita, de modo que se possa ter efetividade do gerenciamento da informação. A efetividade é critério associado à capacidade da instituição de produzir os resultados que correspondam às expectativas da sociedade; ao alcance dos objetivos sociais e ao atendimento das demandas da comunidade (LE COADIC, 2004).

Em 1970, Brittain definiu os estudos de usuários como aqueles que comportam os aspectos de uso, demanda e necessidades. Com relação ao uso, objetivam conhecer os mecanismos de busca da informação e de uso de fontes de informação. As demandas referem-se às solicitações feitas a um sistema.

Figueiredo (1994) define estudos de usuários como investigações que se fazem para saber se as necessidades de informação dos indivíduos que utilizam biblioteca ou um centro de informação estão sendo satisfeitas de maneira adequada.

Nestes estudos também se verifica por que, como e para quais fins os indivíduos usam a informação e quais os fatores que afetam tal uso, encorajando os usuários a expor as suas necessidades bem como assumir a responsabilidade para que estas sejam atendidas pelas bibliotecas ou centro de informação.

O atendimento satisfatório ao usuário é a prioridade ao se trabalhar a informação, tornando-a facilmente acessível e agregando valor, ou seja, tornando-a útil para o usuário que necessita utilizá-la na sua área de interesse.

Figueiredo (1994) menciona que os estudos de usuários foram focados para tecnologistas e educadores, em meados da década de 1960. A maioria foi realizada a partir da segunda metade da década de 1940. Em 1948, na Conferência de Informação Científica da Sociedade Real (Conferência da *Royal Society*), ocorrida no Reino Unido, foram apresentados trabalhos que vieram contribuir para criar preocupação para os estudos orientados às necessidades dos usuários. A Conferência Internacional de Informação Científica, realizada em Washington, 1958, também contribuiu para o desenvolvimento desta área de investigação, com diversos trabalhos apresentados sobre o estudo de usuários.

O que ocorreu neste período foi a mudança do usuário como um ser passivo, para um ser ativo, ou seja, foram levadas em conta suas necessidades de informação. A biblioteca tornou-se mais ativa e dinâmica, criando novos serviços e aperfeiçoando os existentes. Serviços de bibliografias, índices e resumos foram reformulados de acordo com as necessidades dos usuários. Serviços novos, como disseminação seletiva de informação, serviços de alerta em forma de fichas, boletins, conteúdos de periódicos, foram criados para atender, de forma direta e objetiva, às necessidades individuais de cada usuário.

Estudos de usuários se dividem em:

- Estudos orientados ao uso de uma biblioteca ou centro de informação individual em que a maioria dos estudos de bibliotecas individuais se restringe a bibliotecas públicas e acadêmicas. Há poucos estudos registrados na literatura sobre bibliotecas especializadas. Este tipo de estudo fica restrito a um serviço (SDI) ou a instrumentos disponíveis para uso dos usuários (catálogos, coleção de índices e resumos etc.) No caso da organização escolar, o gestor necessita de um ambiente, um espaço para armazenar as informações para melhor efetivação de suas atividades como um centro de informação;
- Estudos orientados ao usuário, isto é, investigação sobre um grupo particular de usuários, o modo como eles obtêm a informação de que necessitam. Investiga-

se o comportamento de uma comunidade inteira na obtenção de informação. Estes estudos foram realizados sobre a maneira de obtenção de informação pelos cientistas, médicos, engenheiros, físicos, psicólogos e outros profissionais.

Os estudos compreendidos entre 1948-1970 têm como objetivos principais determinar os documentos requeridos pelos usuários; descobrir os hábitos dos usuários para obtenção de informação nas fontes disponíveis, bem como a maneira de busca: citações em periódicos, livros, relatórios; citações em bibliografias, citações em serviços de índice e resumos; serviços mecanizados de recuperação da informação; serviços computadorizados de recuperação da informação (*on-line*); maneiras informais (conferências, conversas, cartas); exame rápido de obras (*browsing*); leituras casuais.

Esse trabalho visava também o estudo da aceitação das microformas; do uso feito dos documentos; das maneiras de obtenção de acesso aos documentos, além de determinar as demoras toleráveis.

No primeiro período dos Estudos de Usuários (1948 a 1965), os grupos a serem estudados com ênfase no uso da informação foram os cientistas e os engenheiros, áreas em que os problemas eram mais sentidos e os sistemas em uso mais se ressentiram de inadequações.

Os métodos utilizados para o estudo: questionário e entrevista para obtenção de dados quantitativos sobre os hábitos de obter informação por parte da comunidade científica a fim de se chegar a planejar serviços adequados de informação para atender a necessidade da maioria dos usuários. Os resultados eram contraditórios devido à complexidade e às numerosas diversidades de necessidades dos usuários.

Neste período, concluiu-se que seria impossível obter um único sistema que atendesse às diversas necessidades dos usuários, em todas as circunstâncias.

A partir de 1965, os estudos foram centrados nos interesses dos tecnologistas e educadores e estudos de comunidade inteira de usuários diminuíram bastante.

Os métodos utilizados foram a *observação indireta*, mediante técnicas mais sofisticadas a fim de estudar aspectos particulares do comportamento dos usuários, como por exemplo, a análise de citações e o uso de coleções, e os *métodos sociológicos* para

análise da transmissão informal da informação, que é o canal de fluxo de informação entre os cientistas.

Neste período, começou-se a ter um conhecimento mais profundo de como a informação era obtida e usada, porém estes conhecimentos tiveram pouco efeito no planejamento dos sistemas, pois o interesse maior era em entender os novos modelos de computadores disponíveis e ajustar a eles as capacidades técnicas do sistema a ser implantado e não com as possíveis necessidades dos usuários. A preocupação era centrada no sistema.

Na década de 1970, os estudos foram dedicados às necessidades dos cientistas sociais e dos altos escalões da administração governamental. Foram feitos estudos sociológicos.

A partir desta década, sentiu-se a necessidade de ajustar o sistema ao usuário, e observou-se que era preciso estudar as necessidades dos usuários de outras áreas, como a área de Ciências Sociais e Humanidades.

Segundo Figueiredo (1994), as implicações dos estudos dos usuários na Biblioteconomia são:

- guiar a política de seleção de uma biblioteca, para estar de acordo com os interesses dos usuários;
- dinamizar o acesso a publicações de difícil obtenção;
- organizar a biblioteca desde a construção de edifícios até a profundidade dos serviços e produtos oferecidos, apontando as diretrizes para o serviço de referência e de disseminação da informação, sob todas as formas.

Dias e Pires (2004) afirmam que o estudo de usuários tem por objetivo identificar e caracterizar os interesses, as necessidades e os hábitos de uso de informação de usuários de sistema de informação. E o objetivo final deste sistema deve ser analisado em termos do uso da informação e dos efeitos resultantes deste uso nas atividades do usuário.

Segundo Le Coadic (2004), a necessidade de informação de pessoas ou grupos pode ser em função da necessidade humana, por ele definida como *um estado de*

*privação de alguma satisfação básica*, que em termos de informação é definida como *procura de informação para satisfazer determinada situação específica*. O autor diz que a necessidade de informação em função do uso é definida *como que o indivíduo realmente utiliza em matéria de informação podendo ou não ter sido expresso*.

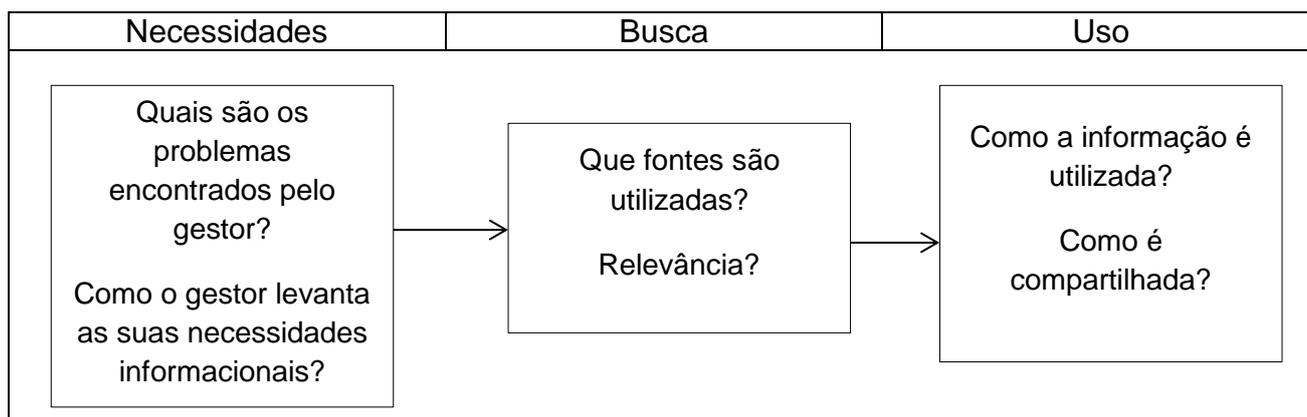
Wilson (1999), após várias análises sobre estudos de usuários com relação à necessidade e uso da informação, amplia significativamente a ideia de que o tema pode ser compreendido de maneira mais abrangente inserindo-o no campo do comportamento humano e denominando-o de “comportamento informacional”. Este tipo de ação se engaja quando se trata das atividades de busca, uso e transferência de informação, nas quais a pessoa se compromete quando identifica as próprias necessidades de informação.

Wilson (2000) propõe quatro definições relacionadas ao comportamento informacional:

- comportamento informacional: a totalidade do comportamento humano em relação ao uso de fontes e canais de informação, incluindo a busca da informação passiva ou ativa;
- comportamento de busca da informação: a atividade ou ação de buscar informação em consequência da necessidade de atingir um objetivo;
- comportamento de pesquisa de informação: o nível micro do comportamento, em que o indivíduo interage com sistemas de informação de todos os tipos;
- comportamento do uso da informação: constitui o conjunto dos atos físicos e mentais e envolve a incorporação da nova informação aos conhecimentos prévios do indivíduo.

Pettigrew, Fidel e Bruce (2001), em conformidade à proposta de Wilson, compreendem “comportamento informacional” como as atividades que envolvem as necessidades dos indivíduos e como buscam, usam e transferem a informação em diferentes contextos. A Figura 5 apresenta o modelo de análise da pesquisa referente ao comportamento informacional do gestor escolar segundo definições de Wilson (2000) e Choo (2006).

**Figura 5 - Modelo de análise do comportamento informacional (gestor escolar)**

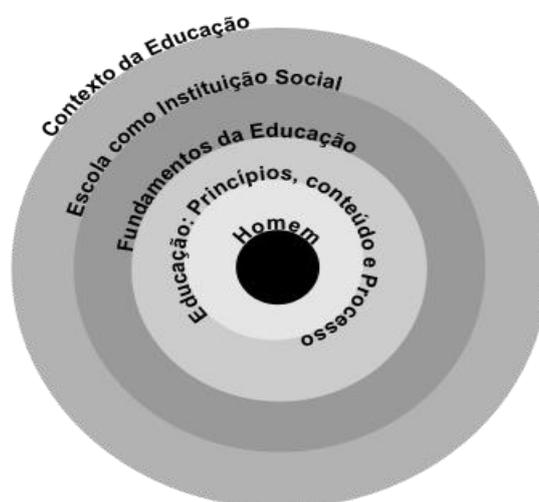


Fonte: Autoria própria, com base nas definições de Wilson (2000) e Choo (2006)

Courtright (2007) identifica um dos sentidos usados para o termo contexto que é o meio de construção de significado, em que se analisa o ponto de vista do autor. Um dos modelos de contexto como construção de significado é o Modelo Person-in-context (Pessoa-no-contexto). Este modelo examina o contexto a partir do ponto de vista do ator da informação; isto é, atividades de informação são relatadas em relação às variáveis de influências contextuais, em grande parte como percebidas e construídas pelo ator da informação.

Wilson (1981) apresenta o *contexto* como um conjunto de *camadas concêntricas*, começando com as necessidades fisiológicas, afetivas e cognitivas de uma pessoa e progredindo através de suas várias funções (trabalho e lazer) e ambientes (sociocultural, político-econômico e físico). As necessidades de informação e ações de busca de informação ocorrem em relação a estes fatores. A Figura 6 mostra o exemplo de person-in-context e camadas concêntricas é a matriz conceitual do Thesaurus Brasileiro de Educação (Brased).

**Figura 6 - Thesaurus Brasileiro de Educação**



Fonte: MEC/Inep. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/matriz-conceitual>>. Acesso em: 15 maio 2013.

Para conceber o Thesaurus Brased partiu-se do princípio de que a educação é o processo pelo qual o ser humano (indivíduo e coletividade) desenvolve seu intelecto, suas potencialidades, sua cultura, satisfaz suas necessidades e se torna agente de sua história interagindo constantemente com o meio, por isso, a matriz conceitual do Thesaurus Brasileiro da Educação coloca o homem no centro do sistema educacional.

De acordo com a matriz conceitual (Figura 6) o Thesaurus Brased compõe-se de quatro campos (ou subáreas), que delimitam a abrangência da Educação:

- Contexto da educação: a educação do homem se realiza dentro da realidade global e em interação com esta; fora desta não há educação.
- Escola como instituição social: a escola é a educação institucionalizada; na sociedade politicamente organizada, de fato, encontraremos todas as condições para que a educação do homem socialmente aconteça.
- Fundamentos da Educação: a educação é o principal processo do desenvolvimento humano, que é pluri e interdisciplinar, isto é, muitas ciências fundamentam e integram o processo e a ação educativos.
- Educação: princípios, conteúdo e processo: o homem evolui interagindo constantemente com o meio, ou seja, é a Educação propriamente dita com seus princípios, conteúdo e processo.

No contexto desta pesquisa, o resultado pretendido é verificar efeitos do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) na gestão escolar com relação ao uso da informação educacional nas escolas públicas de anos iniciais do ensino fundamental do Distrito Federal pelo gestor escolar, a fim de auxiliar na sua gestão e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria da qualidade do ensino, considerando os fatores associados ao Ideb que afetam o desempenho dos estudantes (sociedade estudantil).

## **Capítulo 3**

### **Metodologia**

Esta pesquisa, realizada no marco da Ciência da Informação, estuda a relação entre o Ideb e seus fatores associados com o uso da informação educacional pelo gestor escolar. É um estudo de natureza exploratória tendo como referência gestores de escolas selecionadas a partir da combinação entre critérios socioeconômicos das regiões administrativas do Distrito Federal e os Idebs das escolas localizadas nessas regiões. O objetivo é identificar elementos que relacionam fatores associados ao Ideb e o seu uso pelas escolas da rede pública dos anos iniciais do ensino fundamental do Distrito Federal.

No processo de análise da pesquisa adota-se o método qualitativo, pelo julgamento e valoração dos dados obtidos e das relações estabelecidas a partir dos discursos dos gestores referentes ao uso da informação educacional.

Na primeira etapa, realizou-se uma revisão da literatura sobre a Ciência da Informação (CI), definição de teorias e modelos relacionados à informação; estudos de usuários, no qual se estuda o perfil do usuário, suas necessidades e uso de informações.

A revisão de literatura auxiliou no delineamento da amostra, na conformação dos distintos grupos de escolas, das quais foram selecionadas para a realização do estudo qualitativo. Identificaram-se variáveis e contextos que contribuem para o resultado do Ideb, a partir de estudos realizados e que poderiam afetar ou estar associados a eles.

Este estudo qualitativo recorre à Análise de Discurso (AD), para analisar os entendimentos dos gestores das escolas entrevistados sobre o papel da informação e seu uso na gestão escolar. Caregnato e Mutti (2006) afirmam que um dos fundadores dos estudos sobre discurso foi Michel Pêcheux, estabelecendo a relação existente entre língua-sujeito-história ou língua-ideologia. “[...] E como cada país tem a sua própria língua e história pode-se falar em AD germânica, americana, inglesa, italiana, brasileira, francesa, etc., considerando AD ser desenvolvida em diferentes regiões do mundo, com suas diferentes tradições de estudos e pesquisas sobre o discurso” (ORLANDI, 2003). Portanto, quem segue o princípio estabelecido por Pêcheux, pode-se afirmar seguir a

linha francesa da AD (CAREGNATO e MUTTI, 2006). Esta pesquisa seguirá a linha francesa para AD.

Segundo Caregnato e Mutti (2006), a AD trabalha com o sentido e não com o conteúdo do texto, um sentido que não é traduzido, mas produzido; pode-se afirmar que o corpus da AD é constituído pela seguinte formulação: ideologia + história + linguagem. A ideologia é o posicionamento do sujeito quando se filia a um discurso; a história representa o contexto socio-histórico e a linguagem é a materialidade do texto gerando “pistas” do sentido que o sujeito pretende dar.

Diante do descrito, o discurso em si é uma construção linguística atrelada ao contexto social no qual o texto é desenvolvido. A partir da análise de todos os aspectos do discurso chega-se ao mais importante: o sentido. O sentido do discurso não é fixo, por vários motivos: pelo contexto, pela estética, pela ordem do discurso, pela sua forma de construção. O sentido do discurso encontra-se sempre em aberto para a possibilidade de interpretação do seu receptor (neste caso, o receptor é o pesquisador(a) quando entrevista alguém, que é a pessoa realiza o discurso.). O efeito do discurso é, claramente, transmitir uma mensagem e alcançar um objetivo premeditado através da interpretação e interpelação do indivíduo alvo.

Ramos e Salvi (2009) afirmam que a AD busca compreender, responder as perguntas do tipo “de que maneira?”, “como?”, servindo como melhor meio para a compreensão dos cenários e forças atuantes nos discursos produzidos pelos atores do tema da pesquisa.

No caso desta pesquisa, a AD considerou, portanto, o contexto em que se encontra, assim como as personagens (a pesquisadora e o gestor(a) escolar) e as condições de produção do texto (âmbito escolar, entrevista, oralidade – gravação). Para constituir o *corpus* da análise, representativo desse discurso, ouviu-se os gestores escolares em entrevistas fazendo a transcrição da gravação realizada.

Caregnato e Mutti (2006) ressaltam que não há um caminho pronto para efetivar a análise, porém, após várias leituras, poderão ser identificados eixos temáticos informando o enfoque analítico que é dado a pesquisa. Qualquer elemento pode ser estudado enquanto marca linguística ou “marca do discurso” e na AD não é necessário analisar tudo que aparece na entrevista. O importante é captar a marca linguística e relacioná-la

ao contexto socio-histórico. As autoras afirmam ainda que “embora a AD seja mais relevante para as Ciências da Linguagem, ela está presente no exercício das Ciências Humanas”, portanto a interpretação caberá tanto ao “analista da linguagem quanto à do cientista em geral” (CAREGNATO e MUTTI, 2006, p. 682)

Assim, a análise se realiza a partir da posição do Gestor Escolar, desde o seu discurso pedagógico e administrativo com relação à necessidade e uso da informação educacional para a sua gestão. Além disso, são observadas as interações e comunicações ocorridas no contexto escolar com a equipe, a comunidade, os alunos, os servidores o que corrobora a definição de Saracevic (1995) quando diz que

a CI é um campo dedicado à investigação científica e prática profissional que lida com os problemas da comunicação eficaz do conhecimento entre os seres humanos e dos conhecimentos registrados no âmbito das organizações no que diz respeito às suas necessidades informacionais e usos da informação. (SARACEVIC, 1995, p. 2)

Na análise buscou-se por meio das entrevistas compreender o funcionamento da escola, como organização, incluindo o cumprimento com os objetivos estabelecidos para a melhoria da qualidade de sua gestão. Para isso estudou-se a gestão escolar no seu dia a dia, a sua rotina e os fatores constantes que pudessem afetar o desempenho escolar e, conseqüentemente, o resultado do Ideb, pois observando apenas o indicador não se consegue captar tais fatores.

O Ideb<sup>27</sup> é um indicador calculado a partir de dados sobre aprovação escolar obtidos no Censo Escolar e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Saeb e a Prova Brasil. Pode-se inferir que o desempenho escolar afeta o resultado do Ideb, bem como o aumento da reprovação, pois este indicador é resultado da multiplicação destes elementos.

No Brasil, desde a década de 1990 há estudos acerca da associação entre variáveis contextuais e variáveis de desempenho escolar, especialmente estudos levados a efeito pelo Inep utilizando dados do Saeb, Pisa e Censo Escolar. Esses estudos, que envolvem a aplicação de modelos estatísticos multivariados de regressão linear, dentre outros, identificaram condições associadas a bons desempenhos dos alunos. Disto

---

<sup>27</sup> Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/portal-ideb>>. Acesso em: 30 out. 2014.

depreende-se que contextos que estão associados com bons resultados podem contribuir para atingir metas educacionais.

A pesquisa de percepção *in loco* associada com o levantamento bibliográfico referente aos fatores associados ao resultado do Ideb poderão indicar caminhos e/ou possíveis soluções para que as escolas que não estão indo bem possam mudar a direção, no sentido de auxiliar na gestão ao relacionar estes fatores com o uso da informação estatística educacional pelo gestor escolar, contribuindo para a melhoria do desempenho escolar e, conseqüentemente, do resultado do Ideb e da qualidade do ensino do DF.

Na pesquisa buscou-se analisar o uso destas variáveis pela gestão escolar que afetam o desempenho confrontando com o estudo feito pelo Saeb.

Na comparação do uso das informações pelo gestor escolar foi analisado também o ambiente escolar (as instalações; formação dos docentes; participação dos pais; se há avaliação frequente do aluno, se há rotatividade de docentes) como fatores que podem afetar o desempenho escolar.

### **3.1 Ambiente da pesquisa**

A referência da pesquisa foram as escolas dos anos iniciais do ensino fundamental da rede pública do Distrito Federal com suas informações estatísticas e os respectivos resultados do Ideb.

A metodologia considera a análise do uso da informação educacional relacionada aos fatores associados ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), a partir das respostas apresentadas pelos gestores por meio de entrevistas e questionários, levando-se em conta as potenciais necessidades das escolas para atingir uma melhoria em seu desempenho e, por conseguinte o alcance das metas educacionais referentes ao resultado Ideb.

## 3.2 Elaboração da amostra

A população de referência da pesquisa foi composta pelas escolas públicas de ensino fundamental da esfera administrativa estadual, que possuíam turmas de alunos nos anos iniciais, no Distrito Federal, ativas em 2011.

Corbucci e Zen (2013, p. 793), afirmam que existem vários estudos que atribuem o rendimento escolar a fatores externos e internos à escola. Os fatores externos à escola são renda domiciliar *per capita* média; condições habitacionais, como abastecimento de água; esgoto sanitário e coleta de lixo e material de construção da moradia da população, a escolaridade da população e o índice de condições sociais (ICS)<sup>28</sup>, classificados em: muito baixo; baixo; médio e alto. Operativamente, segue as categorias definidas pelo Ipea com relação as faixas do Ideb (CORBUCCI e ZEN, 2013) e as de renda domiciliar *per capita* das Regiões Administrativas em que a escola se situa, levantadas e definidas pela Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios (CODEPLAN, 2013).

Para obtenção desta variedade de natureza socioeconômica e educacional se realizou um cruzamento das quatro faixas do Ideb, tendo como referência Corbucci e Zen (2013), e a renda domiciliar por faixa salarial das Regiões Administrativas (RAs) do Distrito Federal (DF). As faixas de renda domiciliar consideram-se as estabelecidas pela Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central (Codeplan) na caracterização do perfil socioeconômico das famílias das regiões do DF.

A renda domiciliar, além de ser considerada como fator externo à escola por Corbucci e Zen (2013), constitui um indicador amplamente utilizado para análise da situação socioeconômica de uma população, no caso, do DF (CODEPLAN, 2011).

Optou-se por analisar os fatores internos em seu conjunto denominados infraestrutura pedagógica da escola, dentre outros que se fizerem necessários:

- Laboratório de informática;
- Biblioteca;
- Quadra de esporte;

---

<sup>28</sup> O índice de condições sociais (ICS) é dado pela média aritmética entre o índice de condições habitacionais (ICH), a taxa de alfabetização e a renda familiar *per capita*, ou seja, quatro indicadores habitacionais, um indicador educacional e um indicador de renda (CORBUCCI e ZEN, 2013, p. 807).

- Computador;
- Acesso à internet;
- Retroprojetor;
- Sala de leitura;
- TV;
- Sala de professores;
- Abastecimento de água;
- Energia elétrica;
- Esgoto;
- Quantidade de salas de aula;
- Refeitório e alimentação escolar.

Corbucci e Zen (2013) consideram os quatro primeiros itens com estreita relação com o processo de ensino-aprendizagem, porém o censo escolar da educação básica coleta as demais informações, que também são relevantes para o processo ensino-aprendizagem.

Para a pesquisa analisaram-se diversas bases de dados secundárias, especialmente a base de dados do Ideb<sup>29</sup> que é um indicador calculado bianualmente, tendo iniciado em 2005, para a elaboração de diagnósticos e análises sobre o sistema educacional.

O escopo temporal de análise em relação às bases de dados secundários do Ideb foi de 2011. As informações referentes à infraestrutura da escola foram obtidas no Censo Escolar da Educação Básica 2011.

Trata-se de uma amostra intencional ou teórica, no sentido que não teve caráter probabilístico, incluiu etapas de seleção com intervenção do pesquisador, variabilidade em relação à população representada. O objetivo da amostragem teórica não é o mesmo da probabilística; o objetivo do pesquisador não é uma captação representativa de todas as possíveis variações, mas de obter um entendimento mais aprofundado do problema central da pesquisa materializado em seu objetivo geral. As categorias definidas para este tipo de pesquisa assume um papel referencial na seleção da amostra e no seu processo de saturação na análise do objeto central desta investigação (Glaser & Strauss, 1967).

---

<sup>29</sup> Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/portal-ideb>>. Acesso em: 30 out. 2014.

O estrato de seleção corresponde ao grupo de escolas da população de onde serão selecionadas as escolas da amostra. Esta amostra combina informações das categorias do Ideb e do grupo de rendas, o que implica 16 categorias de escolas combinadas.

O estudo não se propõe estudar estatisticamente os resultados para a população de referência, mas descrever e explorar os entendimentos dos gestores considerando a variabilidade das características das unidades escolares em relação à organização, a localização, e *stakeholders* dessas escolas.

Para o primeiro estrato da seleção da amostra, classificou-se a população de referência (escolas) em quatro grupos (ou estratos), segundo o escore/meta do Ideb elaborado por Corbucci e Zen (2013), a saber:

- I Ideb Baixo: Ideb menor que 4
- II Ideb Médio inferior: Ideb maior igual a 4 e menor que 5
- III Ideb Médio superior: Ideb maior igual a 5 e menor que 6
- IV Ideb Alto: Ideb maior igual a 6

Foram utilizados os grupos de renda *per capita* elaborados pela Codeplan. Caracterizou-se cada Região Administrativa de acordo com este grupo (CODEPLAN, 2011, Tabela 3). Onde,

- Grupo I Alta renda: (acima de R\$ 2.501,00)
- Grupo II Média-alta renda: (entre R\$ 1001,00 e R\$ 2.500,00)
- Grupo III Média-baixa renda: (entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00)
- Grupo IV Baixa renda: (até R\$ 500,00)

Tabela 3 - População, renda domiciliar per capita e renda total segundo as regiões administrativas – Distrito Federal – 2011

Grupo	Região Administrativa	População	Renda domiciliar mensal		Renda total anual (R\$)
			Domiciliar	Per capita	
	Distrito Federal	2.556.149	4.640,86	1.318,85	43.825.302.400
Grupo I Alta Renda (acima de R\$ 2.501,00)	Lago Sul	29.677	18.950,96	5.756,38	2.220.617.160
	Lago Norte	33.526	14.084,57	4.664,87	2.120.295.211
	Sudoeste/Octogonal	51.565	11.963,81	4.727,42	3.169.002.360
	Park Way	19.648	12.809,28	3.656,21	933.883.783
	Brasília	209.926	10.484,55	3.648,89	9.957.959.457
	Jardim Botânico	23.856	11.817,42	3.449,62	1.069.823.751
Grupo II Média-Alta Renda (entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.500,00)	Águas Claras	109.935	7.979,76	2.375,70	3.395.243.534
	Cruzeiro	31.230	6.580,22	2.021,16	820.570.748
	Guará	107.817	6.016,32	1.850,35	2.593.459.417
	Vicente Pires	67.783	6.327,82	1.707,94	1.505.000.861
	Sobradinho	59.024	4.872,95	1.455,34	1.116.699.846
	Núcleo Bandeirante	22.569	4.544,85	1.388,09	407.261.442
	Sobradinho II	94.279	4.858,82	1.330,25	1.630.390.316
	Taguatinga	197.783	4.427,16	1.310,86	3.370.455.703
	Candangolândia	15.953	4.066,56	1.064,08	220.678.487
	Gama	127.475	3.604,08	1.015,77	1.683.308.649
Grupo III Média-Baixa Renda (entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00)	Riacho Fundo	35.268	3.271,14	850,72	390.041.509
	SIA <sup>1</sup>	2.448	2.736,80	827,94	26.348.363
	Santa Maria	119.444	2.483,73	658,97	1.023.230.165
	Ceilândia	404.287	2.351,83	642,69	3.377.605.758
	Brazlândia	49.418	2.443,12	642,21	412.577.539
	Planaltina	161.812	2.306,51	634,35	1.334.390.753
	Samambaia	201.871	2.158,99	577,67	1.515.992.667
	Riacho Fundo II	37.051	2.156,37	563,31	271.325.585
	São Sebastião	77.793	1.877,41	501,47	507.141.124
Grupo IV Baixa Renda (até R\$ 500,00)	Recanto das Emas	124.755	1.914,18	491,12	796.505.783
	Paranoá	42.427	1.957,86	487,55	268.908.690
	Varjão	9.021	1.575,83	424,65	49.799.979
	Itapoã	56.360	1.358,96	343,80	251.895.384
	SCIA - Estrutural	32.148	1.263,01	306,42	128.060.272

Fonte: Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios – Pdad/DF – 2011

Nota: (1) Setor de Indústria e Abastecimento

Com a matriz proveniente da combinação entre a categoria de renda e categoria do Ideb, obteve-se uma dispersão da seleção das escolas com relação a sua localização (RAs).

Tabela 4 - Número de escolas por categoria do Ideb, segundo o grupo de renda per capita média – Distrito Federal – 2011

Grupo de renda	Categoria da renda	Categoria do Ideb			
		Baixo	Médio-inferior	Médio-superior	Alto
Grupo I	Alta	-	1	1	1
Grupo II	Média-alta	-	1	1	1
Grupo III	Média-baixa	1	1	1	1
Grupo IV	Baixa	-	1	1	1

Fonte: Codeplan; categoria da renda. MEC/Inep; escolas e valor do Ideb. Ipea; categoria Ideb.

C1 Escolas com alta renda e IDEB baixo

C2 Escolas com alta renda e IDEB médio-inferior

C3 Escolas com alta renda e IDEB médio-superior

C4 Escolas com alta renda e Ideb baixo

C5 Escolas com média-alta renda e Ideb baixo

C6 Escolas com média-alta renda e Ideb médio-inferior

C7 Escolas com média-alta renda e Ideb médio-superior

C8 Escolas com média-alta renda e Ideb baixo

C9 Escolas com média-baixa renda e Ideb baixo

C10 Escolas com média-baixa renda e Ideb médio-inferior

C11 Escolas com média-baixa renda e Ideb médio-superior

C12 Escolas com média-baixa renda e Ideb baixo

C13 Escolas com média-baixa renda e Ideb baixo

C14 Escolas com média-baixa renda e Ideb médio-inferior

C15 Escolas com média-baixa renda e Ideb médio-superior

C16 Escolas com média-baixa renda e Ideb baixo

Esperou-se atingir uma boa dispersão em termos de variáveis de contexto, não controláveis, evitando deixar de selecionar escolas com determinadas características muito diferenciadas, ou, evitando escolher apenas um certo tipo de escola com um certo perfil.

A combinação destas categorias resulta 16 grupos de escolas, dos quais se seleciona um representante de cada um destes grupos, levando-se em conta as quatro faixas de renda média *per capita*, e as quatro faixas das categorias do Ideb, totalizando 16 escolas.

Observa-se que após a elaboração da matriz, a combinação das faixas de renda e índice do Ideb, identificou-se não haver escolas nas categorias C1 (Escolas com alta renda e IDEB baixo); C5 (Escolas com média-alta renda e Ideb baixo) e C16 (Escolas com média-baixa renda e Ideb baixo), reduzindo-se o conjunto objeto do estudo para 13 escolas pesquisadas, além de uma adicional para a realização de um pré-teste dos instrumentos de coleta, totalizando *14 escolas*.

### **3.3 Elaboração do questionário**

Na segunda etapa da pesquisa, foi elaborado o instrumento para a coleta de dados, um questionário semiestruturado com questões abertas e fechadas (Apêndice 1), sendo algumas das questões abertas destinadas a captar opiniões dos respondentes sem previsão de respostas *a priori*.

Para os grupos definidos, considera-se a gestão em relação à escola considerando os seguintes aspectos:

- Local de funcionamento da escola;
- Abastecimento de água;
- Abastecimento de energia elétrica;

- Existência de Computador;
- Existência de Laboratório de Informática;
- Existência de Biblioteca;
- Conservação dos equipamentos;
- Outros.

Por sua vez, em relação ao gestor escolar, consideram-se os seguintes aspectos:

- Idade;
- Tempo de serviço;
- Grau de formação;
- Curso de formação;
- Gestão escolar;
- Fatores que impactam a qualidade de desempenho escolar;
- Outros.

Para análise dos fatores relacionados com a necessidade e uso da informação foram consideradas as variáveis em função dos tipos de informação: pedagógica, administrativa e social, que segundo Roque e Costa (2006), relevantes para uma organização escolar. Esses tipos de informação foram explicitados anteriormente no item 2.4.2.

O questionário aplicado ao gestor escolar é composto de questões<sup>30</sup> fechadas e abertas. As questões fechadas envolvem itens que permitem conhecer as seguintes informações:

- Perfil do gestor: identificação, escolaridade, trabalho. Verificar como é o ambiente em que trabalha e a sua relação com a equipe.

---

<sup>30</sup> Questões sobre perfil do diretor e gestão escolar adaptadas do questionário do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp, 2007), elaborado pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Disponível em: <[http://saresp.fde.sp.gov.br/2007/Arquivos/Questionarios\\_Gestao/FC\\_C\\_Questionario\\_Diretor.pdf](http://saresp.fde.sp.gov.br/2007/Arquivos/Questionarios_Gestao/FC_C_Questionario_Diretor.pdf)>. Acesso em: 1º dez. 2014.

- Gestão escolar: atividades desenvolvidas na escola; dificuldades que enfrenta no seu trabalho; frequência de participação da comunidade em determinadas situações.
- Características físicas da escola: condições de conservação e funcionamento da escola; condições de utilização dos equipamentos da escola e a qualidade de desempenho da escola estar relacionada aos fatores associados ao Ideb.
- Avaliação de práticas de monitoramento de processos e de resultados: tipos de indicadores produzidos e utilizados; se compara com outros indicadores de escolas do local, estadual e nacional; grau de dificuldade na elaboração e a fonte de informação que utiliza. Obteve-se a opinião do gestor sobre os fatores associados ao Ideb pesquisados estarem relacionados a qualidade do desempenho da sua escola.

As questões abertas identificam as suas percepções sobre as necessidades de informação do gestor; as fontes de informação que busca as informações necessárias e como busca, e o uso da informação educacional para auxiliar no monitoramento das práticas educacionais e avaliação de resultados com a finalidade de melhorar o desempenho da escola e do aluno com qualidade. Realizou-se uma adaptação do questionário elaborado pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo referente ao Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp), que tem por finalidade efetuar estudos que orientem políticas educacionais visando à melhoria da qualidade do ensino, além de acrescentar os estudos sobre gestão escolar da Heloisa Lück (2009) e os estudos realizados sobre os fatores relacionados a qualidade do desempenho escolar dos alunos.

As questões abertas possibilitam ao respondente construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo a liberdade de expressão. São perguntas as quais o respondente seleciona a opção que mais adequa à sua opinião. É usual surgirem questões dos dois tipos no mesmo questionário, sendo este considerado misto, que é o caso desta pesquisa.

A seguir, serão apresentadas as vantagens e desvantagens das questões abertas e fechadas (quadro7).

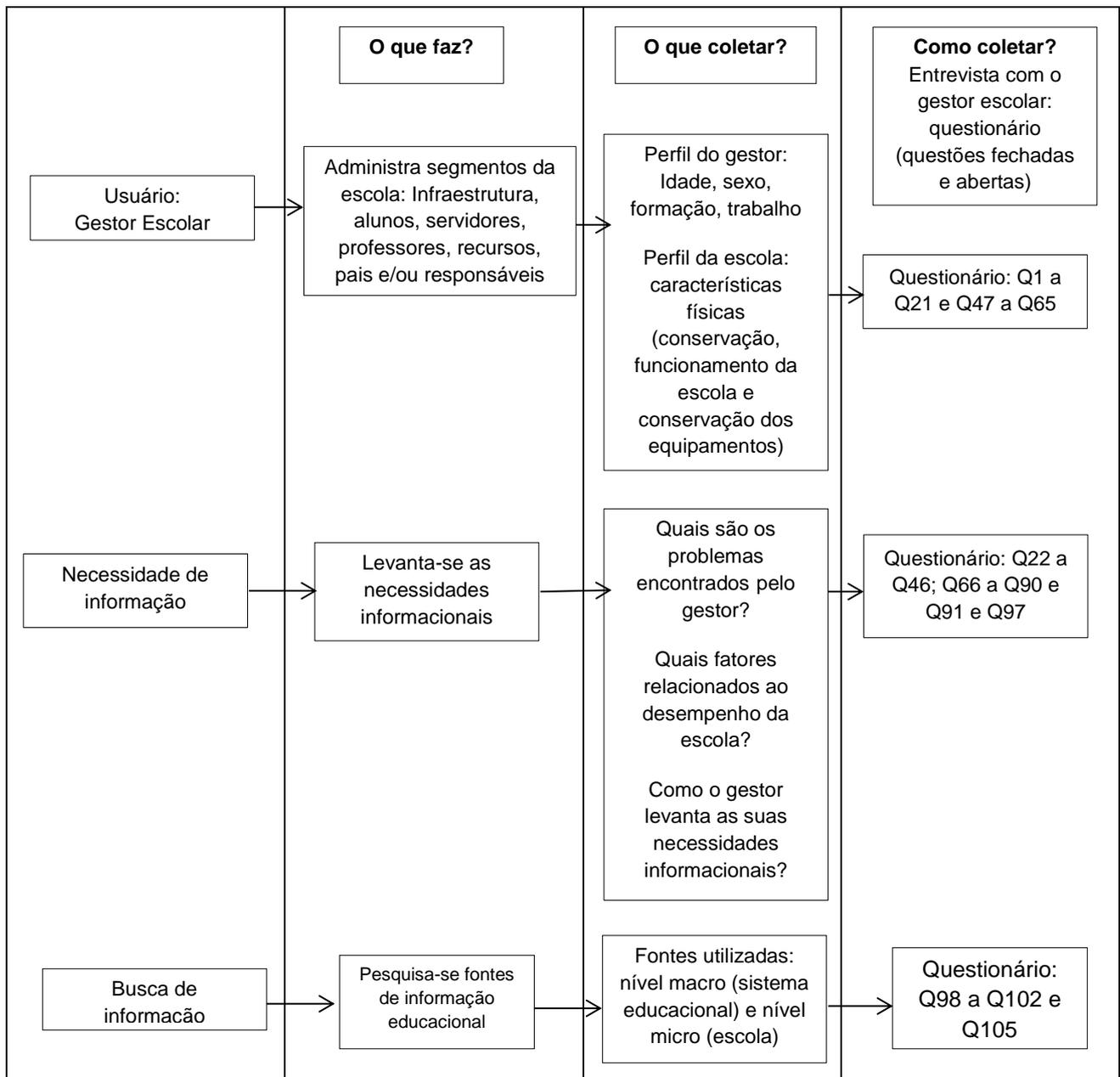
Quadro 7 - Vantagens e desvantagens entre questões abertas e fechadas

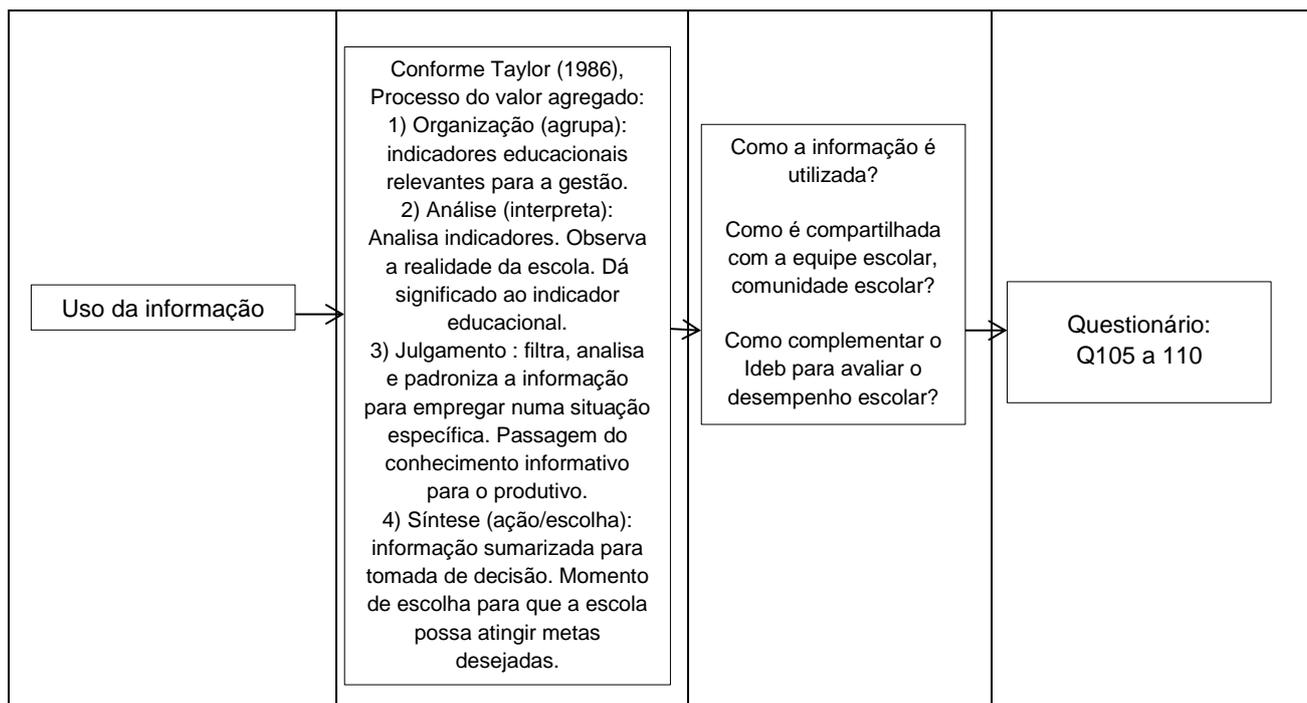
TIPO DE QUESTÕES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Abertas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preza o pensamento livre e a originalidade</li> <li>• Surgem respostas mais variadas</li> <li>• Respostas mais representativas e fiéis da opinião do respondente</li> <li>• O respondente concentra-se mais sobre a questão</li> <li>• Vantajoso para o investigador, pois permite-lhe recolher variada informação sobre o tema em questão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em organizar e categorizar as respostas</li> <li>• Requer mais tempo para responder às questões</li> <li>• Muitas vezes a caligrafia é ilegível</li> <li>• Em caso de baixo nível de instrução dos respondentes, as respostas podem não representar sua opinião real.</li> </ul>
Fechadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez e facilidade de resposta</li> <li>• Maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise das respostas</li> <li>• Facilita a categorização das respostas para posterior análise</li> <li>• Permite contextualizar melhor a questão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em elaborar as respostas possíveis a uma determinada questão</li> <li>• Não estimula a originalidade e a variedade de resposta</li> <li>• Não preza uma elevada concentração do respondente sobre o assunto em questão</li> <li>• O respondente pode optar por uma resposta que se aproxima mais da sua opinião não sendo esta uma representação fiel da realidade.</li> </ul>

Fonte: A arte de fazer questionários, AMARO (2004, p. 6.)

Portanto, a Figura 7 resume o processo de desenvolvimento dos instrumentos de coletas utilizados nesta pesquisa.

Figura 7 - Desenho do instrumento de coleta





Fonte: Adaptação Pereira (2008) e Taylor (1986).

### 3.4 Tabulação e análise dos dados

A tabulação e análise dos dados compõem a terceira etapa da metodologia, em que se obtém uma visão geral do conjunto dos depoimentos dos respondentes, e a de insumos para a realização das análises previstas.

O questionário se constitui de perguntas abertas e depois a categorização das respostas, a partir do discurso dos diretores.

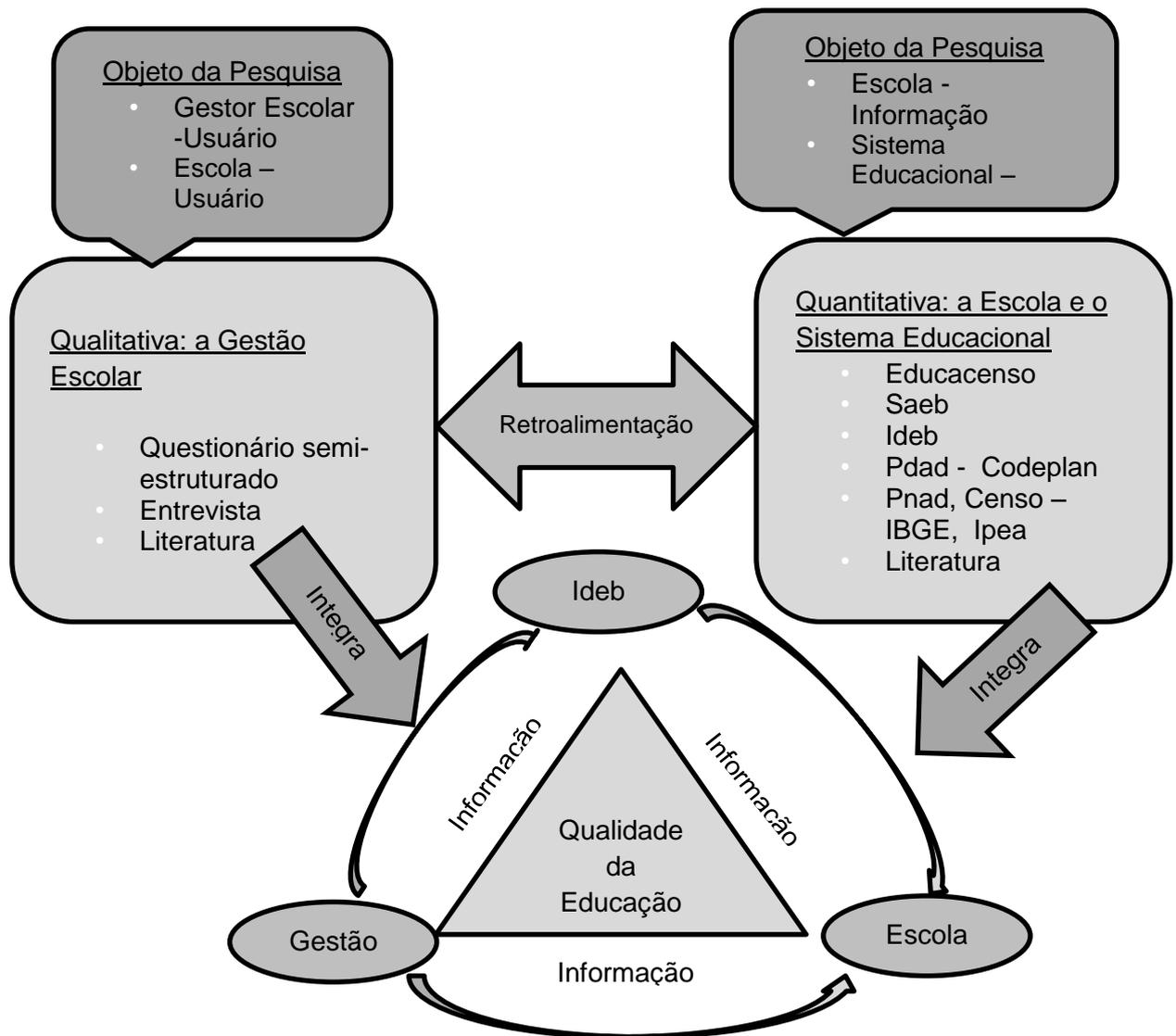
Após a coleta dos dados se realizou a digitação das informações, tabulações, a elaboração de gráficos e análise dos resultados.

A Figura 8 mostra o desenvolvimento da pesquisa onde são considerados os seguintes objetos: Gestor escolar, escola e sistema de informação. De um lado, tem-se o gestor e a escola como usuários da informação educacional. Por meio de entrevistas e de um questionário semiestruturado, analisou-se a gestão escolar no seu âmago, nos seus detalhes e na rotina diária com relação ao uso dessa informação, além da realização de estudos sobre o tema. Por outro lado, tem-se a escola e o sistema de informação como fontes de informação pelo gestor escolar, a saber: registro administrativo; diário de classe; questionários aplicados pela escola aos pais, alunos e professores; sistema Educacenso;

sistema Saeb; Ideb; Pdad (Codeplan); Pnad e Censo Demográfico (IBGE, Ipea), além de literaturas (estudos prévios). A partir desses instrumentos foi possível verificar a disponibilidade das informações para a gestão no âmbito escolar. Observar a combinação desses fatores permite identificar elementos que apontam para o nível de conhecimento do gestor em relação à situação da sua escola em termos de infraestrutura, recursos humanos e financeiros; se conhece a evolução educativa dos seus alunos; o perfil da comunidade escolar; a participação da comunidade e equipe escolar na elaboração e execução de projetos da escola.

Após a combinação das informações coletadas qualitativa e quantitativamente, ocorre a integração das informações incluindo indicadores calculados a partir das metas do PNE e que têm como objetivo auxiliar o Governo na tomada de decisões para formular política pública; elaborar e executar programas educacionais; na distribuição de recursos e na gestão escolar em prol da melhoria da qualidade do sistema educacional.

Figura 8 - Desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2015).

## Capítulo 4

### **Análise e discussão dos resultados**

Esta seção apresenta os resultados obtidos com a pesquisa de campo, a análise dos dados e comentários sobre tais resultados relacionando o Ideb ao uso da informação educacional pelo gestor escolar nas escolas públicas de anos iniciais do ensino fundamental do Distrito Federal.

A pesquisa de campo foi uma experiência ímpar, tanto para a pesquisadora como para o gestor escolar. O gestor da escola 4 disse “[...] E você tá me alimentando de uma porção de informações. Por exemplo, eu agora mesmo vou pegar isso aqui e já vou colocar na pauta do planejamento da semana que vem. Eu já vou ter profissionais aqui na escola semana que vem [...] vão voltar antes dos professores pra me ajudar nisso aqui. [...] Você está me ajudando muito nisso [...] a vida é uma escola. Se a pessoa é esperta ela aproveita a situação. Tô considerando aula pra mim. Investimento do meu tempo [...]”.

O tempo médio de duração da entrevista foi de uma hora.

As dificuldades encontradas na pesquisa foram: acesso às escolas devido ao processo burocrático; agendar com o gestor devido a intensa atividade escolar. Teve escola que desmarcou o encontro quatro vezes; outras, duas vezes. Além disso, a pesquisadora vivenciou período de transição de governo do GDF, agosto a dezembro 2014, devido às eleições. Apesar disso, as 14 escolas foram entrevistadas com sucesso. A pesquisadora foi recebida com harmonia e interesse por parte dos gestores escolares.

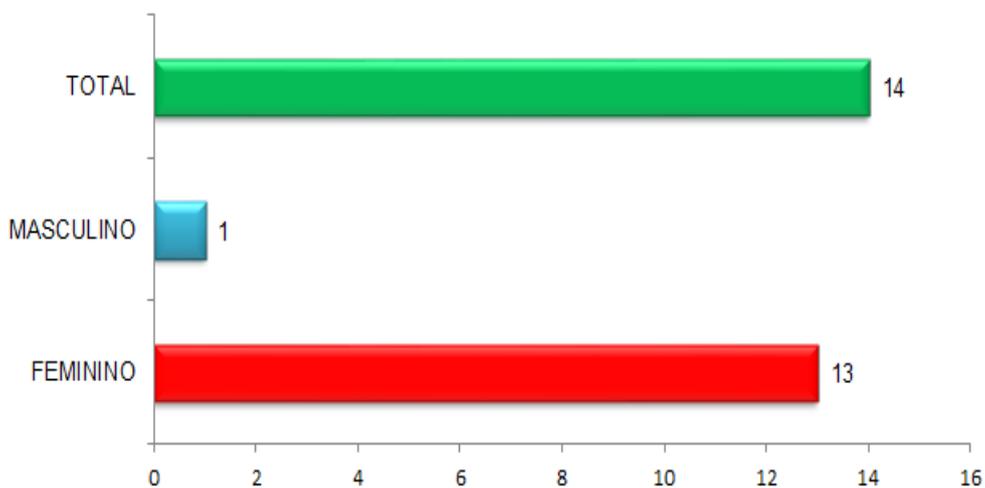
#### **4.1 As questões fechadas**

Os resultados apresentados a seguir, referem-se as seguintes informações coletadas na entrevista: o perfil do gestor; a sua gestão escolar; as características físicas da escola em que trabalha e a avaliação de práticas de monitoramento de processos e de resultados.

#### 4.1.1 Perfil do Gestores Escolares

Esta pesquisa revela que os gestores entrevistados das escolas públicas de ensino fundamental dos anos iniciais do Distrito Federal são do sexo feminino, e representam 92,9%. Observou-se, também que 64,3% encontram-se na faixa etária de 41 a 50 anos com média de 46 anos de idade. Isso certifica com estudos anteriores, como o realizado pelo Instituto Paulo Montenegro (2010), descrito na revisão de literatura (gráficos 1 e 2).

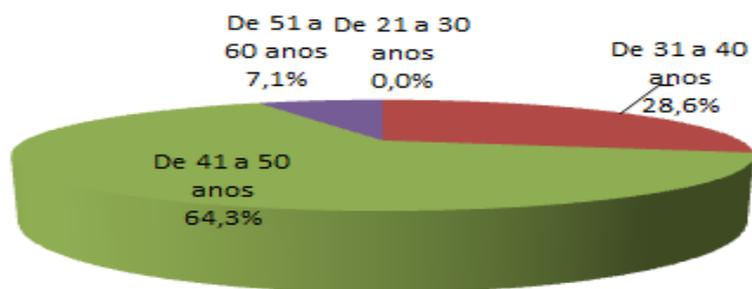
Gráfico 1 - Número de respondentes por gênero



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

Nº de respondentes

Gráfico 2 - Percentual de respondentes por faixa etária



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

Todos os gestores entrevistados têm a escolaridade superior, sendo esta uma exigência legal para assumir este cargo<sup>31</sup>, com especialização, sendo 42,5% formados em Pedagogia. Observa-se que o requisito para atuar nos anos iniciais do ensino fundamental é a formação em pedagogia. Somente a partir do sexto ano do ensino fundamental é que a licenciatura plena passa a ser a exigência mínimo de formação para atuar nas escolas do DF. Os outros gestores distribuem-se em diversos cursos como Administração Escolar (9,5%), Administração de Empresa (4,8%); demais cursos somam (38,4%) e 4,8% não responderam. No curso de especialização, tem-se que 26,7% dos gestores escolares realizaram em psicopedagogia; 13,4% em Gestão Escolar e Administração Escolar; 46,9% em outros cursos e 13% não responderam (gráficos 3 e 4). Observou-se que 80,3% dos gestores entrevistados não tem especialização na área de gestão escolar e assim, devido a sua formação, não vêem a informação como parte estratégica para sua gestão. Por exemplo, o gestor da escola 5, que pertence a uma região com renda média-alta e valor do Ideb, dessa escola, na faixa médio-inferior, diz em sua entrevista que pela falta de tempo não consegue trabalhar com a informação:

[...] Então assim o tempo da escola é um tempo muito cruel, porque a gente trabalha em cima de um calendário, tudo na nossa vida é um calendário, início do ano letivo, reunião pedagógica, horário de entrada e horário de saída, então a gente não consegue trabalhar com a informação. O que seria uma preciosidade pra nós, a gente não consegue trabalhar [...].

O gestor se defende por ter menos de um ano de gestão e diz que o gestor que consegue trabalhar com a informação é o gestor que está há mais tempo no cargo:

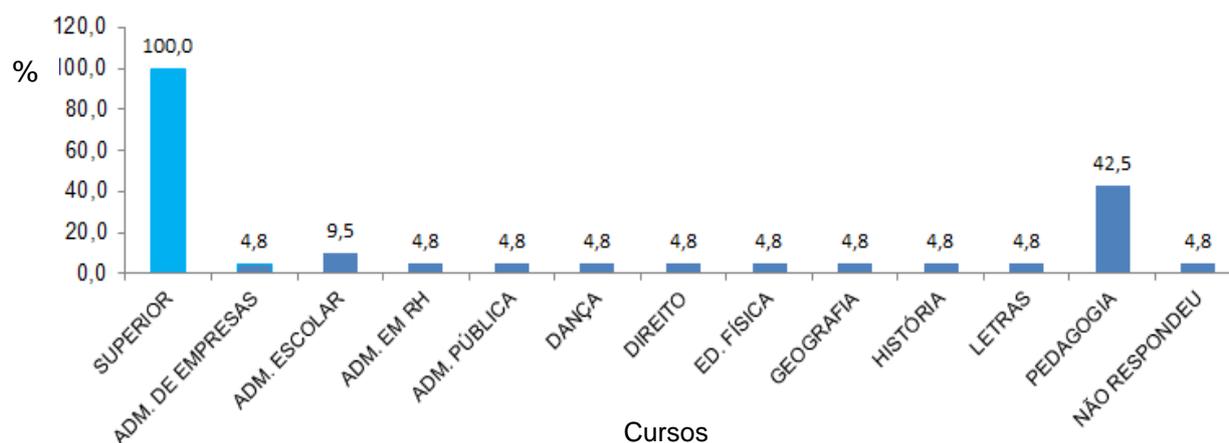
[...] A escola é um ambiente muito complicado, em termos de comunicação, informação e de planejamento. O diretor que consegue é o diretor que tá lá uns 5 e 6 anos. E que ninguém mais quer assumir a direção porque ele dá conta. Ele tá conseguindo, vai deixando ele lá. Mas as vezes é um péssimo em termos de humanização, em termos de interiorizado, mas ele detém a informação, ele sabe tudo o que vai acontecer sem colocar no papel. E ai ele dá conta, mas poderia estar bem melhor. Esta é a minha visão [...].

---

<sup>31</sup> Lei 9.394/96: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Com efeito, diz o Art. 62 desta Lei: “A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal”.

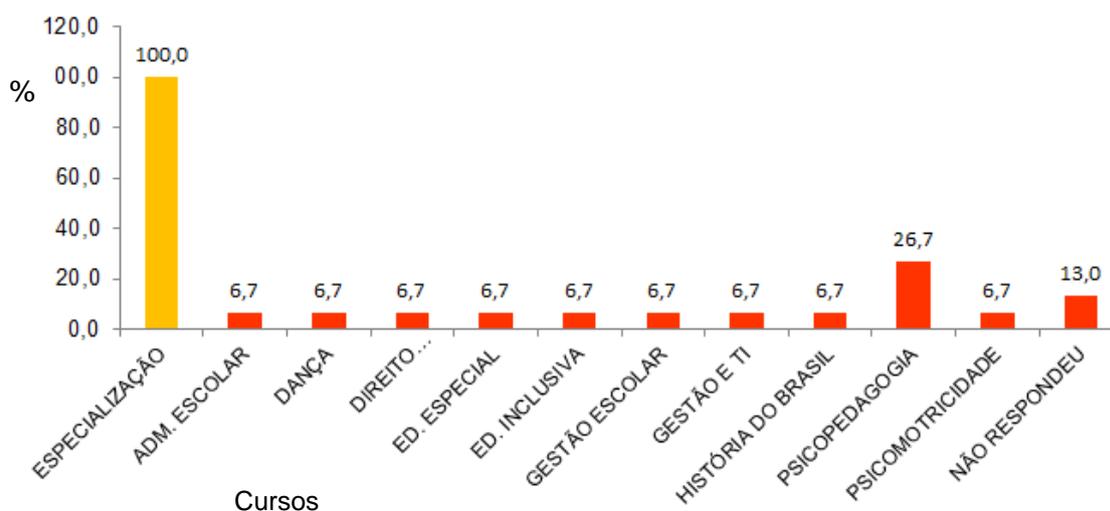
Os gestores concluíram seus cursos em Instituições de Ensino Superior de categoria particular, 71,4% contra 21,4% pública federal e 7,1% em ambas.

Gráfico 3 - Percentual de respondentes com curso de graduação e área de formação



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

Gráfico 4 - Percentual de respondentes com curso de especialização e área de formação

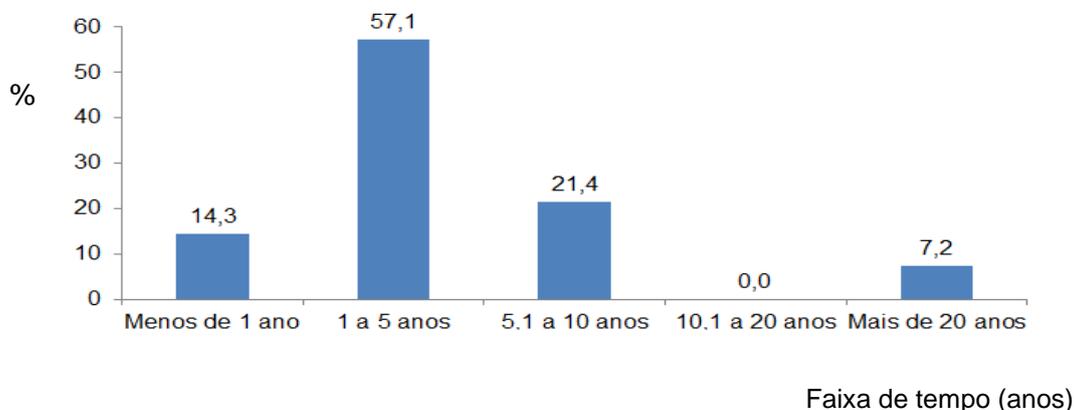


Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

Com relação à formação continuada do gestor escolar, 50,0 % participaram de atividades oferecidas pela Secretaria de Educação, de oficina pedagógica, pela escola e também por iniciativa própria, e 42,8% participaram de atividades apenas as oferecidas pela Secretaria de Educação, oficina pedagógica, pela escola, sem ser por sua própria iniciativa e 7,2% não participaram de atividades para formação continuada. As escolas públicas do DF elaboram e executam suas propostas pedagógicas (PPP) dentro dos preceitos da gestão democrática, ou seja, com a participação coletiva dos diferentes sujeitos sociais ativos a escola (p. 49, desta pesquisa). Segundo Lima e Colares (2012), no processo de gestão escolar democrática o gestor tem papel fundamental na orientação e efetivação desse processo, considerando imprescindível um fortalecimento do aporte teórico por parte do gestor escolar com intuito de contribuir para a melhoria, defesa e ampliação da democracia e da qualidade da educação. Colares, Ximenes-Rocha e Colares (2012, p.14) afirmam que “[...] a qualidade da educação está relacionada a democratização do ensino público [...] mas este entendimento passa pela formação dos sujeitos que atuam em diferentes espaços escolares e fundamentalmente, dos gestores públicos”.

O Gráfico 5 mostra o tempo que exerce a função de gestor escolar, 57,1 % tem de 1 a 5 anos de experiência na área, seguido da faixa de 5,1 a 10 anos que representa 21,4% e mais de 20 anos, 7,2%. Sendo que 71,4% concordam que a pouca experiência é uma das dificuldades que enfrenta no trabalho como gestor escolar (gráfico 5). Neste caso, 14,3% dos gestores tem menos de 1 ano de trabalho na área de gestão escolar que somados com os de 1 a 5 anos totalizam 71,4%.

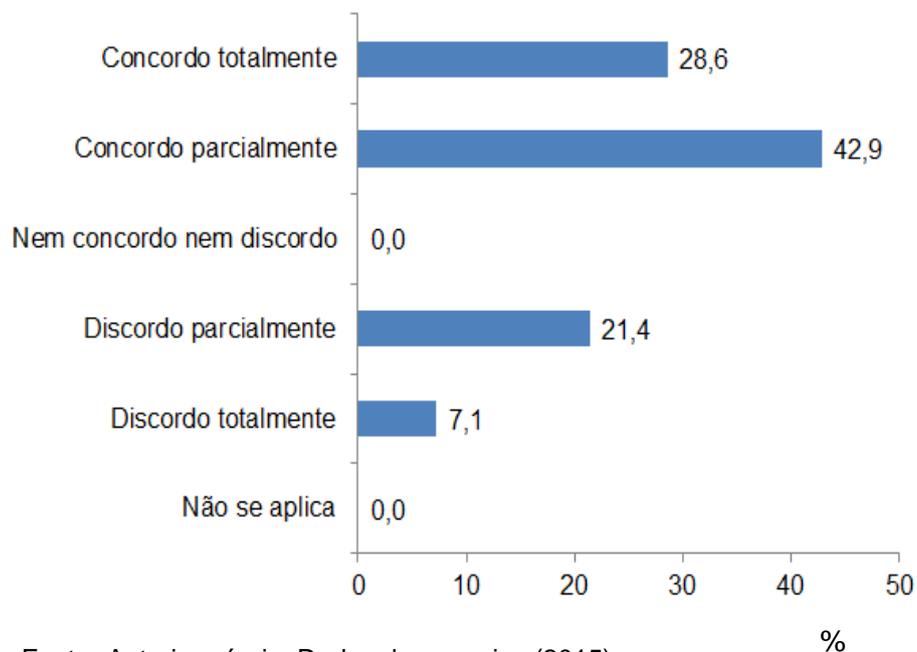
Gráfico 5 - Tempo que exerce a função de Gestor Escolar



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 6 mostra que 71,5% dos gestores concordam que a dificuldade que enfrentam no seu trabalho está relacionada a pouca experiência que possui como Gestor.

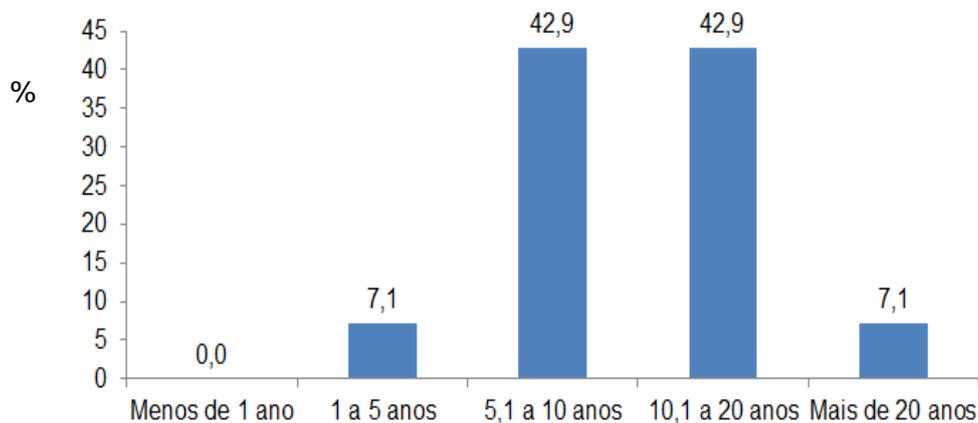
Gráfico 6 - Dificuldade que enfrenta no trabalho: pouca experiência que possui como gestor



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

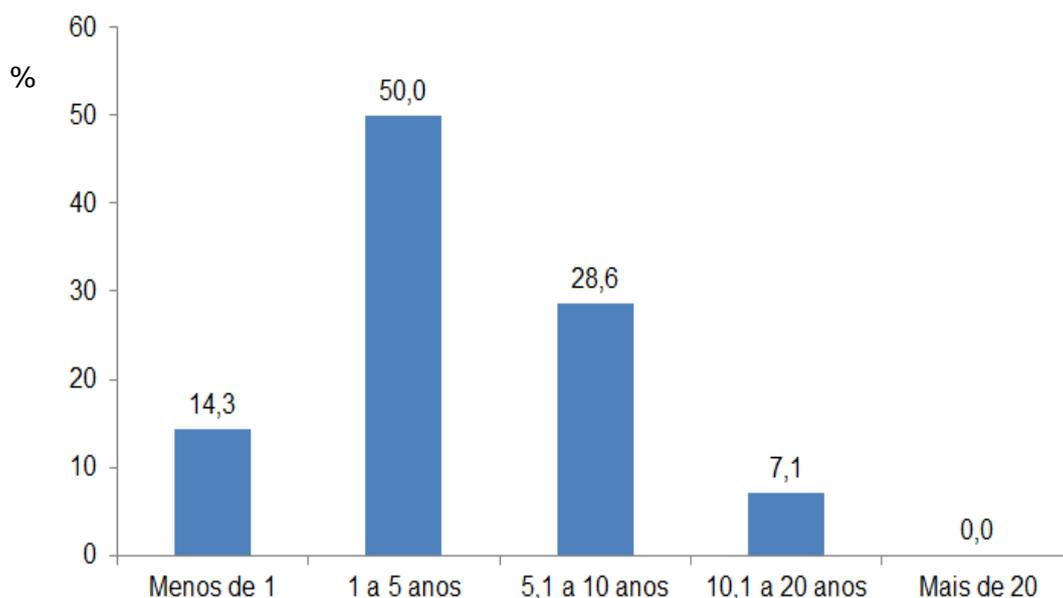
Tem-se que 85,8% dos gestores trabalham na escola que dirigem há mais de 5 anos (gráfico 7). Porém 64,3% tem menos de 5 anos que ocupam o cargo de gestor na escola que trabalha. (gráfico 8).

Gráfico 7 - Há quantos anos trabalha nesta escola



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

Gráfico 8 - Tempo que exerce a função de gestor escolar desta escola



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 9 mostra que os gestores que moram no entorno da escola representam 71,4% e todos conhecem a sua comunidade em que a escola está inserida, pois coletam informações mediante aplicação de questionário nas famílias para conhecer a realidade da comunidade, além de conhecer o perfil da família que o seu aluno pertence e o perfil do próprio aluno. São informações de extrema importância, pois auxiliam na sua gestão: conhecer os perfis da família e do aluno, além de conhecer a realidade da sua comunidade, que representa o primeiro movimento para a elaboração do PPP, descrito anteriormente, que é conhecer a realidade da escola com relação a sua história; quem são seus estudantes; em qual comunidade geográfica e cultural a escola se localiza.

Gráfico 9 - Participação em treinamentos, conhecer a comunidade e se mora em torno da escola



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

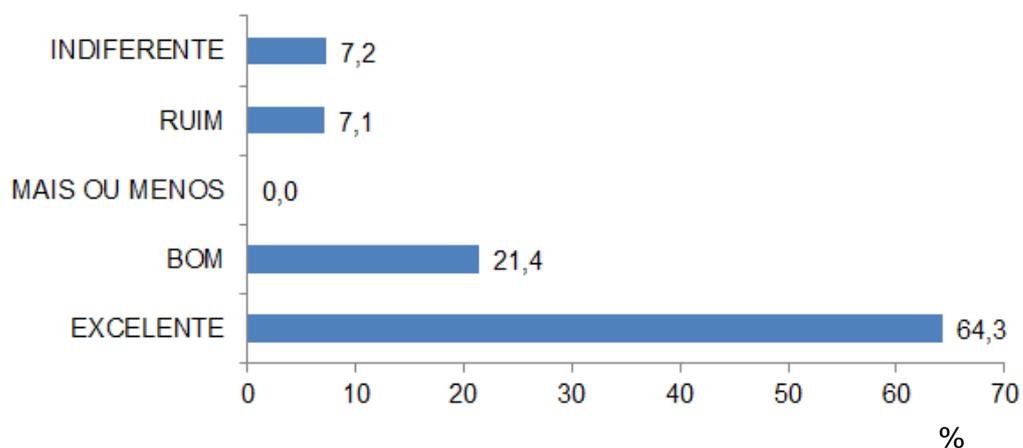
Ainda com relação ao Gráfico 9, 50% dos gestores participaram do treinamento na área em que exercem a função e destes, 71,4% realizaram na área de Gestão Escolar e os outros 50% que não participaram alegaram problemas administrativos; o curso iniciou num mês com muitos trabalhos, dentre outros motivos. Dos cursos oferecidos, 50% acham pouco satisfatório para a melhoria da sua atividade e os outros 50% satisfatório.

Os gestores têm um excelente relacionamento com a sua equipe, 64,3% e, mediante reuniões coletivas repassam as informações adquiridas aos professores e a comunidade escolar (gráfico 10). Além disso, concordam totalmente que a qualidade do desempenho da escola está relacionada com a boa interação com a comunidade, mantendo contato constante e repassando as informações educacionais para acompanhamento do desempenho da escola e do aluno (gráfico 11). O trabalho de Madeiro (2010) referente ao papel do gestor escolar tem como finalidade conhecer o processo de formação e da atuação do professor em sala de aula, além da colaboração que o seu trabalho exerce sobre a comunidade escolar. Para que o trabalho do docente seja reconhecido e valorizado há necessidade de executá-lo em conjunto com a

comunidade escolar visando propor alternativa de colaboração à atuação do gestor numa tentativa de contribuir para a reflexão de gestão pedagógica inovadora no intuito de proporcionar um bom relacionamento entre professores, alunos e toda a comunidade escolar e garantir meios para uma aprendizagem efetiva e significativa dos alunos. Para isso, a escola precisa ser, em seu conjunto, um espaço favorável à aprendizagem criando um ambiente de busca de conhecimentos em relação ao mundo. Esses conhecimentos podem ser capturados pelos docentes na sociedade e trazidos para a escola, pois os alunos não aprendem somente na sala de aula, mas na escola em seu conjunto. Portanto, um bom relacionamento do gestor com a comunidade escolar bem como com a equipe escolar, faz-se necessário para o sucesso deste processo.

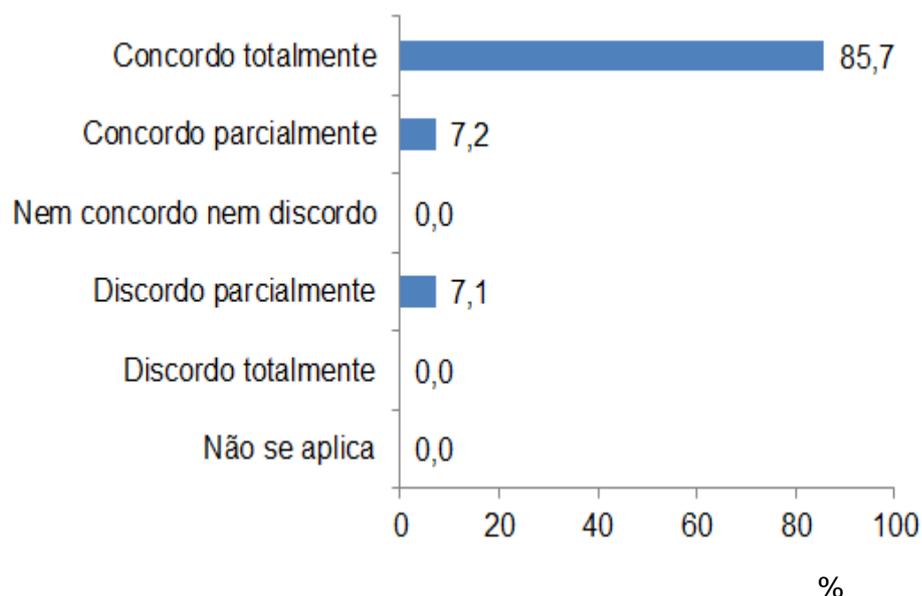
Bortolini (2013) enfatiza que a gestão democrática pode ser melhorada com efetiva participação da comunidade escolar nas atividades educacionais, pois a presença e o envolvimento dos pais, alunos, professores e toda a comunidade escolar são princípios fundamentais para uma educação de qualidade e democrática.

Gráfico 10 - Relacionamento do gestor com as pessoas da sua equipe



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

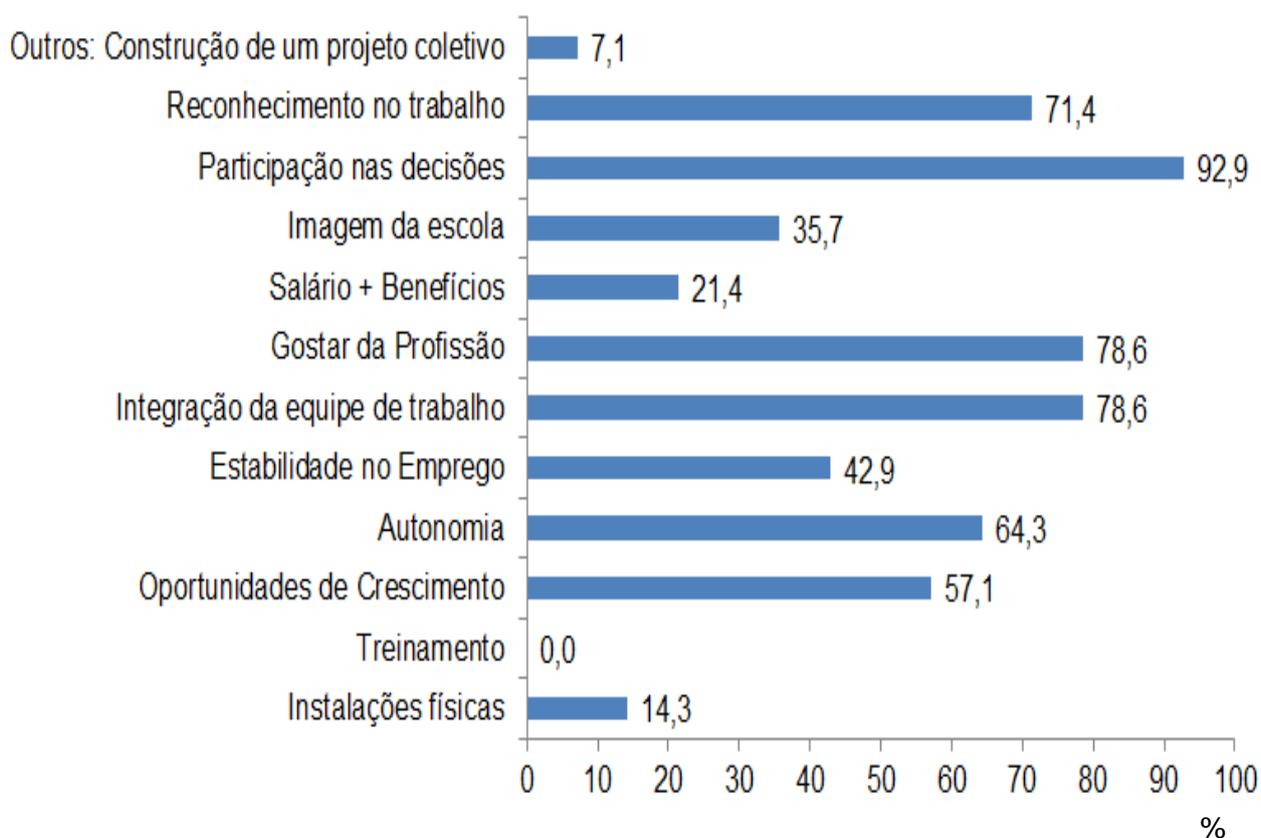
Gráfico 11 - Relação da qualidade do desempenho da escola está relacionado a boa relação com a comunidade



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 12 mostra que os fatores que mais motivam o gestor escolar de trabalhar na sua escola são: a participação nas decisões (92,9%), seguidas de gostar da profissão e integração da equipe e ambas (78,6%). Com relação ao fator 'participação nas decisões', como dito anteriormente, é necessário considerar a gestão da informação de maneira efetiva para que o gestor escolar possa ter motivação e sucesso nas tomadas de decisões para a construção do PPP; além de solucionar conflitos e assim atingir o objetivo dos alunos obterem melhores resultados. Isso converge com a afirmação que a informação precisa possuir algumas características como, por exemplo, responder a uma questão, solucionar um problema, subsidiar uma decisão, auxiliar em uma negociação ou dar sentido a uma situação.

Gráfico 12 - Fatores que motivam o gestor escolar a trabalhar na escola



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

Nota: O mesmo gestor escolar pode ter escolhido mais de um fator.

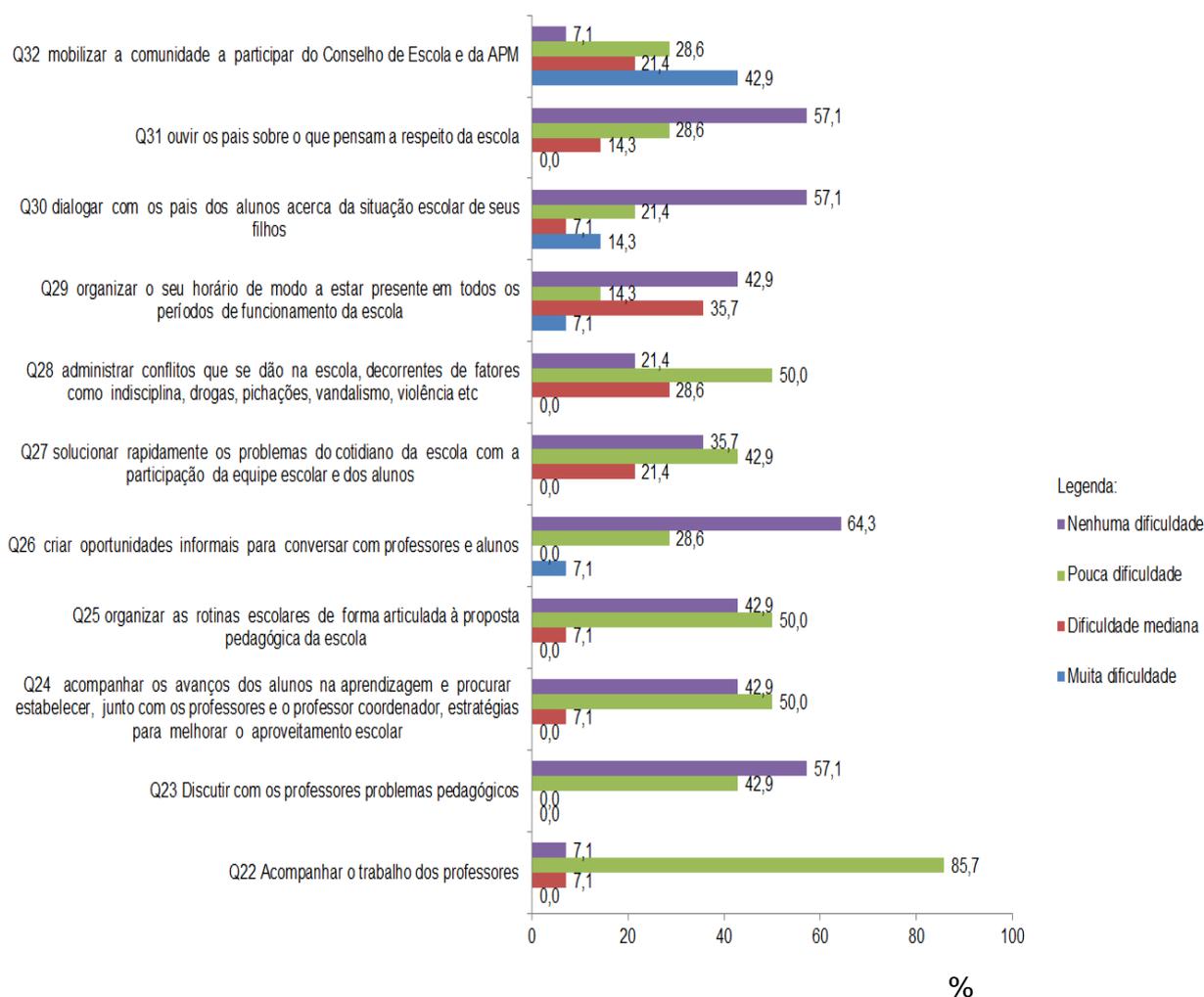
#### 4.1.2 Gestão escolar

Neste item, serão apresentados os resultados referentes às atividades desenvolvidas pelo gestor na escola; as dificuldades que enfrenta e a frequência de participação da comunidade como auxílio a sua gestão.

Valerien (2001, p. 79) descreve as seguintes funções do gestor escolar: gestão do calendário escolar; decisão sobre o emprego do tempo; seleção dos materiais didáticos; relação com a comunidade; autonomia na utilização dos recursos e determinação das suas necessidades. A participação dos principais envolvidos no processo é desigual, inúmeros estudos revelam certa resistência por parte dos professores e reserva por parte dos pais.

Nesta pesquisa, o Gráfico 13 mostra que 64,3% dos gestores tem dificuldade em mobilizar a comunidade para participar do Conselho Escolar e da Associação de Pais e Mestres; 57,1% não tem dificuldade de organizar seu horário de forma a estar presente no horário de funcionamento da escola e 92,9% tem dificuldade de organizar as rotinas escolares de forma articulada à proposta pedagógica da escola, além de acompanhar os avanços dos alunos na aprendizagem e procurar estabelecer, junto com os professores, estratégias para melhorar o aproveitamento escolar. Portanto, a pesquisa mostra que, no DF, não tem dificuldade de discutir com os docentes os problemas pedagógicos (57,1%) ou seja, há participação dos docentes nos trabalhos desempenhados pelo gestor escolar, porém há dificuldade de mobilizar a comunidade para participar das atividades escolares desenvolvidas.

Gráfico 13 - Gestão Escolar: grau de dificuldade nas atividades desenvolvidas na escola



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

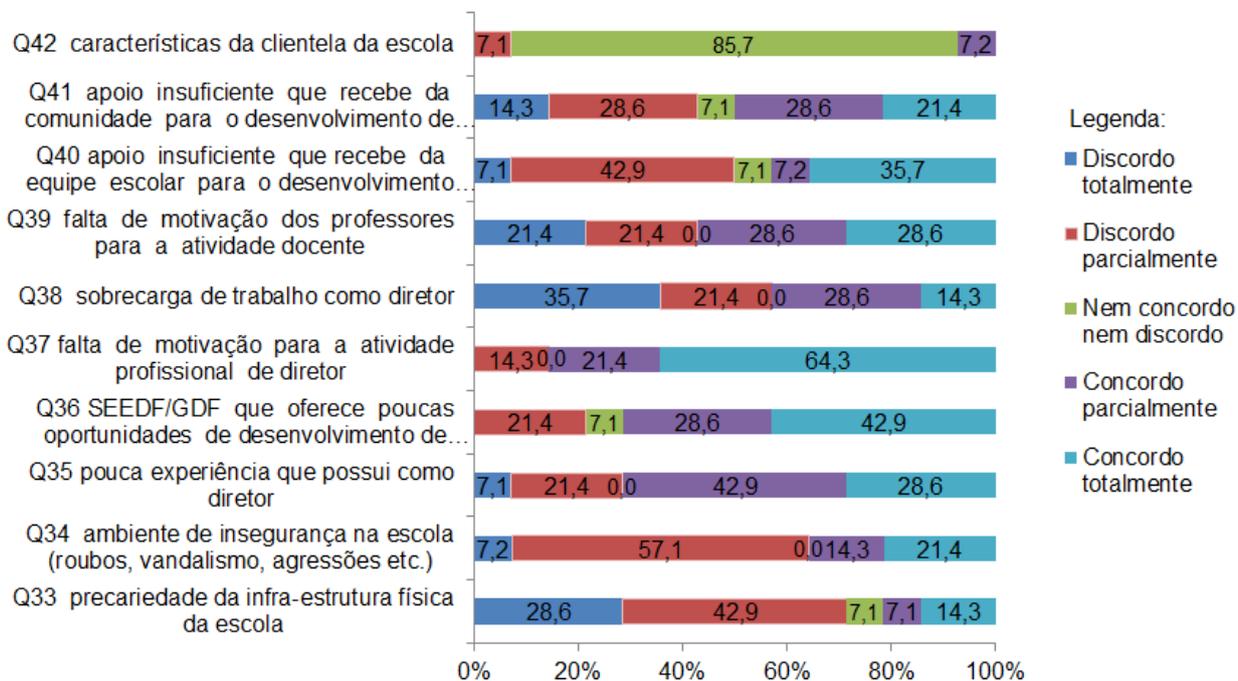
O Gráfico 14 mostra a concordância ou discordância dos gestores escolares com relação as dificuldades que enfrentam em seu trabalho. Eles concordam que as dificuldades que enfrentam são: a falta de motivação para atividade profissional de gestor escolar (85,7%); o Governo do Distrito Federal (GDF) oferecer poucas oportunidades de desenvolvimento de seus profissionais e possuir pouca experiência como gestor escolar, ambos 71,5%; a falta de motivação dos professores para atividade docente (57,2%) e apoio insuficiente que recebe da comunidade para o desenvolvimento de seu trabalho (50,0%).

Com relação a falta de motivação, Abruccio (2010) afirma que a escola é uma organização complexa e que esta complexidade pode afetar o principal ator: o gestor escolar. Ele tem de aliar quatro tipos de competências: conhecimentos específicos à Educação; o relacionamento interpessoal com a comunidade interna, em especial com os professores e alunos; a capacidade de ganhar confiança e atrair a comunidade externa, principalmente os pais; e habilidades em gestão.

Santos e Lima (2010) alegam que o gestor escolar, os professores, os conselhos, e a participação da comunidade precisam estar interligados para contribuir com o fortalecimento da escola como um todo, para juntos buscarem influenciar o próprio Estado na sua forma de ver a escola como um ambiente não somente de inserção de conteúdos, mas também como um local de preparo para a vida, na construção de saber e da cidadania. Uma escola transformada para melhor necessita a participação de todos no processo contribuindo para motivação de todos os envolvidos.

Ainda com relação ao Gráfico 14, discordam que são dificuldades enfrentadas no seu trabalho de gestor: precariedade da infraestrutura física (71,5%); ambiente de insegurança (64,1%); sobrecarga de trabalho de gestor escolar (57,1%) e apoio insuficiente que recebe da equipe escolar para desenvolvimento de seu trabalho (50%). Os gestores escolares que nem concordam e nem discordam que a característica da clientela da escola seja uma dificuldade que enfrenta são 85,7%.

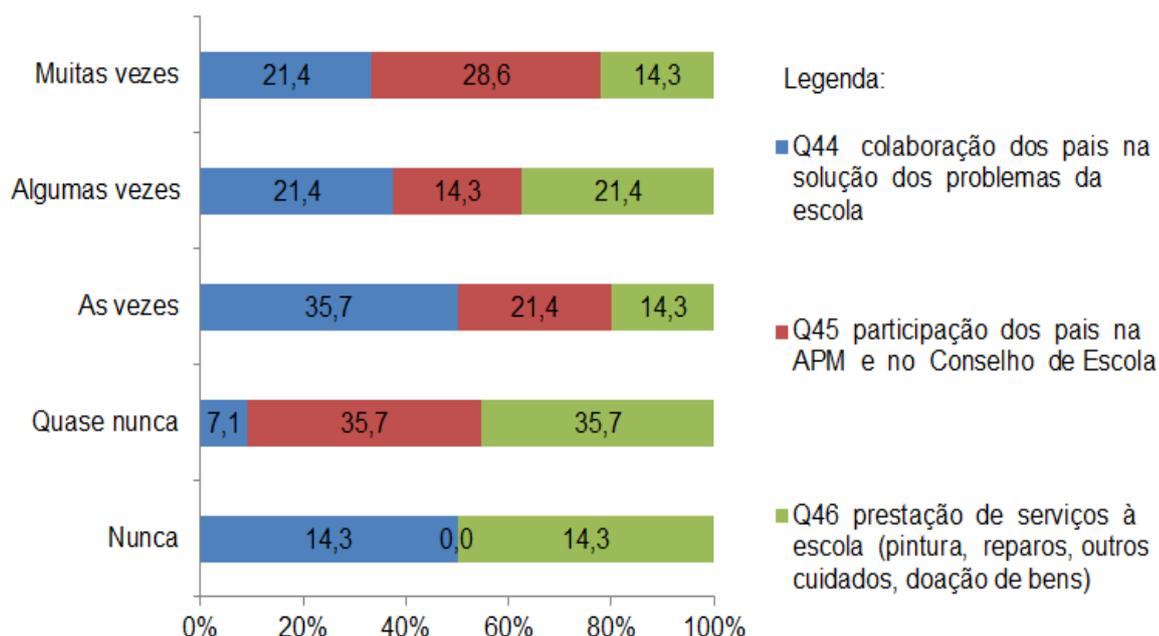
Gráfico 14 - Concordância ou discordância com relação às dificuldades que enfrenta no trabalho de gestor escolar



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

Complementando com relação a participação da comunidade nas atividades da escola, o gráfico 15 mostra que às vezes os pais colaboram na solução de problemas da escola (35,7%); quase nunca participam da Associação de Pais e Mestre e no Conselho da Escola e da prestação de serviços para melhoria do ambiente escolar, como pintura, reparos, doação de bens, também 35,7%.

Gráfico 15 - Frequência de participação da comunidade nas atividades da escola



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

#### 4.1.3 Características físicas da escola: conservação e funcionamento da escola e condições de uso dos equipamentos necessários para a Gestão Escolar

As condições de conservação e funcionamento da escola bem como boas condições dos equipamentos estão relacionados a qualidade do desempenho da escola, afirmam 35,7% dos gestores.

Neto (2013) ressalta a relevância da infraestrutura das escolas para o aprendizado dos alunos, e Sátyro e Soares (2007), estudando a infraestrutura escolar com base nos dados dos Censos Escolares de 1997 a 2005, constataram que, embora tenha ocorrido uma melhora no período, isso não repercutiu em termos da repetência e do aprendizado dos alunos. Os autores mencionam a necessidade de conhecer melhor o impacto das condições materiais das escolas nos resultados educacionais. Além destes trabalhos, Soares, Razo e Fariñas (2006) incluem a infraestrutura escolar como fator importante para explicar os baixos resultados da educação na área rural.

Considerando os estudos citados, Neto (2013, p. 78) afirma que:

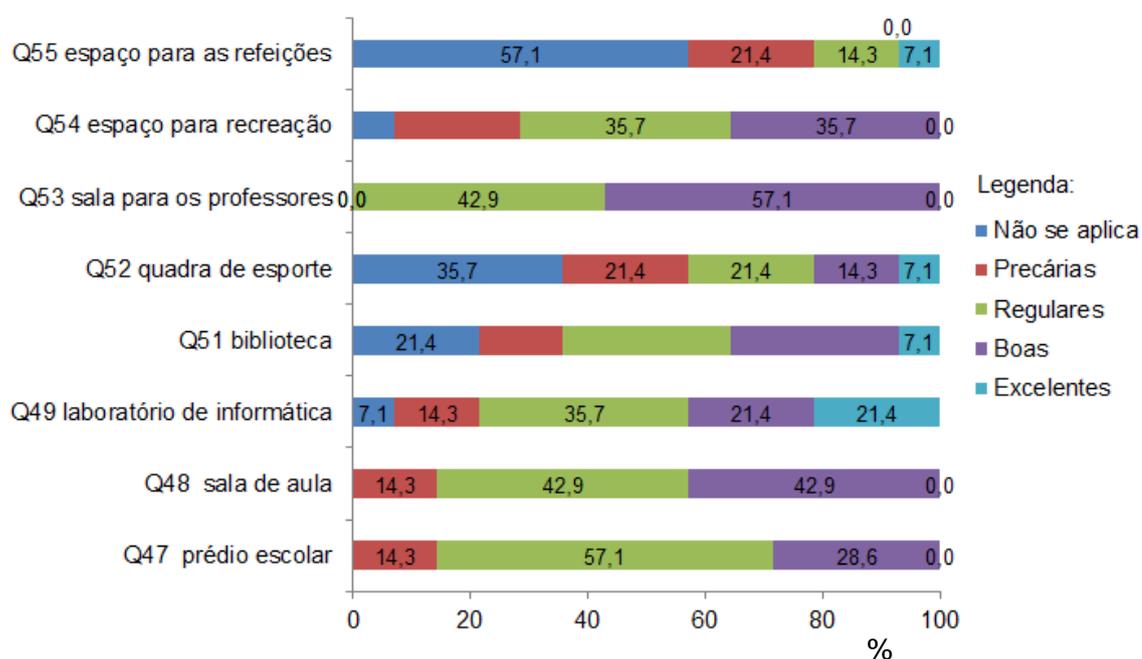
Promover a educação requer a garantia de um ambiente com condições para que a aprendizagem possa correr. É importante proporcionar um

ambiente físico, aqui denominado infraestrutura escolar, que estimule e viabilize o aprendizado, além de favorecer as interações humanas.

Diante do exposto, o Gráfico 16 mostra como estão as características físicas da escola. 57,1% das escolas entrevistadas não possuem refeitório para os alunos e das que possuem estão em situações precárias, 21,4% e estão excelentes apenas 7,1%. O laboratório de informática, 42,8% estão em condições normais de utilização, o que falta é professor técnico na área para ministrar aula, 14,3% dos entrevistados mencionaram isso, conforme mencionado pela escola 1, que pertence a região de renda média-alta e faixa do Ideb médio-superior, que afirma: '[...] o laboratório de informática que não tem ninguém, conta com a parceria de pais, para o laboratório funcionar e olhe lá, laboratório todo montando mas não tem quem atue.' Segundo a maioria dos gestores o que ocorre é que a SEEDF envia professor readaptado e muitas vezes é limitado pelo problema que possui de saúde. Isso também acontece com a sala de leitura. O gestor da escola 13 ofereceu um desafio a um profissional readaptado para a sala de leitura: colocá-la em funcionamento. Em contrapartida, receberia todo suporte possível. O gestor escolar e o profissional readaptado foram buscar informações em escolas onde a sala de leitura funcionava. Todos os problemas que o aluno pudesse ter com aprendizagem passavam por esta sala de leitura para serem resolvidos a partir dela, ou seja, a sala de leitura é o ponto de partida para solução de problemas, e a escola 13 teve adesão de todos os professores para este projeto de intervenção de melhoria na aprendizagem do aluno. Essa escola pertence a faixa de renda *per capita* baixa (até 500 reais) e possui índice do Ideb médio superior (faixa do Ideb entre 5,1 e 6).

Os equipamentos que estão em condições boas e excelentes de utilização são aparelho de som (57,2%); máquinas copiadoras (57,1%); impressoras (57,1%); computadores para uso administrativo; computadores para uso dos alunos (50%); retroprojetores (57,2%); DVDs (64,3%) e televisores (71,5%).

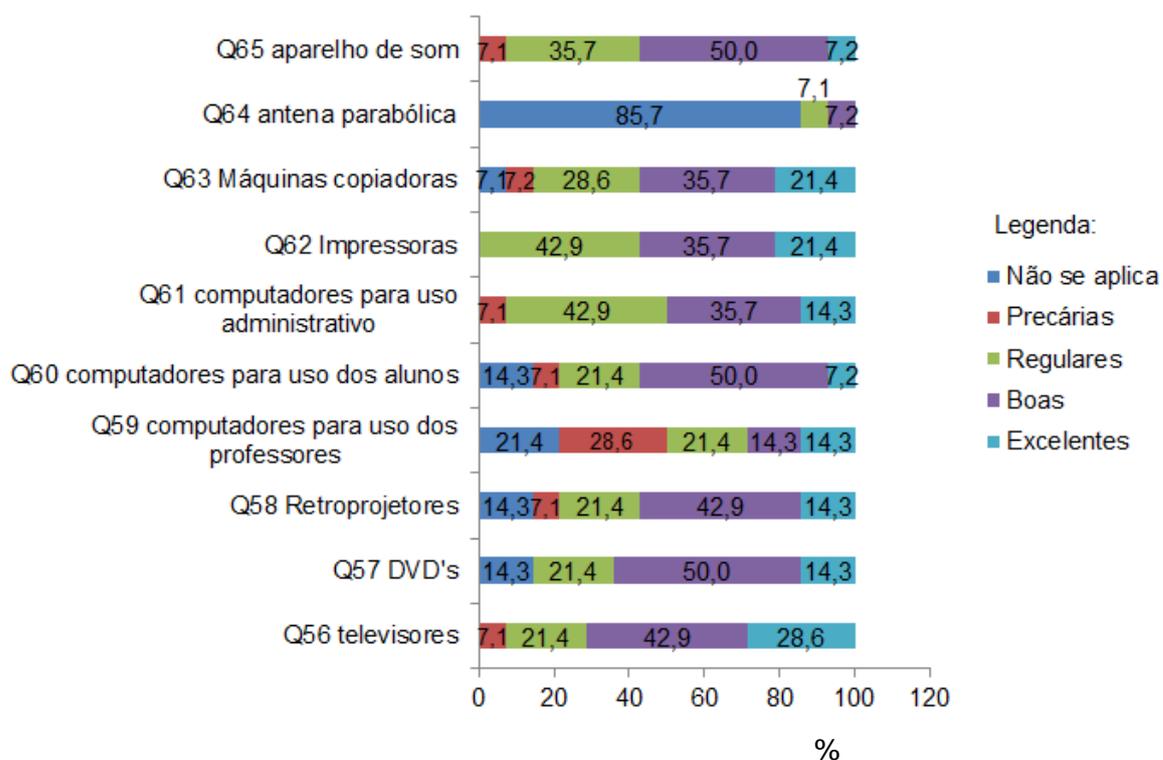
Gráfico 16 - Condições de conservação e funcionamento da escola



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

Nota: Não há laboratório de ciências (Q50) em escolas de ensino fundamental anos iniciais.

Gráfico 17 - Condições normais de utilização dos equipamentos



Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa (2015).

As tabelas 5, 6 e 7 mostram as afirmativas relacionadas aos fatores que estão relacionados à qualidade de desempenho da escola, são as questões de 66 a 90 do questionário de pesquisa. A questão 90 é referente a “outros fatores” captados na entrevista com cada gestor escolar. Para facilitar a análise dos fatores, eles foram categorizados conforme os tipos de informações que se processam na organização escolar, citadas anteriormente.

Nessas tabelas, pode-se observar que os gestores escolares concordam totalmente que os principais fatores relacionados com a qualidade do desempenho da escola são: comprometimento da equipe escolar (informação social), 92,9%; comprometimento do docente (informação pedagógica) e boa relação com a comunidade (informação social) 85,7%; reuniões coletivas com a equipe escolar/comunidade (informação social), ações para formação de docentes e planejamento com base no ano anterior (informações pedagógicas), 78,6%; avaliações internas e externas (informações pedagógicas), 71,6%; falta de participação da comunidade escolar nas atividades de rotina da escola (informação social), 64,3%; participação do gestor escolar em todos os segmentos (informação administrativa) e experiência média dos docentes superior a dois anos (informação pedagógica), 57,1%; elaboração e análise dos indicadores para orientar as decisões de melhoria e compartilhar os indicadores educacionais com a comunidade (informação administrativa), 50,0%, dentre outros. Chama-se atenção para observar, na Tabela 6, que 28,6% dos gestores citam o fator emocional do docente/servidor/aluno como item que afeta a qualidade do desempenho escolar, pois envolve a interação dos atores ativos da escola (docentes, servidores e alunos).

A análise das questões fechadas, quando necessário, foi feita em conjunto com as questões abertas da entrevista com o gestor escolar.



(Conclusão)

Fatores Administrativos	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Q90 Dificuldade no fluxo de informações internas e externas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3
Q90 Demanda diária financeira e administrativa (Interfere no pedagógico)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3
Q90 Mudança de lei	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3
Q90 Rotatividade da equipe escolar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3
Q90 Rotatividade de docente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3
Q90 Rotatividade de alunos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3
Q90 Indisciplina dos alunos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1

Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa, 2015.

Tabela 6 - Fatores pedagógicos relacionados a qualidade do desempenho da escola

Fatores Pedagógicos	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Q80 Comprometimento do docente da sua escola	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	85,7
Q81 Ações pra formação do docente	0,0	0,0	0,0	0,0	21,4	78,6
Q83 Planejamento com base no ano anterior	0,0	0,0	0,0	0,0	21,4	78,6
Q90 Avaliação externa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	71,4
Q90 Avaliação interna feita pela Direção	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	71,4
Q73 Experiência média dos docentes superior a 2 anos	0,0	7,1	14,3	0,0	21,4	57,1
Q90 Acompanhar a metotologia do docente em sala de aula	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	42,9
Q90 Mapeamento do aluno pelo docente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35,7
Q68 Possuir e utilizar a Biblioteca	14,3	7,1	21,4	0,0	28,6	28,6
Q90 Fator emocional do docente/servidos/aluno	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6
Q69 Possuir e utilizar adequadamente o laboratório de informática	7,1	7,1	0,0	7,1	64,3	14,3
Q90 Salas cheias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3
Q90 Intervenção pedagógica quando necessário para recuperar o aluno	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3
Q90 Tempo curto para desenvolver os trabalhos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3
Q90 Docentes para acompanhar alunos inclusivos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1
Q90 Equipe gestora conhecer o aluno	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1
Q70 Possuir e utilizar adequadamente o laboratório de ciências	85,7	7,1	0,0	0,0	7,1	0,0

Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa, 2015.

Tabela 7 - Fatores sociais relacionados a qualidade do desempenho da escola

Fatores Sociais	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Q82 Comprometimento da equipe escolar	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	92,9
Q84 Boa relação com a comunidade	0,0	0,0	7,1	0,0	7,2	85,7
Q90 Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	78,6
Q89 Boa relação com os pais (APM)	0,0	0,0	7,1	0,0	21,4	71,4
Q90 Falta de participação da comunidade escolar (reuniões, acompanhamento familiar, etc)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	64,3
Q74 Escolha do diretor	0,0	0,0	7,1	0,0	28,6	64,3
Q88 Participação dos pais (APM)	0,0	21,4	0,0	0,0	35,7	42,9
Q85 Nível socioeconômico dos alunos	0,0	14,3	14,3	0,0	35,7	35,7
Q87 Recursos culturais na família do aluno	0,0	21,4	7,1	0,0	35,7	35,7
Q79 A escolaridade da população da RA onde se localiza a escola	0,0	7,1	14,3	0,0	50,0	28,6
Q86 Escolaridade dos pais	0,0	14,3	7,1	0,0	50,0	28,6
Q90 Prestação de contas aos pais e equipe escolar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6
Q75 Renda <i>per capita</i> da Região Administrativa que localiza a sua escola	0,0	28,6	7,1	7,1	35,7	21,4
Q90 Compartilhar indicadores com a comunidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,4
Q90 Ambiente harmônico entre a equipe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1
Q90 Trabalho coletivo (equipe escolar e pais)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1
Q90 Droga e alcoolismo na família	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1
Q90 Violência familiar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1

Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa, 2015.

O Quadro 8 mostra a relação de alguns fatores que afetam a qualidade do desempenho escolar, com a sua respectiva faixa de renda e faixa de Ideb. Alguns deles são decorrentes de estudos anteriores, outros foram citados na entrevista pelo gestor escolar. A tabela completa com os fatores encontra-se no Anexo II. A seguir será apresentado o resultado das questões abertas.

Quadro 8 - Fatores associados ao desempenho escolar com suas respectivas faixas de renda e do Ideb

Escola	Grupo de Renda	Faixa do Ideb	Fatores associados coletados	Tipo de Informação
1	II – Renda Média-Alta	3 – Ideb Médio-superior	Comprometimento da equipe escolar Boa relação com a comunidade Ações para formação do docente Planejamento com base no ano anterior Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade Avaliações externas e internas Falta de participação da comunidade escolar (reuniões, acompanhamento familiar, etc) Participação do gestor escolar em todos os segmentos Experiência média dos docentes superior a 2 anos Elaboração e análise dos indicadores para orientar as decisões de melhoria Compartilhar indicadores com a comunidade Formação continuada	Social Social Pedagógica Pedagógica Social Pedagógica Social Administrativa Pedagógica Administrativa Administrativa Administrativa
2	I – Renda Alta	2 – Ideb Médio-Inferior	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Boa relação com a comunidade Ações pra formação do docente Avaliações internas e externas	Social Pedagógica Social Pedagógica Pedagógica

Escola	Grupo de Renda	Faixa do Ideb	Fatores associados coletados	Tipo de Informação
2	I Renda Alta	2 Ideb Médio-Inferior	Participação do Gestor Escolar em todos os segmentos Experiência média dos docentes superior a 2 anos Elaboração e análise dos indicadores para orientar as decisões de melhoria Formação continuada	Administrativa Pedagógica Administrativa Administrativa
3	I Renda Alta	3 Ideb Médio-Superior	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Boa relação com a comunidade Ações para formação do docente Planejamento com base no ano anterior Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade Avaliações internas e externas Falta de participação da comunidade escolar (reuniões, acompanhamento familiar, etc) Experiência média dos docentes superior a 2 anos	Social Pedagógica Social Pedagógica Pedagógica Social Pedagógica Social Pedagógica
4	I Renda Alta	4 Ideb Alto	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Avaliações internas e externas Experiência média dos docentes superior a 2 anos Fator emocional do docente/servidor/aluno	Social Pedagógica Pedagógica Pedagógica Pedagógica
5	II Renda Média-Alta	2 Ideb Médio-Inferior	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Boa relação com a comunidade Planejamento com base no ano anterior	Social Pedagógica Social Pedagógica
6	II Renda Média-Alta	3 Ideb Médio-superior	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Boa relação com a comunidade Ações para formação do docente	Social Pedagógica Social Pedagógica

Escola	Grupo de Renda	Faixa do Ideb	Fatores associados coletados	Tipo de Informação
6	II Renda Média-Alta	3 Ideb Médio-superior	Planejamento com base no ano anterior Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade Fator emocional do docente/servidor/aluno	Pedagógica Social Pedagógica
7	II Renda Média-Alta	4 IDEB Alto	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Boa relação com a comunidade Ações para formação do docente Planejamento com base no ano anterior Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade Avaliações internas e externas Falta de participação da comunidade escolar (reuniões, acompanhamento familiar, etc) Experiência média dos docentes superior a 2 anos	Social Pedagógica Social Pedagógica Pedagógica Social Pedagógica Social Pedagógica
8	III Renda Média-Baixa	1 Ideb Baixo	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Boa relação com a comunidade Ações pra formação do docente Planejamento com base no ano anterior Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade Participação do Gestor Escolar em todos os segmentos Experiência média dos docentes superior a 2 anos	Social Pedagógica Social Pedagógica Pedagógica Social Administrativa Pedagógica
9	III Renda Média-Baixa	2 Ideb Médio-Inferior	Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade Avaliações internas e externas Participação do Gestor Escolar em todos os segmentos Elaboração e análise dos indicadores para orientar as decisões de melhoria	Social Pedagógica Administrativa Administrativa

Escola	Grupo de Renda	Faixa do Ideb	Alguns fatores associados coletados	Tipo de Informação
10	III Renda Média-Baixa	3 Ideb Médio-Superior	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Boa relação com a comunidade Ações para formação do docente Planejamento com base no ano anterior Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade Avaliações internas e externas Falta de participação da comunidade escolar (reuniões, acompanhamento familiar, etc) Participação do Gestor Escolar em todos os segmentos Experiência média dos docentes superior a 2 anos	Social Pedagógica Social Pedagógica Pedagógica Social Pedagógica Social Administrativa Pedagógica
11	III Renda Média-Baixa	4 Ideb Alto	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Boa relação com a comunidade Ações para formação do docente Planejamento com base no ano anterior Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade Avaliações internas e externas Participação do Gestor Escolar em todos os segmentos Elaboração e análise dos indicadores para orientar as decisões de melhoria Compartilhar indicadores com a comunidade Formação continuada	Social Pedagógica Social Pedagógica Pedagógica Social Pedagógica Administrativa Administrativa Administrativa Administrativa
12	IV Renda Baixa	2 Ideb Médio-Inferior	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Boa relação com a comunidade Ações para formação do docente Planejamento com base no ano anterior	Social Pedagógica Social Pedagógica Pedagógica

Escola	Grupo de Renda	Faixa do Ideb	Alguns fatores associados coletados	Tipo de Informação
12	IV Renda Baixa	2 Ideb Médio-Inferior	Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade Avaliações internas e externas Falta de participação da comunidade escolar (reuniões, acompanhamento familiar, etc) Participação do Gestor Escolar em todos os segmentos Formação continuada Fator emocional do docente/servidor/aluno	Social Pedagógica Social  Administrativa Administrativa Pedagógica
13	IV Renda Baixa	3 Ideb Médio-Superior	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Boa relação com a comunidade Ações para formação do docente Planejamento com base no ano anterior Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade Avaliações internas e externas Falta de participação da comunidade escolar (reuniões, acompanhamento familiar, etc) Experiência média dos docentes superior a 2 anos Fator emocional do docente/servidor/aluno	Social Pedagógica Social Pedagógica Pedagógica Social Pedagógica Social  Pedagógica Pedagógica
14	IV Renda Baixa	4 Ideb Alto	Comprometimento da equipe escolar Comprometimento do docente Boa relação com a comunidade Ações para formação do docente Planejamento com base no ano anterior Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade Avaliações internas e externas	Social Pedagógica Social Pedagógica Pedagógica Social Pedagógica

Escola	Grupo de Renda	Faixa do Ideb	Alguns fatores associados coletados	Tipo de Informação
14	IV Renda Baixa	4 Ideb Alto	Falta de participação da comunidade escolar (reuniões, acompanhamento familiar, etc) Participação do Gestor Escolar em todos os segmentos Compartilhar indicadores com a comunidade	Social  Administrativa Administrativa

Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa, 2015.

A questão referente à avaliação de práticas de monitoramento de processos e de resultados: tipos de indicadores produzidos e utilizados; se compara com outros indicadores de escolas do local, estadual e nacional; grau de dificuldade na elaboração e a fonte de informação que utiliza serão analisados em conjunto com as questões abertas.

## **4.2 As questões abertas**

A seguir serão descritas as análises das questões abertas que envolvem os itens: necessidade de informação do gestor escolar; fonte de informação, onde e como buscam as informações necessárias e uso da informação educacional com o objetivo de verificar a relação existente desse uso com o resultado do Ideb e de seus fatores associados para auxiliar na melhoria do desempenho da escola e do aluno com qualidade.

### **4.2.1 Gestão Escolar: Necessidades de informação**

A escola é uma organização de ensino onde a sua gestão envolve as áreas administrativa e pedagógica. Para que se possa realizar um trabalho efetivo o gestor escolar precisa conhecer todos os segmentos da escola com as necessidades de informação de cada segmento para atingir o objetivo de melhoria da qualidade do ensino.

As necessidades de informações da escola são identificadas por meio das reuniões coletivas realizadas semanalmente, dos cursos de formação continuada; acompanhamento dos acontecimentos do dia-a-dia, nas avaliações externas e internas por meio da elaboração e análise dos indicadores para orientar as decisões para melhoria do desempenho escolar e compartilhando os indicadores educacionais com a comunidade para conhecer a realidade da situação da escola e do aluno, a partir disso surgem outras necessidades.

Para a maioria dos gestores entrevistados, oito dos quatorze, disseram que as suas necessidades são atendidas mediante parceiros da escola e colaboração dos professores quando não tem retorno da SEEDF imediato. Dois dos quatorze entrevistados disseram não ter as suas necessidades atendidas, como limitação financeira e substituição imediata na ausência do docente. Sabe-se que é um direito do aluno ter aula todos os dias, e uma das dificuldades que enfrenta é a falta do professor em sala de aula por abono, atestado e principalmente por estarem doentes relacionados ao fator

emocional. Quando dependem da SEEDF ou de terceiros, não conseguem avançar, é muito burocrático e o sistema de informação engessado, como diz o gestor: “[...] todos os dados nós temos, mas não estão trabalhados, quando preciso da informação tenho de trabalhar os dados, isso gera demora [...] associado a tudo isso tem-se um sistema de informação que é construído ou sem o *know how* de quem não tem experiência na área ou não sei qual o motivo é engessado [...]”.

Um dos objetivos da CI é estabelecer estratégias para busca e uso da informação. As escolas mediante *blog* e pesquisas na internet conseguem suprir as necessidades de informação para a sua gestão escolar.

As reuniões coletivas são um importante caminho para construir com a equipe escolar as ações necessárias para melhoria do processo de ensino-aprendizagem da escola. Um dos papéis do gestor no processo de construção do projeto pedagógico é trazer esta construção para equipe e envolver a comunidade, é ser líder, além de apontar caminhos a serem seguidos. É ser um educador-pesquisador construindo a parte pedagógica com o professor e a parte administrativa com o servidor ou ambos. Valerien (2001) afirmou que no momento que o gestor aproxima a sua autonomia da participação a fim de melhorar a eficiência e equidade da escola que podem aparecer os conflitos, daí vem um outro papel do gestor que é intermediar conflitos, como dito nas entrevistas. Além disso, a escola como organização humana, as condições dos recursos humanos (capacidade de gestão, cooperação nas tomadas de decisões, a circulação e o uso da informação) constituem fatores determinantes do êxito da gestão, havendo necessidade da participação ativa dos atores envolvidos, ou seja, dos diretores, professores, alunos, pais e a comunidade escolar.

O gestor percebe que não tem as informações suficientes para sua gestão quando: muda a lei e precisa estudá-la; quando depende da informação da SEEDF e estas chegam atrasadas e ainda divergem da realidade da escola; dificuldade de comunicação externa (com a comunidade e ausência dos pais) e interna (com o professor); quando precisa lidar com problemas externos da comunidade (necessitando usar a lei).

Fatores foram citados pelos gestores escolares que possam interferir na sua gestão e no desempenho dos alunos. Eles foram listados nas Tabelas 5, 6 e 7 e discutido anteriormente (questões 66 a 90). A Tabela completa encontra-se no Anexo 2.

A Questão 96, do questionário, diz respeito aos papéis desempenhados pelo gestor na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe, a saber:

- Oferecer estudos semanais (reuniões coletivas);
- Trazer inovações e informações para as reuniões coletivas mediante parceria com instituição de Ensino Superior;
- Criar mecanismos de práticas de docência com devolutiva para o docente;
- Comunicar os cursos oferecidos pela EAPE a equipe escolar;
- Motivar a equipe na realização dos cursos;
- Realizar oficinas;
- Buscar parcerias para realizar palestras temáticas;
- Modificar a cultura da equipe na vivência diária.

A seguir, a Quadro 9 mostra a descrição da imagem que o gestor escolar tem da escola que trabalha e dos desempenhos dos alunos.

Quadro 9 – Descrição da imagem que o gestor tem da sua escola com as respectivas faixas de renda e faixa do Ideb

Escolas	Descrição
1 Renda média-alta Ideb médio-superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe comprometida</li> <li>✓ Ambiente organizado</li> <li>✓ Harmonia entre a equipe</li> </ul>
2 Renda Alta Ideb médio-inferior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe comprometida</li> </ul>
3 Renda Alta Ideb médio superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe comprometida</li> <li>✓ Bons profissionais</li> <li>✓ Bom espaço físico</li> </ul>
4 Renda alta Ideb alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe comprometida</li> <li>✓ Participação da comunidade escolar (pais e alunos)</li> </ul>
5 Renda média alta Ideb médio inferior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escola ruim</li> <li>✓ Equipe individualista (isso reflete no aluno)</li> </ul> <p>Obs: Gestor assumiu o cargo há menos de 1 ano</p>
6 Renda média alta Ideb médio superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe comprometida</li> <li>✓ Bons profissionais</li> <li>✓ Desempenho do aluno melhorado qualitativamente</li> </ul>
7 Renda média alta Ideb alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe comprometida</li> <li>✓ Escola renomada</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bom desempenho dos alunos</li> </ul>
8 Renda média baixa Ideb baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe comprometida</li> <li>✓ Escola boa</li> <li>✓ Desempenho dos alunos precisa melhorar</li> </ul>
9 Renda média baixa Ideb médio inferior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escola pequena e acolhedora</li> <li>✓ Gestor participa diretamente na solução de conflitos</li> <li>✓ Bom desempenho dos alunos</li> </ul>
10 Renda média baixa Ideb médio superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escola comprometida</li> <li>✓ Desempenho dos alunos não satisfatórios pois são vítimas da própria família</li> </ul>
11 Renda média baixa Ideb alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escola família.</li> <li>✓ Escola tenta manter a mesma linha de trabalho das gestões anteriores (o que tá dando certo).</li> <li>✓ Repassa informações e prepara equipe nova.</li> <li>✓ Traz informações para a escola e repassa para as famílias.</li> <li>Escola organizada</li> <li>✓ Baixa rotatividade de aluno</li> <li>✓ Escola produtiva</li> <li>✓ Bom relacionamento da equipe</li> <li>✓ Bom ambiente de trabalho</li> </ul>
12 Renda baixa Ideb médio inferior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escola grande (quantidade de alunos)</li> <li>✓ Carência de espaço físico</li> </ul>
13 Renda baixa Ideb médio superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escola boa e organizada</li> <li>✓ Baixa rotatividade de alunos</li> <li>✓ Escola produtiva</li> <li>✓ Bom ambiente de trabalho</li> <li>✓ Bom desempenho do aluno</li> </ul>
14 Renda baixa Ideb alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escola com problemas estruturais</li> <li>✓ (construída em caráter emergencial)</li> <li>✓ Desempenho dos alunos são os melhores esperados para uma escola pública</li> <li>✓ Centraliza no pedagógico</li> </ul>

Fonte: Aatoria própria. Dados da pesquisa (2015)

#### 4.2.2 Gestão Escolar: Fontes de informação

Os gestores escolares adotam algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais sejam dados oficiais ou coletados por questionário enviados à família do aluno. Além destes, aplicam o teste da psicogênese para avaliar a leitura e escrita do aluno e participam das avaliações externas

(Provinha Brasil, Avaliação Nacional da Alfabetização) e realizam avaliações internas periódicas.

Após coleta de informações, a equipe pedagógica e direção elaboram os indicadores e, posteriormente, analisam com os professores, bimestralmente (exceto as avaliações externas). Os propósitos da análise dos indicadores são melhorar o aprendizado dos alunos; achar o melhor caminho para atingir metas estabelecidas; ser um instrumento para conhecer os perfis da escola, do aluno e da comunidade escolar. A escola 14, que tem a renda baixa e o índice do Ideb alto, descreveu que os propósitos de análise são para elevar o conhecimento da criança e a motivar para que evolua no aprendizado, mostrando a melhoria a cada avaliação que realiza e o incentivo é um prêmio a cada vez que isso ocorre.

As fontes de informações consultadas pelos gestores escolares são diversas: IBGE, MEC, Inep, Codeplan, Diário de Classe, Secretaria de Educação (Sistema I-Educar), Registro Administrativo, dentre outras fontes.

#### **4.2.3 Gestão Escolar: Uso da informação**

Todos os gestores escolares entrevistados estabelecem práticas de monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais. Após elaboração e análises de resultados por meios de gráficos e tabelas eles disseminam para a equipe escolar e comunidade por meio de reuniões coletivas. Além disso, para efetiva disseminação e busca de sugestões para melhoria do desempenho da escola utilizam *blogs* e *banners* a fim de manter e melhorar a comunicação entre os atores envolvidos (professores, alunos, pais, comunidade).

A tabela 8 mostra os indicadores utilizados pelos gestores escolares para práticas de monitoramento de processo e avaliação de resultados educacionais sendo o valor do Ideb o mais usado. Os gestores se preocupam com a taxa de rendimento escolar, pois envolve a taxa de aprovação, que tem ligação direta com o referido índice.

Tabela 8 - Indicadores utilizados para prática de monitoramento e avaliação de processos

Q105 Uso do Indicador	Utiliza	Compara
Índice Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)	14	14
Nº Médio de aluno/turma	13	5
Relação aluno/docente	13	8
Taxa no ingresso no Ensino Fundamental	13	8
<b>Taxa de rendimento escolar (aprovação, reprovação e abandono)</b>	12	8
Percentual de docentes com formação superior	11	8
<b>Taxa de distorção idade-série</b>	11	8
Percentual de planos de ação reformulados utilizando resultados	11	5
Percentual de permanência do docente no decorrer do ano letivo	10	5
Percentual de docentes superior a 2 anos de trabalho nesta escola	10	7
Percentual de ações para formação de docentes	10	6
<b>Percentual de participação dos pais</b>	10	5
Percentual de novos planos de ação utilizando resultados	10	5
Percentual de aluno do sexo Feminino	9	5
Percentual de alunos atendidos com laboratório de informática	9	3
Percentual de resultados disseminados à comunidade escolar após avaliação	9	6
Renda per capita da Região Administrativa em que se localiza a escola	8	5
Perfil socioeconomico das famílias	8	6
Percentual de concluintes do sexo feminino	7	5
Percentual de alunos atendidos com quadra de esportes	7	3
Nível escolaridade da mãe ou mulher responsável pelo aluno	6	5
Percentual de alunos atendidos com computador para uso pedagógico	6	2

Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa, 2015.

Notas: 1- Na entrevista, sugeriu-se elaborar indicadores referentes ao fator emocional do docente/aluno/servidor e ao comprometimento do docente.

2- Total de 14 gestores escolares entrevistados.

A escola 13, que tem renda média-baixa e Ideb médio-superior, realiza o acompanhamento do docente em sala de aula mediante o mapeamento individual que o docente faz de cada aluno. Após diagnosticar a dificuldade de cada criança, aplica-se o projeto de intervenção de recuperação e acompanhamento do aluno com reforço no contraturno.

A escola 5, de renda média alta com Ideb médio-inferior, acompanha o processo e avaliação de resultados educacionais mediante reuniões semanais e no conselho de classe. O gestor desta escola havia assumido a gestão há um ano. As estratégias que utilizou neste primeiro ano foram a observação no dia a dia de rotina da escola utilizando a sua experiência de 20 anos de gestão com visão de administrador de empresa. O gestor disse que o tempo era curto e estava tentando organizar a equipe escolar para melhorar as práticas de monitoramento e avaliação de resultado. E disse “[...] você está me ajudando muito nisso [...] a vida é uma escola. Se a pessoa é esperta, ela aproveita a situação. Estou considerando esta entrevista uma aula, investimento do meu tempo [...]”.

Os tipos de informações educacionais que utilizam para realizar as práticas de monitoramento de processo e avaliação de resultados educacionais são vários. Os indicadores são produzidos ou utilizados, ou ambos, consultando *sites* de institutos de pesquisas que produzem tais informações; alguns comparam as informações, outros não. Alguns gestores têm dificuldade mediana ou nenhuma dificuldade para calcular os indicadores produzidos. Os indicadores são: número médio de aluno por turma; percentual de docentes com formação superior; relação aluno/docente; taxa no ingresso no Ensino Fundamental; percentual de aluno do sexo feminino; percentual de concluintes do sexo feminino; taxa de distorção idade-série; taxa de rendimento escolar (aprovação, reprovação e abandono); nível de escolaridade da mãe ou mulher responsável pelo aluno; renda *per capita* da Região Administrativa em que se localiza a escola; perfil socioeconômico das famílias; percentual de alunos atendidos com computador para uso pedagógico; percentual de alunos atendidos com laboratório de informática; percentual de alunos atendidos com laboratório de ciências; percentual de alunos atendidos com quadra de esportes; percentual de permanência do docente no decorrer do ano letivo; percentual de docentes superior a dois anos de trabalho nesta escola; percentual de ações para formação de docentes; percentual de participação dos pais; percentual de planos de ação

reformulados utilizando resultados; percentual de novos planos de ação utilizando resultados; percentual de resultados disseminados à comunidade escolar após avaliação.

Dos gestores, 85,7% se preocupam em utilizar e acompanhar as taxas de rendimento escolar e percentual de participação dos pais. A taxa de rendimento a fim de intervir e diminuir a reprovação que tem ligação direta com o resultado do Ideb. E a participação dos pais é para acompanhar o processo de aprendizagem do filho na escola. A maioria não tem dificuldade de elaborar os indicadores.

Todos os gestores entrevistados afirmam prestar contas aos pais e a comunidade sobre os resultados dos indicadores mediante reuniões coletivas com a equipe escolar, comunidade e no conselho escolar. O gestor da escola 7 que tem a renda média-alta e o Ideb alto tem contador e também ministrou palestra para a equipe escolar, comunidade e pais sobre as verbas que a escola recebe, como é utilizada. Toda a equipe sabe explicar como funciona os recursos financeiros da escola.

Os gestores consideram que o Ideb apoia a gestão, e o indicador é um parâmetro, um termômetro. É um sinalizador que não vê a realidade da escola, mas consegue nortear o seu desempenho, observar como a escola está evoluindo. Eles acham que precisa agregar outras variáveis como teste da psicogênese, avaliações internas, a característica ímpar de cada escola (clientela, rotatividade de docentes, rotatividade de alunos, falta de acompanhamento familiar, perfil socioeconômico e escolaridade dos pais).

O gestor da escola 14, pertencente a região de renda baixa e Ideb alto, entende que o índice (Ideb) avalia a questão cognitiva do aluno no contexto social. Há necessidade de reavaliar a reprovação do aluno, pois se aprova no 1º, 2º e retém no 3º, aumentando o índice de reprovação nesse 3º ano.

## Capítulo 5

### Conclusões

O objetivo geral da dissertação foi verificar efeitos do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) na gestão escolar com relação ao uso da informação educacional pelo gestor escolar nas escolas públicas de anos iniciais do ensino fundamental do Distrito Federal. Para tal, foi necessário elaborar quatro objetivos específicos:

a) O primeiro objetivo específico foi identificar informações estatísticas educacionais que o gestor usa para sua gestão. Diversos indicadores são produzidos e utilizados pelos gestores como as taxas de rendimento escolar e percentual de participação dos pais. A intenção é acompanhar a taxa de rendimento a fim de diminuir a reprovação, se necessário for, pois é uma das variáveis que afeta o índice do Ideb. A participação dos pais, é para saber se estão acompanhando os filhos na escola com relação as notas e as tarefas de casa. Outros indicadores são usados como taxa de distorção idade-série; nível de escolaridade da mãe ou responsável pelo aluno; renda *per capita* da região que a escola pertence; percentual de alunos atendidos com laboratório de informática; quadra de esporte; ações para formação de docentes; dentre outros, constantes na questão 105, do questionário da pesquisa (Apêndice 1).

b) O segundo objetivo foi identificar como os gestores utilizam a informação educacional para a sua gestão escolar. O uso da informação é para traçar o perfil da escola; o perfil da família e dos alunos e assim conhecer a comunidade em que a escola está inserida, além de auxiliar na identificação de eventuais falhas e executar projetos de intervenção para melhoria do desempenho escolar. A escola 13, pertencente a uma região administrativa de renda média baixa e Ideb médio-superior, o gestor trabalha com rendimento individual do aluno, analisando cada um de acordo com suas características. O aluno com dificuldade faz-se um trabalho interventivo para recuperá-lo. Além disso, realiza-se o reagrupamento intraclasse e aulas de reforço. O aluno é encaminhado para a Educação Integral e, quando falta às aulas de reforço, é encaminhado à Secretaria de Orientação ao Estudante (SOE). Nas reuniões semanais coletivas, inovações e informações são levadas para a equipe. A escola 5, que pertence a uma região de renda média-alta e Ideb médio-inferior, tem como estratégica de comunicação das informações

por meio de *blog* elaborado para a rotina diária. O *blog* é a maneira de se comunicar com os pais, os alunos, os professores, todos os envolvidos com a escola. Utiliza também, como a maioria dos gestores, as avaliações internas e externas para monitoramento por meio de planilhas e gráficos apresentados nas reuniões coletivas e à comunidade.

c) O terceiro objetivo foi caracterizar os fatores associados ao índice de desenvolvimento da educação básica. O Ideb é um indicador que envolve as variáveis taxa de aprovação e média de desempenho escolar. Nas Tabelas 5, 6 e 7 constam fatores relacionados à qualidade do desempenho escolar buscados em estudos anteriores e também citados pelos próprios gestores em suas respectivas entrevistas (Questão 90). Cada um dos fatores foram categorizados com um tipo de informação da organização escolar - administrativa, pedagógica ou social (quadro 6). O fator administrativo relevante citado foi a 'limitação dos recursos financeiro e humano'; o fator pedagógico foi o 'comprometimento do docente' e o fator social foi a 'falta de participação da comunidade escolar'. As avaliações externas e internas são importantes informações pedagógicas para monitoramento de práticas escolares a serem apresentadas para a comunidade escolar no intuito de discutir as possíveis ações de melhoria do desempenho escolar. O Quadro 8 mostra os fatores decorrentes do uso da informação pelo gestor, por escola entrevistada, com suas respectivas rendas e faixa do Ideb. Cada vez que o gestor usa a informação para avaliar o desempenho da sua escola, surge um fator ou confirma outros estudados. No Apêndice 2, tem-se mais fatores expostos.

O quarto objetivo é analisar os fatores associados ao Ideb com o uso da informação. Os fatores decorrentes de estudos realizados e os citados na entrevista pelos gestores afetam a qualidade do desempenho escolar e este, por sua vez, é uma das variáveis agrupadas para o cálculo do Ideb. Como dito anteriormente, o Ideb é uma síntese entre a taxa de aprovação e a média padronizada do Saeb, ou seja, entre a eficiência do sistema educacional e o desempenho dos alunos. A partir disto, tem-se a necessidade de saber qual a relação do índice com a gestão escolar. Para isso, investigou-se o que está por trás de nuances da gestão e analisou-se os fatores associados mediante o uso da informação. As avaliações internas e externas e, também, o mapeamento individual do rendimento do aluno, após feitas as análises, elaboração das planilhas e dos gráficos auxiliam na execução do projeto interventivo para melhoria do desempenho escolar. Os efeitos do Ideb com relação ao uso da informação é que os

gestores buscam soluções para determina situação. Procuram observar as falhas, o que precisa mudar, quais alunos precisam receber intervenção, além de reformular as ações descritas no PPP . Com as planilhas e gráficos analisados, a próxima etapa é a execução de projetos para a melhoria da qualidade do desempenho escolar,

O trabalho possibilitou verificar os fatores associados à qualidade do desempenho escolar e, conseqüentemente, ao Ideb relacionados ao uso da informação educacional e com isso permitiu ao gestor: executar projeto de intervenção no aluno para diminuir a reprovação; verificar a capacitação do docente; elaborar tabelas e gráficos para apresentar à comunidade escolar de como a escola está evoluindo; faz-se perceber o fator emocional do professor/aluno/servidor, isso quando há acompanhamento do docente em sala de aula pelo gestor; a relação aluno/professor; perfil da família do aluno; além do emocional do servidor ao detectar, com o uso da informação, os fatores relacionados à informação administrativa que é a rotatividade da equipe escolar. Com relação ao fator emocional citado por alguns gestores corrobora com Codo (1999) que menciona a existência de doenças presentes, comumente no trabalho do profissional da educação, chamada síndrome de *Burnout*, como sendo um desses fatores que podem afetar a qualidade do desempenho escolar.

Por fim, os gestores consideram que o Ideb apoia a gestão, porém é um parâmetro, um termômetro. Com ele não se consegue verificar o porquê do seu valor. Para tal, foi necessário conhecer o que está por trás da rotina da gestão escolar; levantar na gestão as atividades desempenhadas, como as realizam no cotidiano, como usam a informação. Outra ponto relevante, que está ligado ao efeito do Ideb e de seus fatores com relação ao uso da informação, foi o gestor analisar as ações elaboradas e executadas do PPP, observando o que precisa ser reelaborado, o que não foi aplicado corretamente, isso em conjunto com os atores ativos da escola (gestor escolar, equipe pedagógica, comunidade escolar). Portanto, para reforçar este processo, precisa-se discutir os problemas de comunicação entre os atores; da transmissão de conhecimento do professor para os seus alunos e a elaboração da informação da escola mediante levantamento das suas necessidades e o seu uso para impactar na gestão e, portanto, na melhoria do sistema educativo.

Espera-se que esta dissertação possa oferecer ao gestor escolar condições na realização da sua gestão com eficiência das atividades diárias para melhor gestão da

informação para o uso efetivo e, assim, possam ter maior valor agregado da informação para tomada de decisão.

## 5.1 Considerações para o gestor escolar

A contribuição deste estudo para a área da Ciência da Informação é tratar o fenômeno da informação educacional relativamente à sua obtenção, disseminação e utilização pelo usuário, buscando identificar suas necessidades, e fatores que se mostram relevantes para a educação do DF com reflexo no indivíduo, no grupo, na instituição e na sociedade em seu conjunto.

Sugere-se que o gestor escolar use mais as informações disponíveis para auxiliar na sua gestão, convergindo para o pedagógico, administrativo e social:

1. Ter uma equipe escolar especializada com tarefas distribuídas nas áreas pedagógica; administrativa e social para auxiliar no levantamento das necessidades e uso de informações.
2. Mapeamento individual do rendimento do aluno para acompanhar a evolução considerando as características individuais com projeto de intervenção.
3. Conhecer a realidade da escola para elaborar e utilizar indicadores educacionais para práticas de monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais.
4. Implementar política de informação para influenciar no uso pelos diversos segmentos da escola para a tomada de decisões.
5. Adotar algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais.
6. Explicar à comunidade escolar o que significa e a importância de cada indicador utilizado.
7. Apresentar à comunidade escolar sobre o uso destes indicadores educacionais mediante tabelas, gráficos, *blogs* e *banners* de maneira que a equipe escolar esteja disponível para esclarecimentos.
8. Observar o emocional do docente, servidor e alunos. Ter a sensibilidade de analisar cada um de forma diferenciada, pois o fator emocional afeta diretamente na interação entre a equipe escolar e os alunos. Estar aberto para diálogos e captar as necessidades de cada indivíduo e usar isso para melhoria

de aprendizado dos alunos. Um ambiente harmônico contribui para a realização deste processo.

9. Ter um bom relacionamento com os professores, alunos e toda a comunidade escolar.

## **5.2 Sugestões para trabalhos futuros**

Sugere-se estender esta pesquisa envolvendo outros atores ativos da escola, como os professores, os alunos e a comunidade (os pais ou responsáveis), a fim de levantar suas necessidades, bem como utilizar as informações para complementar os fatores associados que afetam a qualidade do desempenho escolar, visando à melhoria do sistema educativo do DF. Além disso, expandir a pesquisa para as demais Unidades da Federação, contribuindo assim para a melhoria do sistema educativo do Brasil.

## Referências

- ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. *Estudos & Pesquisas Educacionais*, São Paulo: Fundação Victor Civita (FVC), n. 1, p. 241-274, 2010. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/livro-1-2010.shtml>>. Acesso em: 18 ago. 2015.
- AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. *A arte de fazer questionários*. [Portugal]: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. Departamento de Química. Metodologia de investigação em educação, 2005.
- ANDRADE, J. M. de; LAROS, J. A. Fatores associados ao desempenho escolar: estudo multinível com dados do Saeb/2001. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, DF, v. 23, n. 1, p. 33-42, jan./mar. 2007.
- ARAÚJO, C. A. Á. Temas e objetos dos estudos de usuários da informação no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 23., 5-8 jul. 2009, Bonito-MS. *Anais...* Manaus, 2009.
- ARAÚJO JR., Rogério Henrique de. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva em unidades de informação. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, 2009, Bonito - MS. *Anais do XXII Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação*. São Paulo - SP : Febab, 2009.
- ARAÚJO, V. M. R. H. Usuários: uma visão do problema. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, v. 3, n. 2, p. 175-192, set. 1974. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/reb/>>. Acesso em: 1º set. 2012.
- BAPTISTA, S. G.; CUNHA, M. B. da. Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. *Perspectiva em Ciência da Informação*, v. 12, n. 2, p. 168-184, maio/ago. 2007. Disponível em: <[www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/48/89](http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/48/89)>. Acesso em: 28 ago. 2012.
- BARBOSA, R. R. Acesso e necessidades de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. *Perspectiva em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 5-35, jan./jun.1997.
- BARRETO, A. A. Perspectivas da ciência da informação. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, v. 21, n. 2, 1997.

- BEAL, A. *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BIONDI, R. L.; FELÍCIO, F. de. *Atributos escolares e o desempenho dos estudantes: uma análise em painel dos dados do SAEB*. Brasília-DF: Inep, 2007. 19 p. (Série documental. Texto para discussão, 28).
- BOBBIO, N. *A era dos direitos*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BORKO, H. Information science: what is it? *American Documentation*, Santa Mônica, Califórnia, v. 19, n. 1, p. 3, jan. 1968.
- BORTOLINI, J. C. O papel do Diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar. *Interletras, Grande Dourados: UNIGRAN*, v. 3, n. 17, p. 1-15, abr./set. 2013.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus, 1997.
- BRANCO FILHO, G. *Indicadores e índices de manutenção*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.
- BRANDÃO, O. C. *Necessidades informacionais de médicos de família*. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria-Geral. *Indicadores educacionais no contexto do desenvolvimento social*. Brasília, DF: MEC/DDD, 1980.
- BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Secretaria de Educação Básica. *Programa de avaliação aos dirigentes municipais de educação (PRADIME)*. Brasília, DF: MEC/SEB, 2006.
- BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (SASI). *Planejando a próxima década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação*. Brasília, DF: MEC/SASI, 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. *Relatório de gestão do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*. Brasília, DF: MEC/Inep, 2013.
- BRITAIN, J. M. *Information and its users: a review with special reference to the social sciences*. Bath: Bath University Press, 1970.
- BUCKLAND, M.; LIU, Z. *History of information science*. Medford, NJ: Information Today, 1998.

COLEMAN, J. S., et. al. Equality of educational opportunity. U. S. Department on H. E. W., Office of Education, Washington, D. C, 1966.

CAMPOS, V. F. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAPURRO, R.; HJØRLAND, B. O conceito de informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 148-207, abr. 2007.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. *Texto & Contexto Enfermagem*, Florianópolis: UFSC, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2006.

CASTRO, M. H. Sistemas nacionais de avaliação e de informações educacionais. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 14, n. 1, jan./mar. 2000.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens e normas da administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CODEPLAN – COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DO PLANALTO CENTRAL. *Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios – PDAD*. 2011. Disponível em: <<http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF>>. Acesso em: ago. 2013.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. O que é *burnout*? In: CODO, W. (Org.). *Educação: carinho e trabalho*. Rio de Janeiro: Vozes, 1999. p. 237-255.

COLARES, M. L. I. S.; XIMENES-ROCHA, S. H.; COLARES, A. A. (Org.). *Gestão educacional: práticas reflexivas e proposições para as escolas públicas*. Belém: GTR, 2012.

CORBUCCI, P. R.; ZEN, E. L. O Ideb à luz de fatores extrínsecos e intrínsecos à escola: uma abordagem sob a ótica do município. *Brasil em Desenvolvimento*, Brasília, DF: Ipea, v. 3, Cap. 26, p. 793-816, 2013.

COSTA, M. F. Sociedade, estado e educação. *Webartigos.com* – Publicação de artigos e monografias. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/sociedade-estado-e-educacao/87801/>>. Acesso em: 10 out. 2014.

COURTRIGHT, C. Context in information behavior research. *Annual Reviews of Information Science and Technology (ARIST)*, Washington: American Society of Information Science and Technology, v. 41, n. 1, Cap. 6, p. 273-306, 2007.

CRUZ, F. L. da. *A necessidade de informação dos projetistas de interfaces de sistemas interativos na web, com foco em usabilidade*. 2008. 101 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2008.

CUNHA, M. B. da. Metodologias para estudo dos usuários de informação científica e tecnológica. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, v. 10, n. 2, p, 5-19, jul./dez 1982.

DANTAS, M. C. B. *A gestão da informação na tomada de decisão em uma instituição financeira brasileira orientada para o cliente*. 2005. 137 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, K. M. M.; PIRES, D. *Usos e usuários da informação*. São Carlos: UFSCar, 2004. 48 p.

DISTRITO FEDERAL. Governo do Distrito Federal. Secretaria de Estado de Educação. *Orientação pedagógica: projeto político-pedagógico e coordenação pedagógica nas escolas*. Brasília, DF: SEEDF, 2014a. Disponível em: <[http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/subeb/orientacoes\\_pedagogicas.pdf](http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/subeb/orientacoes_pedagogicas.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2015.

DISTRITO FEDERAL. Governo do Distrito Federal. Secretaria de Estado de Educação. *Relatório de gestão e políticas públicas 2011-2014*. Brasília, DF: SEEDF, 2014b. Disponível em: <[http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/suplav/relatorio\\_gestao\\_sedf\\_2011\\_2014.pdf](http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/suplav/relatorio_gestao_sedf_2011_2014.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2015.

EISENBERG, M. *Taylor's Value-Added Model: still relevant after all these years*. Microsoft Corporation Conference, February 27-March 1, 2008, UCLA, Los Angeles, CA.

ESTEBAN, M. P. S. *Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. Espanha: McGraw-Hill/Interamericana de Espana, S. A. U., 2003. 225 p.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1964.

FELIX, W. *Introdução à gestão da informação*. Campinas: Alínea e Átomo, 2003.

FERNANDES, R. *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)*. Brasília, DF: Inep, 2007. 26 p. (Série documental. Texto para discussão, 26).

FIGUEIREDO, N. de M. *Estudos de uso e usuários da informação*. Brasília: IBICT, 1994.

FERREIRA, R. A.; TENÓRIO, R. M. A construção de indicadores de qualidade no campo da avaliação educacional: um enfoque epistemológico. *Revista Lusófona de Educação, Portugal*, v. 15, p. 71- 97, 2010.

FLORIDI, L. On defining library and information science as applied philosophy of information. *Social Epistemology*, v. 16, n. 1, p. 37-49, 2002a. Disponível em: <<http://www.philosophyofinformation.net/publications/pdf/isaspi.pdf>>. Acesso em: 1º set. 2014.

FLUD, P. B. *Necessidade e uso de informação para negócios pelos gestores do setor supermercadista de Campo Grande/MS*. 2006. 100 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GIOPATO, W. F. *Necessidades de informações gerenciais dos usuários do sistema do serviço militar do Exército brasileiro: uma abordagem centrada no usuário*. 2004. 89 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

GRACIOSO, L. S. Produção e disseminação da informação estatística brasileira: uma análise qualitativa. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 9, n. 1, p. 34-47, jan./jun. 2004.

GREMAUD, A. P.; FELÍCIO, F. de; BIONDI, R. L. *Indicador efeito escola: uma metodologia para a identificação dos sucessos escolares a partir dos dados da Prova Brasil*. Brasília, DF: Inep, 2007. 29 p. (Série documental. Texto para discussão, 27).

GUASQUE, K. C. G. D. *Comportamento dos professores da educação básica na busca de informação para a formação continuada*. 2003. 211 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. 2010.

GUASQUE, K. C. G. D.; COSTA, S. M. S. Evolução teórico-metodológica dos estudos de comportamento informacional de usuários. *Revista de Ciência da Informação*, v. 39, n. 1, p. 21-32, jan./abr. 2010.

HALLAK, Jacques. "Gestionar las escuelas con más eficiencia y equidad". CARTA INFORMATIVA DEL IPE. Vol. X, n. 2, abril-junio, 1992.

*HARROD'S LIBRARIAN'S GLOSSARY of Terms Used in Librarianship, Documentation and the Book Crafts and Reference Book*. 6. ed. Aldershot: Gower, 1989.

HORTA, J. S. B. Direito à educação e obrigatoriedade escolar. *Caderno de Pesquisa*, São Paulo, n. 104, p. 5-34, jul. 1998.

HUANG, K. T.; LEE, Y. W.; WANG, R. Y. Quality information and knowledge. New York: Prentice-Hall, 1999.

INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. Gestão escolar nas escolas públicas de Ensino Básico das principais capitais brasileiras: o perfil do protagonista. Estudos & Pesquisas Educacionais, São Paulo: Fundação Victor Civita, n. 1, maio 2010.

IZQUERDO, C. M. et al. *Factores externos e internos a las escuelas que influyen en el logro académico de los estudiantes de nivel primaria en México, 1998–2002: análisis comparativo entre entidades con diferente nivel de desarrollo*. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de La Educación – INEE, Universidad Iberoamericana, abr., 2004.

JANNUZZI, P. M.; PASQUALI, F. A. Estimação de demandas sociais para fins de formulação de políticas públicas municipais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 75-94, 1999.

JANNUZZI, P. M.; GRACIOSO, L. de S. Produção e disseminação da informação estatística: agências estaduais no Brasil. *São Paulo em Perspectiva*, v. 16, n. 3, p. 92-103, 2002.

JANNUZZI, P. M. Indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas. *Revista Brasileira de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51-72, jan./fev. 2002.

JANNUZZI, P. M. *Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações*. Campinas: Alínea, 2001.

JESUS, M. S. de. *Estudos das necessidades de informação dos coordenadores da sala de situação do programa de aceleração do crescimento (PAC)*. 2010. 213 f. Dissertação (Mestrado) –

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. 2010.

KIELGAST, S.; HUBBARD, B. A. Valor agregado à informação: da teoria à prática. *Revista de Ciência da Informação*, v. 26, n. 3, dez. 1997.

KLAUCK, G. A. C. Indicadores de qualidade de ensino: estudo em escola destaque no Ideb. 2012. 185 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Grande Dourados, Mato Grosso do Sul, 2012.

KURTZ, C. M. S. *O usuário do Arquivo Nacional e o seu relacionamento com os serviços oferecidos para a satisfação de suas necessidades de informação*. 1990. 204 p. Dissertação (Mestrado) – IBICT/UFRJ/ECO, Rio de Janeiro, 1990.

LE COADIC, Y.-F. *A ciência da informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LIMA, E. S. *O diretor e as avaliações praticadas na escola*. Brasília-DF: Kiron, 2012.

LIMA, G. S. N.; COLARES, M. L. I. S. Política e gestão educacional: a formação continuada e a gestão democrática. In: SEMINÁRIO REGIONAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO DO NORDESTE, ENCONTRO ESTADUAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO/PE, 7., e SIMPÓSIO GESTÃO DA EDUCAÇÃO, CURRÍCULO E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA, 2., 2012. *Anais...* [Recurso Eletrônico] Recife, PE, 2012.

LIMA, S. E. de; RAMIRES, V. R. Fatores explicativos de bom desempenho no Ideb: a realidade de Bela Vista, MS. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO, 25., e CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2., 2011. *Anais ...*, São Paulo: FEUSP, 2011. v. 1, p. 1-11.

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

MADEIRO, E. P. *O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor*. 2010. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/educacao-online-artigos/o-papel-do-gestor-escolar-na-motivacao-do-aluno-e-do-professor-3351283.html>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

MELO, E. A. S. Gestos de autoria: construção do sujeito da escrita na alfabetização. In: BARONAS, R. L. (Org.). *Identidade cultura e linguagem*. Campinas (SP): Pontes, 2005. p. 191-205.

MOREIRA NETO, G.; SÃO PAULO, E. de; PAIXÃO, L. A. R. da. *Construção de modelos de regressão hierárquicos: uma experiência de avaliação na educação de jovens e adultos*. Brasília: Inep, 2008. (Textos para discussão, 31). Disponível em: <[http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7B42DE23CA-C902-4AA2-8140-F0258F79F47A%7D\\_TEXTODISCUSSAO31.pdf](http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7B42DE23CA-C902-4AA2-8140-F0258F79F47A%7D_TEXTODISCUSSAO31.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2011.

MOTA, C. *Projeto político-pedagógico*. Governo do Distrito Federal. Secretaria de Estado de Educação. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.se.df.gov.br/sobre-a-secretaria/ppp.html>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

MUTTI, R.; CAREGNATO, R. C. A. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. *Texto & Contexto Enfermagem*, Florianópolis: UFSC, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2001.

NASCIMENTO, R. C. A. do. *Necessidade e uso da informação de mercado pelos produtores rurais de alface do núcleo hortícola suburbano de Vargem Bonita, Distrito Federal*. 2004. 97 f. Dissertação (Mestrado) – FACE, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NETO, J. B. G. *et al.* *Implantação do sistema integrado de informações educacionais – Sied*. Concurso Inovação em Gestão Pública Federal, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 1999.

NETO, J. S. *et al.* Uma escala para medir a infraestrutura escolar. *Estudo em Avaliação Educacional*, São Paulo, v. 24, n. 54, p. 78-99, jan./abr. 2013.

NEVES, C. M. de C. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, I. P. A. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995.

NEVES, D. A. Ciência da informação e cognição humana: uma abordagem do processamento da informação. *Ciência da Informação*, v. 35, n. 1, p. 39-44, jan./abr. 2006.

OLETO, R. R. *A qualidade da informação na percepção do usuário em diferentes contextos informacionais*. 2003. Tese (Doutorado) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, J. D. de F.; OLIVEIRA G. de. Síndrome de *Burnout*: um esgotamento institucional. In: VILARTA, R.; CARVALHO, T. H. P. F. de; AGUINALDO, G.; GUTIERREZ, G. L. (Org.). *Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas, SP: IPES Editorial, 2006.

OLIVEIRA, S. L. de. *A gestão da informação e do conhecimento*: análise dos processos de tomada de decisão dos gestores da saúde pública de campinas/SP. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2005.

ORLANDI, E. P. A análise de discurso em suas diferentes tradições intelectuais: o Brasil. In: SEMINÁRIO DE ESTUDOS EM ANÁLISE DE DISCURSO, 1., 2003. *Anais...* Porto Alegre (RS): UFRGS, 2003. [CD-ROM].

OTTONI, C. Indicadores sociais na formulação de políticas públicas federais brasileiras: teoria e prática. 2006. 181 f. Dissertação (Mestrado) □ Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência de Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, 2006.

PARANDEKAR, S. *Desempenho dos alunos na Prova Brasil*: diversos caminhos para o sucesso educacional nas redes municipais de ensino. Brasília: MEC; Inep; Banco Mundial, 2008.

PEREIRA, J. C. L. *Necessidades, busca e uso da informação* : estudo de caso em um setor de help desk de indústria cimenteira multinacional. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2008.

PÊCHEUX, M. *O discurso*: estrutura ou acontecimento. 3. ed. Campinas (SP): Pontes; 2002.

PÊCHEUX, M. Análise automática do discurso (AAD-69). In: GADET, F.; HAK, T. (Org.). *Por uma análise automática do discurso*: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. 2. ed. Campinas (SP): Unicamp, 1993. p. 61-105.

PETTIGREW, K. E.; FIDEL, R.; BRUCE, H. Conceptual frameworks in information behavior. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 35, p. 43-78, 2001.

PINHEIRO, L. V. R. *Usuários-informação*: o contexto da ciência e tecnologia. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

Planejamento & gestão: indicadores de desempenho. In: **Planejamento em Ação**. 2011. Disponível em:<[http://www.antaq.gov.br/portal/Portal\\_Planejamento\\_Estrategico/PlanejamentoGe stao\\_Indicadores\\_de\\_desempenho.asp](http://www.antaq.gov.br/portal/Portal_Planejamento_Estrategico/PlanejamentoGe stao_Indicadores_de_desempenho.asp)>. Acesso em: 9 out. 2014.

RAMOS, C. R. *et al.* Educação e informação na sociedade do conhecimento no século XXI: algumas considerações acerca dos mediadores da informação. *Biblos, Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, v. 24, n. 1, p. 17-22, 2010. Disponível em: <<http://www.seer.furg.br/biblos/issue/view/202>>. Acesso em: 30 out. 2013.

RAMOS, R. de C. de S. S.; SALVI, R. F. Análise de conteúdo e análise de discurso em educação matemática – um olhar sobre a produção em periódicos qualis A1 e A2. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO MATEMÁTICA, 4., 2009. *Anais ...* Brasília-DF, Sociedade Brasileira de Educação Matemática (SBEM), 2009.

RAZZOLINI FILHO. E.; ZARPELON, M. I. *Dicionário de Administração de A a Z*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

RICHARDSON, R. J. *et al.* *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBREDO, J. *Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação*. Brasília: Thesaurus, 2003.

RODRIGUES, C. Z. *A necessidade de informação dos conselheiros de saúde*. 2009. 192 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

ROQUE, A.; COSTA, J. A. A gestão da informação no contexto da gestão escolar. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado de Santa Catarina*, Florianópolis: UDESC, v. 7, n. 2, 2006.

SALES, K. B. de. Gestão da informação e dos sistemas de informação para tomada de decisão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – Campus Coari. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013. *Anais ...* Florianópolis, SC, 2013.

SANTOS, I. M. dos; LIMA, R. S. *Gestão pedagógica estratégica: motivação para a aprendizagem*. [200?]. Disponível em: <[http://moodle3.mec.gov.br/uft/file.php/1/moddata/data/850/1115/2094/GE\\_STAO\\_PEDAGOGICA ESTRATEGICA MOTIVACAO PARA A APRENDIZAGEM.doc](http://moodle3.mec.gov.br/uft/file.php/1/moddata/data/850/1115/2094/GE_STAO_PEDAGOGICA ESTRATEGICA MOTIVACAO PARA A APRENDIZAGEM.doc)>. Acesso em: 18 ago. 2015.

- SARACEVIC, Tefko. Information science. In: BATES, M. J.; MAACK, M. N. (Ed.). *Encyclopedia of Library and Information Sciences*. 3. ed. New York: Taylor & Francis, 2009. p. 2570-2586. Disponível em: <<http://comminfo.rutgers.edu/~tefko/SaracevicInformationScienceELIS2009.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2013.
- SARACEVIC, Tefko. Interdisciplinarity nature of Information Science. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 1, p. 36-41, 1995.
- SASS, O.; MINHOTO, M. A. P. Indicadores e educação no Brasil: a avaliação como tecnologia. *Constelaciones. Revistas de Teoria Crítica*, n. 2, p. 232-252, dez. 2010.
- SCHAMBER, L. Relevance and information behavior. *Annual Review of Information Science and Technology*, v.29, p.3-48, 1994.
- SEBRAE. Informações socioeconômicas do município de Duque de Caxias. Rio de Janeiro, RJ, 2011.
- SIERRA, J. M. C. *et al. Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina*. INFOACES. 1. ed. València: Universitat Politècnica de València, 2012.
- SILVA, M. N. de O. e. Educação de usuários: um levantamento de práticas brasileiras em bibliotecas universitárias. 1995. 111 f. Dissertação (Mestrado) □ Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.
- SILVA, T. T. da. *Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo*. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.
- SILVA, E. F. da. A coordenação pedagógica como espaço de organização do trabalho escolar: o que temos e o que queremos. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). *Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico*. Campinas: Papirus, 2007.
- SOUZA, R. F. de. Organização do conhecimento. In: TOUTAIN, L. M. B. B. (Org.). *Para entender a ciência da informação*. Salvador: EDUFBA. 2007. p. 103-123.
- SOUZA, K. M. L. de. *Personalização de serviços de informação oferecidos na web: estudo do portal de periódicos da CAPES*. 2010, 193 f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

STUFLEBEAM, D. Alternativas e avaliação educacional. In: SCRIVEN, M.; STUFLEBEAM, D. (Ed.). *Avaliação educacional (II): perspectivas, procedimentos e alternativas*. Petrópolis: Vozes, 1978.

SUGANUMA, S. *Qualidade da informação: uma construção metodológica de definição do conceito*. 2005. 171 f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

TAYLOR, Robert S. *Value Added Processes in Information Systems*, Norwood, NJ: Ablex, 1986.

TAYLOR, A. G.; JOURDREY, D. N. *The organization of information*. 3. ed. USA: Libraries Unlimited, 2009.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento: como pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TIPPETT, L. H. C. *Estatística*. 2. ed. Lisboa: Europa-América, 1955.

TOMANIK, E. A. *O olhar no espelho: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais*. 2. ed. Maringá: Eduem, 2004.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *Revista de Ciência da Informação*, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 10 out. 2013.

VALERIEN, J.; DIAS, J. A. *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. 7. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Ministério da Educação; Unesco, 2001.

VALLE, O.; RIVERA, O. *Monitoreo e indicadores: texto de apoyo al proceso de construcción de un sistema regional de indicadores sobre atención y educación inicial*. Guatemala: Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Oficina Nacional en Guatemala, 2008.

VICKERY, B.; VICKERY, A. *Information science in theory and practice*. Bowker-Saur, 1993.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. *Revista de Ciência da Informação*, v. 29, n. 2, p. 71- 77, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2014.

WILSON, T. D. On user studies and information needs. *Journal of Documentation*, v. 37, n. 1, p. 3-15, 1981.

WILSON, T. D. Models in information behaviour research. *Journal of Documentation*, v. 55, n. 3, p. 249-270, jun. 1999.

WILSON, T. D. Human information behavior. *Informing Science Research*, v. 3, n. 2, p. 49-55, 2000.

# Apêndice 1 – Questionário aplicado aos gestores escolares

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Senhor (a) Diretor (a),

A realização deste trabalho de pesquisa é requisito para a aprovação no Curso de Mestrado em Ciências da Informação da Universidade de Brasília e está sendo desenvolvido por Maruska Pereira de Almeida, sob a orientação do Prof<sup>a</sup> Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares.

Para tanto solicitamos a sua participação, respondendo as questões abaixo propostas com principal objetivo de verificar os efeitos do Ideb na gestão escolar com relação ao uso da informação educacional nas escolas públicas de anos iniciais do ensino fundamental do Distrito Federal. Informo que será garantida a privacidade dos dados e informações ora prestadas preservando o seu anonimato, por ocasião da publicação do estudo.

## Questionário do Diretor

### I Identificação

1. Sexo:

- (A) feminino
- (B) masculino

2. Idade: \_\_\_\_\_

### II Escolaridade

3. Você concluiu (assinale mais de uma alternativa, se for o caso)

- (A) Licenciatura em Pedagogia.
- (B) Curso em administração escolar
- (C) Outro curso superior. Especifique \_\_\_\_\_
- (D) Pós-graduação (Especialização) Especifique \_\_\_\_\_
- (E) Pós-graduação (Mestrado) Especifique \_\_\_\_\_
- (F) Pós-graduação (Doutorado) Especifique \_\_\_\_\_

4. Você fez o curso superior em instituição (assinale mais de uma alternativa, se for o caso)

- (A) pública federal.
- (B) pública estadual.

- (C) pública municipal.
- (D) particular.
- (E) pública e particular.

6. Você freqüentou atividades de formação continuada (cursos, encontros, seminários etc.) relacionadas à Educação nos últimos dois anos?

- (A) Sim, oferecidas pela SEE/Oficina Pedagógica/escola.
- (B) Sim, oferecidas pela SEE/Oficina Pedagógica/escola e por iniciativa própria.
- (C) Sim, somente por iniciativa própria.
- (D) Não participei de atividades de formação continuada.

### III Trabalho

7. Formação profissional (uma ou mais):

---

8. Há quantos anos você exerce a função de diretor de escola?

---

9. Há quantos anos você trabalha **nesta escola**?

---

10. Há quantos anos você é diretor **desta escola**?

---

11. Qual é a sua situação funcional **nesta escola**?

- (A) Titular.
- (B) Substituto.
- (C) Outros      Especificar: \_\_\_\_\_

12. Categoria funcional

- (A) Servidor Público
- (B) Celetista
- (C) Cargo comissionado.
- (D) Prestador de Serviço.
- (E) Outro: \_\_\_\_\_.

13. Vencimentos brutos (como diretor): R\$ \_\_\_\_\_

14. Você complementa o salário que recebe como diretor desempenhando outras atividades?

- (A) Sim, na área da educação.
- (B) Sim, fora da área da educação.
- (C) Sim, tanto na área da educação como fora dela.
- (D) Não, só trabalho como diretor.

15. Renda familiar bruta: R\$ \_\_\_\_\_

16. Você mora no entorno desta escola?

- (A) Sim
- (B) Não

17. Você conhece a vida da comunidade?

- (A) Sim
- (B) Não

17. Nos últimos dois anos você participou de algum treinamento na atividade que exerce?

- (A) Sim Último curso: \_\_\_\_\_ Data conclusão: \_\_/\_\_/\_\_
- (B) Não

18. Na sua opinião o treinamento oferecido pelo GDF para a melhoria da sua atividade é:

- (A) Muito satisfatório
- (B) Satisfatório
- (C) Mais ou menos satisfatório
- (D) Pouco satisfatório
- (E) Muito pouco satisfatório
- (F) Não sabe

19. Como é o seu relacionamento com as pessoas de sua equipe?

- (A) Excelente
- (B) Boa
- (C) Mais ou menos
- (D) Ruim
- (E) Indiferente
- (F) Não sabe

20. Você se sente realizado com o seu trabalho? (Ex: salário, ser reconhecido, meta atingida, etc.)

(A) Sim

(B) Não. Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. Quais dos fatores abaixo mais motivam você a trabalhar nesta escola:

- ( ) Instalações físicas
- ( ) Treinamento
- ( ) Oportunidade de crescimento
- ( ) Autonomia
- ( ) Estabilidade no emprego
- ( ) Integração da equipe de trabalho
- ( ) Gostar da profissão
- ( ) Salário + benefícios
- ( ) Imagem da escola
- ( ) Participação nas decisões
- ( ) Reconhecimento no trabalho
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

#### IV Gestão Escolar: Geral

Indique o grau de dificuldade que você encontra no seu trabalho como diretor, para desenvolver, **nesta escola**, cada uma das atividades que se seguem.

Atividades desenvolvidas na escola:	Não se aplica	Muita dificuldade	Dificuldade mediana	Pouca dificuldade	Nenhuma dificuldade
22. acompanhar o trabalho dos professores.	A	B	C	D	E
23. discutir com os professores problemas pedagógicos.	A	B	C	D	E
24. acompanhar os avanços dos alunos na aprendizagem e procurar estabelecer, junto com os professores e o professor coordenador, estratégias para melhorar o aproveitamento escolar.	A	B	C	D	E
25. organizar as rotinas escolares de forma articulada à proposta pedagógica da escola.	A	B	C	D	E
26. criar oportunidades informais para conversar com professores e alunos.	A	B	C	D	E
27. solucionar rapidamente os problemas do cotidiano da escola com a participação da equipe escolar e dos alunos.	A	B	C	D	E
28. administrar conflitos que se dão na escola, decorrentes de fatores como indisciplina, drogas, pichações, vandalismo, violência etc.	A	B	C	D	E
29. organizar o seu horário de modo a estar presente em todos os períodos de funcionamento da escola.	A	B	C	D	E
30. dialogar com os pais dos alunos acerca da situação escolar de seus filhos.	A	B	C	D	E
31. ouvir os pais sobre o que pensam a respeito da escola.	A	B	C	D	E
32. mobilizar a comunidade a participar do Conselho de Escola e da APM.	A	B	C	D	E

As afirmações abaixo oferecem explicações para as dificuldades encontradas no trabalho do diretor. Indique sua **concordância ou discordância** em relação a cada uma delas, considerando o seu trabalho nesta escola.

As dificuldades que você enfrenta no seu trabalho se devem à(s)/ao:	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
33. precariedade da infra-estrutura física da escola.	A	B	C	D	E
34. ambiente de insegurança na escola (roubos, vandalismo, agressões etc.).	A	B	C	D	E
35. pouca experiência que possui como diretor.	A	B	C	D	E
36. escola que oferece poucas oportunidades de desenvolvimento de seus profissionais.	A	B	C	D	E
37. falta de motivação para a atividade profissional de diretor.	A	B	C	D	E
38. sobrecarga de trabalho como diretor.	A	B	C	D	E
39. falta de motivação dos professores para a atividade docente.	A	B	C	D	E
40. apoio insuficiente que recebe da equipe escolar para o desenvolvimento de seu trabalho.	A	B	C	D	E
41. apoio insuficiente que recebe da comunidade para o desenvolvimento de seu trabalho.	A	B	C	D	E
42. características da clientela da escola.	A	B	C	D	E
43. outros: _____					

Frequência da participação da comunidade nas seguintes situações:	Nunca	Quase nunca	As vezes	Algumas vezes	Muitas vezes
44. colaboração dos pais na solução dos problemas da escola.	A	B	C	D	E
45. participação dos pais na APM e no Conselho de Escola.	A	B	C	D	E
46. prestação de serviços à escola (pintura, reparos, outros cuidados, doação de bens).	A	B	C	D	E

## VI Características físicas da escola

Avalie as condições conservação e funcionamento da escola que você dirige:	Não se aplica	Precárias	Regulares	Boas	Excelentes
47. prédio escolar	A	B	C	D	E
48. sala de aula	A	B	C	D	E
49. laboratório de informática	A	B	C	D	E
50. laboratório de ciências	A	B	C	D	E
51. biblioteca	A	B	C	D	E
52. quadra de esporte	A	B	C	D	E
53. sala para os professores	A	B	C	D	E
54. espaço para recreação	A	B	C	D	E
55. espaço para as refeições	A	B	C	D	E

Indique, para cada um dos equipamentos relacionados, quantos apresentam condições normais de utilização:	Não se aplica	Precárias	Regulares	Boas	Excelentes
56. televisores	A	B	C	D	E
57. DVD's	A	B	C	D	E
58. Retroprojetores	A	B	C	D	E
59. computadores para uso dos professores	A	B	C	D	E
60. computadores para uso dos alunos	A	B	C	D	E
61. computadores para uso administrativo	A	B	C	D	E
62. Impressoras	A	B	C	D	E
63. Máquinas copiadoras	A	B	C	D	E
64. antena parabólica	A	B	C	D	E
65. aparelho de som	A	B	C	D	E

**OBS: AS PERGUNTAS A SEGUIR (103 A 126 ESTÃO RELACIONADAS AOS FATORES ASSOCIADOS AO IDEB E/OU FATORES QUE AFETAM O DESEMPENHO ESCOLAR PESQUISADOS**

As afirmações abaixo estão relacionadas ao desempenho da escola. Indique sua **concordância ou discordância** em relação a cada uma delas, considerando a sua escola.

A qualidade do desempenho da sua escola está relacionado a:	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
66. Existência de conexão à internet na escola	A	B	C	D	E	F
67. Existência de computadores para fins pedagógicos	A	B	C	D	E	F
68. Possuir e utilizar a Biblioteca	A	B	C	D	E	F
69. Possuir e utilizar adequadamente o laboratório de informática	A	B	C	D	E	F
70. Possuir e utilizar adequadamente o laboratório de ciências	A	B	C	D	E	F
71. Possuir quadra de esportes	A	B	C	D	E	F
72. Ausência de rotatividade de docentes ao longo do ano letivo	A	B	C	D	E	F
73. Experiência média dos docentes superior a 2 anos	A	B	C	D	E	F
74. Escolha do diretor	A	B	C	D	E	F
75. Renda per capita da Região Administrativa que localiza a sua escola	A	B	C	D	E	F
76. A RA onde se localiza a escola possuir abastecimento de água	A	B	C	D	E	F
77. A RA onde se localiza a escola possuir esgoto sanitário	A	B	C	D	E	F
78. A RA onde se localiza a escola possuir coleta de lixo	A	B	C	D	E	F
79. A escolaridade da população da RA onde se localiza a escola	A	B	C	D	E	F
80. Comprometimento do docente da sua escola	A	B	C	D	E	F
81. Ações pra formação do docente	A	B	C	D	E	F
82. Comprometimento da equipe escolar	A	B	C	D	E	F
83. Planejamento com base no ano anterior	A	B	C	D	E	F
84. Boa relação com a comunidade	A	B	C	D	E	F
85. Nível socioeconômico dos alunos	A	B	C	D	E	F
86. Escolaridade dos pais	A	B	C	D	E	F
87. Recursos culturais na família do aluno	A	B	C	D	E	F
88. Participação dos pais (APM)	A	B	C	D	E	F
89. Boa relação com os pais (APM)	A	B	C	D	E	F
90. Outros	A	B	C	D	E	F

## VII Gestão Escolar: Necessidade de Informação

91. Como você identifica as informações necessárias para a gestão escolar?

---

---

---

---

---

92. As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

---

---

---

---

93. Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

---

---

---

---

---

94. Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

---

---

---

---

---

95. Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

---

---

---

---

---

96. Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

---

---

---

---

---

97. Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

---

---

---

---

---

### **IX Gestão Escolar: Fontes de Informação**

98- Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

---

---

---

---

---

99- Quem elabora os indicadores?

---

---

100- Quem os analisam?

---

---

101- Qual a periodicidade?

---

---

102- Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?

---

---

---

---

**X Gestão Escolar: Uso da Informação**

103. Estabelece práticas de monitoramento de processos?

---

Se não, por quê? \_\_\_\_\_

---

104. Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?

---

Se não, por quê? \_\_\_\_\_

---

105. Que tipo de informação usa para realizar estas práticas? Responda no quadro a seguir.

					(Continua)
Indicador (desta escola)	Produz o indicador  (S - SIM; N - NÃO)	Utiliza o indicador  (S - SIM; N - NÃO)	Compara com outros indicadores de âmbito nacional, estadual/local  (S - SIM; N - NÃO)	Nível de dificuldade de elaboração do indicador: MD-muito difícil; DM- dificuldade mediana; ND-nenhuma dificuldade; NE-não elabora)	Fonte de informações (IBGE, MEC, INEP, CODEPLAN, Diário de Classe, SEDUC, Registro Administrativo, etc.)
1. Nº Médio de aluno/turma					
2. Percentual de docentes com formação superior					
3. Relação aluno/docente					
4. Taxa no ingresso no Ensino Fundamental					
5. Percentual de aluno do sexo Feminino					
6. Percentual de concluintes do sexo feminino					
7. Taxa de distorção idade-série					
8. Taxa de rendimento escolar (aprovação, reprovação e abandono)					
9. Nível escolaridade da mãe ou mulher responsável pelo aluno					

Indicador (desta escola)	Produz o indicador (S - SIM; N - NÃO)	Utiliza o indicador (S - SIM; N - NÃO)	Compara com outros indicadores de âmbito nacional, estadual/local (S - SIM; N - NÃO)	Nível de dificuldade de elaboração do indicador: MD-muito difícil; DM- dificuldade mediana; ND-nenhuma dificuldade; NE-não elabora)	Fonte de informações (IBGE, MEC, INEP, CODEPLAN, Diário de Classe, SEDUC, Registro Administrativo, etc.)
10. Renda per capita da Região Administrativa em que se localiza a escola					
11. Perfil socioeconômico das famílias					
12. Percentual de alunos atendidos com computador para uso pedagógico					
13. Percentual de alunos atendidos com laboratório de informática					
14. Percentual de alunos atendidos com laboratório de ciências					
14. Percentual de alunos atendidos com quadra de esportes					
15. Percentual de permanência do docente no decorrer do ano letivo					
16. Percentual de docentes superior a 2 anos de trabalho nesta escola					
17. Percentual de ações para formação de docentes					
18. Percentual de participação dos pais					
19. Percentual de planos de ação reformulados utilizando resultados					
20. percentual de novos planos de ação utilizando resultados					
21. percentual de resultados disseminados à comunidade escolar após avaliação					

106. Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

---

---

---

107. Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

---

---

---

108. De que forma?

---

---

---

109. Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

---

---

---

110. Você considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

---

---

---

---

---

## Apêndice 2 – Resumo das respostas às perguntas 66 a 90

Tabela - Concordância ou discordância com relação a qualidade do desempenho da escola  
(perguntas 66 a 90)

(Continua)

A qualidade do desempenho da sua escola está relacionada a:	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Tipos de informação
Q82 Comprometimento da equipe escolar	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	92,9	Social
Q80 Comprometimento do docente da sua escola	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	85,7	Pedagógica
Q84 Boa relação com a comunidade	0,0	0,0	7,1	0,0	7,2	85,7	Social
Q76 A RA onde se localiza a escola possuir abastecimento de água	0,0	7,1	0,0	0,0	14,3	78,6	Administrativa
Q81 Ações pra formação do docente	0,0	0,0	0,0	0,0	21,4	78,6	Pedagógica
Q83 Planejamento com base no ano anterior	0,0	0,0	0,0	0,0	21,4	78,6	Pedagógica
Q90 Reuniões coletivas com equipe escolar e comunidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	78,6	Social
Q89 Boa relação com os pais (APM)	0,0	0,0	7,1	0,0	21,4	71,4	Social
Q90 Avaliação externa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	71,4	Pedagógica
Q90 Avaliação interna feita pela Direção	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	71,4	Pedagógica
Q90 Falta de participação da comunidade escolar (reuniões, acompanhamento familiar, etc)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	64,3	Social
Q74 Escolha do diretor	0,0	0,0	7,1	0,0	28,6	64,3	Social
Q77 A RA onde se localiza a escola possuir esgoto sanitário	14,3	7,1	0,0	0,0	14,3	64,3	Administrativa
Q78 A RA onde se localiza a escola possuir coleta de lixo	0,0	14,3	7,1	0,0	14,3	64,3	Administrativa
Q73 Experiência média dos docentes superior a 2 anos	0,0	7,1	14,3	0,0	21,4	57,1	Pedagógica
Q90 Participação do Gestor Escolar em todos os segmentos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	57,1	Administrativa
Q72 Ausência de rotatividade de docentes ao	0,0	7,1	7,1	0,0	35,7	50,0	Administrativa

longo do ano letivo							
Q88 Participação dos pais (APM)	0,0	21,4	0,0	0,0	35,7	42,9	Social
Q90 Acompanhar a metodologia do docente em sala de aula	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	42,9	Pedagógica
Q85 Nível socioeconômico dos alunos	0,0	14,3	14,3	0,0	35,7	35,7	Social
Q87 Recursos culturais na família do aluno	0,0	21,4	7,1	0,0	35,7	35,7	Social
Q90 Limitação dos recursos financeiro e humano	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35,7	Administrativa
Q90 Qualidade de vida no trabalho/escola do docente/aluno/comunidade escolar (ambiente adequado, conservado, material didático pedagógico)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35,7	Administrativa
Q90 Mapeamento do aluno pelo docente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35,7	Pedagógica
Q68 Possuir e utilizar a Biblioteca	14,3	7,1	21,4	0,0	28,6	28,6	Pedagógica
Q79 A escolaridade da população da RA onde se localiza a escola	0,0	7,1	14,3	0,0	50,0	28,6	Social
Q86 Escolaridade dos pais	0,0	14,3	7,1	0,0	50,0	28,6	Social
Q90 Fator emocional do docente/servidos/aluno	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6	Pedagógica
Q90 Formação continuada dos docentes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6	Administrativa
Q90 Elaboração e análise dos indicadores para orientar as decisões de melhoria	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6	Administrativa
Q90 Prestação de contas aos pais e equipe escolar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6	Social
Q66 Existência de conexão à internet na escola	0,0	7,1	7,1	7,1	57,1	21,4	Administrativa
Q71 Possuir quadra de esportes	28,6	7,1	7,1	0,0	35,7	21,4	Administrativa
Q75 Renda per capita da Região Administrativa que localiza a sua escola	0,0	28,6	7,1	7,1	35,7	21,4	Social
Q90 Compartilhar indicadores com a comunidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,4	Social
Q67 Existência de computadores para fins pedagógicos	0,0	14,3	21,4	0,0	50,0	14,3	Administrativa
Q69 Possuir e utilizar adequadamente o laboratório de informática	7,1	7,1	0,0	7,1	64,3	14,3	Pedagógica
Q90 Falta de profissionais para sala de leitura/Lab. Informática	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Administrativa
Q90 Salas cheias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Pedagógica
Q90 Limitação da formação do docente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Administrativa
Q90 Cursos nas reuniões coletivas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Administrativa

(Semanalmente)							
Q90 Dificuldade no fluxo de informações internas e externas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Administrativa
Q90 Intervenção pedagógica quando necessário para recuperar o aluno	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Pedagógica
Q90 Demanda diária financeira e administrativa (Interfere no pedagógico)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Administrativa
Q90 Mudança de lei	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Administrativa
Q90 Tempo curto para desenvolver os trabalhos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Pedagógica
Q90 Rotatividade da equipe escolar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Administrativa
Q90 Rotatividade de docente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Administrativa
Q90 Rotatividade de alunos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	Administrativa
Q90 Ambiente harmônico entre a equipe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	Social
Q90 Docentes para acompanhar alunos inclusivos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	Pedagógica
Q90 Trabalho coletivo (equipe escolar e pais)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	Social
Q90 Equipe gestora conhecer o aluno	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	Pedagógica
Q90 Droga e alcoolismo na família	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	Social
Q90 Violência familiar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	Social
Q90 Indisciplina dos alunos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	Administrativa
Q70 Possuir e utilizar adequadamente o laboratório de ciências	85,7	7,1	0,0	0,0	7,1	0,0	Pedagógica

Fonte: Autoria própria. Dados da pesquisa, 2015.

Nota: 1- O item 90 refere-se a Outras afirmações relacionadas ao desempenho da escola citadas na entrevista pelos Gestores Escolares

2- Laboratório de Ciências não se aplica em escolas de ensino fundamental anos iniciais.

## Apêndice 3 – Entrevistas com os gestores escolares

### ESCOLA 1 (E1)

Pesquisador: Como vc identifica as informações necessárias para sua gestão escola. O que vc precisa de informação para auxiliar na sua gestão escolar, pra fazer uma boa gestão

E1: eu acho que o trabalho como ele é desenvolvimento em equipe desde o início do ano com a participação da comunidade vc tem bem claro o que vc quer e o que vai desenvolver. Então não existe um planejamento que é feito unilateralmente estas discussões e estes nossos encontros que são semanais tb ele ir e vir com a comunidade tb ele é fundamental para que a gestão tenha sucesso então eu acredito muito neste tipo de trabalho e a formação continuada que tb é essencial para bom um trabalho, que vai ser realizado.

Pesquisador: as suas necessidades de informação pra sua gestão são normalmente atendidas: vamos supor vc precisa gerenciar vc quer acertar determinadas coisa

E1: com certeza a gente esbarra algumas limitações recurso financeiro, essa é uma dificuldade pra escola, arrecadação de apm é baixa, vc por ex a qtde de contrato temporário na escola é grande na escola tb dificulta o trabalho da gente, por ex tendo ausência do professor não é imediatamente atendido tem de deixar a direção pra assumir sala de aula porque não há substituição imediata na ausência do professor isso prejudica bastante acho tb que outro fator que prejudica é a questão hj da ausência da família na escola o diálogo ficando prejudicado por conta da ausência deles.

Pesquisador: qual seu papel na construção do projeto pedagógico

E1: desde o começo nós criamos um grupo de trabalho que tomou a frente junto com a orientação mas com a participação efetiva da direção da escola. A direção da escola participou desde as primeiras reuniões os primeiros encontros todos os debates todos os estudos foram feitos com a participação da escola.

Pesquisador: pergunta 94 em que situações vc percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar. As vezes vc quer gerenciar planejar mas não tem informação necessária pra planejar

E1: nós fazemos parte de uma rede de um sistemas e as vezes este sistema não é tão rápido por exemplo correspondência de alguma coisa que já aconteceu, chega com atraso, dentro da rede existe problema de comunicação, dentro da escola tb, a própria equipe que é pequena, as vezes se perde na comunicação, então isso acontece.

Pesquisador: pergunta 95 quais os problemas mais comuns que pode encontrar na escola que possa interferir na gestão e no desempenho escolar:

E1: **ausência de professor**, muito atestado, muito abono, muita falta, uma atuação mais efetiva da coordenação da escola, isso é uma avaliação que faço com elas. Então eu entendo que o trabalho de coordenação ele fica prejudicado porque muitas vezes estão em sala de aula então acaba que compromete essencialmente porque eu como gestora tenho que preparar o estudo, dar o estudo, tenho que entrar em sala e fazer um monte de coisa, isso realmente prejudica, **ausência da família**, é uma questão crucial e a questão financeira, recursos, os recursos financeiros pra a escola eles são bem precários diante da demanda que a gente tem.

Outra coisa que eu queria que vc colocasse como dificuldade, é com relação a **falta de profissional para atuar na sala de leitura que não seja professor adaptado**, e é, que possa atuar efetivamente porque eles botam readaptados com toda a limitação que o readaptado tem pra atuar num espaço de tamanha importância que é a sala de leitura. Então ele tem toda limitação com aluno de atendimento mas ele fica lá porque o governo não disponibiliza outro profissional pra botar lá, Pesquisador: o que seria readaptado, profissional impedido de atuar em sala de aula por questões outras, diversas, ele passa por avaliação médica e ele é afastado de sala de aula. E laboratório de informática que não tem ninguém, conta com a parceria de pais, pro laboratório funcionar e olhe lá, laboratório todo montando mas não tem quem atue.

Pesquisador: qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação de sua equipe de trabalho

E1: oferecendo semanalmente como a gente faz os estudos nas coletivas este é o papel identificar quais são as necessidades da gente pedagógica quais são as dificuldades quais são os projetos interventivos que tem de estabelecer em sala de aula. Então a equipe gestora tem que ter muito claro que tem que este diagnóstico muito claramente quem é o aluno, qual é a dificuldade do aluno, a gente tem uma preocupação muito grande com isso pois nós sabemos o nome de todos eles e sabe a dificuldade de cada um deles então isso é importante quando um professor vem como uma dificuldade em sala, como ele vai mapear isso na sala de aula, como ele vai interferir, então por ex o professor não entender que na turma dele, ele tem que fazer um trabalho único pra turma, porque os meninos são diferentes, com necessidades diferentes portanto demandas diferentes, mas essa identificação é feita por eles com a direção junto, a gente aplica prova, prova da direção, dá a devolutiva pro professor, olha seu aluno ta assim assim assim, a gente percebeu isso isso isso, a gente poderia fazer isso isso isso, esse acompanhamento muito próximo eu acho que é importante, uma coisa que coloco sempre, é que quando a direção da escola tem a alma pedagógica, o negócio vai porque o administrativo é pra dar suporte então quando a direção tem a cabeça administrativa a escola vai de um jeito mas quando tem a cabeça pedagógica vai de outro, o negócio flui, entendeu?

Pesquisador: pergunta 97 faça uma breve discussão da imagem que tem da sua escola e os resultados dos desempenhos

E1: assim a gente tem dificuldade sim, assim com... porque na verdade quando vc faz um trabalho vc ta mexendo com as crenças de cada um, com a histórica com que cada um tem da sua própria formação, a gente tem um ideal de trabalho, a gente tem um planejamento mas a gente se depara com estas questões mas eu acho que é uma equipe comprometida, é uma equipe que tem vontade, as vezes quando não vai tanto, tem um pouco da limitação da formação mesmo, mas é uma equipe bem comprometida, acho que fisicamente a nossa escola mesmo com pouco recurso a gente tenta manter sempre organizada sempre limpa isso é importante trabalhar de maneira que vc possa fazer bem seu trabalho, tem que dar esta assistência, acho que **a harmonia do grupo** tb é muito importante, como existem tem dois turnos de regência, a escola poderia ser rachada na verdade mas não é, a escola procura falar a mesma língua, as pessoas tem um relacionamento bacana, tanto com a direção quanto a equipe de limpeza da cozinha, então eu percebo que existe uma relação harmônica que favorece. A escola quando é ela é dividida, o resultado tende a ser um fracasso, é briga, confusão, pessoas que tem problema precisam se afastar dizem que sentem falta do ambiente, porque a gente conversa, eu gosto muito de trabalhar aqui.

Pesquisador: adota algum tipo de sistema indicador educacionais para orientar na sua análise de dados?

E1: sim, ideb, prova Brasil, Provinha Brasil, todos estes índices, resultados, orientam a nossa prática, entendeu? Aquilo que agente precisa melhorar onde caiu, acompanha e ainda faz estudos pra avaliar e saber onde não está indo bem a coisa, entendeu?

Pesquisador: e este estudos é em cima dos indicadores que vc busca?

E1: na verdade, a gente aponta, leva pra comunidade tb, chama a comunidade pra ter conhecimento deste índices todos e junto criar projetos e tentar melhorar o resultados apresentados é uma discussão que não é feita só entre a gente. Mas toda semana tem nossa coletiva

Pesquisador: esta coletiva que vc fala é com a comunidade e a escola tb?

E1: com os professores mas existe momentos que a gente chama a comunidade escolar.

Pesquisador: os indicadores vc elabora algum ou consulta o sistema, externo

E1: nós tb elaboramos o nosso, por ex, tem as avaliações que são externas, mas tem as avaliações internas, que a gente estabelece parâmetros, que a gente faz gráfico da mudança de resultado, por ex no inicio do ano vc faz uma avaliação e faz uma leitura do aluno que vc tem, apresenta isso em gráfico, através dos gráficos todos vc faz uma leitura da sua escola, localização, qtas crianças moram no cruzeiro e quantas não moram, quer ver como essa interessante, neste diagnóstico inicial a gente percebeu por ex, que o resultado de rendimento da manhã se difere com os da tarde e a gente não sabia o porque, e não sabíamos porque tanta a diferença, porque simplesmente a metade dos alunos da manhã não moram no Cruzeiro, e ai já chegam aqui cansado, tem várias

criança que moram em Águas Lindas, de São Sebastião, o rendimento dele não é o mesmo das crianças que moram no mais próximas, eles estudam aqui porque os pais trabalham por aqui. Se a gente não tiver esta clareza, que escola é essa, quantas crianças moram com pai com mãe, só com mãe, só com pai, quantas moram com vó, isso é importante? É...porque eu tenho de saber que aluno e este, isso pode interferir no resultado da nossa escola? Pode interferir então a gente precisa ter estes indicadores e voltar o tempo todo. Pra gente comparar, nós aplicamos prova em agosto, a gente percebeu avanço, as crianças que não avançaram, nós temos um equipe pedagógica que é maravilhosa, o que é normal o aluno é entrar no 1º ano e aprender e aprender a ler e escrever corretamente já no 1º ano. A nossa escola funciona em ciclos, são dois blocos, o primeiro bloco que é o 1º, 2º e 3º ano e o 2º bloco que é o 4º e 5º ano. A criança tem um bloco inteiro pra ela ser alfabetizada que a gente chama de bia, se ela não se alfabetizou no primeiro ano, tem o segundo, não é comum, se ela vai pro terceiro e não e alfabetizada, isso ta acontecendo muito, tem que identificar qual é o problema, e muitas vezes está além da escola que interfere, porque os pais precisam fazer exames, os pais precisam saber que não ta correto a criança não aprender, então a gente precisa dessa ajuda muitos pais se empenham mas temos um sistema de saúde precário e isso interfere muito, muitas coisas estão influenciando para que as criança não aprenda. Uma coisa que a gente avalia percebe muito são as crianças que moram com a vó, porque as mães vai tem os filhos, não tem condições de criar e acabam morando com avó, coisa que a gente percebe tb, a **influência do álcool e das drogas** nas famílias hj, é um índice muito alto, aí o que acontece? São crianças que estão nascido com problemas com **transtornos** com várias deficiências este numero e um num muito grande, então isso muda. Pesquisador: e aqui na sua escola tem? Aqui tem um índice grande de...eu creio sim que tenha aumentado mas o que eu coloco nas reuniões: na nossa época de formação de ensino fundamental, como a gente aprendeu? Era uma sala, trabalhava-se igualmente, se vc tinha transtorno ou não, se era identificado ou não, era pra vc aprender, não aprendeu, reprovou. **Não se identificava o problema** então o que acontece, vc ficava ali 1 ano não aprendeu, ficou 2 anos não aprendeu, e ai vc não deu pra nada, então vc sai da escola e vai fazer outra coisa que não precise da sua inteligência. Hoje, existe todo um mecanismo de identificar o problema, a criança não ta aprendendo porque? É visão, ela é tdah, e uma questão genética ou então o que é? Antigamente não era feito isso, se reprovava, trabalhava de uma maneira geral, se aprendia vc ia, se não se aprendia, reprovava, até vc sair da escola. Quantos pais não saiam, não existia esta coisa ah que tanto de transtorno tem hj? Pode ter aumentado? pode, mas pode estar aparecendo mais do que antes. Eu tenho irmãos que eu tenho certeza que são hiperativos e que nunca foi diagnosticado mas vc percebe que ele não come com garfo só com colher por conta da rapidez, ele não consegue assistir um filme ele não assisti um nada por conta da agitação dele, naquele época não era diagnosticado como tdah, não tinha nada, então... a gente elabora sim, Pesquisador: quem elabora é...essa elaboração vc tem uma pessoa específica ou vc faz esse indicadores ...E1: a gente tem uma equipe psicopedagógica e junto com a direção que elabora basicamente. Que qdo vc tem indicadores vc sabe pra onde vai e pra onde

tem de voltar, tem referência, quem analisa equipe pedagógica e direção, Pesquisador: período, vc faz isso, E1: bimestralmente.

Pesquisador: quais os propósitos da análise dos indicadores?

E1: é a intervenção pedagógica. A gente só pode intervir quando conhece qual que é a realidade.

Pesquisador: vc estabelece prática de monitoramento de processo?

E1: sim

Pesquisador: prática de monitoramento de avaliação de processo?

E1: sim

Pesquisador: que tipo de informação vc utiliza pra realizar as práticas (pergunta 105)

E1: lista de indicadores. (Ver a resposta)

Alguns prontos, a SEDUC manda pronto, estratégia de matrícula

Já trabalhei com média de 40 alunos por turma, hj é mais tranqüilo, é inclusivo, a média é de 20, 25 alunos. Bem bacana

Calcula percentual de docente, utiliza e compara, MEC/INEP

.....

A gente recebe estes números da secretaria, que são estratégia de matrícula.

Pega de outras escolas para comparar, no site que tem toda movimentação do aluno. A gente produz pra gente mas comparamos pelos sites que a gente tem.

Produz mas faz a comparação com o que tem no site.

Tx de rendimento: aprovação, reprovação e abandono, a gente produz e compara

É fundamental fazer esta comparação pois o nosso trabalho depende disso aqui. Como é que ta aprovação, reprovação, fluxo, menino evadiu, evadiu porque, daí vamos ver os motivos, estabelece os gráficos tb, tem como ver de um ano pro outro o que mudou, não mudou entendeu? Isto tem que ta claro pra gente.

Nível de escolaridade da mãe ou mulher responsável pelo aluno, E1: a gente também tem estes indicadores, a gente produz, quando a gente, neste documento, posso te mandar a proposta pedagógica, tem todas estas informações, a escolaridade da mãe pelo registro administrativo, a renda per capita da região, utiliza da codeplan, perfil socioeconômico da família, utiliza do RA, os demais utiliza...

Analisa percentual de permanência de docente no decorrer do ano letivo, sim...e compara tb pois é necessário...

Percentual de docentes superior a 2 anos de trabalho, idem.

Percentual de ações pra formação de docentes...participar da formação continuada, é o que mais bato na minha é a formação continuada...

Pesquisador: Percentual de participação dos pais,

E1: sim, a participação já foi muito melhor, mas a gente vive criando estratégias pra melhorar, pra que eles voltem pra escola, é td registro administrativo.

Pesquisador: Percentual de planos de ação reformulado utilizando resultados, qdo vc faz o planejamento e vc tem o resultado , e daí terá que reformular uma coisa que já ta pronta e que não foi atingida de acordo com o resultado ...

E1: Isso é todo ano, assim todo ano fazendo gerais, a gente faz isso durante o ano, mas as reformulações a gente faz anualmente

Pesquisador: percentual de novos planos, tem os que já existiam...

E1: todo ano...

Pesquisador: percentual de resultados disseminados a comunidade escolar

E1: dialogo é constante com eles, dos resultados que tem, o que alcança e não alcança

Pesquisador: que dificuldades vc identifica no uso e disseminação de informações com a sua equipe na execução das atividades da gestão escolar? Vc avalia o resultado, monitora, como vc dissemina isso na sua equipe, que dificuldade vc tem de passar isto pra eles...

E1: A gente tem claro quais as dificuldades, quais são os avanços que a gente tem, mas a **demanda diária** atrapalha um pouco porque muita coisa... por ex, ausência de um professor que é imediata, isso atrapalha na disseminação de informação que a gente tem que ter, então a gente tem que ter muito cuidado, eu falo com as meninas, da gente não deixar que a demanda diária que é financeira, administrativa ela engula o trabalho da gente, porque se vc emperrar nisso o tempo todo, por isso que o planejamento tem que ser muito bem feito porque ele pode sofrer alteração, como sofre entendeu? As questões diárias realmente complica, a demanda é pesada.

Pesquisador: Vc desenvolve atividades de prestações de conta aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

E1: todos, eles são chamados a participar inicialmente, durante o processo e no final a gente mostra todos os resultados também...a gente faz um evento, reunião e eles participam da questão orçamentária todinha o tempo todo, eles que definem onde serão

aplicados as verbas por ex entendeu? A gente faz reunião com a comunidade e com o conselho escolar.

**PESQUISADOR:** considera que o IDEB possa apoiar a gestão escolar?

E1: com certeza eu só acho que o índice do ideb é extremamente importante pra gente pra comunidade tb mas eu acho que o governo federal tinha que ter um olhar mais específico para as escolas que apresentam um índice muito ruim e nós temos no Brasil índices muito baixo ainda,, agora que o índice é importante pra escola é, então precisa deste olhar, olha a escola x recebe tanto mas baseado nisso a escola ta com dificuldade na alfabetização por ex porque isso é mostrado então o governo deveria investir nisso, ainda é precário.

**Pesquisador:** vc considera alguma alternativa ao ideb para avaliar o desempenho dos alunos, porque o ideb é um conjunto, da avaliação da prova Brasil com a aprovação, vc acha que possa agregar alguma coisa a este índice?

E1: eu acho que os fatores que disse inicialmente que a gente considerou naquele primeiro momento do diagnóstico que a gente manda documento pra casa, a gente leva em consideração vários fatores, por ex, a qtde de alunos especiais, a qtde de alunos com transtornos, isso tem que ser considerado, não só a questão **de desenvolvimento cognitivo**, que é basicamente considerado, questão social, questão familiar, então existem estes outros fatores que tb interferem também os resultados, não só o cognitivo. A provinha Brasil é boba, bobinha, a escola é medida por uma prova tão...não é boba, ela muito fácil mesmo, mas agregar outras questões pra avaliar o aluno, pra avaliar que escola é esta e quem tem é a gente, porque é a gente que monta. O índice do IDEB aparece lá no site do MEC bonitinho mas foi só o cognitivo, é pouco. Tem avaliar família, local, por ex uma coisa que mudou muito normalmente as crianças estudavam próxima da escola, moravam próximo da escola, hj não, tem crianças estudando na escola, morando muito longe, tentar entender porque, tentar mudar esta situação...Fim....

## **ESCOLA 2 (E2)**

**Pesquisador: Questão 91.** Como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar?

E2: Procuo estar sempre presente na escola e acompanhar de perto todos os acontecimentos. Toda a equipe gestora está a par que necessito saber de tudo, até o que parece não ter importância.

**Pesquisador: 92.** As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

E2: Sim.

**Pesquisador: 93.** Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

E2: Acompanho todos os passos e garanto a participação de toda a comunidade escolar.

**Pesquisador: 94.** Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E2: Apenas quando há mudança em alguma lei aí tenho que buscar, estudando.

**Pesquisador: 95.** Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

E2: Verba menor que a necessária. Falta de professor em sala.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

E2: Acompanhar sempre a rotina da escola nos faz conhecer cada problema e buscar solução junto ao grupo. Inclusive buscando ajuda com cursos e palestras.

**Pesquisador: 97.** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

E2: A escola é constituída por uma equipe bastante eclética. A maioria dos alunos são de família carente. É um local agradável e bastante comprometida.

**Pesquisador: 98.** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

E2: Fazemos avaliações periódicas além das impostas pela SEEDF

**Pesquisador: 99. Quem elabora os indicadores?**

E2: Direção e Coordenação.

**Pesquisador: 100. Quem os analisam?**

E2: Direção e Coordenação.

**Pesquisador: 101. Qual a periodicidade?**

E2: No mínimo bimestral, mas pode variar de acordo com as necessidades da escola.

**Pesquisador: 102. Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?**

E2: Acompanhar constantemente o crescimento ou não dos alunos e procurar ajustes no trabalho.

**Pesquisador: 103. Estabelece práticas de monitoramento de processos?**

**E2: Sim.**

**Pesquisador: 104. Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?**

**E2: Sim.**

**Pesquisador: 105.** Quadro de indicadores.

**Pesquisador: 106. Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?**

E2: É difícil chegar a uma decisão que agrade a todos ou a maioria.

**Pesquisador: 107. Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?**

E2: Sim. Com tabulações e gráficos expostos.

**Pesquisador: 108. De que forma?**

E2: Com tabulações e gráficos expostos.

**Pesquisador: 109. Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.**

E2: Sim. Apenas um apoio mas de grande valia.

**Pesquisador: 110. Voce considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.**

E2: Sim. Estudamos o resultado em sala e nas reuniões de pais.

**Fim...**

### **ESCOLA 3 (E3)**

**E3:** Eu sou nova nesse ramo. Eu sou uma servidora da SEEDF de 23 anos numa sala de aula. Eu to aprendendo...tenho 6 meses de gestão e foi muito de repente, na verdade era o professor Wilson e ele teve de se afastar pra eleição.

**Pesquisador: Questão 91.** Como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar?

**E3:** A princípio eu preciso da colaboração de todos . Eu sempre falo na escola nas reuniões que nós trabalhamos em equipe. Eu não consigo fazer nada sozinha. Na verdade eu respondo por tudo e eu preciso confiar nas pessoas que estão ao meu redor pra fazer junto comigo, se eu desse conta de fazer tudo eu precisaria de mais ninguém. É importante que cada um na escola faça seu papel para que eu consiga fazer o meu. Então através **das reuniões que a gente faz com os professores** a gente discute por ex

o ppp a gente monta a gente pede opinião de todo mundo, então que vir de todos os lados na verdade. Estou até terminando de fechar o ppp, ele foi e voltou. E a gente tem de fazer os ajustes e até é uma coisa que eu não conhecia bem. Eu fazia parte das reuniões quando eu era professora mas a montagem do texto, cada professor contribui um pouco, mas tem de fazer dentro do padrão da SEEDF.

**Pesquisador: 92.** As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

**E3: Normalmente são,** dentro da possibilidade da escola. Algumas coisas, precisa de dinheiro a escola não tem, dentro da medida do possível são atendido sim pela secretaria, pelo corpo docente. Nem tudo, por ex, falta de professor, não depende da gente depende da SEEDF e eles não mandam, acontece da gente passar o ano inteiro sem determinado professor. Ano retrasado a gente passou o ano sem o professor de Artes, então os alunos fecharam o ano sem o professor. Aí não depende da escola, mas dentro da medida do possível é atendida sim.

A gente pede pra Regional, a distribuição de professor é feita por eles, a gente é vinculada ao plano piloto então a regional de ensino do plano piloto. Existe a dificuldade mesmo, não é perfeito, falta muita coisa, dentro do que a gente tem a gente consegue fazer muita coisa tb. Nós trabalhamos em forma de escala, nos recessos, nas férias, mas não são todas as escolas que faz isso. A direção depende da escola.

93. Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

Acho que eu de certa forma termino sendo o centro, pra dirigir este projeto, **fazer com que o professor participe é tarefa nossa, de motivar os professores pra que eles participem deste processo.** Acho que todos. Diretor fica no centro. É uma tarefa bem difícil. Não é fácil não. As pessoas comportamento diferentes, pensamentos diferentes, a gente não consegue agradar todo mundo, e tentar harmonizar é difícil, acho que figura central é a nossa, da direção, diretor e vice, a gente trabalha muito próxima, eu e a vice, a gente se mistura muito porque a gente forma aquela base mais forte e a gente busca com os professores e a comunidade escolar, tem que envolver a comunidade escolar, uma escola não funciona sem envolver a comunidade escolar, então a gente sente uma dificuldade muito grande porque esta escola não está inserida dentro da cidade que os meninos moram, a maioria moram que é o varjão, acredito que se a escola estive lá seria mais fácil, porque seria mais fácil trazer os pais, aqui é mais difícil porque precisa de ônibus, então ele não vem. A nossa tarefa é mais difícil ainda na hora tentar trazer o pai. Aqui tem pouquíssimos moradores do Lago, aqui tem os filhos dos servidores que moram aqui, o caseiro, a empregada doméstica, mas filho de quem moram aqui é raríssimo. Esta escola já atendeu a comunidade do lago norte mesmo. Tem uma professora aqui que ela estudou aqui mas os meninos aqui na época estudavam. Tem a professora Hilma que os três filhos estudaram aqui, no início era lago norte, mas depois não, passou a ser varjão, os meninos foram pra escola particular.

**Pesquisador: 94.** Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E3: Sempre que a gente não tem a informação, a supervisora costuma dizer isso, sempre que não sei eu pergunto, sempre que falta informação a gente vai atrás e normalmente a gente vai na regional. Quando a gente não tem informação pra uma determinada coisa, a gente vai atrás da Regional e eles resolvem.

**Pesquisador: 95.** Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

E3: Eu acho que é a falta dos pais na escola, como te falei, se o pai estiver envolvido a coisa funciona muito melhor e muitas vezes a gente não consegue trazer e a gente não consegue resolver o problema do menino, acho que isso é o maior problema. E as vezes o menino tá com baixo desempenho e a gente não sabe da história de vida dele. É importante a gente saber. O pai nunca veio na escola. Foi convocado, teve reunião de pais e ele nunca apareceu. Mesmo convocação, de uma advertência, de uma suspensão, que ele só pode voltar ...a gente tem de fazer isso via conselho tutelar. O pai nunca apareceu. É importante conhecer a história de vida do menino em casa, que é importante a gente conhecer. Porque aí a gente vai tratar de forma diferente. Tem pai que nunca veio, numa reunião, nem uma convocação, as vezes dá a impressão que o aluno nem pai tem, pai que eu falo é pai e mãe que está responsável por ele. Muitas vezes nem tá mesmo. Nós temos alunos aqui que vivem praticamente sozinhos, porque a mãe passa a semana inteira trabalhando na casa de alguém só vai pra casa fim de semana e são meninos de 10, 11 anos, que ficam sós, ficam sozinhos, isso é uma coisa bem comum aqui. A maioria é do Varjão, tem um pedaço que é do trecho, logo depois do Varjão, ainda vem gente do Paranoá, que não consegue vaga lá, e do Itapoã que não consegue vaga lá, e daí fica pior ainda a clientela da escola, mas 90% é Varjão.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

E3: Eu acho que é obrigação da direção expor, por ex, no caso de a capacitação da equipe de professores, informar os cursos que estão sendo oferecidos, que existem, que chegam por email, cria-se uma pasta, dos informes e os professores tomam conhecimento e ele vai atrás, os professores, coordenadores pedagógicos, hj em dia chega tudo via email, e aí nas reuniões de coordenação a gente passa isso para os professores, sobre os cursos. Aí alguns que a gente acha que é importante, a gente pede pra fazer, isso é importante, aí eles vão, senão eles deixam pra lá, não vão, porque é lá na Asa Sul, é longe, mas de uma forma geral eles fazem os cursos, até porque precisam fazer, e é lá na EAPE. E os cursos são fornecidos, tem bastante curso lá, tem curso o ano inteiro.

**Pesquisador: 97.** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

E3: Bom eu trabalho aqui a 13 anos, e já fui, quando eu estava grávida do primeiro filho eu era daqui. É uma escola que não é bem vista pela comunidade. Todo professor que chega assim fala assim, cheguei na regional e a regional diz assim: ahh vc vai pra esta escola? Mas é uma escola que eu adoro. É uma escola que tem tudo pra dar certo. Tem bons profissionais, tem um espaço físico bom, grande. Mas algumas coisas que algumas coisas precisam ser feitas aqui que não funcionam. O diretor anterior, batia numa tecla e ele até apareceu no jornal, foi criticado que só, pois ele achava que esta escola precisava ser reconstruída, derrubar mesmo. Porque tem paredes comprometidas. Eu fico com pena de derrubar esta estrutura toda e fazer outra. E com esta troca de governo a gente tava na lista de prioridades porque eu achava que a gente ia sair daqui por DECK, um prediozinho ao lado do Paulo de Tarso, tava meio que certo de ir pra lá, mas com esta troca de governo, contensão de despesa, acredito que a gente vai continuar por aqui mesmo. O ônibus para lá em cima, mas o ônibus escolar vem até aqui, pois eles tem direito a o ônibus escolar, quem é do varjão, do trecho, Paranoá e Itapoá, quem é do Lago Norte vem a pé. E quem vem de outros lugares... trecho é setor de chácaras todinho até chegar no Paranoá, entre o Varjão e Paranoá, do lado de cá setor de mansão do lago norte, parte de cima é o trecho depois do varjão, é o setor de chácaras. Então eu acho assim, eu gosto desta escola, tem td pra dar certo, tem bastante professor comprometido, mas quando há o desinteresse do aluno, a gente precisa ter o responsável perto trabalhar junto, senão a gente não consegue, se o menino fica no meio de um lado a escola e do outro a família, fica mais fácil de tocar.

**Pesquisador: 98.** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

E3: A gente tá sempre de olho como tá nosso desenvolvimento aqui. A gente faz um levantamento no final do bimestre, com a porcentagem de reprovação para que os professores tenham noção do que está acontecendo no geral.

Pesquisador: Mas tem o sistema do GDF ou tem o site oficial do INEP que tem o Ideb. Mas do gdf vc usa tb? O I Educar.

E3: O I Educar é um sistema novo, a gente tá se ambientando com ele agora. Eu não sei te informar como é. Acho que mais pra frente. Até a própria secretaria ainda tá se ambientando com ele. Se lá pra frente tiver alguma coisa a gente vai poder usar.

Pesquisador: vcs calculam pra ter uma idéia né?

É.

**Pesquisador: 99. Quem elabora os indicadores?**

E3: A vice-diretora faz em cima das notas dos alunos quando fecha o bimestre.

Pesquisador: a taxa de rendimento né.

**Pesquisador: 100. Quem os analisam?**

E3: Direção, professor, coordenação. Pra ver como a gente pode fazer pra trabalhar o aluno, o que pode fazer pra recuperar o aluno. A equipe.

**Pesquisador: 101. Qual a periodicidade?**

E3: O ano inteiro. Porque quando se fecha que descobre que os professores traçam a meta pra trabalhar com a recuperação paralela ele vai trabalhar ao longo do bimestre inteirinho. E quando fecha o bimestre de novo a gente faz aquela avaliação, valeu a pena, não valeu a pena. O que aconteceu, entendeu? Bimestral.

**Pesquisador: 102. Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?**

E3: A finalidade é recuperar o aluno que tá com baixo rendimento. A gente quer ter o **mínimo de reprovação possível**. Então é levantar este aluno. Qual dificuldade tá tendo, em que lugar, então vamos trabalhar aquilo ali, o professor vai identificar através destes índices.

**Pesquisador: 103. Estabelece práticas de monitoramento de processos?**

E3: O monitoramento é feito através deste gráfico.

Pesquisador: faz o trabalho pra trazer a comunidade?

E3: Também. E acompanho. Tem o serviço de orientação que trabalha bastante no sentido de trazer o responsável pra participar da vida do filho dele na escola. A orientação educacional está presente nisso aí, ela ajuda demais nisso aí. Graças a Deus, por que nós passamos uns 5 anos sem orientador, tem essa dificuldade tá vendo? Quando falta um profissional a escola tem de funcionar não tem jeito.

**Pesquisador: 104. Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?**

E3: A gente faz isso nas reuniões. Faz sempre! A gente faz isso dentro das coordenações. O coordenador tb tem de estar bem entendido disso aqui tudo porque ele que vai estar direito com o professor na busca destes resultados. Acompanhando o trabalho do professor em sala, a direção faz isso, mas o coordenador tb faz.

Pesquisador: Direção, coordenação pedagógica.

E3: Na falta do coordenador pedagógico, porque este ano (2014) a gente teve o coordenador pedagógico de licença o ano inteiro e o outro a metade do ano, daí é a direção que faz isso, **eu e a vice**.

**Pesquisador: 105. Quadro de indicadores.**

**E3:** Número médio de aluno por turma, a gente calcula mas já vem uma prévia da regional. A gente coloca, a gente vê pelo número máximo de aluno, tem turma que vai ficar mais cheia, tem turma que vai ficar mais vazia. Eu não sei te dizer se utiliza este indicador, talvez tem de ver na própria secretaria....

**E3:** Eu nunca fiz esta comparação, talvez daqui pra frente a gente faça.

... Escola particular faz isso? ...

...Tx de distorção a gente faz, e da SEEDF já vem isso tb...

...Tx rendimento calculamos, mas não comparamos...

Pesquisador: computador para uso pedagógico...

Não calculamos, nosso laboratório nem funciona...

...Pesquisador: percentual de alunos atendidos com laboratório de informática...

Atendimento de quadra de esporte, aqui a gente tem. Hj na SEEDF construiu esta quadra pra todo mundo, pra todas as escolas.

Rotatividade do docente: a gente não mede, acontece a rotatividade, não é maioria, mas acontece. Professor que entra de atestado, vem professor temporário pro lugar. Normalmente o professor só sai no final do ano, ou remanejamento ou remoção, só que no meio do ano muitos adoecem, então entra professor de contrato temporário, ai o professor volta, sai de novo de atestado, daí vem de novo contrato temporário...

Então a gente não faz ...são tantos problemas na escola, que a gente não faz isso não. ..

...a gente informa os cursos mas não faz indicador disso não...(ações para capacitação de docentes)

Participação dos pais, a gente faz porque a gente faz lista de chamada quando os pais vem participar de reunião de pais. Só que não comparo com outro...

Reformulação de ações, devido o tempo de direção, não fez...

A maioria dos professores que adoeceram foi por conta de depressão. A gente conversa muito com o professor, a orientação conversa tb. A profissão de professor é muito difícil, pegar várias cabecinhas diferentes é difícil.

**Pesquisador: 106.** Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

**E3:** Eu acho que onde eu encontro mais dificuldade, é quando vc encontra...quando troca o ano, troca o professor. As vezes vc entra em dificuldade com o professor quando vc encontra com professor descomprometido, não veste a camisa da escola.

**Pesquisador: 107.** Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

**E3:** A gente conversa com o pai, bem informal, a gente não leva os dados para os pais não. Temos dificuldade de trazer ele aqui pra ver nota do aluno, a vida escolar do aluno...

Não mandamos por inscrito tb não. Até eu preciso saber o que significa o indicador (Ideb)

...A gente tem a informação e não utiliza...eu gostaria de saber como ele pode apoiar. Ah temos isso, foi tanto, mas como usar?

OBS: pouco tempo de direção, ainda não conhece bem o que é o indicador, a média da avaliação...acha que o professor tb precisam saber.

Depois de uma conversa minha, explicações, a diretora entendeu a importância de repassar o que significa o indicador para os pais, para os professores.

A diretora: vai estudar o indicador, vai estudar.

**Pesquisador: 108.** De que forma?

**E3: De modo geral não calcula indicadores...ainda não conhece eles, não repassa pra comunidade, nem os professores...**

**Pesquisador: 109.** Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

Sim, queria saber como.

3º ano e 5º ano são avaliados.

A gente sempre tá atento a isso. Os professores estão atentos a isso, mas os professores do 6º e 7º não.

A gente precisa trabalhar esta etapa dos anos finais (6 e 7) para o resultado lá na frente tb ser bom...então o professor tb tem de estar atento a isso.

...manda bilhete para os pais mas muitos nem lê, muito não sabem nem ler.

**Pesquisador: 110.** Você considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

Eles colocam alguma coisa relativo a classe social?

**E3:** Depois de eu ter explicado sobre o indicador, acha que deveria **agregar a classe social**.

**Pesquisador: vc acha que a classe social deveria entrar?**

**E3:** Eu acho que deveria ser considerada. Porque faz muita diferença, faz muita diferença aquele aluno que o pai tem estudo, e o pai não tem. Os próprios pai chegam aqui desesperados, pois eles dizem como posso ajudar ele se eu nem sei ler! Acho que isso faz uma diferença. O menino do jeito que está, eu já errei na casa dele, ele não vê mais

importância em ele estudar, não consegue fazer com que ele continue estudando. Não consegue.

**Fim...**

### **Questões fechadas:**

Qualidade desempenho da escola:

- Não tem computador disponível para o professor. Faz tudo no dele. Mas é importante para o desempenho da escola.
- A gente tem laboratório informática. Ele existe mas não funciona.
- A região tem uma renda e quem frequenta tem outra, é de região de outra renda... A escola não está inserida na realidade da região.
- Eu acho que o nível de renda da família afeta no desempenho
- Participação na APM, eles não participam...tenho de reativar isso.
- Curso oferecido pelo GDF é satisfatório, mas eu não tive tempo de realizar.
- **Realização com o trabalho:** Na função de diretor, eu acho errado é a **sobrecarga**. Porque tudo que acontece dentro da escola, sou eu que respondo. Por isso que temos que ter pessoas de confiança na escola. Como a escola envolve muita gente, é muito grande, a gente não tem 100% do controle. Porque se uma pessoa faz algo errado na cozinha, eu que tenho de responder. Isso já deveria ter mudado dentro da escola, uma única pessoa responder por tudo? E a gente não dá conta de fazer tudo. Ter uma pessoa responsável pelo patrimônio, e acontecer algo, ele responderia e não o diretor. Deveria ter uma pessoa com o diretor para responder sobre **verbas**, porque tudo a secretaria deveria responder pelos problemas de secretaria, e aí vai junto a secretaria e cai o diretor tb. Então tudo a gente...é muita coisa, tava comentando uma coisa com umas colegas de uma coisa que aconteceu na gestão de 2008, nós tamos em 2014, e que eles querem que a gente convoque o diretor da época, para falar de prestação de conta da época, não deveria ser a secretaria fazer este interrogatório? Eu não tava aqui, o que eu tenho a ver com isso. Me mandaram pra eu convocar através de jornal, isso desanima a gente, deveria ser administrado de outra forma. Eu entrei na direção da escola por uma acaso. Sempre fui professor de sala de aula. Daí o Wilson queria que eu fosse vice, no final de 2013, daí insistiu e eu acabei aceitando, super inexperiente, saindo de sala de aula, e no meio do ano ainda me abandonou, quer dizer...fiquei meio perdida. Tem coisa que acontece aqui que vc fala, tá, o que tenho a ver com isso...não vc responde pela escola. O servidor que fez a coisa lá não sei quando cai em cima do diretor, não cai em cima do vice. Isso é uma coisa assim...tem um coordenador queria assumir a direção que diz

assim vc governa com sofrimento e eu vou administrar a escola sem sofrimento. Eu não consigo, fico sem dormir e todo dia eu recebo uma pancada na cabeça. Eu me sinto realizada como professora e como diretora ainda não. Quero voltar pra sala de aula. Vou ficar ainda este ano (2014).

Dificuldade como diretor: nem sempre tem o coordenador presente com a gente, pois tenho de cuidar da parte administrativa. Mas é pouca...

ESCOLA 4 (E4)

**Pesquisador: Questão 20.** Vc se sente realizado com seu trabalho? Se não, por que?

**E4, escrita:** Não. Gosto do que eu faço, mas “há mil nadas” que não permitem que as “coisas” fluam como planejadas.

**E4, fala:** vc tenta dar uma linha, a gente constrói um projeto político que é pra ser autônomo, que é pra ser construído com a comunidade de repente vem uma pressão que vc tem que estar com o projeto pronto porque ele tem que estar disponível, mas peraí, mas ele ta sendo construindo, é nosso primeiro ano, ah mas vc não teve tempo, teve sim...a gente tá fazendo um monte parceria, a gente ta fazendo este trabalho, então isso emperra, e aí o que acontece com o trabalho em si, é uma coisa de muita novidade, a gente tem de conhecer a legislação de pdde e pdaf, a gente tem verba que tem de saber aplicada, não é problema ler a lei e saber aplicar, mas o que acontece quando você está pergunta se sente realizado? O que vem na mente é que vc vai trabalhar voltado pra este projeto da escola e pra questão pedagógica pra que este aprenda e se desenvolva, e para que ele aprenda e se desenvolva, a gente precisa deste contexto todo, a gente tem de dar olhando, precisa de merenda, a gente precisa de cartolina, graças a Deus a gente tem uma ótima condição financeira aqui na nossa escola, mas aí assim, vc vê, não conseguimos usar verba pro PDDE nós estamos redirecionando para o próximo ano, ah porque a gente não tem necessidade? Tem! Mas a equipe ainda é pouca para as prioridades que existem a gente ta implementando um conselho escolar para os pais nos ajudarem, já está funcionando mas ainda leva tempo, então aquilo que vc sonha imagina e planeja as vezes 1 ano é pouco, a gestão são 3 anos. Mas são pequenas coisas que amarram e vc tem que dar conta de processos de anos anteriores ao nosso, então eu tendo de dar conta de ver um orçamento que foi feito lá trás, para prestar conta, financeiramente não há problema, é uma questão burocrática, que a gente tem que prestar conta pois estamos na gestão, isso requer tempo. E aí vc senta num banco de professores e acolhe que a criança ta, nós temos uma criança especial que veio pra nós este ano e que se adaptou super bem que a mãe passou por 8 escolas e que amou, ficou na nossa mas essa criança teve teve 1 ano de adaptação, cresceu, mas esta criança não está em condições de prosseguir e aí vem uma norma da secretaria que do 4º pro 5º ano é promoção automática vc não pode reter a não ser que vc tenha uma ata de conselho aonde tem sido discutido no grupo vc tem instrumentos que demonstrem que esta criança não atingiu o mínimo necessário e vc tem relatórios e nós temos tudo isso, e o professor de acordo, na última hora ele muda de idéia, ah porque na legislação fala que a promoção

tem de ser automática, ele não quer ter o trabalho de responder o que nós estamos respondendo, então nesse momento eu digo pra vc, mas eu gosto do que eu faço? Mas estas pequenas coisas que vc tem de gerenciar, mas peraí cadê a sua responsabilidade ele tá saindo da escola porque é da chapa que perdeu? E agora ele viu que ele não dá pra continuar aqui porque o projeto vai andar, independente dele querer ou não, a gente lidar com esta equipe pra fazer as coisas fluírem, a gente ter que parar pra pesquisar preço, a gente delega? Delega. Acaba voltando. Então isso aqui, estive afastada por 2 semanas por causa de minha filha, tinha deixado uma coisa pra poder ir embora, quando eu voltei tem três. Então são coisas que vc fala peraí mas então vc tem que resolver coisa no passado, vc tem que pensar nessa gestão administrativa, porque não há uma pessoa responsável, somos nós mesmo, tem que trabalhar em cima do projeto que ta ali aberto porque eu to terminando de mexer pra as coisas andarem. De verdade eu gosto do que eu faço, mas eu so não me sinto realizada neste momento, porque como é que eu poderia colocar, tem o trecho no evangelho que diz são mil nada, são coisas não é nada, isso é rápido, daí vc vem com outro são mil nada, eu não vou desistir por isso, mas eu gostaria que fosse diferente. Não é reconhecimento tb não, é mais isso.

Os mil nada que existem que não permitem as coisas fluírem.

**Pesquisador: Questão 21.** Quais dos fatores abaixo mais motivam vc a trabalhar nesta escola?

**E4, fala:** o que mais me fez retornar pra esta escola...o principal fator que mais motiva é a construção de um projeto, de um projeto de escola que a gente sonha de verdade, que tenha a participação da família, de onde a gente consiga colocar nova forma de trabalho, onde a gente consiga colocar o aluno como centro deste trabalho, não é o professor. O aluno é o foco, mas a gente não saí do foco, na prática é o professor que manda, que fala, que tem o direito da palavra, é o professor que tem o direito de se levantar e movimentar em sala, é o professor que diz se pode ou não ir ao banheiro, são muitas pequenas questões, sei que não é fácil, não é simples, que é muito trabalhoso, mas a gente ta construindo, ta acreditando nisso, só que a gente sabe que é um projeto coletivo, todo mundo tem querer, tem que ta envolvido, tem instalação física, oportunidade de crescimento, autonomia a gente ainda ta nessa, gosto do que eu faço, essa nossa autonomia é muito relativa, ela existe, a gente tem meios legais que nos permite nos fazer isso que estou dizendo a vc, por isso que a gente ta nesse de construção de um projeto coletivo, entende? Porque ela existe, mas ela ainda é limitada porque se eu tenho de largar tudo pra ir pra uma reunião, se eu tenho que aprovar menino que meu projeto fala pra ser assim e a gente faz de outro jeito, então assim, com essa autonomia, se ela realmente existir, a gente vai ter nosso projeto, ela não vai estar vinculado nesse outro, ele não vai estar vinculado, ele vai estar dentro de um script geral, mas dentro da particularidade de nosso aluno, da nossa escola. Aí a gente vai ter autonomia senão a gente não tem esta autonomia.

**Grau de dificuldade que encontra como diretor para desenvolver as seguintes atividades:**

**Pesquisador: 22. acompanhar o trabalho dos professores:**

**E4, fala:** não é difícil não, sabe Maruska, agora se a gente para pra refletir, o que é acompanhar o trabalho? Porque o planejamento aqui, a gente acompanha, tudo, a gente coloca os nortes, discute, faz propostas, é ouvido? Sim. Mas na hora que o colega está em sala de aula, como ele faz fazer, a metodologia, aquilo que foi planejado funcionar, a gente não tem mais como fazer, a gente passa, a gente olha, mas a gente vê um monte de folha rodada, um monte exercício xerocado e não é esta a proposta. E aí? Por isso que eu perguntei? É saber do planejamento? Eu: sim...se tá fazendo aquilo que vcs planejaram pedagogicamente...a gente não tem dificuldade...vou colocar pouca dificuldade, a dificuldade entra no sentido da metodologia...

**Pesquisador: 23. discutir com os professores problemas pedagógicos:**

**E4, fala:** nenhuma dificuldade.

**Pesquisador: 24. acompanhar os avanços dos alunos na aprendizagem e procurar estabelecer, junto com os professores e o professor coordenador, estratégias para melhorar o aproveitamento escolar.**

**E4, fala:** aqui vou colocar pouca. Poderia não colocar nenhuma, pois a gente consegue fazer bem,bem,bem, mas assim a gente tem um entrosamento muito bom, mas tem a dificuldade sim porque ela passa novamente pela metodologia do professor.

**Pesquisador: 25. organizar as rotinas escolares de forma articulada à proposta pedagógica da escola.**

**E4, fala:** tem dificuldade.

**Pesquisador: 26. criar oportunidades informais para conversar com professores e alunos.**

**E4, fala:** nenhuma. tranquilo

**Pesquisador: 27. solucionar rapidamente os problemas do cotidiano da escola com a participação da equipe escolar e dos alunos.**

**E4, fala:** tranqüilo.

**Pesquisador: 28. administrar conflitos que se dão na escola, decorrentes de fatores como indisciplina, drogas, pichações, vandalismo, violência etc.**

**E4, fala:** tranqüilo. Pra vc ter uma idéia, nós tivemos roubos de celular dentro da escola. Um aluno que venho de uma outra escola este ano e aí a gente desconfiou de quem era. O pai e o avô da criança, ele deu queixa na polícia, ele foi muito legal, eu dar parte porque foi algo muito serio, eu falei assim, com certeza, a gente não pode revistar as crianças, a gente sabe que aconteceu aqui dentro, a gente chama os pais, orienta, conversa com aquele que foi suspeito, mas tem coisa que estão além da escola e ele fez isso. A polícia não veio na escola, com a orientação, suspeita dele, foi atrás do suspeito, e encontrou, ficou tudo em sigilo, veio aqui conversou com a gente, a gente já sabia, conversou, a mãe veio aqui, a criança veio, o pré adolescente veio, os pais foram informados, ninguém mais soube, ele continuou estudando, sem sofrer preconceito, qual era nosso objetivo qual era? Que ele percebece o que aconteceu, a chance que tava tendo, teve a polícia na casa dele, tem chance pra poder mudar a sua conduta, ninguém ficou sabendo, só tô relatando pra vc porque são conflitos que surgem, que vão além daquilo que vc pensa ...opa...o que a gente precisa? Cumprir o nosso papel...

**Pesquisador: 29. organizar o seu horário de modo a estar presente em todos os períodos de funcionamento da escola.**

**E4, fala:** a gente tem dificuldade sim porque a nossa equipe é pequena, apesar de que a gente tem procurado assim, quando não ta uma, ta a outra, sempre, o Erasmo é o chefe de secretaria, é o nosso parceiro aqui. Então um dos três responde pela escola, geralmente, tem dois juntos.

**Pesquisador: 30. dialogar com os pais dos alunos acerca da situação escolar de seus filhos.**

**E4, fala:** nenhuma dificuldade. Temos até eles na reunião de conselho. Nós fizemos uma festa junina que os professores não acreditavam que os pais não viriam trabalhar. Se surpreenderam com a festa. A festa foi linda. Todos os lados. É só abrir. Articular. Funciona.

**Pesquisador: 31. ouvir os pais sobre o que pensam a respeito da escola.**

**E4, fala:** nós fizemos um questionário tb pra ter este retorno. Por que, o que aconteceu com a gente. Como a gente teve uma chapa que perdeu. E alguns colegas que não estão satisfeitos com o nosso projeto coletivo, de pais muito dentro da escola, então vira e mexe surgia uma queixa da gente na ouvidoria, tudo anônima, dizendo que não cumpria horário, não estávamos aqui, o que não era real, porque podíamos ficar tranqüilos, porque nós estamos aqui, os pais disseram se queria que fizesse abaixo assinado, disse que não precisava, bastava que a gente responda isso, a gente ta aqui, se eles quiserem vir a qualquer momento vão a gente na escola, não precisa disso. Então estas picuinhas começaram a acontecer, então a gente precisa levar pro grupo. O grupo precisa saber que tem alguém aqui dentro, que estamos nos internando este processo, passamos aos pais e aos professores. Isso deu uma parada. Depois começou de novo, como estão saindo da escola, começou de novo. Infelizmente a moral de cada um é de cada um...

**Pesquisador: 32. mobilizar a comunidade a participar do Conselho de Escola e da APM.**

**E4, fala: sim,** tranqüilo. Nenhuma dificuldade. Mas a gente herdou um grupo de pais que vem de uma escola chamada vivendo e aprendendo, já ouviu falar? Pois é, gerida por pais. Temos parceiros de lá que estão aqui conosco. Por isso que as coisas acontecem...

**Pesquisador: As dificuldades que você enfrenta no seu trabalho se devem à(s)/ao:**

**33. precariedade da infra-estrutura física da escola.**

**E4, fala:** não, no nosso caso não, discordo.

**Pesquisador: 34. ambiente de insegurança na escola (roubos, vandalismo, agressões etc.).**

**E4, fala:** também não.

**Pesquisador: 35. pouca experiência que possui como diretor.**

**E4, fala:** talvez, isso seja parte da nossa...a gente ta aprendendo. Não sei se tivesse experiência seria diferente. Vou colocar parcialmente.

**Pesquisador: 36. escola que oferece poucas oportunidades de desenvolvimento de seus profissionais.**

**E4, fala:** não, não, tem curso direto. E aí pra vc ter uma idéia. Aqui eles não podem dizer isso. Nós temos um projeto de um pai que é cuidando do cuidador, ele teve que interromper no final do ano, ele vinha semanalmente, fazer o trabalho de acupuntura com os professores, nós trouxemos um terapeuta para trabalhar porque a questão emocional, a questão de relacionamento, se tiver aqui pra baixo, é o que mais emperra este processo, o quanto eu fico ferido, magoado, o quanto a minha vida individual interfere, até que isso amadureça pra poder encaminhar tudo isso, leva tempo, mas sem contar com o tenac, eap, com seus cursos de formação, divulgou, nós falamos façam, teve um curso que trouxemos pra ser feito aqui e fizeram, então não é falta de oportunidade.

**Pesquisador: 37. falta de motivação para a atividade profissional de diretor.**

**E4, fala:** não, isso não, discordo totalmente.

**Pesquisador: 38. sobrecarga de trabalho como diretor.**

**E4, fala:** a gente tem um pouco, tem parcialmente. Estas histórias de burocracias

**Pesquisador: 39. falta de motivação dos professores para a atividade docente.**

**E4, fala:** acho que isso entra, concordo com isso totalmente e pra mim é muito mais isso.

**Pesquisador: 40. apoio insuficiente que recebe da equipe escolar para o desenvolvimento de seu trabalho.**

**E4, fala:** parcial.

**Pesquisador: 41. apoio insuficiente que recebe da comunidade para o desenvolvimento de seu trabalho.**

**E4, fala:** aqui não. Papel é nosso.

**Pesquisador: 42. características da clientela da escola.**

**E4, fala:** um pouco sim

**Pesquisador: 44. outros:** \_\_\_\_\_

**E4, fala:** fator emocional do professor. É o mais difícil...lidar...

**Frequência da participação da comunidade nas seguintes situações:**

**Pesquisador: 45. colaboração dos pais na solução dos problemas da escola.**

**E4, fala:** a gente tem sim. Na verdade como a gente ta falando de um todo, eu vou colocar muitas vezes, não vou colocar nunca ou quase nunca, porque a maioria das vezes a gente consegue, eu diria que uma pequena parcela, por questões financeiras, que a gente não consegue, quando uma criança precisa, de um oftalmo urgente, até a escola ajuda.

**Pesquisador: 46. participação dos pais na APM e no Conselho de Escola.**

**E4, fala:** tranqüilo. Muitas vezes.

**Pesquisador: 47. prestação de serviços à escola (pintura, reparos, outros cuidados, doação de bens).**

**E4, fala:** tranqüilo. Se a gente pede. Teve pai fazendo pesquisa pra gente. Não tinha tempo pra fazer...

A participação dos pais é muito importante, se puder aproveitar, não se sentem ameaçados com a presença deles. Por isso que é o papel emocional do professor, se eu não estou seguro naquilo que faço, se tem um outro aqui...Tinha uma avó que vinha queria participar, que agora a neta dela saiu, ela se afastou, ela vinha diariamente, queria ajudar, se predispunha, ajuda no recreio, vamos fazer assim, vamos fazer assado...chegaram até a dizer que ela tava tirando fotos das crianças e não é verdade, ela disse, E4, nem estou com celular. Ou seja, se eu não tiver segurança, qualquer coisa...e daí vem gente, que é pequeno, que quer minar seu trabalho, que quer minar o trabalho que é da escola, não é meu, não é dela, é nosso, e eu não me sinto parte desse

nosso, então eu vou enterrar o máximo que eu puder, se eu for me deixar contaminar por este amigo, este colega, que tá sempre vendo coisas ruins e que não tem uma visão pra frente poxa, isso atrapalha pra caramba...

**Avalie as condições conservação e funcionamento da escola que você dirige:**

**Pesquisador: 48. prédio escolar**

**E4, fala:** Vc já deu uma volta por aí não já? A gente tem boas condições, não vou dizer excelente, porque está com nossa marquise aqui pingando precisando de reforma, mas o teto todo pra ser trocado. É onde de novo não tem autonomia, emperra o nosso processo, é um patrimônio, a gente tem que esperar arquitetura, tem que esperar... e não esperamos na cozinha e trocamos o teto, porque o teto já tava precário e a vigilância chegando, e eu falei olha vai ser uma briga entre vcs, vcs dizem que a gente tem de fazer e a gente tem de esperar autorização pra eles fazerem, então a gente vai fazer, e nós fizemos, tá lá trocado, o que que vai dar depois a gente responde

**Pesquisador: 49. sala de aula**

**E4, fala:** boas

**Pesquisador: 50. laboratório de informática**

**E4, fala:** nossa! Excelente!

**Pesquisador: 51. laboratório de ciências**

**E4, fala:** não se aplica

**Pesquisador: 52. biblioteca**

**E4, fala:** regular. Sem uma pessoa. Td que vc não tem manutenção, não fica tão bom né. A gente recebe livros, mas os professores que vão...

**Pesquisador: 53. quadra de esporte**

**E4, fala:** não se aplica

**Pesquisador: 54. sala para os professores**

**E4, fala:** boas

**Pesquisador: 55. espaço para recreação**

**E4, fala:** boas

**Pesquisador: 56. espaço para as refeições**

**E4, fala:** não se aplica

**Indique, para cada um dos equipamentos relacionados, quantos apresentam condições normais de utilização:**

**Pesquisador: 57. televisores**

**E4, fala:** boas

**Pesquisador: 58. DVD's**

**E4, fala:** boas

**Pesquisador: 59. Retroprojetores**

**E4, fala:** boas

**Pesquisador: 60. computadores para uso dos professores**

**E4, fala:** boas

**Pesquisador: 61. computadores para uso dos alunos**

**E4, fala:** excelentes

**Pesquisador: 62. computadores para uso administrativo**

**E4, fala:** regular

**Pesquisador: 63. Impressoras**

**E4, fala:** regular, vamos comprar uma agora.

**Pesquisador: 64. Máquinas copiadoras**

**E4, fala:** boa

**Pesquisador: 65. antena parabólica**

**E4, fala:** boa

**Pesquisador: 66. aparelho de som**

**E4, fala:** boa

**A qualidade do desempenho da sua escola está relacionado a:**

**Pesquisador: 67. Existência de conexão à internet na escola**

**E4, fala:** as vezes interfere, concordo, interfere sabe onde, pois o professor precisa fazer pesquisa...os alunos querem, concordo parcialmente. Eu não coloquei totalmente porque a gente possui outros recursos

**Pesquisador: 68. Existência de computadores para fins pedagógicos**

**E4, fala:** não a gente não tem esta dificuldade, qdo não funciona um, eles podem vir aqui ou na secretaria, fora os que a gente carrega. Concordo parcialmente.

**Pesquisador: 69. Possuir e utilizar a Biblioteca**

**E4, fala:** Possui e utiliza, concordo parcialmente, pode ser melhor, não ter um profissional ali responsável por isso...

**Pesquisador: 70. Possuir e utilizar adequadamente o laboratório de informática**

**E4, fala:**

**Pesquisador: 71. Possuir e utilizar adequadamente o laboratório de ciências**

**E4, fala:**

**Pesquisador: 72. Possuir quadra de esportes**

**E4, fala:** não se aplica

**Pesquisador: 73. Ausência de rotatividade de docentes ao longo do ano letivo**

**E4, fala:** concordo totalmente

**Pesquisador: 74. Experiência média dos docentes superior a 2 anos**

**E4, fala:** Afeta muito. Concordo totalmente.

**Pesquisador: 75. Escolha do diretor**

**E4, fala:** A gente teve eleição. Concordo totalmente

**Pesquisador: 76. Renda per capita da Região Administrativa que localiza a sua escola**

**E4, fala:** Discordo parcialmente

**Pesquisador: 77. A RA onde se localiza a escola possuir abastecimento de água**

**E4, fala:** Interfere. Concordo totalmente

**Pesquisador: 78. A RA onde se localiza a escola possuir esgoto sanitário**

**E4, fala:** interfere. Concordo totalmente

**Pesquisador: 79. A RA onde se localiza a escola possuir coleta de lixo**

**E4, fala:** interfere. Concordo totalmente

**Pesquisador: 80. A escolaridade da população da RA onde se localiza a escola**

**E4, fala:** discordo parcialmente. Não porque a gente vê que tem crianças, hj mesmo nós tivemos a vinda da andrajúlia, foi aluna nossa, ta indo pro ensino médio, se a gente for pensar no financeiro dessa criança, no estado emocional dessa criança e está indo bem, então e ela não é única, isso interfere? Sim! Mas não é fator.

**Pesquisador: 81. Comprometimento do docente da sua escola**

**E4, fala:** concordo totalmente

**Pesquisador: 82. Ações pra formação do docente**

**E4, fala:** concordo parcialmente

**Pesquisador: 83. Comprometimento da equipe escolar**

**E4, fala:** concordo totalmente

**Pesquisador: 84. Planejamento com base no ano anterior**

**E4, fala:** concordo totalmente

**Pesquisador: 85. Boa relação com a comunidade**

**E4, fala:** concordo totalmente

**Pesquisador: 86. Nível socioeconomico dos alunos**

**E4, fala:** discordo parcialmente.

**Pesquisador: 87. Escolaridade dos pais**

**E4, fala:** discordo totalmente. Hj eu tenho certeza que não. A gente pode conseguir coisas independente da família, agora equipe da escolar, o professor, estas condições que precisa ter, planejamento, ...

**Pesquisador: 88. Recursos culturais na família do aluno**

**E4, fala:** discordo totalmente

**Pesquisador: 89. Participação dos pais (APM)**

**E4, fala:** discordo totalmente

**Pesquisador: 90. Boa relação com os pais (APM)**

**E4, fala:** discordo parcialmente

**Questões abertas:**

**Pesquisador:** Questão 91: como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar

**E4, Resposta escrita:** Experiência, compromisso com a educação, projeto de educação, conhecer as leis, ser líder na construção de um projeto coletivo.

**E4, fala:** Eu digo que assim...É necessário que a gente tenha conhecimento mesmo educacional, experiência na área, não dá pra cair de paraquedas não. Tanto eu quanto ela (a diretora), somos professoras, quanto anos que vc tai amiga? 16 anos, eu tenho 19 pra 20 anos. Eu penso que mesmo que a gente só tenha vindo pra gestão agora, ela já tem experiência de gestão anterior, é necessário que vc conheça educação, o seu compromisso com a essa educação porque senão vc pode vir pra uma gestão e não fazer projeto nenhum, compromisso, experiência...acredito que um projeto, precisa desenvolver. Precisa de conhecer as leis. As vezes a gente que não pode fazer uma coisa ou outra e pode fazer...tem que conhecer. A questão da formação passa por tudo isso, são informações realmente necessárias, o que mais, precisa desenvolver essa capacidade de ser um líder, neste gestão né, saber liderar, saber trabalhar num projeto coletivo, na democracia mesmo, não é um projeto pessoal. Ser líder na construção de um projeto coletivo. É muito fácil ter um projeto meu, eu faço, eu posso, mas ninguém faz nada sozinho.

**Pesquisador:** 92. As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

E4: Sim. Tenho corrido atrás...

**Pesquisador:** 93. Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

Nosso papel é fundamental, no sentido de ter diretrizes, de esta aberto, para ouvir e acatar sugestões.

**Pesquisador:** 94. Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

Resolver prestações de contas e problemas da gestão anterior.

**Pesquisador:** 95. Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

**E4, Resposta escrita:** Fator emocional dos indivíduos para trabalhar coletivamente.

**E4, fala:** **Fator emocional** do grupo, dos professores, aceitação, vc trabalhar no coletivo, vc tem de trabalhar vc mesmo porque se vc não tiver disposto a mudar, fazer algo que é melhor pra todos, não é só pra mim, é a palavra chave, é o fator emocional, não tem outro nome, ele vai além desse profissional, eu posso ser uma profissional maravilhosa, mas se eu acreditar que só eu sei, só eu tenho a verdade, que a maneira que eu trabalho é a melhor do mundo, ta errado! Ninguém faz nada muito bem sozinho. E existe um grupo. Eu sei que tem pessoas capacitadíssimas, são alfabetizadoras mesmo, mas elas não se fecham para o grupo, então eu vou colocar como fator emocional aqui, este **emocional no aspecto de trabalhar com o grupo**.

É por isso que hj as empresas vem dando tanta importância a quem faz trabalho voluntario, porque aquele que se voluntaria, ele vai de antemão de coração aberto, a fazer algo, ele chega no lugar de coração aberto pra aprender algo novo e **contribuir**, esta postura faz total diferença, do que eu chegar do serviço público, onde eu tenho estabilidade, eu tenho garantia, eu posso fazer o que eu quero, é diferente, se vc ta construindo um projeto que é pra ser construído ano a ano e que tem como objetivo a aprendizagem dos alunos, esse projeto não é meu, este projeto tem que ser nosso, dessa criança que ta aqui, e ela é dinâmica, ela tem de mudar e se adequar a aqueles que chegam. O que valia a 20 anos atrás e o que valeu pra gente não vale mais pra eles hj e a gente quer fazer a mesma coisa, é por aí.

**Pesquisador: 96. Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?**

**E4, Resposta escrita:** Fundamental para identificar e providenciar soluções para suprir estas necessidades. Trabalho de convencimento.

**E4, fala:** eu percebo que a gente é...novamente tem um papel fundamental porque quando a gente percebe esta dificuldade como a gente vem percebendo e busca ajuda. Nós temos uma professora pesquisadora da UNB, aposentada, que é voluntária nossa. Tá trabalhando aqui com a gente. Ela trabalha semanalmente, a questão matemática. Ano que vem a gente tem a caixa matemática mas não é só ser enfeite é pra ser usado, ela está vindo nos ensinar como usar, ela ta vindo trabalhar a nossa capacitação, é onde entra o papel da direção na escola, percebemos que a gente não tem essa metodologia, essa prática, então a gente vai buscar recurso e vamos trazer pra cá...e é isso que a gente ta fazendo, isso é real ta acontecendo. Nós temos uma voluntária, mega. Vc deve até conhecer a professora Jodete faculdade da UNB, da matemática. Ela é conhecida lá. É nossa voluntária graças a Deus. Acho que nosso papel também é nesse sentido fundamental de articular para identificar e providenciar soluções. Colocar os professores pra fazer um ????? (40 min) , ninguém queria, eu falei gente pelo amor de Deus, é grátis, faz parte do seu horário de trabalho, vc está se capacitando pra entender melhor, trabalho de convencimento. A gente começou este ano, eu falei que este ano, eu falei para equipe que ia nos apoiar e com os pais também, que este ano seria o ano do convencimento do grupo, trouxemos até terapeuta aqui...

**Pesquisador: 97. Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?**

**E4, Resposta escrita:** Tenho boa imagem apesar das dificuldades a gente vê pessoas envolvidas, comprometidas, que ajudam neste processo. Há participação dos pais e esta cresce a cada mês. Há participação das crianças, se posicionam, reclamam, cobram.

**E4, fala:** De verdade assim, eu tenho uma boa imagem da nossa escola, ela apesar de todas as dificuldades que a gente encontrou, passou, a gente viu uma parte do grupo acreditando no projeto, pessoas envolvidas, comprometidas, comprometidas mesmo, que vestem a camisa, isso que ajuda nesse processo. Quando a gente vai discutir a questão de uma criança especial, e a gente discorda da colega da equipe, pede A, pede B, pede C, então vamos lá, vamos chamar o povo que tá acima, a gente vai atrás, fizemos isso

duas vezes, por que não dava, quer passar por cima? Não é. A gente falou isso pra eles. Questão não é essa. A realidade é essa. Vem cá vê. Vem cá discutir com a gente. Eu tava fora, até do skipe eu quis participar falei que eu quero que me veja, quero que saiba que to junto, uma coisa é quando vc está ali e outra coisa quando não está presente, porque se vc falou com um, com outro, agora vamos ver todos juntos, o que que sai? Então é essa história, apesar das dificuldades a gente tem pessoa que estão envolvidas, que estão comprometidas, que ajudam nesse desempenho, nesse processo de aprendizagem. A gente tem as crianças, a gente faz roda de conversa, eles não abrem a boca, hj eles abrem a boca, hj eles entram aqui e não tem medo, hj eles pedem pra vir pra direção. Eu tenho jogos aqui, quando eles não estão conseguindo concentrar, eu digo manda...faz uma coisa aqui, meu foco são eles. Eu sei que tem muita coisa boa, mas tem muita que melhorar mas os alunos eles tem, através dos pais a gente pergunta o seu filho está feliz, ele quer vir pra escola? Então a gente sabe que através do retorno deles a gente tem uma boa imagem, a festa de encerramento, que foi na sexta feira aqui, eu tava fora, as meninas disseram, E4 foi lindo , eu disse, que maravilha, os pais vieram, participaram, se envolveram, que bom que bom...a participação dos pais não de todos mas há, a qde que vem ajuda, nossa próxima meta, os pais convencerem os outros pais. Esta participação deles onde é importante pra gente, divide nosso trabalho, a gente não gere sozinha, a gente gere junto com eles, a responsabilidade tb é compartilhada, mesmo que a gente assine os papeis, a gente tem respaldo, é diferente, mas pra entrar na cabecinha, é o período de convencimento. E tb nosso trabalho, eu fui atrás de um livro chamado **comunicação não violenta**, porque eu ouço meus colegas alguns dizem que as vezes vc está tão seria e vc não ta brava, é o seu jeito, mas qdo eu levo uma coisa a sério eu levo a sério, porque quem não te conhece parece que vc ta brigando, mas peraí, mas eu to gritando, falando alguma palavra ofensiva? Não, mas as pessoas não prestam atenção nisso, no seu tom de voz, se sua palavra é ofensiva, elas prestam atenção se vc é segura, se vc é firme, isso assusta, então eu fui atrás do livro chamado comunicação não violenta, pra eu ter cuidado até em como eu me posiciono, como eu falo, acredita nisso? Até isso me aconteceu este ano, então pra mim este ano foi um grande crescimento. Consultando eles fazíamos uma barraquinha de troca-troca, pescava uma pescaria um brinquedo que diziam eu não quero, eu quero trocar , aí eles iam anunciavam na rádio, eu quero trocar tal coisa, daí ia na barraca do troca troca, eles mesmo gerenciavam, eles iam lá trocavam, isso dá autonomia, passava de sala em sala perguntando o que queriam na caixa de brinquedo, que nós construímos pra cada turma, ter a sua , pro recreio não ser tão violento e pra não ser só bola a diversão deles, eles aprenderam a jogar dama, xadrez, frescobol, quebra-cabeça, pega varetas, então fizemos um levantamento do que eles queriam e montamos as caixas, e eles são responsáveis, claro que os professores supervisionam, então pra trabalhar a autonomia, a gente tem a participação das crianças, elas se posicionam, ta vendo o que é a construção de um projeto coletivo? Eles reclamam, me cobram, eu lembro que os meninos quando a gente veio apresentar nosso projeto, a gente falou sobre uma atividade inter classe, de jogos, algumas coisas a gente só consegui fazer em um turno, eles cobraram, amor vc tem razão, te que cobrar mesmo e a gente tem mais dois anos pra botar isso em prática, eles aprendem a ouvir e a cobrar aquilo que foi prometido, é um trabalho de cidadania tb.

**Pesquisador: 98- Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?**

**E4, Resposta escrita:** Se baseia nos dados oficiais, mas temos questionários elaborados por nós para nos subsidiar

**E4, fala:** A gente se baseia nas oficiais, mas nós também temos questionários nossos e nós já usamos mais de um tá? A gente queria ter, neste questionário, indicadores, por ex, qual a nossa clientela? Quando ele vem fazer matrícula, ele trás um comprovante de residência, diz qual é o endereço, a gente faz um levantamento destes endereços, e vê, temos alunos do Itapoã, Varjão, Paranoá, da Asa Norte, alguns destes endereços são reais e outros não, porque queriam vir pra cá, então vem esta outra questão, quando a gente faz o questionário, pede atualização de dados, pede a profissão do pai, a gente tem outros indicadores, qual a nossa idéia tb, pegar um pai que tem a profissão de pedreiro, a gente vai chamar o pai deste aluno, da mesma forma que precisamos de fazer uma troca do filtro e tinha um pai dono de uma loja de filtros, então consegue os descontos, daí vem fazer uma troca na escola da filha dele...

**Pesquisador: 99- Quem elabora os indicadores?**

**E4, Resposta escrita:** Direção, orientação e professores.

Quem elabora os indicadores somos nós. E aí a gente se baseou em outras questões que a gente queria e aí a gente pega este dado...outra questão que a gente queria saber era o quanto estávamos sendo democráticas na nossa gestão, daí colocamos colamos perguntas para os pais responderem o que achavam da nossa gestão, se estavam satisfeitos, o que eles gostariam, o que eles tinham pra criticar, o que eles queriam que mudasse, então nós fizemos isso tb. Então são coisas elaborados por nós...

**Pesquisador: 100- Quem os analisam?**

**E4, Resposta escrita:** Nossa orientadora ou direção.

E4: Orientadora pedagógica analisar, passa pra um colocar no Excel pois passamos pros pais esta pesquisa

**Pesquisador: 101- Qual a periodicidade?**

E4, Resposta escrita: trimestral.

E4: No primeiro bimestre, uns dois e agora no segundo, um grandão. Não foi tão bimestral. Foram em situações pontuais. Teve pequenos, qual o melhor horário para reunião? A gente sempre se baseou no que era melhor pro professor, de novo, o professor trabalha num turno e quer atender no outro turno...não... vamos perguntar pros pais o que é melhor? Quem vem pra reunião, são eles. Se ele sabe que é no horário da escola porque do filho, ele sabe que é a tarde, se vc mudar pra manhã será bom pra eles? Então vamos pegar o retorno deles. E não era bom, era melhor que ficasse no horário que tava, pois eles já haviam se programado, e assim que ficou. Então isso são indicadores que pesam nesse processo todo, se a gente quer família na escola, se a gente quer que ele ajude na tarefa de casa e que ele participe daqui, ele tem que poder vir na escola no horário que ele pode.

**Pesquisador: 102- Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?**

**E4, Resposta escrita:** melhorar nosso trabalho e contemplar a comunidade.

**E4, fala:** Estes indicadores não são elaborados só pela direção, eles são elaborados pela direção, pela orientação e pelos professores, porque a gente fez e passou pra eles e pediu sugestão também. A gente sempre faz este processo. Ou se vcs querem apresentar algo a mais e tal...Quem analisa nesse caso, nossa orientadora. No caso daquele que a gente falou dos professores, aí a direção analisa. Então vai depender pra qual objetivo daquele questionário, daquela sondagem. Periodicidade trimestral. Mas nós tivemos reuniões bimestrais com os pais pra ter o feedback, questões que eles queriam que fossem tratadas. Propósito da análise é de melhorar o nosso trabalho e contemplar a comunidade.

**Pesquisador: 103. Estabelece práticas de monitoramento de processos?**

**E4, Resposta escrita:** Sim, tudo é avaliado pelo grupo.

Sim...tudo a gente avalia. Tudo que a gente faz, que a gente planejou, estabeleceu um prazo...e no decorrer a gente faz, ta dando certo, não tá, e no final avaliação, tudo, dentro das nossas reuniões semanais e avaliado pelo grupo.

**Pesquisador: 104. Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?**

**E4, Resposta escrita:** Sim, constantes.

E4: Sim, constantes...

**Pesquisador: 105. Quadro de indicadores.**

E4: A gente produz, já utilizou fonte do IBGE. O numero médio de aluno por turma, vem estipulado pela Secretaria. Vem um aluno com necessidades especiais, e a turma tem de ter 18 alunos, mas como é um aluno mais difícil, terá 15, daí cria-se uma outro turma terceiro ano...

O item docentes com nível superior hj no DF , isso não faz parte na secretaria, não cabe mais porque o concurso hj já exige curso superior. Venho questionando de onde vem o curso que os docentes fizeram, a nota do curso ...o que eu percebo é que de onde ele formou faz diferença ou não...

Todo o ano a gente termina o ano vendo criança por criança...

Percentual de alunos sexo feminino...a gente produz, faz levantamento e a gente vem percebendo que o índice é mais menino.

Na nossa escola, como é até o 5º ano, todos concluem.

A gente utiliza todas as oficiais, rendimento, provinha Brasil....

As que produzo não tenho dificuldade.

Todas vezes vem uma orientação que a taxa de distorção são dois anos...essa é a orientação oficial, o que acontece qdo estamos respondendo o questionário. Nós temos três alunos especiais que estão nesta taxa idade-série, mas a gente não coloca ele neste relatório que a gente manda, porque não queremos que ele seja retirado daqui, porque a gente não quer? Porque quando eles estão com esta idade de dois anos ou mais...por ex temos um aluno do 4 ano que está indicando ele pra uma aceleração, o caso dele já passou, ele não é especial, está em condições de ir, mas o especial não tem condições, a gente manipula isso tb. A gente utiliza dados do MEC/inep, dados da secretaria. A gente não tem nenhuma dificuldade.

Escolaridade da mãe, a gente pede os dados pra secretaria. Eu venho me convencendo pelas histórias que venho vendo, não só na nossa escola, mas em outros lugares, acho que a escolaridade da mãe não faz diferença não, antigamente eu achava isso, achava que era mais fácil trabalhar com crianças de família letrada, e é verdade, do que iletradas, mas o que eu percebo hj não é isso, pra gente que vê somente uma forma, uma metodologia, um caminho, trabalhar com esta família letrada segue este mesmo caminho, é aquilo que a escola continua reproduzindo, mas quando vc pega projetos, propostas diferenciadas, que não leva em consideração em que foi tua mãe, quem foi teu pai, as vezes nem tem esta informação, mas trabalha com você, dentro do que vc demonstra como interesse e a partir de vc, isso td cai por água abaixo e é isso que eu venho vendo, então eu venho mudando esta minha percepção toda. A gente tem teóricos que já falavam disso, mas quando vc vê isso é outra história. Renda per capita da região, a gente utiliza o indicador. Perfil socioeconômico da família, a gente produz e utiliza o indicador. A gente percebe onde mora, as condições da criança, a gente percebe muitas vezes que o pai não tem condição de comprar uma agenda...ah, onde mora, na asa norte, não quer dizer nada, mora aqui perto da escola, mais é diarista, mora numa kit que nem tem divisão, então a gente acaba criando o nosso indicador, que muitas vezes é contraditório com este oficial, pois se vc colocou que é asa norte vai te dar um padrão social mais elevado que o que mora no Itapoã, e de repente aquele que mora em Itapoã tá melhor do que aquele que mora aqui, pois ta morando numa casa, tem seu quarto, ta dentro de um condomínio e é em Itapoã.

...a gente compara nossos indicadores com outras escolas.

A gente tem uma boa permanência de educadores aqui...Acaba tendo rotatividade pelos próprios temporários. Porque por ex a vaga dela (diretora) é uma vaga permanente então vem um contrato permanente pra turma dela, mas isso aconteceu com uma colega que se aposentou, vem um contrato temporário pra turma dela. Mas se tem uma efetiva que por alguma razão, por amamentação, ela queira vir pra essa escola, ela tira aquele temporário. Isso aconteceu conosco este ano. Tivemos uma temporária que tinha a vaga pra ficar até o fim do ano, nós tivemos uma efetiva que tirou esta temporária porque ela queria a GAL, ela queria esta turma porque ela sabia que tinha uma temporária, ela pegou

a turma, ela tirou licença, e veio outra temporária, ou seja, a gente produz este indicador, mas a rotatividade acontece por estas questões legais...que não impede a rotatividade.

Nesta última reunião a gente pegou os nossos calculados e o resultado do IDEB. Foi até uma proposta da secretaria, temos dias letivos temáticos, houve dia letivo proposto pela secretaria para que a gente traga a comunidade para a escola, é como se a gente desse uma satisfação e pedisse um retorno. Então este último dia letivo foi pra trabalhar a avaliação da escola, este dia letivo pra conhecer o índice do IDEB o que que é isso e como isso interfere na nossa realidade, como isso é produzido tb, que fatores, tudo mais, então a gente produz, a gente utiliza, a gente compara. Outros o envolvimento do professor, o compromisso dele...que tipo de informação pra realizar estas práticas? Eu penso que no trabalho de uma escola é um trabalho coletivo e não individual e é um trabalho coletivo que a gente precisa saber olhar este aluno tb, a questão de percepção da educação, se vc tem aquela percepção antiga mesmo, percepção arcaica de quem só ensina é o professor.

**Pesquisador: 106. Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?**

**E4, Resposta escrita:** Dificuldade emocional de se posicionar, de aplicar o que acordou.

**E4, fala:** vai entrar aqui na gestão de atividades da gestão. Dificuldade emocional, se discute junto, se pede opinião, se aceite sugestão, aparentemente concorda e depois não vê a coisa fluindo...eu cheguei a pensar que a dificuldade era profissional, no sentido eu não sei fazer, mas por isso que estou trazendo gente pra mostrar como fazer. E acho que vai além de não saber fazer, , tipo vc faz pra mim pra ver como é? Por isso que eu falo de saber de onde vem a formação.

**Pesquisador: 107. Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?**

**E4, Resposta escrita:** Sim, regularmente

**E4, fala:** sim, sim, sim, isto é regularmente, reuniões bimestrais

**Pesquisador: 108. De que forma?**

**E4, Resposta escrita:** Reuniões bimestrais ou quando necessárias

**E4, fala:** Reuniões bimestrais ou quando necessárias

**Pesquisador: 109. Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.**

**E4, Resposta escrita:** O IDEB pode apoiar desde que agregue outros fatores como a metodologia, formação de professor, e outros

**E4, fala:** a gente tem tido tantas críticas nossas com relação ao IDEB...ele pode apoiar...o que é que o ideb quer? Ter uma média nacional do índice que deve ser trabalho? Vc sabe o que envolve? Hj eu não sei não quais são as variáveis...mas já vi lá atrás...vc fala do desempenho escolar e da prova Brasil qdo vc pensa na prova brasil, o conteúdo que tem coisas que vc pensa pra que ano é isso mesmo? Tem uma lógica? Tem. Que passa pela formação do professor, que passa pela metodologia, aquela prova tem questões que são super, hiper bem elaboradas, mas se o professor desenvolveu com a criança a capacidade de ler um texto extra verbal, de ler um texto de poesia, de trabalhar uma receita, esta criança vai se sair bem ali. Se ele não trabalha dessa maneira, se ele só trabalha com folha xerocada dando e não permitindo que a criança se coloque ... essa criança vai se dar mal nessas provas todas, e nossa metodologia passa por isso, a maioria trabalha assim, ela não faz a criança pensar, não permite que ela se expresse, que ela abra a boca ou se movimente, isso no geral, pode entrar na sala de aula de qualquer lugar neste país, e isso passa por este índice aqui, a forma como a prova tá sendo elaborada, eu sei, porque eu pego as provas e eu vejo os cursos que eu fiz, na metodologia do curso que eu fiz mostra, trabalho com concreto, levar a criança a refletir, dar espaço pra que eles se posicione e fale, pra que ele tenha atividades diversificadas. Chegamos na sala de aula, quadro com pincel, caderno, lápis, folhas xerocadas, e livro didático, poucos fogem disso pra utilizar, quantos fazem aniversário janeiro, fevereiro e março e montam um gráfico? E a criança vai saber que é um gráfico. Poucos pegam cartaz que ta aqui fora, que tem alguma notícia traz pra cá e trabalham. A gente acha que muitos fazem isso? Não fazem Maruska! Não fazem. Mas aprova é elaborada pensando nessa metodologia, entende? Levar a criança a pensar e abrir este leque. Isso já vem sendo discutido por estes governos aí oh...parâmetros curriculares nacionais, mas é **a formação do professor, onde ele está sendo formado**, pra mim o IDEB tem de trazer alguma coisa nessa área, eu não sei te dizer exatamente o que que é, mas eu vejo escolas que se dão super bem, porque já pegaram esta prática, já perceberam esta metodologia e vem trabalhando isso no seu dia a dia com a criança, a criança cresce, a criança ganha, mas não era pra ser assim, era pra ser um processo natural, eu aprendi eu dou conta, porque tem escolas em metodologias, por ex, em Cotia São Paulo, que está com ótimo índice do IDEB, a Amorim Lima, são escolas que é o Projeto Âncora, já ouviu falar da escola da Ponte, em Portugal, o José Pacheco ta aqui com gente começou neste último quadrimestre, e ele falou que eu quero desmitificar a escola da Ponte, porque aqui no Brasil tem muitas escolas que funcionam e vcs tem leis, tem isso, tem aquilo, mostrou pra gente que pra gente realidade de crianças que não tem família pra apoiar, e as crianças estão bem e tirando boas notas...vc entende, é o professor, a metodologia, qual o papel da escola, eu não sei como isso entraria aqui...mas eu tenho certeza, eu posso estar errada, esta formação do professor, ele se perceber como um ser aprendiz, que pra aluno que chega eu tenho de ter um novo olhar, eu preciso ser este professor aprendiz. Eu preciso estar aberto pra perceber que o outro saber tanto quanto ou mais que eu. Se

eu não me percebo nessa humildade, nessa capacidade, de mesmo assim, eu sei o que to fazendo, e mesmo que não sei, eu vou ali, vou pesquisar eu vou buscar. A gente fala tudo isso na teoria, mas vai botar isso na prática? Vai reconhecer que um aluno te ensinou um caminho que tu nunca tinha pensado? Tu deu esta chance pra mostrar o que ele pensou? O IDEB pode apoiar desde que acrescente mais variáveis mais parâmetros, tive a luz de colocar agregar a metodologia e a formação do professor. Acho que é um fator que se deixa de lado...sabe tanto desse aluno e que não tem espaço nenhum na escola, ele está aqui pra responder um chamado social, eu fiz isso com minhas crianças pequenas, eu perguntei pra elas o que vcs estão fazendo aqui?

**Pesquisador: 110. Voce considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.**

**E4, Resposta escrita: A formação do professor.** As metodologias ou a ausência delas. A autonomia do aluno.

**Fim...**

## **ESCOLA 5 (E5)**

**Pesquisador:** Questão 91: Como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar?

E5: Que tipo de informação? Informação externa? Em termos de conhecimento? Então este tipo de informação é fundamental em qualquer tipo de atividade só que na escola é bem complicada, porque escola é extremamente carente de tempo, tempo que todo mundo tem aí fora, vou entrar numa área que eu defendo pra depois de repente vc possa chegar na que vc quer, eu posso ser um pouco prolixa mas a gente pode chegar num acordo aqui.

Então assim o tempo da escola é um tempo muito cruel, porque a gente trabalha em cima de um calendário, tudo na nossa vida é um calendário, início do ano letivo, reunião pedagógica, horário de entrada e horário de saída, então a gente não consegue trabalhar com a informação. O que seria uma preciosidade pra nós, a gente não consegue trabalhar. Então por ex, estou a 7 meses na direção da escola, e neste primeiros 7 meses eu trabalhei sem total informação. Trabalhei no escuro porque eu sabia que eu tinha de colocar o trem no trilho. E correndo o risco de errar em tudo, se é que não errei em algumas coisas. A minha avaliação final é que acertei porque diminuiu muito o índice de reprovação na escola passou de último ano 2013, 27% de reprovados para 5 %, os anos anteriores era mais de 20% tb. Eu só tô fazendo uma avaliação que deu certo porque tenho estes resultados aí. Mas eu não tinha nenhuma informação, nenhum parâmetro porque o grupo gestor, a equipe gestora da escola não tem tempo pra se informar e quando se informam, se informam com a qualidade muito ruim. Agora eu tô aproveitando as férias para começar conhecer a vida da escola ano a ano. A informação ela existe, o

**MEC** disponibiliza informação, o INEP, a própria SEEDF por meio das suas áreas competentes, só que na escola vc não consegue trabalhar estes dados.

**Pesquisador:** Nem os indicadores...?

E5: É muito assim, a escola...por mais que seja muito bonita a palavra planejamento e ideal, que a gente acredita que todo pensa que a escola trabalha com planejamento, ela não trabalha, ela não trabalha porque o tempo não permite isso. Então o que mais se escreve com relação a escola, é sobre o planejamento, é PPP que a gente tem que ter, tudo isso a gente tem que ter, mas na prática não consegue trabalhar, então a gente erra.

**Pesquisador:** vc consegue identificar as informações necessárias pra sua gestão, mas não consegue ir atrás da informação?

Exatamente! Então assim eu tô agora nas férias, o diretor pra conseguir fazer isso, que não tem aluno, que não tem os problemas, o primeiro dia de aula acabou, o diretor não consegue planejar, a partir do primeiro dia aula, não consegue se comunicar com a equipe, consegue, mas aos trancos e barrancos. Exige da equipe gestora algo assim... por isso que eu acho são tão poucas escolas que estão a frente, alguns conseguem, seja porque estão na escola a mais de 10 anos. Aprendeu com a porrada. E aí acaba que aqui no Guará as escolas que estão a frente, as escolas cujos os diretores estão na terceira gestão. Já passou pelo sofrimento do 1º ano e 2º ano, porque ele teve tempo pra planejar, de conhecer a informação e a partir daí conhecer a comunidade e saber o que que eu vou fazer. Eu digo que eu posso dizer que saído na frente, porque sou formada em Administração de Empresa, estou na área pedagógica porque acabei fazendo o ultimo concurso e sou administradora fui e peguei. Então já trabalhei com esta coisa de planejamento, com dados, gosto muito disso. Por mais que eu não trabalhei com planejamento, a informação em si, eu tenho ela muito na cabeça, e eu ajudava as pessoas que estão comigo o vice diretor, o supervisor e eu falava pra eles, acredita em mim que vai dar certo. Mas tá errado isso. Porque se eu não compartilhar, se eu não discutir com as pessoas, eu corro um sério risco das minhas idéias não seguirem a diante porque eu vou ter uma reação, porque que vc que tá certa? Eu to certa não é porque eu sou melhor que ninguém, porque tem a experiência que eu trago de fora, e aí eu já posso ter uma visão de futuro. E sei que vai...eu sou uma em pouquíssimos, porque o professor entra na escola apanha durante o ano no seu segundo ano que ele começa entender...ah no início do ano que vem, passado, aquele processo...não deveria ser assim, eu deveria trabalhar com planejamento e informação o tempo todo. Não tenho auxiliar, ninguém, é tão terrivelmente constatador que estou com a supervisora pedagógica que é meu braço direito, e é minha amiga graças a Deus, e é aquela profissional responsável demais, mas é totalmente desprovida de informação e é formada em Universidade Federal, quer dizer tem o conhecimento produzido pelo tempo que ela acumulou na área dela. Mas a experiência de mundo ela não tem. O que eu faço nas férias? Ninguém tira férias, eu, a vice e a supervisora não tira férias, eu a levo para todas as reuniões porque ela tem de alguma forma ela aprender, pra ter malícia.

Eu: então já pode colocá-la pra pesquisar as informações, fazer uma série histórica, como anda a sua escola, porque tem informações da sua escola, existe a secretaria disponibiliza, pela internet

Tem um documento que estou colocando a disposição do diretor da regional que tem toda a história da escola de forma que estou tendo tempo pra fazer isso. Os dados de evasão escolar, dados de reprovação, e isso pra mim é fundamental pra eu conscientizar o colega o professor de como eu tenho de atender a minha comunidade eu tenho que ter dados. Passe-se de uma gestão pra outra e ainda um grande problema é que o gestor tem esta informação ele não escreve, não compartilha e elas vão se perdendo...então assim o que eu tô fazendo é levantar tudo isso pra estar de fato e de direito dentro do PPP da escola e pra que todos saibam e pra que o outro diretor que chegar ele trabalhe com estas informações de forma automática e que ele não precise sofrer um ano. Isso que tem de acontecer, mas infelizmente não acontece. A escola é um ambiente muito complicado, em termos de comunicação, informação e de planejamento. O diretor que consegue é o diretor que tá lá uns 5 e 6 anos. E que ninguém mais quer assumir a direção porque ele dá conta. Ele tá conseguindo, vai deixando ele lá. Mas as vezes é um péssimo em termos de humanização, em termos de interiorizado, mas ele detém a informação, ele sabe tudo o que vai acontecer sem colocar no papel. E ai ele dá conta, mas poderia estr bem melhor. Esta é a minha visão.

**Pesquisador:** 92. As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

E5: Eu sou atendida, mas ela é demorada. Primeiro que tem a internet que torna muito autônoma. A SEEDF é muito burocrática. Todos os dados nós temos, mas não tá trabalhado, quando preciso de informação precisa trabalhar aquele dado, isso gera uma certa demora, pra eu atender uma determinada demanda naquele momento e associado a tudo isso vc tem sistemas de informação que são construídos ou sem o no how de quem tem experiência na área ou não sei porque, qual o motivo é engessado. Ano passado eu pedi informação, e eu sabia que tava toda ela lá no sistema e a pessoa me respondia, não dá, não consigo trabalhar pela data de nascimento. Isso me dava...é terrível pra mim.

**Pesquisador:** Vc conseguiu fazer relatório e mandar isso pra secretaria avisando que precisa determinada informação pra que eles possam adaptar a necessidade.

E5: Pois é, eu consegui a minha vida toda, eu consegui fazer isso. Mas depois que me tornei diretora não consegui mais escrever, e o que mais gosto é de escrever. Eu adoro escrever. Adoro escrever crônica. Tenho um blog aqui na escola que eu e os alunos fizemos, eu coordenando. Então assim da gestão dos outros se existe alguma coisa efetiva na escola era o blog. Eu que fazia todas os textos em forma de crônica, os alunos me traziam, havia um evento, os alunos iam. Aí eu viajava, escrevia. Eu adorava aquilo, ficava lindo. As pessoas optaram trabalhar aqui depois que passaram a conhecer o blog. Mal sabiam que existiam vários problemas aqui. Nossa esta escola é maravilhosa. Eu

colocava tom poético naquilo que eu escrevia. E era muito legal. O blog acabou. Dentro da minha gestão eu não consigo fazer propaganda do meu trabalho. O blog não era só uma memória institucional porque quando vc relata tudo que existe na escola, o trabalho que nós fazemos, dá uma visibilidade do trabalho que o professor faz e ele se sente importante. O professor se sente importante. O profissional se sentiam felizes quando eu falava, a professora Aline...porque eu entrava e sabia de tudo que tava acontecendo, eu fiz isso pra todas os diretores que passaram por aqui e na minha gestão eu não estou conseguindo. Eu não tenho tempo. Os meus alunos vão até um certo ponto. Eles são jovens demais. Eles não tem malícia. Se eu delego totalmente a responsabilidade de algo pra eles, podem escrever algo que...e eles não dão conta. Então assim, o que eu fiz a vida toda, que eu gostava de fazer, desde que eu assumi a direção, eu não tô conseguindo, todos estes meus grilos, meus anseios e chateações por função das coisas que eu assisto, eu não tenho tempo nem de registrar, pois o outro não sabe que tá acontecendo isso, então eu estava com a maior expectativa que eu ia conseguir isso durante este período, até que o quadro da escola se organize neste semestre, afinal de conta, eu peguei a gestão andando, peguei o trabalho do outro. Então agora temos uma outra situação e aí talvez eu vou resolver todos estes problemas que estou apresentando pra vc, aí confirma a minha tese de que diretor a princípio tem de sofrer, é a primícia básica é essa, sofra um ano, ... , isso é perigoso, informação é povo detém a informação da pior forma, der, se eu tenho isso e uso isso contra a instituição é muito perigoso. Eu tenho o maior prazer de sair da instituição daqui a dois anos e deixar a informação pra qq um que chegar, mas isso não é de todo mundo. Tive um grande problema ano passado pra tentar defender um projeto na regional de ensino de um numero grande de aluno que já vem reprovando a mais de três anos, mas foi desgastante consegui muita coisa, mas um não consegui resolver, talvez resolva no conselho agora no início do ano. Quando eu ia nas reuniões eu ia com os dados eu provava pra eles, mas eu não consegui porque os dados não estavam lá na secretaria...eu vou numa reunião amanhã, aí e eu só tenho estes, o sistema não permite, é só tirar no excel, que seja, eu preciso de quem tire. O sistema pensasse em gerar dados estatísticos.

**Pesquisador:** o sistema produz só que precisa de quem utiliza pra melhorar, precisa registrar tudo que necessário, precisa de uma pessoa de ponta pra te passar. Eu sei que a secretaria de educação tem uma área de disseminação de dados.

E5: É triste o que vou falar pra vc. Quem gera a informação pra secretaria de educação é a secretaria da escola é que alimenta todo o sistema da escolinha até o MEC. Estamos hj em 2015, e eu entrei na SEEDF em 1999, a secretaria tá no mesmo jeito, o formato é um mesmo, eu fiz uma especialização na UNB na área de TI, eu entendo alguma coisa de TI, eu sei que tudo pode, todos os dados ali tem. A gente tava fazendo um conselho de classe no final do ano passado e eu nesta minha luta de parar com a reprovação na escola, então e eu tb sou da área de RH, eu tenho especialização na área de RH, adm de RH, e eu conheço, pelo que eu estudei, o ser humano, pra eu conscientizar o professor de que ele tinha de ter uma sensibilidade pra aquela reprovação desnecessária, eu tinha que trabalhar com a calma deles. Com a tranquilidade. Quando dois professores que são

meus aliadíssimos nesta visão do jovem, do aluno, já tava certo pra me ajudar nos demais, chega o pessoal da SEEDF aqui pedindo pra mudar todo o diário dele porque o sistema não mudava, não arredondava. E a gente sabendo que arredondava. Eles são os top da escola. Além de ser bons profissionais, tem uma cabeça muito boa. Os professores já vieram com o diário fechadinho, redondinho, tipo assim, já reprovei e não tem mais o que falar, só que o aluno tem a prerrogativa do conselho escolar, mesmo ele reprovando todas, se o conselho quiser, ele passa o aluno. Desde que tenha argumento que este menino reprovou, o que aconteceu com este aluno neste momento, a mãe morreu, o conselho é pra isso. Só que o governo faz um calendário escolar que massacra os professores. Eu sou do RH, o professor não quis ficar a tarde, pra fazer alguma alteração, já engessou o menino aqui, já reprovou aqui. O aluno aqui tá reprovado, mas se vc mudar aqui ele pode ir pra prova final. Não porque a SEEDF disse que...chamamos a secretária aqui. Daí começou o mal estar. Nós iniciamos com 100 alunos reprovados passamos pra 3. Meu estomago morreu de reclamar. Foi uma sabedoria absurda. Professora eu não posso fazer isso, daí uma pessoa que entende, a secretaria ligou pra alguém e na mesma hora resolveu a situação, ligou pra alguém lá e pediu pra fazer, se fosse na outra gestão não fazia chegar no cara lá olha a gente precisa que gera, foi um desgaste emocional terrível, porque a gente estrutura da SEEDF que é o cérebro da informação que ainda é de uma cultura muito fechada, é um grupo intocável, carreira de assistência, então sou inferior, se acham tão assim, que não consegue crescer a cabeça. Igual no hospital, o médico se acha. E eles que são o dono da maior informação que tem. Eu sei que vou conseguir fazer isso no segundo semestre. Porque eu tenho outras demandas prioritárias, eu não dou conta de tudo. Eu queria no primeiro dia de aula apresentar gráficos, gráficos e gráficos mas muito gráficos. Pessoal esta turma ano passado tinha esse comportamento, mas será que não era por isso, não tinha que estar aqui, ....se lembra que mês que a Isabellla saiu, vc viu que a turma começou a produzir mais, e nós temos todos os dias, eu tenho tudo, eu sei tudo isso, porque td isso passa por mim. Eu tenho experiência na área de gestão, não é porque a Helena sabe mais que os outros, não, eu veio acumulando experiência na área. eu Me lembro que transferi a Isabela de sala e eu recebi aqui uma crítica absurda. Ele toca terror na escola. Só que eu sei trabalhar coma Isabela, só que pra vc trabalhar com ela só precisa dizer pra ela nossa seu cabelo tá lindo Isabela, ela é linda, meia hora conversando com ela, vc tá suspensa, ela vai tranquila pra casa. Se vc chegar pra ela vc está suspensa, ela quebra a escola toda. Então eu tenho muita informação da isabela. Eu sabia que ela tava contaminando esta turma aqui. Eu sabia que eu tinha de intervir naquilo ali. Daí falavam não pode porque de acordo com o número de turma...aquelas coisas muito engessadas de informação, resumo da ópera, depois que a Isabela saiu desta turma e veio pra cá, esta turma cresceu. E vários problemas de droga resolveu tb. Se eu tivesse o um sistema de informação eu provava que eu tô certa. Se eu tivesse que provar o tempo todo pro pessoal que eu to certa, eu vou me tornar arrogante, ninguém vai confiar no que eu to falando e vou me tornar insuportável e na hora que passo a informação todo mundo acredita e a maioria das informações vem da secretaria. O que **eu preciso de alguém da secretaria com o no how de alguém da TI, pode ser um cara de TI digamos que seja, não sei,** ou na

escola, os nossos gestores não conseguem entender isso. Digamos que seja. Ano passado solicitei um administrativo aqui. Este pessoal de carreira de assistência. Um cara ótimo. Que veio da sede pra cá, pra eu conseguir este cara pra cá, eu suei, mas graças a relação de amizade, tudo certo, no dia que tava certo dele vir pra cá, ele mora em águas claras, já tava tudo certo pra ele vir pra cá, o sonho dele era vir pra cá, tem um filhinho pequeno, tudo ia favorecer, eu não podia atender o telefone, porque eu tava com um evento, e era um evento muito importante, que eu havia criado num momento assim, num outro lugar, eu precisava que desse certo, que as pessoas acreditassem que ali era melhor. Este rapaz ligava, eu passava e eu não conseguia resolver o problema do cara, eu ia trazer este cara pra isso, ele tem formação em informática, disse que não podia trazer ele pra cá, engessou. Porque de acordo com a modulação...são problemas homéricos que a gente tem e que nossos diretores não entenderam ainda que a gente tem que criar um modelo padrão dentro de cada escola que se ele for acertado tem de ser disseminado para outras escolas, não adianta Helena chegar aqui, com o jeitinho dele, deu certo, o índice do Ideb foi lá pra cima, porque o índice da escola dela deu certo? Ah eles tem uma pessoa que cuida da prestação de conta, tem um cara da informática e não ficam 3 meses sem impressora, a secretaria não tem o cara pra colocar um trequinho assim atrás, plug, um cabo de rede, eu não posso nem cobrar deles, informática é uma coisa que as pessoas acham que é um bicho de sete cabeças. E eu não tenho como em estar em todos os lugares, eles não tem iniciativa nenhuma. As vezes é um desgaste muito bobo por uma coisa muito simples de resolver e eu não posso cobrar deles. E eu não tenho tempo pra treiná-los. Por que o nosso gestor, coordenador ali, escola, porque o CEF 10 deu certo? Eu tinha um índice de reprovação de 30% passou pra 5%? O que a Helena fez naquela escola? Porque a Helena não tem problemas com as prestações de conta dela? Eu tenho uma prestação de contas do PDDE que é uma coisa, coisa mais horrível, eu assinei mais de 200 folhas, não parava de assinar, mas nós vivemos num país de corruptos, ninguém confia em ninguém tem que ser assim, tenho até hj pra entregar. Eu peguei desde agosto na escola sendo que o primeiro semestre eu acabei me responsabilizando por ela, eu que entreguei a prestação de conta. 2011, 2012, 2013 ninguém entregou. E eu estou inadimplente por conta de gestão desde 2011. E eu consegui. Porque, tá assim? Por tá acontecendo alguma coisa. Vamos fazer uma pesquisa pra ver o porque? Porque falta um cara aqui financeiro que cuida das contas. O cara não pode estar no financeiro e ficar com o menino que machucou o nariz! Porque a Helena conseguiu, porque a Helena é visionária, que já contratou uma contadora muito boa porque o recurso permite, porque eu vou ficar me virando fazer isso. Tenho que priorizar o meu recurso, então é isso que vai acontecendo assim...é lamentável esta história, enquanto não se pensar numa estrutura na escola, funcional que atenda com efetividade mesmo porque nós vamos perder todas as informações. Vc pode comprar um sistema mais caro do mundo, pode ser da Nasa, mas se a informação não tiver dentro e não tiver trabalhada não vale pra nada! Vc pode tocar fogo nela. Então tudo isso que a gente fica aqui 1 hora aqui, paizinho põe aqui seu telefone, daqui um mês paizinho já sumiu, não tem contato. Não sei se a gente for pensar do jeito que tá pesquisando, é nota zero né?

**Pesquisador:** não é assim, tem de trabalhar do jeito que é a realidade.

E5: Acontece que ninguém consegue ser 100% assim durante três anos. Tô falando dos inteligentes. Porque os idiotas ficam 10 anos nesta situação, perde marido, perde família, eu tenho tempo limite, eu tenho namorado, tenho minha vida, curto minha vida, adoro viajar, adoro trabalhar aqui, eu me amarro, mas é perigoso, aqueles que se apegam assim, conhece os caminhos da pedra do jeito dele, cortando caminho pra descobrir informação pra trabalhar, é um grande mal pra escola porque as pessoas ficam nas mãos deles né? Mas é fácil resolver isso, tem de ter força política, vontade política pra vc melhorar a estrutura de cada escola pra que não fica na mão, na vontade pessoal do gestor. Tem informação riquíssima por aí, não é só na secretaria, vc tem informação riquíssima com o professor, na experiência dele. Fiz uma pesquisa ano passado aqui com profissionais, duas psicólogas do sinpro. Isso aqui leva tempo, é algo difícil. Por isso estou fazendo questão de te atender. Foi riquíssimo. A informação é riquíssima que a gente tem. Informação é que não falta. Precisa trabalhar estas informações e começar apresentar estes dados.

Meu sonho de consumo...em função da situação horrível do enem que os 500 mil na redação foi nota zero, eu vou trabalhar isso pra mim...a meu favor. Nós seremos escola integral total este ano. Nós somos PROEJA integral das 7:30 as 17:30...só que nós só trabalhamos com 5º e 6º anos, agora são todos. Só que tem sido loucura, são mais dois professores que vão chegar. Eu tenho a turma da 7ª que tem professor de matemática de manhã e tenho matemática a tarde, tenho professor de história de manhã e tenho a tarde, a mesma turma. Mas o que o professor de historia faz de manhã e o que o outro faz a tarde? Então eles vão ter que fazer um trabalho muito efetivo. Pra não ter as fogueiras da vaidade. Eu até hj trabalhei historia do Brasil, ele se quiser vai pular corda com os meninos lá fora. Problema dele que chegou depois. Os caras que vão chegar na escola proeja, vai falar assim o que que eu vou fazer, daí eu vou chegar pra ele e falar assim, a Aline da manhã, vai falar da historia mesozoica, o ano todo e você entra com período colonial. Aí daí a Aline vai falar, eu não aceito, não porque já tenho todo meu planejamento do ano todo e tal. Então eu tenho de trabalhar no início do ano com coisa que eu trabalhei no final do ano passado e já fiz o planejamento estratégico pra este ano, foi pauleira, foi a primeira vez que aconteceu isso, 5 dias. Vc imagina fazer essa cultura numa escola que não queria nem o povo, nos últimos dias do ano. Mas foi lindo, foi muito legal porque as pessoas gostam. Nós vamos continuar com esta parte das oficinas com esse cara vai chegar. Que ele tem de saber que ele pode dar aula de matemática, mas não precisa de dar aula de matemática no modelo do professor da manhã. Ele pode trabalhar com xadrez a tarde. É isso que vamos desenhar. E eu to pegando carona com o enem porque a gente sabe que o grande problema do aluno é ler e interpretar. Esse é um problema de todos nós. A gente demora a fazer uma hora da prova de matemática porque a gente não sabe nem interpretar. Tenho certeza que quando eu vender estes dados aqui nos primeiros dias de aula com os caras da oficina que vão chegar, eu já tenho esquematizado. Tudo tem que ser participativo na escola, não pode ser impositivo. Muito interessante este povo né, vc tem todas aquelas dificuldades que falei agora a pouco, vc

tem o professor que reprova, aquela coisa toda e vc ainda não tem aquela liberdade pra falar vai ser assim e acabou. Vc tem que trabalhar estrategicamente a cabeça do professor a partir dos dados pra que eles abracem esta idéia e se torne um PPP da escola. Então assim, eu já tenho o esqueleto do que que eu quero. Senão a gente viaja na maionese nas reuniões e não consegue. E nisso vou pedir alguém pra apresentar aqui na escola essa questão do enem, essas visões, porque as pessoas não sabem escrever? Porque a gente tem de trabalhar mais de 60% leitura e interpretação. É onde eu vou salvar as brigas das vaidades que vão ter. O cara que vem sem armação, o cara que é bom por natureza que é bem resolvido, que namorou que viveu a vida feliz dele, eu sei que tem um cara de geografia, ontem eu ria sozinha comigo, eu acho que eu vou formar doutores em geografia, porque o cara da manhã é muito bom. o cara da manhã é assim, eu fico impressionada, é meu guru. E eu fiquei sabendo que o cara da tarde é melhor ainda, cabeça boa, fiquei sabendo por um acaso. Os meninos da escola vão amar e eu posso ter certeza que eu posso colocar os dois, escuta, se vcs quiserem trabalhas na chuva eles vão aceitar, eles vão acreditar na informação sem provar? A informação é pra provar mesmo que vc tá certo, mas quando vc, eu sempre falo para os meus colegas, o pessoal da equipe, da coordenação, gente, os amigos perdoam as falhas da gente, porque se eu chegar atrasada um amigo vai falar, não gente o filho dela tem diabetes. Ela sempre tem que esperar ele acordar pra dar insulina, ela não vai achar que estou enrolando. Os inimigos tem que provar. Então trabalhe pensando no inimigo. Inimigo não é inimigo, um cara que não te conhece, trabalhe todos os dias pensando que tem de atender aquele cara, não é o amigo, amiguinho é muito fácil agradar. Acontece algumas falhas aqui na escola, porque que não saiu a circular aqui na escola três dias antes pra que todo mundo soubesse que a reunião, porque é assim a gente a **reunião pedagógica a tarde**, a pauta as vezes saia na hora, não, eu não quero que a pauta saia na hora. A pauta tem que sair dois dias antes! E tem de ser entregue para o professor. Ele precisa saber o que vai discutir quarta feira a tarde. Até para gerar interesse pra participar. Igual no condomínio. E até pra ele trazer contribuições. Aquele fulana é muito chata mesmo helena, vc tá querendo ser boazinha. Aquela mulher é insuportável. Aquele cabelo dela é assim...ela tá certa, mas eu acho que ela não gosta de mim, porque ela me acha doidinha, maluquinha. Isso aí eu respeito. Não tem de ter afinidade comigo. Mas eu tenho de entender que se eu entregar pra ela uma pauta dois dias antes talvez ela não tivesse dito isso...as pessoas acham que todo mundo tem de aceitar as suas deficiências, não. A informação é importantíssima para provar pro outro que vc é legal, sei lá. Eu cheguei aqui meio dia mas tá o relatório, pra tirar aquela besteira de atestado médico. Mas é isso, todo mundo Dilma Rouseff, Rolemberg, ele só vai me provar que eu não gostar do Rolemberg porque não é meu partido, mas se o cara me provar que as coisas melhoraram com a informação a educação é...eu posso até contestar, porque a oposição faz isso porque é preciso, mas é verdade, é assim que tem que ser...Não tem nada mais poderoso que a informação e infelizmente na escola é o pior lugar que a gente pode praticar. Aí eu entro na parte da comunicação aí né.

Eu: O uso dela seria nesse sentido se vc tivesse alguém que trabalhasse, analisasse, ajudasse a disseminar, estudar o mundo no decorrer de um período de tempo pra ver como a sua escola tá caminhando.

Isso graças a Deus agora a gente tá conseguindo. Não é qualquer pessoa que consegue .

**Pesquisador:** E o Brasil ele tem um censo escolar maravilhoso., muito bom, acho que o único do mundo, vc não tem idéia.

E5: Olha eu vou te falar uma coisa pra vc triste, mas triste, o censo tem tudo, quando eu fui cadastrar a escola pra receber recurso, é ... foi assim, eu assumi em agosto (2014) mas a ex diretora que só veio aqui pra intervenção, é gente boa e tudo, mas quando ela viu que não ia ficar, eu fiquei até chateada porque ela veio aqui ontem e ninguém me avisou, a filha dela tá doente, então ela tem problema com a filha dela. Então ela foi embora, deixou a escola sem cadastrar. Com a possibilidade de perder 40 mil reais. E aí eu tava em Natal, mas eu já sabia que ia assumir aqui. Olha pra eu conseguir esta senha , foi um rolo porque ninguém me passava, até que eu consegui, e aí eu não tinha mais que 10 minutos pra cadastrar a escola, senão eu perdia dinheiro. Com ela não conseguia nada, Aparecida eu tô tentando entrar aqui, qual é a senha? Ficamos até meia noite na frente ali e não conseguia...e aí tá ...quando eu consegui ...ficou aberto só pra minha escola pra eu incluir porque sou amiga da pessoa lá, da gerente. Olha aí...estas coisas de amizade tem de parar, não precisa ser amiga pra conseguir as coisas. Ai a meta consegui. Comecei um projeto que esta escola precisa. Esta escola o pior quadro dela é o alto índice de reprovação., repetência que tá gerando outros problemas, o menino no 6º ano, 60% do menino reprova no 6º ano. É algo a se estudar tá? Aí o menino começa a diminuir a auto estima. Isso vai virando uma bola de neve. Aí está os meninos grandes com os pequenininhos daqui a pouco o menino entrou nas drogas e não tem mais jeito. E ai o professor fica colocando culpando o menino, mas a culpa foi nossa. Ninguém pensou que lá no sexto ano reprovou o menino que tá começando, não tem sensibilidade para as dez matérias esta coisa...diante este diagnóstico que eu fiz que é chato e que eu ainda trabalhei num projeto de jovens e eu sabia que...quando eu entrei no cadastro eu falei vou direcionar recurso pra isso aqui. Pra fazer um projeto voltado pra jovens 15 e 18 anos porque eu recebo o recurso do MEC e ai eu faço um trabalho com auto estima. Ai eu ligava pra cá (**secretaria da escola**) pra saber quantos alunos eu tinha de 15 a 18 anos, ninguém conseguiu, eu sei que tem aqui! **Eu fiz aleatoriamente**. Porque quando vc põe, vc conseguiu, o dinheiro veio. Agora com esta situação que nós tivemos aqui muitos alunos foram aprovados mas reduziu mas vc vê a sensibilidade da coisa, o grau de vulnerabilidade. É complicado tudo isso em função deste histórico do comportamento humano. Mas eu acho que dá pra tirar umas coisas e colocar em outras será que não? Quando a gente é meio prolixo assim vc não acaba perdendo outras não? ....

**Pesquisador:** 93. Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

E5: O meu papel é fundamental , eu crio caminho, planos, ações, estratégicas pra reunir todos os profissionais da escola pra elaborar o ppp da escola. Então o que a gente faz. Ele é um projeto eternamente em construção o PPP porque a gente fechou ano passado como um projeto mas agora em janeiro (2015) já tô mudando ele. Quando eu tô mudando ele eu tô sozinha aqui na escola com a supervisora pedagógica. O que que eu que eu faço, eu referendo ele quando os professores estão de volta então ele é em construção porque a cada reunião coletiva que eu tenho ele tem de ser ajustado. Porque na escola eu não posso fazer nada, porque eu acho que é precária mesmo da vida do ser humano se vc não participa vc não se compromete. Vc até faz e ahh mas aí quando vc participa do processo vc compromete mais ainda. O papel do diretor é criar, possibilitar o envolvimento de todos da comunidade escolar para que haja compromisso com o resultado do trabalho e pra isso exige muito que eles sejam estrategistas porque as vezes se perde muito tempo e vc não direciona para vc passar isso para o ppp. Se vc não desenvolve um ppp para o ano todo pensando em criar momentos para vc alimentar o seu ppp, vc perde porque vc acaba por deixar o ppp na gaveta, engavetado, pra todo mundo pensar que a gente faz e a escola não se moderniza porque a escola já tem seu modelo de planejamento que fez a mais de 10 a 15 anos e as pessoas adoram do jeito que é feito. A pessoa adora a gincana é feita daquele jeito e eu não vou mudar. Porque teve uma pessoa do grupo que encabeçou aquilo ali e que nem foi o diretor porque esta pessoa nunca pode morrer, nunca pode sair da escola, porque senão perde o projeto. E ninguém passa isso pro ppp, porque quando passa pro ppp primeiro vc burla até a lei o dia que chegar alguém aqui e dizer que o regimento das escolas públicas fala que vc não pode fazer gincana em novembro, mas pode porque tem um ppp que foi feito coletivamente e tem uma ata que todo mundo aprova, ninguém mais derruba isso. Se eu quiser passar um aluno da 5ª pra 8ª série se tiver passado por aqui no ppp, claro que vou responder processo, vai ser difícil o juiz vai ter que ...como tem o caso do menino de 14 anos que passou...o juiz foi lá então assim se vc tem isso antes...vc evita um monte de coisa mas exige do gestor ações estratégicas importantíssimas pra vc não ser pego de surpresa então eu acho que o papel do gestor no ppp é de um estrategista e além disso o cara tem de ser, que nome eu posso dar? Ele tem de ser perspicaz e saber passar isso para o documento pra documentar as ações estratégicas dele então ele tem de ser um cara muito ...tem um nome específico ...pra ele reunir estas ações estratégicas com possíveis procedimentos legais mesmo pra validar estas ações porque se ele mesmo fala, fala, fala e ele mesmo não consegue validar, não vale nada...e ele vai ter problema e é de uma importância absurda...eu tive problemas seríssimos o ano passado porque eu não tinha ppp...tinha um que o pessoal sempre entregava no final do ano e eu tinha o meu que tava em construção que ainda não queria apresentar pra regional mas eu já tinha o meu em construção mas que eu tive de ficar falando falando falando era só apresentar, acabou. Porque não tive o tempo e ações e o tempo hábil para fazer isso e que agora a gente conseguiu fazer com o planejamento estratégico que a gente conseguiu fazer no final do ano passado. Então é fundamental a partir do momento que o gestor consegue elaborar o ppp que atenda a sua comunidade a partir de um diagnóstico que ele forma, a partir dos dados existentes ou seja CEF 10 Guará ele tem 50% dos pais, famílias são de

mães, mães que assumem...são chefes de família e aí eu desenvolvo numa dada reunião que eu tive ano passado em setembro...eu chamei os pais e fiz um instrumento pra saber qual é o perfil das minhas famílias eu já joga estes dados para o ppp . eu tenho x pessoas que recém mais que um salário mínimo que são domésticas, que são presidiários os pais graças as ações estratégicas do líder, do gestor, eu poderia não ter isso. Ano passado eu trabalhei todos estes instrumentos para eu provar que dentro do meu ppp eu não estou desenvolvendo ...eu não vou trabalhar o tema sexualidade ou droga ...

**Pesquisador:** no caso vc tem as estatísticas pra estudar a realidade da sua escola e vc usa...

E5: Por isso que eu tô falando o papel do gestor é importantíssimo aí e gestor não é Helena sozinha não, é toda a equipe dela. Eu tenho uma pessoa na equipe e eu acho que ela vai voltar. Ela é uma pessoa maravilhosa que tem o perfil pra trabalhar instrumentos que no final do ano ela para e depois tem de ser eleita de novo no início do ano a coordenadora pelos professores que ela trabalha muito bem estes instrumentos e eu vi naquela coordenadora uma pessoa ideal pra trabalhar com isso então todas as reuniões que ela vinha aqui, ela coletava dados e não havia uma reunião dos pais que a gente não apresentava um instrumento, sempre tinha um diagnóstico pra culminar o nosso ppp no sentido de ratificar o nosso posicionamento das nossas necessidades de alguns projetos direcionados para alguma área específica a questão das drogas, da auto estima dos alunos do bullyng . Então é fundamental, o gestor aí...

**Pesquisador:** 94. Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E5: Não sei se estou falando besteira, mas é difícil ter informação do professor sabe. **O professor é um ser isolado na sua sala de aula** e até esta questão de chegar até o professor é um campo muito melindroso pra vc trabalhar os dados dele, pra vc avaliar, tudo o que tá acontecendo. A informação do professor é algo passa...

**Pesquisador:** mas o que necessitaria do professor pra saber...

E5: Por exemplo, **as vezes eu chego no final do ano sem conhecer determinado aluno**. Porque venho comparando com meu papel que tenho de desenvolver na escola

**Pesquisador:** ele deixa de passar a informação quando...

E5: Um aluno que tá reprovando e que tem um desvio médio da turma

**Pesquisador:** deixa de fazer o relatório de cada aluno, pois cada um é um...

E5: Exato

**Pesquisador:** tem de registrar isso...

E5: A gente tem os conselhos, os conselhos de classe que é algo que deveria ser efetivo mas é muita falação não é muito bem direcionado e a gente acaba falando, diminuindo o aluno ao em vez de elevar. Talvez isso não seja nem um problema do professor mas sim da direção que não consegue ter mecanismo de trazer isso de uma forma automática. Quando eu trabalhava no laboratório de informática eu conseguia ver exatamente o desvio-padrão de um aluno, porque? Porque a informática permite diferenciar o aluno um do outro. Quando o menino chegava no laboratório, as vezes o menino tirava 10 em tudo quando chegava no laboratório, ele não consegui pegar no mouse. Daí eu comecei a analisar aquilo lá, me sentava próximo dele e eu descobria que ele era morador da região da zona rural, que nunca tinha visto um equipamento informática, que ele era ótimo porque ele não saía de casa e ele decorava 200 questões e se dava bem. E aí a gente começava estudar o menino e víamos que ele tinha vários problemas de vida e tal. Teve uma outra que eu vi ela assim e perguntando o que tinha acontecido e a dirigi para o serviço de orientação educacional e essa aluna tinha 7 graus e nunca tinha sido encaminhada...e aí esse aluno é era do dia a dia da sala de aula do professor. Ele era meu por 1 hora por semana e de uma forma mais fragmentada

Porque eu trabalhava no projeto e este professor não consegue passar de uma forma fácil pra gestão e para o próprio serviço de orientação educacional algo que deveria ser analisado logo no início para que ele não ficasse prejudicado no final do ano. O aluno acaba sabendo que ele tem um quadro que exige uma intervenção nossa, de um profissional, de um psicólogo quando ele já tá reprovando e aí eu tenho de ficar convencendo o professor de não reprovar o aluno, ao passo que se tivesse detectado no início do ano eu teria resolvido. Eu penso que essa comunicação, essa informação do professor tem muita dificuldade, tem que melhorar mas tenho de encontrar canais...

**Pesquisador:** de chegar nos professores pedir que te faça um relato observe cada um de seus alunos para que possa diminuir a reprovação e ter bom resultado, não é simples, que dê prazo para esta observação, marca, em 1 mês vou te passar, de 2 em 2 meses.

E5: O tempo na escola é cruel, nós vamos fazer uma avaliação agora, vamos fazer uma avaliação no início do ano para saber como eles estão conhecimento matemático e português. Nós vamos **mapear esse menino**, nós vamos cuidar desse menino, nós que eu falo, sou eu, coordenador pedagógico, o SOE, só que não existe não há como um grupo de 4 pessoas de dar conta de 500 alunos o ano todo. Sempre vai estar aparecendo uma situação nova dentro da sala de aula que vai exigir da gente. Eu vou te dar um exemplo terrível que aconteceu, eu gosto de trabalhar com exemplos práticos, o Edson ele chegou este ano na escola. O Edson ele chegava aqui 7 h da manhã para fazer acolhida aqui, e ele tava cedinho aí, ele gostava muito música, e ele me ajudava com o som. A aula começa as 7:30. Ele me ajudava, ele devia ter uns 12 pra 13 anos, negro e um jeitinho afeminado, vc achava ele bem afeminado assim. Mas pensa num menino bom nessa parte de ajudar assim, dança, tudo ele queria fazer, eu gostava dele muito, muito. Aí um belo dia eu estava na sala do orientador, isso foi antes de ... acho que conheci o Edson quando eu estava na sala de aula. Eu tinha um olhar para aquele menino. quando ele começou a me ajudar...ele é danado pra caramba...danado, toca terror, os professores ficavam chateados, esse menino danado...um dia eu estava no soe e me chega uma pessoa lá e diz queria falar com a orientadora sobre o Edson. E eu quero falar com a senhora, eu quero elogiar o Edson pra vc, e ela estava com outro menino, eu quero elogiar o Edson pra vc. E aí ela começou a falar mal do Edson. E eu estava achando que era mãe e querendo fazer bonito ali né? E o menino ainda ajudava a falar mal do Edson...

Aí eu fui saber, o Edson mora com a tia ... daí eu falei, tem alguma coisa que aconteceu nessa história...daí eu chamei ela na direção e ela disse que a mãe mora em Minas e que mandou ele pra eu ajudar ...daí eu pensei, nós temos de ajudar o Edson. Eu estava querendo criticar a tia, eu sei como acontece isso aí. Não tenho noção da causa do que está acontecendo, mas existe uma possibilidade. O menino mora no interior de Minas e começa a apresentar estes traços, aí alguém fala, manda pra Brasília que eu dou um jeito nele. Uma das possibilidades né? Aí ele veio pra Brasília, tio é tio, não é pai e mãe, ainda mais quando vc tem o seu próprio filho, porque quando vc não tem o laço afetivo ele ainda se desenvolve., mas quando vc tem um concorrente da mesma idade, o seu coração vai proteger o seu. E aí esse menino começou a ficar nervoso. Cada mês que passava ele começou a ficar agressivo. Daí eu falei, tá acontecendo alguma coisa com ele. Até comigo ele tava agressivo. Ele tinha ciúmes quando a Nicole vinha pra me ajudar a fazer a acolhida, ele já não queria mais me ajudar... e eu tentava mudar. Quando fomos fazer o primeiro conselho de classe que acontece no início dezembro e quem passa por este conselho de classe e se ele ficar em três matérias, ele vai para o outro conselho de classe, do dia 24 de dezembro podendo ficar em duas matérias por dependência e não reprova. Neste primeiro conselho de classe ele ficou em duas matérias, não tinha reprovado, já sabia que não tinha reprovado. Mesmo ele tendo ido pra final ele já ia em dependência. Eu nem me lembrei do Edson, graças a Deus o Edson passou de ano. Ele só tem de estar aqui no dia 23 de dezembro para fazer a prova, só pra homologar a questão, documento, regimental, mas eu sei que ele tá aqui ano que vem. Mandeí vários documentos pros pais, por favor, os alunos tem de estar aqui 23 de dezembro senão ele reprova, mesmo que estando em duas matérias que tivesse reprovado. Não sei se vc tá me entendendo, é grave o que vou dizer agora. E aí no dia 23, a gente tava aqui e o Edson não veio, mas se o Edson não vier hj, ele reprova. Eu mandei uma pessoa buscar o Edson. A tia havia mandado o Edson de volta. Tirou dele o direito de passar de ano. Eu fico..."choro..."

Eu: E aí ele foi vcs não conseguiram e ele reprovou? E o menino foi embora...

**Será que ninguém vê isso na sala de aula? Eu enxerguei tudo isso e ninguém enxergou? 1 ano na vida de uma pessoa, só preconceito...Com certeza a tia deve ter falado assim pra ter argumento: se reprovar eu devolvo! Foi porque teve um outro no mesmo caso que ele...eu encontrei com a tia e ela disse: eu disse que ia devolver se reprovasse...mas eu disse: mas ele não estava reprovado, ele só tinha de aparecer no dia 23 ... ela só tinha de ter tido mais paciência por 15 dias...**

Quando a gente chega num caso desse que a gente vê que é problema de informação, gente eu sou administradora e por um acaso fui ser professora. Eu consegui enxergar isso porque eu via o desvio padrão lá no laboratório ...eu via o Edson diferente ...Se o professor via todo dia e não viu isso? Então a gente fez um grande mal pra vida do Edson...sabe-se lá como é que ele tá lá...então a sociedade é o que a gente tá construindo aí gente...ele é do meu face. Eu tenho mais de trezentos meninos no meu face. Coloquei depois que eu assumi a direção e resolvi mudar meu perfil lá...porque eu acabo vendo como ele tá aí fora...ele tá péssimo...o menino podia ser um artista Maruska...tudo ele queria se meter, os eventos que a gente fazia, feira cultural, em tudo. Gente esse menino não tinha que ter ficado nestas duas matérias, se professor em sala da aula tivesse falado gente tomem cuidado aqui porque é melhor não ficar ...então eu acho que esta **informação da sala de aula é uma informação difícil**. Tem que trabalhar. Vejo as nossas regionais de ensino...vejo os nossos líderes aí que estão dentro dos

gabinetes e eu posso falar de cadeira porque tb fui de gabinete então...vcs só falam da gente...e eu já estive lá e hj tô aqui, posso falar como é que é. Eles são muito capazes, pois são doutores, perfeitos, são muito bons, mas são frios nas análises dentro do pátio. Então esta informação que eles estão passando pra mim ela não é efetiva. Ela não é efetiva porque eu não tenho tempo pra acompanhar o que eles estão estudando...

**Pesquisador:** o número e o lado humano tem de andar junto. Vc fez um trabalho importante. Vc viu uma resposta na sala de aula e viu na aula de informática. Isso que tem de analisar tb. Então anda junto.

E5: Exatamente e essa informação é muito complicada. É um campo terrível. Foi muito importante eu ter tido esta oportunidade de estar a frente numa direção de escola sobretudo no final da minha carreira né. Daqui a três anos já posso me aposentar ...pra gente ter esta vivencia, vc administrar lá fora é uma coisa, aqui dentro. Porque a sociedade está aqui dentro. Vc toda a representação da sociedade dentro da escola. Toda! Então vc vive diariamente com isso. Então quem estiver lá fora, os nossos colegas do gabinete não tiver esta sensibilidade difícil eles conseguem colocar em prática aquilo que eles pesquisaram se eles não tem isso ... por isso que tô falando, no dia que eles não me permitiram trazer essa pessoa pra cá, por um dado frio porque eles falaram a modulação de vcs e essa ...modulação é essa que eles inventaram. Vc não tem direito mais de um administrativo. Eles me tiraram a possibilidade de eu melhorar minha escola numa parte do administrativo e eu cuidar mais dos Edsons. Porque eu preciso cuidar dos Edsons. Porque enquanto eu tiver levando as pastas pra minha casa pra suprir a ausência de um administrativo pra cuidar da prestação de conta, eu não tenho tempo pra ver o Edson. Eu não tenho tempo pra falar com o pai com a qualidade que eu preciso pra falar com o pai. Eu não posso falar com o pai em pé...então a primeira coisa que fiz quando assumi a direção foi assumir uma sala descente ali pra atender o pai. Dar uma água e um café pra ele porque o pai chega as vezes ...por que eu tenho de tirar do pai histórias coisas assim...e quando ele se sente num lugar de respeito ...o que acontecia era que conversava com pai ali, no meio do pátio em pé, tipo 'vai embora, vai embora que vc tá me atrapalhando...'. então é isso que acontece ... quando eles me tiram friamente a capacidade de ter um...agora vou conseguir uma outra, até muito melhor que esse, perfeita, maravilhosa, porque vai conciliar, profissionalismo porque ela muito boa com amizade, ela vai entender minhas mensagens, porque ela sabe da minha honestidade. E porque nós vamos conseguir? Politicagem! Porque ela é muito boa lá e pessoal perguntou aonde vc quer ir? Quero ir pra escola da Helena...não deveria ser assim! Aí o dado é mentiroso . Aí se a minha escola passar do Ideb x pra 100, o dado é mentiroso ...eu consegui tudo isso porque minha equipe muito boa, eu consegui porque eu fiz muita política por traz ...é o que acontece nas escolas...porque a escola que tá bem...foram os alunos melhores avaliados no Enem, é a escola que o Diretor da Regional protegeu. Não foi porque lá o diretor conseguiu desenvolver uma equipe, não... foi a escola que ele no primeiro momento conseguiu fechar toda a coordenação, não precisou de esperar fila pra chegar, é a escola que ele designou um supervisor financeiro, a escola que tem tudo, isso pra mim não é dado, é um dado mentiroso. As escolas que são do nível da nossa, de séries iniciais e finais, que tá a frente da nossa é um dado mentiroso porque eu sei o que acontece lá. Eles selecionam os melhores alunos do sequencial aqui e mandam pra lá. E os piores eles mandam pra cá. É verdade. A pessoa que trabalha lá sabe, isso não é dado verdadeiro. Vai ser verdadeiro sabe quando? Todo munda da escola sabe disso, os alunos problemáticos tão vindo pra cá. Beleza não vamos excluir estes meninos só que

nós vamos desenvolver um ppp direcionado pra isso aqui. Pra esta realidade. Nós não vamos excluir. Agora tá chegando uma menina aqui, do 5º ano, que quando ela se apresentou eu disse, meu Deus o que vou fazer com este ser humano? Eu pensei na hora, ela vem. Na hora me deu uma vontade de pra minha supervisora e disse tem uma aqui que vc vai levantar e ficar olhando... a blusinha aqui...toda estranha. Ai ela ...eu quis conversar com ela. Cadê sua mãe?

Menina: Morreu!

Cadê seu pai?

Menina: tá preso!

Daí eu falei assim, vou dar conselho, vou ajudar, eu tenho de fazer um trabalho diferenciado com ela...não pode ser só Helena, pois quando a Helena sair, pronto, acabou o trabalho...tem de estar dentro de um projeto. Tem de estar dentro de um diagnóstico que demonstra que 70% dos alunos da escola são filhos de presidiários e portanto a gente tem que trabalhar cidadania, droga, auto estima, sexualidade e com certeza estes meninos não vai ter nota 100 em história e nota 100 em português só daqui a três anos. Primeiro nós temos de trabalhar a auto estima deles que no 1º e 2º anos nós temos que trabalhar isso e aqui nós vamos nivela-los ao menino redondinho que chegou lá na outra escola. Mas se eu reprovar este menino aqui, eu tô acabando com ele aqui . eu tenho de passar a nota de reprovação de 5 pra 1 vamos dizer assim. Porque este menino tem **uma história diferente do menino que estuda na outra escola que a mãe acompanha em casa , entende?** O professor que chega aqui nesta escola tem de ter essa sensibilidade. O aluno que chega aqui no 2º ano não é um aluno da escola militar. Vc não pode trabalhar ele como aluno da escola militar. Ele é um menino que não dormiu ontem a noite que não comeu...e a nossa escola é essa. E aí algumas pessoas falam, mas Helena toda escola é assim! Daí eu falo não a nossa escola é mais...porque eu sei **que existe esta história, selecionar meninos de uma escola pra outra** . tudo bem, nós vamos nos tornar experts nesses meninos. Toda vez que eu der condições pra o professor ser um expert, ele vai feliz cada vez que chegar um menino complicado aqui. Hj eu fico falando, não traga, não traga. Hj não tenho condições de receber. De acordo com o trabalho que fizemos ano passado, que para algumas situações a gente vai receber com mais facilidade porque a gente acertou , a gente acertou porque a gente aprendeu. Eu tenho um ... o Patrick. Ele chegou na escola, se jogando na caixa d'água mas ele inteligente tá, mas aí ele ...eu nunca arrumei briga com ele. Porque ele gosta de mim pois no laboratório de informática eles gostavam. Então eu tinha minhas estratégias para conquistá-lo. Do lado de lá ele mandava o pessoal tomar...FDP...daí eu falava...Patrick manda mas manda baixo...fala baixinho... De onde vc tá mandando pra cá ... ele nunca mais mandou ninguém. Ele tá passando de ano. Ele é outro menino. Ele é um dos padrões que chegou na escola mais top de complicação, então a gente está experimentado nele. Só que da maneira que o Patrick foi trabalhado antes não dava certo. É um trabalho...por isso que tem de estar no ppp, pois o ppp reflete meu diagnóstico, as ações que eu tenho de trabalhar, pra resolver aquela situação, onde vou investir profissionalmente pra capacitar o professor, pra trabalhar esta situação. Mas aí vc fala não tem dinheiro...Tem sim...o MEC manda dinheiro pra escola sim e não é pouco não viu? Eu só não recebi dinheiro agora por falha de gestões anteriores que não apresentou ... mas o dinheiro mais fácil que vem é do MEC. E é dinheiro pra formar profissional, pra comprar. Mas se eu não tiver

dados, se eu não cadastrar, se eu não fizer bem feito, ele não manda. E tá certo! Se eu fizer estas etapas, a gente dá um jeito. Mas precisa realmente diagnosticar, precisa aonde eu vou atingir, precisa formar professor, não adianta eu mandar o professor fazer dança, se eu preciso de um professor com a sensibilidade e pra entender este menino. Até trazer instituições que trabalham com jovens carentes eu conheço muitas eu tenho que pagar estas instituições. Não posso ficar amiga...vc pode me ajudar a fazer de graça...não...a gente faz de graça na primeira vez depois vc quer dinheiro pra movimentar a instituição. Eu conheço Instituições ótimas que fazem formações fantásticas e que já me ajudaram de graça com alguns meninos mas de graça é até um certo momento. Agora eu tenho de pagar, de onde que eu cato recurso. Não é vendendo dindin, não é festa junina, são recursos oficiais, que entra em canais oficiais e o MEC tem. Pra eu falar MEC eu preciso disso...existe um processo. Então é só fazer. É interessante, é muito legal é trabalhoso...até a gente colocar as coisas nos trilhos e se a gente coloca nos trilhos com documentos, qq um depois dá conta do recado. Qualquer um. Eu sempre falo, gente pode ensinar pra todo mundo, não tenha medo de perder a sua função porque vc ensinou não. O diferencial tá dentro de vc. A pessoa pode ter tudo seu aqui e fazer, agora a sua simpatia, o seu bom dia é que supri tudo isso aí. Não é o que vc faz. Existe algo em vc que diferencia do outro ali. Não tenha medo de ensinar o outro não. Então chegou o novo diretor, com certeza ele fica no primeiro ano, mas se ele de repente não tiver o diferencial que eu tinha as vezes talvez...não tenha medo de ensinar...eles que se perdem muito na escola, aí eu não falo só aqui do pátio da escola, se a escola não tiver um suporte externo, se a Regional não tiver esta sensibilidade e a confiança pra dar condição a escola tb não vai conseguir fazer o seu papel

**Pesquisador: 95.** Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

**Pesquisador:** De certa forma vc já me respondeu dizendo que a comunicação do professor dele acompanhar as atitudes de cada um ...

E5: Vc tem de fazer um trabalho diferenciado porque não adianta culpar a família, porque sempre vai ser a culpa da família, vc pode ter certeza disso. Sempre vai ser mesmo e é verdade e é verdade...só que se eu ficar com este discurso dentro da escola e não fizer minha parte porque a gente porque até nisso a gente tem de se conscientizar, até este diagnóstico e tem de falar olha vamos desistir da família porque se a gente tá caminhando pra um mundo em que este conceito de família tá mudando e tá mesmo...já mudou e a gente achar que ...eu tenho um aluno, mora numa kit aqui, o Vinicius, ele a mãe e dois irmãos moram num mesmo quartinho mas a mãe é uma mãeee...o menino trabalhava no blog comigo como voluntário...ele saiu daqui...ganhou prêmios de redações, ele já tá na Unb, e a família é muito simples. Então nisso aí eu fico tranquila e a chefe de família era a mãe então o problema é que não dá pra transferir o conhecimento ao longo dos anos para a família porque a família hj não tem condição. Então porque o professor de matemática começa a estigmatizar o menino de burro porque não consegue aprender ...o professor de matemática não sabe dar aula de matemática a verdade é essa...então o que acontece ...chega lá o dever de casa...que tem aquela família redondinha em que a mãe tá na cozinha fazendo o bife com cebola bem gostosinho e o pai tá lá ...ele vai ler vai interpretar e vai aprender matemática pra ensinar pro filho dele de alguma forma se é mais maduro, vc consegue, o que não tem vai...então ele vai ser o burro da matemática mesmo. Então assim não dá pra transferir mas agora se eu fosse falar é na família, não é

na família no sentido de padrão familiar que a sociedade construiu...é a família presença, a família é amor...o filho que vem morar com a tia e depois devolve. Quando chega aqui e fala ele vai morar com a tia...Ai meu Deus será que esta tia vai ter aquela sensibilidade? Eu tenho um sobrinho que foi criado com tio mas ele é ótimo...

**Eu atribuo família, é...a falta de família e esta dificuldade que eu tenho de fazer o diagnóstico do aluno em sala de aula porque** uma andorinha só não faz verão, um diretor só não consegue dar conta de todos, a equipe de orientação educacional não dá conta de todos...eles acham o professor o ídolo deles. Quando o professor consegue fazer um trabalho efetivo, dentro da sala de aula, encaminhando pra gente fazer um trabalho, a gente evitaria muito esta reprovação, esta autoestima baixa e a gente ia mudar o perfil desta sociedade. Porque tudo começa no 6º ano. É meu diagnóstico pessoal, não é nenhuma pesquisa científica, mas tudo começa no 6º ano...vc dá conta deles até o 5º ano...tudo inocente, daí quando vc chega no 6º ano é outra cara. Vc já tem de tratar diferente. Se ele leva a 'porrada' dele ali no 6º ano, é reprovação...daí começa...a gente tem de chegar a conclusão que dados estatísticos que eu já tenho graças a Deus...o índice de reprovação nos 6º ano e parar de culpar, e o que os professores fala que os professores das séries iniciais que não fizeram a parte dele...daí fica uma briga...dos professores das séries iniciais, morrendo de vergonha, contra os professores séries finais... e vc não ensinou...ah então ou eles retém os meninos nas séries iniciais que é muito pior ainda porque vc tá com menino de 15 anos ali e quando eles chegam no 6º ano que faz 10 matérias ou 12... eles começam a se perder, se perder, se perder...se vc fizer um trabalho a partir dali, vc não perde os meninos pras drogras, vc não perde os meninos... porque a gente vai acompanhando a inocência dele, o crescimento, é sério...é uma visão minha, não é nada científico não, é algo que vamos estudar aqui...já deu certo ano passado...nestes 6 meses que eu conseguir trabalhar aqui, no martelo, sem dados, eu consegui...isso é uma visão estratégica, político e pessoal. Nós passamos todos os meninos do 5º ano, não ficou nenhum, porque ficavam...agora nós vamos ter que fazer uma intervenção...não fiz isso de uma forma irresponsável...não...nós vamos fazer **uma intervenção dura no sentido de suprir as lacunas de aprendizado dele**. Nós somos escola de tempo integral gente, se a gente não conseguir fazer isso, quem vai conseguir? Este meninos **vão estar a tarde em atividades, tentando recuperar o tempo perdido**, então acredito que daqui a dois anos a gente vai ter um dado excelente pra sociedade, deste trabalho que a gente tá fazendo. Eu tenho certeza que o resultado do Ideb pra daqui a dois anos, eu tenho certeza que a avaliação será impactada já no ano que vem, já do resultado deste trabalho que a gente tá fazendo, eu tenho certeza que já vai melhorar muito...

**Pesquisador:** pra 2017 já terá um resultado...

E5: Já vai ter um resultado porque o Ideb leva em consideração a evasão escolar, a reprovação e a avaliação individual do aluno quando ele foi lá para a prova Brasil. Então isso vai impactar...

porque o CEF 10 passou de 5 pra 10, então a gente precisa ter instrumentos pra mostrar o que aconteceu ao longo desses anos, o que nós fizemos durante estes anos mostrar o ppp, que nós tínhamos uma...como que era nossa escola antes...nossa escola era assim...passou a ser assim...aí nós temos tudo pra mostrar porque não adianta ficar com discurso, ir lá no Jô Soares e falar não...tem que ter o dado, pra servir de produção mesmo, de informação. Aí dá certo, então eu tenho impressão que isso vai acontecer.

Tem que ter força, equilíbrio emocional...tem que ter, é muito difícil!

Eu falei assim...gente o meu estomago tá dando demissão pra minha sabedoria...além de tudo isso vc tem aquele ser humano que é o homem né, e que exige da gente uma sabedoria absurda e eu passei uma pauleira ano passado no final do ano com a escola e resolvemos viajar juntos de carro né...e foi difícil ter sabedoria com este ser humano porque ...ele dizia, ah não gosto de praia desse jeito...e daí eu falava sabedoria, sabedoria...daí meu estomago falou, para com este negócio de sabedoria...que nunca mais...que eu senti uma dor no estomago terrível...aí meu médico falou assim...eu já errei em outras relações, daí vc explode ...daí eu falei assim vou demitir o estômago mas sabedoria não vou perder não, porque senão quem perde é a gente depois.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

**E5: Total** né e tem que ser, daí de uma necessidade que a comunidade tem que ter, já que estamos numa gestão democrática, pra saber conduzir o processo de eleição para que haja um diretor com condições de assumir uma escola, porque processos de eleição é muito bom acho que é muito nobre, sobretudo pela autonomia que permite. Porque quando vc tem um processo de eleição de diretor, vc dá autonomia pra escola não fica nas mãos dos políticos, partidários vamos dizer assim, política é muito boa mas partidário não sei se é muito boa assim. Eu hj me sinto segura demais porque eu já exerci outras funções, em outras áreas mas assim se o cara não acha legal o vestido que vc foi naquele dia, te tira né? Porque quando vc é eleita, vc tem a garantia de que a comunidade tem autonomia para fazer o melhor dentro do que tem no ppp , então eu acho isso legal. Por outro lado, se vc não sabe votar no presidente, no governador, vc pode não saber votar no diretor de escola. E quando falo que é de total importancia eu tb responsabilizo tb o processo eleitoral. Quando vc nomeia um diretor fraco, que tem compromisso com os amigos, vc faz uma equipe fraca, porque vc fica devendo favor. Porque ele é um gestor escolar, ele não pode ser um adminsitrador, um líder, ele tem de saber tudo, ele tem de saber mexer com finanças, não sei se estou errada, eu posso estar errada tb, existe uma cultura que se foi professor pode ser diretor de escola, e daí não é só o pedagógico, Darcy Ribeiro, é ...Peaget , não é isso aí não. Eu acho jogaria tudo fora e trabalharia numa outra perspectiva, porque o cara tem que ser ...tem que dominar as áreas e dominar as relações humanas, sem preder de vista o profissionalismo. Uma coisa é vc ser humano, outra coisa é ser paternalista. Paternalismo é um perigo! O ser humano . uma coisa é vc falar gente nossa colega está com cancer e está de atestado por 30 dias, vamos mandar umas flores vamos mandar um cartão porque ela precisa, outra coisa é eu falar, gente se a gente der o atestado pra ela por 30 dias, ela perde o auxílio transporte, ela vai deixar de receber duzentos reais, eu não posso fazer isso, o dinheiro não é meu. E se eu não dou o atestado pra ela, eu não recebo um profissional para substituí-la, logo a escola fica sem alguém pra cobrir a turma. Então é isso, acho que o gestor tem que aprender a desvincular isso...por isso que o papel dele é importantíssimo e nesse processo eleitoral ele tem de ter muita responsabilidade e eu acho que vc sabe e todo o brasil sabe que nós não estamos preparados pra votar! As pessoas ainda votam olhando pro seu umbigo. E isso é muito perigoso!

**Pesquisador:** E vc vê a necessidade dos professores fazerem curso, de capacitação, como vc identifica isso, em cada professor que vc tem, vc coloca todos, eles tem boa vontade de fazer, eles querem fazer, eles demonstram.

E5: Sobre isso aí é o seguinte, , existe a EAPE, mandam muitos cursos, não faz a partir do perfil da escola, simplesmente lança o curso, daí as pessoas fazem por interesse pessoal, há se eu fizer libras, posso concorrer para outra escola e aí eu posso receber duzentos reais de gratificação ou eu vou fazer isso aqui porque eu vou subir na carreira, e claro, existem aqueles que fazem porque gostam de fazer então, mas assim ainda não vejo na escola um planejamento de formação efetivo pra que atenda a necessidade da escola e o que que a gente faz? O que vamos fazer com maior efetividade este ano: nós temos um dia da semana que é dia de coletiva, que todos os professores se reúne com a direção da escola, de manhã e a tarde. Então o que nós vamos fazer pra este ano, nós temos uma reunião no início do mês, a primeira quarta-feira, reunião de planejamento, nas outras duas quartas-feira reunião de formação e na outra quarta-feira, reunião de avaliação. Porque estas de formação...o que acontece com estas reuniões, as pessoas fala, o que é bom, é uma terapia, e é bom terapia, é muito bom conversar, mas vc tem que tornar efetivo este tempo gente. Então vc tendo esta formação, eu acredito que vai direcionar para o que a gente quer. Eu já fiz um trabalho para o planejamento aqui ano passado de planejamento estratégico que a psicopedagoga que é orientadora que tá responsável pra todo mês fazer um trabalho de formação com nossos professores voltado pro nossos alunos com problema, com problema de família, problema com diagnóstico médico, além disso nós vamos direcionar palestras voltadas para a avaliação, pro cara que vem de fora pra cara poder falar aquilo que eu quero mas não consigo, primeiro porque eu não tenho no how, segundo porque santo de casa não faz milagre, dentro daquilo que a gente acredita que é o correto. Eu to falando o que eu to falando porque eu estudei, fiz um monte de coisa e eu sei, mas tem muita gente que acha que é balela, nós vamos fazer isso aqui, mas ainda não existe, na maioria das escolas ainda não existe. E este cursos que a EAPE oferece faz por estes motivos que já falei, mas, o que que acontece, são três coordenações, uma é individual o professor vem aqui, estagiário; uma outra que deveria fazer equipe, professor de matemática, pra gente planejar e esta coletiva. Quando os professores fazem EAPE eles deixam de fazer uma dessas coordenações. Então assim eles fazem muito pouco por isso. Então não são efetivas, são caras, são muito boas, mas não são efetivas e outra, o professor não é enrolado, o professor não quer nada com nada...tá dando curso...na realidade a vida do professor é muito difícil e quando tem uma folguinha eles querem descansar mesmo, eles tem direito. Quando vc joga uma formação pra fazer pra comprometer aquele dia em que a escola dá uma folga pra eles, eles não querem fazer. Só quem sabe que tá na sala de aula sabe o que é ficar ali 5 horas administrando conflito, problema, menino com faca. Não tem professor que não trabalhe em casa. O professor já trabalha em casa e que é normal...então não acredito nestes cursos de formação que tira o professor da escola. A direção tem de criar um caminho estratégico que ele nem sabe que tá fazendo, quando ele vê já fez. Num texto que a gente lê neste dia da formação que às vezes eles nunca tiveram tempo de lê, vai crescer muito visão dele. Eu passo uns videos aqui, na acolhida da manhã, eu fiz uns trabalhos com os alunos, eles gostam muito de vídeo, musica e tal e aí eu no início foi difícil, eu não dormia a noite, dai eu falei não, não vai dar certo...sozinha eu não dô conta não...mas aí começou a disseminar uma cultura. Quando eu fazia uns vídeos aqui, pedagógico, os professores se emocionavam, eles se colocavam no lugar das famílias, é uma formação. **Então tem de ser dentro da escola, de uma forma estratégica, fazendo com que o professor tenha um ventilador descente, uma ar-condicionado descente, porque é muito fácil exigir do professor sem dar condições**, todos os cursos que vão ter na SEEDF, eu faço porque eu gosto

mesmo, vai ter curso de português e matemática, daí eu vou fazer, quando faz é naquela escola ali, daí é o recreio, bate o sinal, os meninos gritando, faz uma vaquinha pra comprar um bolinho, e aí é assim...o professor é um profissional como qualquer outro e ele exige motivação pra isso. Quando eu estava na SEEDF, na sede, trabalhei no ARA, minha diretora muito politicamente forte. Olha gente nós contratamos uma empresa de turismo, escolham o curso que querem fazer, eu tava lá, tem 13 anos que eu trabalhava em outras áreas...eu já viajei muito a trabalho e até pra fora do Brasil. Então isso não me encantava e nunca pensei que eu fosse viajar pela SEEDF. A água do rio corre para o mar, vc vai colocar mas não vai conseguir, vou clocar Salvador, e ela conseguiu que todos da área dela coloquei um curso de compras. Eu professora da secretaria fui pra Fortaleza, aí, reservou um hotel lá, no dia seguinte estamos na sala lá, pra fazer o curso, gente abre esta janela aí. Quando abriu essa janela, pensa numa mar olhando pra gente. Quem é que não quer fazer um curso desse? E outra não é pra gastar dinheiro dos cofres públicos não. Se vc tá numa escola que fazendo o curso de formação, vc tá perto da sua família. O marido liga e pergunta, vc vai buscar o menino hj e daí fala professor tenho de sair 15 min mais cedo, não é assim? Uns viajam. Eu falo isso porque eu amo viajar. As pessoas param de te pedir, porque não tem jeito de vc pegar um avião pra voltar. Então a formação da escola que faz pro professor, ou o cara que é um percentual mínimo que faz por vontade, porque gosta, ou por outros interesses. Eu tô falando isso porque pulei barreira ano passado, eu tenho por hábito disso de 5 em 5 anos. Em fevereiro eu fracturei o pé, então eu tava em casa e eu precisava fazer um curso. E eu sei como são os cursos que as pessoas fazem pra pular barreira aqui, curso walita, vão lá e pegam. Não vamos ver o que é legal aqui na EAPE, quem sabe não tem um na área de elaboração de projeto? Daí não apareceu e aí eu vi vou me escrever neste curso de pós graduação da Unb, quem sabe eu consigo? E eu consegui. não sei quantas milhares de pessoas. Não tinha nada a ver com peixe e eu consegui. fiz em Gestão Escolar, por isso que me apoiou pra me candidatar. O dia que eu puder eu vou e trago pra ser diretora. Foi um ano antes, pensa num curso ...um curso daquele ali não sai por menos de 30 mil reais. Ninguém do Guará concorreu pra este curso, nem o diretor do Guará. E eu nem era diretora, quer dizer são raras as pessoas que tem esta iniciativa. A maioria faz por outra coisa. Agora pergunta aqui na escola, quem tá a fim de fazer um curso em Pirinópolis? É legal, vc motiva a pessoa pra ir. Vc quer obrigar o professor a comprar a sua idéia, que é linda, que vc foi na Índia agora e descobriu, os nossos líderes vão lá em cima, não é isso, vão pro Japão, eu sei porque eu tive um amigo aqui, no Japão vc precisa ver lá as escolas, que ele teve um cargo importantíssimo, daí mudou o governo, jogaram pra cá né. Lá no Japão. Mostrava as fotos, daí eu dizia, que bom que vc foi pro Japão, né? Então assim...de tanto els quererem que o professor compre a idéia ...vamos mandar um grupo pra Índia...A gente tem de tentar fazer nem que seja pra Pirinópolis, tem de tentar fazer nem que seja sabe pra onde? Na porta de um hotel...e não é um discurso político não porque eu tenho visto uns governos aí, que manda aí para uns cafés da manhã...eles botam um café da manhã caríssimo, e aí eu chego lá, aquela coisa feia, as pessoas em cima do café, proque vem daquelas escolas pobre, que não tem estas histórias...então daí vem o discurso político. Não é isso que eu tô falando.

**Eu prefiro fazer o que vamos fazer este ano. A coletiva será direcionada pro planejamento, avaliação e formação.** E eu acho que talvez dê certo. E a partir do que nós precisamos. Não vou trazer um palestrante pra falar de algo que talvez não vai nos atingir. Só se tiver sobrando tempo pra isso.

**Pesquisador:** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

E5: Vou ser breve agora...**é muito ruim**. É uma escola que formou ao longo dos anos uma cultura, farinha pouca meu pirão é o primeiro. As pessoas só pensam em si, não querem trabalhar com coletivo. Os meninos foram as maiores vítimas desse pensamento. Eu sou o dono da escola. Não vem inventar mudança não. Isso não é só com gestor não, é o novo professor de Matemática que chega. Assim, vc tem aquele professor que tá aqui há 15 anos. O novo que chega o professor tem de passar pelo mesmo problema que eu pra ter o direito de ter um primeiro horário de folga vago. E às vezes esta pessoa que precisa de ter este primeiro horário vago é o que tem um filho doente e é este que é o melhor profissional da escola. Então eles que dominavam e que agora não acontece mais isso. É uma cultura mesmo do profissional que não consegue algo de equipe que se une dentro do corporativismo. Nesta hora todo mundo se junta, se for se juntar por uma causa interessante, todo mundo se junta. Mas se for marcar pra sair...daí ninguém pode mais. Muita fofoca. E eu não atribuo isso a nível de salário, não é isso não. São pessoas que tem uma vida boa lá fora, mas quando chega aqui, se **transformam num ser mesquinho, pequeno, que quer prejudicar o outro**. Aqui na escola é pior **por conta do tempo** vc não consegue conhecer as pessoas para conhecer o lado melhor dela vc só conhece o pior. Vc só conhece a pessoa chegando atrasada, mas vc não conhece a pessoas que passa ali e dá uma cesta básica no hospital, porque não é porque a pessoa é má, porque a pessoa não consegue. Se vc trabalha numa área administrativa, gente bom dia, meu cachorro passou mal esta noite, ai vc ama tanto seu cachorro, pois é tô achando que ele vai morrer. Todo mundo compreende. Na escola se vc falar que seu cachorro tá doente, eles vão falar que vc é uma fresca e vão te julgar mas é porque não teve tempo pra te conhecer. Tem uma frase de Nelson Rodrigues que fala que o mineiro é só solidário no câncer, vc é mineira?, daí fui ler, pesquisar, porque acho tão terrível esta frase, é um texto que ele tem que acontece o seguinte, que a pessoa ...e é ao pé da letra a frase dele, porque a pessoa só pensa em si, mas se chegar um profissional aqui que entra de licença porque o filho tá com câncer, daí todo mundo se solidariza. É verdade. O professor começa faltar aqui e o pessoal começa a olhar. E daí tem um diagnóstico ruim, as pessoas ficam ...não são pessoas más. O tempo tornam as pessoas más. O que que eu resolver fazer pra ver se as pessoas paravam de falar um do outro...na acolhida, sempre nas orações, eu aprendi a orar, orar, porque eu sei que todos queriam o pai nosso na entrada, sou péssima de oração, ...sempre vejo o meu irmão fazer uma oração bonita, vou pegar a dica dele, ...daí eu falava assim, gente vamos fazer uma oração pela 'mariazinha' que a irmã dela faleceu, ô...aí tem pena, não julga. Não é uma constatação horrível? Mas a pessoa não tem tempo...vc tá falando com uma pessoa que só demonstrando que é uma pessoa legal, só isso. Mas olha o que aconteceu antes de ontem, a nossa colega, e o Carlos diretor do sindicato, marido dela aqui, ela me ligou antes de ontem, o cunhado do Carlos, sobrinho e sobrinho-neto do Carlos, morreram todos de acidente vindo de Aracaju. Uma tragédia! Eu fui no enterro. E daí fui fazer outras. Ela me ligou pra avisar para as pessoas. Sorte que não fui na hora, acabei indo no

sepultamento né? Meus Deus eu cheguei lá e disse não passei...apesar de que algumas pessoas que já ficaram sabendo, estavam lá e serão as mesmas que vão me criticar por não ter passado a informação e tb não me ajudaram com isso. Daí eu cheguei em alguns grupos, falei, mas as pessoas que falei, não iriam. É muito triste vc estar na sua dor e não ter o carinho das pessoas. E se vc trabalha em outra área, vc tem este tempo pra fazer. **É um universo que gera todo este desgaste a partir do tempo.** Ninguém tem tempo de te conhecer de saber seu lado, não dá pra ser vítima não, vá atrás e tenta resolver isso. Ninguém tem pena de ninguém não. E os alunos são grandes vítimas disso.

Eu peguei uma história. A história desta escola é uma coisa terrível de discriminação dos meninos, ninguém faz nada pra mudar mas ano passado conseguimos criar uma nova cultura, foi uma briga homérica ... mas eu tenho quase certeza que isso vai acabar. Já escrevi, tá no quadro da nossa história, de uma nova história que a gente vai contar a partir de agora. É muito complicado. Eu acho que a maioria das escolas tem isso.

**Pesquisador: 98-** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

E5: Como instrumento metodológico ainda não. Não de uma forma ... a gente consulta porque precisa mas não é o que deveria ser. Tem o conselho de classe que a gente consulta, que a gente acaba fazendo. Permite conhecer toda a escola de todo o aluno, de todos os dados, de como ele anda, as notas. Não é totalmente efetivo mas funciona muito. A gente acompanha a partir disto. Tem uma ata, um relatório, que cada aluno é falado um por um, a gente convoca a secretaria da escola, a partir disso a equipe de supervisão pedagógica vai atrás dos resultados. Vai atrás dos pais pra virem em reuniões pra gente conversar.

Não consulta o sistema da SEEDF. Não ainda. Por falta de tempo. Eu trabalhei com mecanismo imediatos. Porque precisei disso. Deveríamos fazer. Mas vamos fazer.

**Pesquisador:** então vc não tem uma análise de indicadores educacionais? Vc analisa a parte de reprovação que vc acompanha aqui na sua escola.

Não é de agora não. Não analisa mesmo. Que dados são esses?

**Pesquisador:** taxa de rendimento escolar, o perfil dos pais, tem indicador que já vem pronto e tem indicador que vcs criam aqui.

Não trabalhamos. É a realidade. Porque todos os motivos que já coloquei pra vc. Porque quando a gente pede e fala que o sistema vai demorar 3 dias pra sair...vou ter que pegar um por um e jogar no excel e daí eu falo, não ...assim é aquela coisa que vc deve saber eficiência, eficaz e efetivo. Não adianta ser eficiente, ser rápido e a informação ver errada, não adianta ser eficaz e vai demorar 1 mês, eu preciso ser efetivo, eu preciso reunir eficiência e eficácia. Eu preciso da informação pra hoje mas com dados certos. Isso é um

perigo. Se a regional de ensino fala pra mim. Quantos pais aí moram de aluguel? Daí fala ai Denise quantos pais moram de aluguel? Digamos que tenha no censo. Ela me responde eu posso te entregar daqui a três semanas. Não vai funcionar porque eles me pediram pra depois de amanhã! E se vc fizer um levantamento. Ah não, por alto eu consigo. Aí vai ser eficaz. Mas aí quando eu passar pra regional que são trezentos e aí eles foram ceder moradia para o pessoal que moram aqui posso está errada porque podem ser só 10.

**Pesquisador:** isso na matrícula vc tem perguntas que consegue montar as estatísticas?

E5: Sim. Tem. Dá pra fazer tudo isso. **A questão é estruturar as equipes.** Quando eu assumi a direção, eu fiz uma espécie de **guia para a secretaria funcionar**, para eles acompanharem. Em base de check list mesmo. Pois eu sabia que existia esta dificuldade.

Como vai ser o processo? Gente o processo vai ser esse, o aluno matricula, acontece isso, depois daqui vai dar entrada no processo, direciona ele pra tirar uma foto. Daí elas me alegaram que não podem fazer isso, só depois que eu colocar pessoas a mais lá. Elas falam que não tem tempo pra isso, mas eu acho que tem. Mas é todo uma cultura que não se quebra da noite pro dia. Aliás, construir é muito demorado. Quebrar vc quebra mas construir é difícil.

**Pesquisador: 99- Quem elabora os indicadores?**

E5: Não elabora. (Consulta os oficiais)

**Pesquisador: 100- Quem os analisam?**

E5: (Não analisa) A diretora, equipe pedagógica e a orientadora.

**101- Qual a periodicidade?**

**102- Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?**

**Pesquisador: 103.** Estabelece práticas de monitoramento de processos?

E5: A profissional Helena estabelece tudo isso. Não dou conta na escola da forma que eu gostaria. Mas eu acompanho. Coloco prazo para tudo por ex se eu quiser pedir transporte, quantos dias antes tem de sair. Vamos avaliar como foi o evento. Como aconteceu isso. Ter um feed back.

**Pesquisador: 104.** Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?

E5: Conseguimos sim. Com toda dificuldade mas conseguimos sim. Não houve nada que não fizéssemos uma avaliação formal e até de conversações mesmo. Estamos fechando tudo isso com relatório que estou preparando pra encaminhar pra regional de ensino e para outras áreas competentes e pra suprir os problemas que aconteceram né? Pra eliminar os problemas que foram gerados.

**Pesquisador: 105.** Quadro de indicadores.

E5: Na prática a gente trabalha sim. Não é de uma forma metodológica, mas na prática a gente trabalha sim. Porque nos exige. Algumas situações nos exigem, as vezes a gente não tem rápida mas a gente trabalha sim.

**Pesquisador:** vc consegue trabalhar as informações que vc tem na própria secretaria...

E5: Sim...

Então precisamos mudar as respostas anteriores porque falei antes de forma geral, mas a gente trabalha sim...

A gente faz comparação sim...

Dificuldade mediana por conta do tempo mesmo.

Às vezes do sofrimento da gente de fazer que a gente sente que tá fazendo, por exemplo Registro administrativo a gente faz toda a hora. Não existe nada sem registro. Não pode sair nada sem ata...as vezes fica ali registrado e não se trabalha o dado.

**Eu comparo demais...**

**Muito legal isso aqui. Eu acho importantíssimo esta análise. É um parâmetro.**

**Eu fiz num dia temático aqui para estas famílias...**

**Eu quero uma cópia disso aqui...eu vou fazer um método meu. Vou apresentar pra ver o impacto disso aí...o professor precisa conhecer esta realidade...vc pode me mandar por email pra mim?**

**Nossa muito bom isso aqui! Agora é preciso arrumar um tempo e pessoa pra isso aí. Vou mandar pra a secretaria. Quando a gente demanda eles fazem. Muito muito bom isso aqui...não falei que isso ai ia ser aula pra mim?**

**A gente faz tudo isso, não avalia, não mede ...**

**O lado emocional vai entrar...tá dentro do projeto...eu, a equipe pedagógica e a orientadora vamos trabalhar isso aí.**

Semana que vem vou me reunir com a orientadora pra fazer palestra pois vão chegar 12 novos professores. Vc sabe o que é chegar 12 novos professores que não sabem nada?

E eles vão encontrar alunos que precisam de um **olhar diferenciado**. Não dá pro professor conhecer de início, eles vão conhecer só em julho. Tive uma professora que disse, mas Helena, não sei se eu gostaria de saber não... sem querer eu posso estigmatizar o aluno. O contrario é o pior. Não dá pra chegar na Isabela e gritar com ela. Pois ela vai te mandar pra aquele lugar e a sua relação já tá cortada com ela. De alguma forma tenho obrigação de passar pra vc o perfil do aluno da escola. A orientadora faz isso.

**Pesquisador: 106.** Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

**E5: O tempo na escola pra mim é crucial. Falta de equipe. Falta de apoio institucional pra montar equipe.** Financeiro...não acho não...nunca vamos dizer que o financeiro tá bom. Acho que foi a gestão que desencadeou o problema financeiro. Problema muito sério que temos é a **carência do professor**. Ninguém descobriu a pólvora. Ninguém descobriu como cobrir o professor naquele momento.

**Pesquisador: 107.** Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

**E5: Sim. A gente faz. É obrigatório prestar contas. E nas reuniões coletivas.**

**Pesquisador: 108.** De que forma?

**Nas reuniões coletivas**

**Pesquisador: 109.** Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

**E5:** Sim. Penso que o ideb vai ser...é o meu parâmetro. Vou **utilizar** 100% pra saber como foi o desempenho da minha. A gente passa pra comunidade de como é o Ideb. passamos pra comunidade pra equipe no dia temático de tres dias temáticos. Teve um dia temático que só foi sobre o Ideb. Passou um vídeo de como é, o que é, do que se compõe...só que poucos pais vem né? É amplamente divulgado, é assim ...da gente ligar e pouquíssimos vem. É um percentual pequeno, 20%. Poderia até pelo blog colocar o que é o Ideb...coloquei não. Eu tô vivendo mais isso agora. Eu tô com esta realidade agora...nem todos tem computador, mas a gente sabe que precisa melhorar muito.

E vc tá me alimentando de uma porção de informações. Por ex, eu agora mesmo vou pegar isso aqui e já vou colocar na pauta d eplanejamento da semana que vem. Eu já vou montar isso aqui na semana que vem da nossa escola pra saber ...eu já vou ter profissionais aqui na escola semana que vem...vão voltar antes dos professores pra me ajudar nisso aqui.

**Vc tá me ajudando muito nisso...a vida é uma escola. Se a pessoa é esperta ela aproveita a situação. Tô considerando aula pra mim. Investimento do meu tempo.**

**Pesquisador: 110.** Você considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

## **E5: Aprovação x avaliação.**

**A escola tem que criar seus instrumentos de avaliação. Porque a escola trabalha com dados mais detalhados e próprios, que envolve o ser humano. Vc tem o dado frio do Ideb. tem de criar instrumentos que facilitem a identificação porque 30 % evadiram sem precisar ficar na conversa. Dos 30% que se evadiram o que ocorreu? Morte em família, mudança...acho que dá pra colocar e fazer outros instrumentos e fazemos porque eu tenha certeza que a escola tem alternativas complementares sim. E eu acho que ela melhora com isso. Porque o dado do Ideb acaba sendo muito frio e a pessoa olha ele ali de longe. Dados da escola é muito latente, é do dia a dia. É trabalhado diariamente, semanalmente então ele fica mais quente. Ele fica estaque. Sem contar que quando vc pensa em direção de escola vc pensa em rotatividade muito grande e quando vc analisa o Ideb vc analisa de gestão anterior sabe? Então tem de ter os complementares.**

**Fim...**

**Fechadas:**

**Pesquisador:** Desempenho da escola:

**Pesquisador:** Possui biblioteca:

E5: Eu acho que é. Mas se eu for falar no nível da minha escola não é por isso. Eu tô trabalhando a minha escola e não o que eu penso. Se eu for o que eu penso...por ex meus alunos não usam biblioteca. Não usa porque não existe um projeto de biblioteca.

**Pesquisador:** Quadra de esporte:

E5: A gente tem mas o professor não faz um trabalho...existe um furo muito grande aqui.

A renda impacta negativamente...discordo.

A qualidade do desempenho....se apresentasse dados favoráveis. Se a pergunta fosse assim, o resultado do trabalho pedagógico da sua escola está relacionado com isso? Eu vou falar que sim porque eu tenho ...porque está ruim... a gente sabe que grande parte do que eu tenho é porque eu tenho uma comunidade com problema sério de drogas, de escolaridade...tudo isso influencia aqui dentro se eu não fizer um projeto legal.

Comprometimento do docente: concordo. Se tem alguma coisa que a gente consegue é porque o cara tá comprometido porque senão nem isso.

**Fim...**

## **ESCOLA 6 (E6)**

**Questões abertas:**

**Pesquisador:** Questão 91: Como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar

‘Não gravou’....

**Pesquisador:** 92. As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

‘Não gravou’....

**Pesquisador: 93.** Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

E6: Papel de mediar, a gente convoca a comunidade, fizemos várias reuniões, o papel da direção, foi de mediador mesmo, conversar com os professores, servidores, com a comunidade e tentar busca uma unidade nisso.

**Pesquisador:** 94. Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E6: Volta na questão da comunidade escolar, é nesse momento que a gente percebe que não tem este retorno. Diferente de uma escola particular, por exemplo, ou onde uma escola que a comunidade participe mais. A nossa a gente sabe que tá sozinho mesmo, vamos caminhar sem a comunidade. Não conseguimos trazer. É uma característica dessa comunidade mesmo. Já tentamos várias coisas. Em alguns momentos a gente chama, eles vem, daí dizemos que legal, vamos chamar de novo, aí eles não vem, então é assim, é tentativa e erro.

E6: Na verdade, a gente ainda não descobriu um mecanismo para que a comunidade participe. A gente fez uma enquete pra saber qual dia é melhor para a comunidade participar de reuniões. Disseram num sábado. Depois perguntamos, o horário. Dos 400 questionários, devolveram 167, dos 167, 67 optaram pelo sábado, estes 67 que optaram pelo sábado, vieram 37, menos de 10% de pais no universo que a escola tem, então esta foi uma estratégia que não funcionou, fazer as reuniões no mesmo horário, num dia que está na escola pra resolver problema dos filhos, não funcionou, juntar os professores num mesmo turno, pra que os pais não viessem de manhã e a tarde, não funcionou. Reunião a noite, não funcionou...O que agente observa, uma das coisas que a gente conseguiu descobrir para participação eram em relação as festas, que tem a apresentação dos alunos, ela traz a comunidade. Porem a escola que a comunidade venha não só para as festas mas venha para as deliberações. Nós já tentamos criar um espaço dentro do dia da comemoração para que a comunidade converse com a direção. Eles não vem, eles só querem vir pra apresentação dos filhos deles. Isso funciona. Mas para as deliberações não funciona. A gente tem de discutir o PPP da escola. Ele é da escola. Ele não é dessa direção que ta aí agora. Então a gente apresenta os objetivos, enquanto direção tem de ter um plano de ação pra colocar dentro do PPP. Precisa socializar com a comunidade, fizemos folder, fizemos bilhetezinho, fizemos convite. Várias vezes que isso foi informado, comunicado, os instrumentos de comunicação foram diversificados, mas no dia de participar, no calendário da SEEDF prevê os momentos de avaliação institucional, vieram 30 pais, pra gente foi ótimo. Porque a gente não consegue reunir este total de pais. Então foi bom, mas ainda não é o ideal, que a gente gostaria, por ex, pra discutir questões

polêmicas, a questão do bullying nas escolas, ah, a violência na escola, a violência na escola, como se nós tivéssemos aqui trabalhando pra produzir a violência. A gente chama o pai pra conversar e dizemos olha pai, nós estamos com um problema que as crianças brigam muito, é um olhar diferente, é tropeçar, é pegar um material, é uma brincadeira, e vc diz que a escola não faz nada. Como é que a escola vai desconstruir este comportamento violento se em casa a criança vive um ambiente violento e a criança sai de casa e o pai diz não apanhe de ninguém na escola, porque se vc apanhar de alguém na escola, vc vai apanhar em casa. Então a violência não esta na escola como propriedade da escola, ela é produzida pelas pessoas que estão nas escolas, daí a gente diz, quando as crianças não estão aqui a gente não tem este problema de briga, tudo que acontece é bullying, será que é bullying mesmo? Será que não estamos precisando trabalhar um pouco mais na necessidade de limites e de regras? Então a escola não consegue chamar os pais pra realizar estas discussões. Excesso de faltas. Nós temos problemas gravíssimos com excesso de faltas, mas o conselho tutelar não dá conta de tudo. Eu: Quando falta muito tem alguém que vai até a família pra conversar? A gente tinha o visitador escolar, mas agora a gente tem orientador escolar e o conselho tutelar, e o conselho tutelar não dá conta. Ele tb tem as suas limitações. A escola precisa entrar em contato com a família, tem um numero de telefone pra recado que ninguém conhece, tem um numero de celular que ninguém atende. Já teve situações de criança passando mal na escola, até pra colocar a criança dentro do nosso carro pra levar pro hospital pra prestar socorro, a gente precisa ter muito cuidado, porque se Deus o livre acontecer algum acidente neste percurso, daí a família fala eu não autorizei levar o menino pro hospital...daí vc fica entre a cruz e o punhal, eu socorro o menino ou eu deixo menino passando mal? Daí não consegue falar com a família, é gente que cuida e não consegue vir. Assim a gente precisa trazer os pais pra entrar num consenso. Ainda que exista um regimento interno, parâmetro legal, mas a escola precisa deixar claro isto pra comunidade. Então nós temos situações recente que o aluno foi reprovado com 92 dias letivos de falta, daí a mãe trouxe o atestado e contou assim, mas ela tem um atestado de 21 dias. Mas a mãe não contou que neste período de 21 dias tinha o período de recesso escolar que ela já não estaria na escola, sábados e domingos, mas quando íamos ver a diferença de dias era muito pouca, mas é um absurdo a minha filha ser reprovada por este tanto de faltas, ou seja, a culpa é minha, é da escola? Então a escola pública vive hj, não é uma inversão de valores, a escola vive hj uma **transferência de responsabilidades**, a escola pública ta com uma imagem que é o lugar onde os pais deixam os filhos para poder ir trabalhar. Porque ele não tem onde deixar. O que acontece o nosso papel que é de ensinar, ele ta sendo confundido com o papel de formar. A gente vai trabalhar com o ensino pra uma formação da vida dele, pro futuro. A escola instrui, a família educa. Os hábitos que deveriam ser da família são transferidos pra escola, o teste de acuidade vem pra escola, a vacina HPV vem pra escola, a um tempo atrás vinha o teste da acuidade auditiva, vem td pra escola, porque que ta vindo tudo pra escola? Porque a área de saúde ta deficiente. Então a escola está assumindo uma série de demandas que não é responsabilidade dela. Mas é único espaço que a gente vai conseguir encontrar as crianças. Daí a gente passa muito tempo trabalhando as questões relacionadas a violência, higiene pessoal, responsabilidade, convivência e o espaço do ensino ele está cada vez mais reduzido. As vezes o professor fica um tempo maior da aula dele, falando de higiene porque os meninos chegam em condições deploráveis. Vc pega uma criança que sai na sexta com uma roupa e na segunda chega com a mesma roupa, a roupa nem lavada, pode ser a mesma roupa, mas deveria ter sido ao menos lavada. São situações assim que a gente vivencia. Crianças que estão esperando chegar

na escola, porque o lanche da escola vai ser o café da manhã dela. A escova de dente que ela vai receber, do programa que vem na escola de higiene bucal, é a única que vai ter, as vezes a gente precisa fazer uma cesta de produtos higiene pessoal, pq aquela criança não tem um xampoo, um hidratante de pele, isso não é luxo, são coisa básicas, as vezes não é porque não tem dinheiro, é um descuido. Então a escola acaba tendo esta dificuldade. A comunicação com a comunidade ainda é deficiente e a gente ainda não descobriu como melhorar esta comunicação. A gente entende tb não adianta ficar provendo festas, festas e festas pra tentar trazer a comunidade em que o resultado será apenas esforço solidário do professor em sala de aula, então esse negócio o meu filho vai passar de ano? Reflete exatamente o contrário que prevê a constituição, é dever do estado e da família oferecer educação. O estado oferece, porque nós somos representantes do estado, mas a família não acompanha. Uma família que acompanha o processo de ensino do seu filho, ela sabe se ele vai ou não passar de ano. Então esta visão é uma visão que o professor que aprova ou que reprova. Isso não deixou de existir. A gente sabe que a avaliação do professor tem um peso muito grande, mas ela não pode ser a única, então este trabalho de parceria com a comunidade, talvez essa não seja uma realidade 100% de todas as escolas. Tem escolas que conseguem mais adesão da comunidade, tem escolas que não, tem escolas que conseguem alguma adesão, tem escola que consegue pouquíssima adesão, tem escola que conseguem muita adesão da comunidade. Mas 100% acho que nenhuma vai conseguir, então este é o maior desafio da escola pública: como encontrar na comunidade uma parceira? Que a gente ainda não tem. Talvez seja aquela coisa da expectativa: a família deposita expectativas na escola para além daquilo que ela dá conta de fazer e pro outro lado a escola deposite expectativa demais na família por aquilo que elas poderão oferecer. Não adianta eu exigir de uma família não alfabetizada um acompanhamento pontual comparando com uma família alfabetizada. O engraçado é que nós temos famílias não alfabetizadas que oferecem um acompanhamento sistemático e qualitativamente melhor do que famílias alfabetizadas.

Adriana: no questionário a gente colocou uma pergunta se o pai considerava, o que ele achava do acompanhamento dele, se ele acompanhava o filho na escola, a maioria respondeu que sim. Aí como? Questões abertas, daí um respondeu assim: eu deixo meu filho na escola. Então pra ele é deixar o filho na escola, já faço demais. Mas a gente tem de trabalhar isso...

**Pesquisador: 95.** Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

E6: A gente tem a **questão da frequência, comunicação com a família**. Especificamente, a gente atende alunos do assentamento. Então estas crianças, elas são pegadas nos pontos de ônibus, entram no ônibus da secretaria e vem. Então a comunicação é quase nenhuma e estes pais vem na escola, a gente liga e eles vem, mas eles tem dificuldade de locomoção tb. Lá **não é um lugar assistido por transporte**, então a gente tem esta dificuldade tb.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

E6: A coletiva é usada como espaço de formação continuada. Na coletiva os professores põe a dificuldade que eles estão tendo. Durante o conselho de classe. A gente percebe por exemplo, a questão matemática, a Sandra vai lá **faz oficinas**, a gente tem tentado tb fazer milagres com santos de casa. Se vc tem o material aqui, a gente já propôs que os professores socializem com o que estão fazendo. Que as vezes eles acham, qdo a gente vê alguém ganhando um presente, a gente fala, nossa, eu tb faço isso, então é um incentivo. É socializar com seu colega o que vc ta fazendo em questão com indisciplina, eu fiz isso, talvez deu certo na sala do colega. É questão mesmo de **socialização**.

**Pesquisador: 97.** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

E6: A imagem é a melhor. As pessoas são boas. **Os professores são comprometidos** então a vezes propõem algum coisa, e quando a gente vê eles estão fazendo mais que aquilo. A gente tem o direito de decepcionar, desanimar, mas não tem o direito de desistir. **O desempenho dos alunos eu acho que a cada ano tem melhorado**, mesmo com as dificuldades, não em números, mas **qualitativamente, tem melhorado**. Cada vez que a gente vê um numero a gente tem de enxergar o que aquele número quer dizer. Não devemos comparar com outras escolas, pois a realidade de cada escola ela é única.  
Eu: Deve-se comparar com escola que tem a mesma característica.

E6: Mas não tem! Se vc pegar uma escola, vamos dizer escola classe 15, 8, são escolas que cada uma tem sua realidade. Lá tem característica de **violência** que aqui graças a Deus a gente não tem aqui. A gente encontra na escola vizinha problema que não tem aqui. **São características próprias**.

**Pesquisador: 98-** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

E6: Sim...a gente considera as **avaliações externas** e neste ano **a gente implantou a nossa avaliação**, a avaliação da escola, **a avaliação do professor e avaliação institucional**. Então qdo a gente vai pro conselho de classe a gente já tem todos estes dados, que são numéricos e na discussão você busca a explicação para cada um deles.

**Pesquisador:** vc avalia aluno tb, a parte, da Provinha Brasil?

E6: sim. A gente no bimestre, a gente tem a avaliação da escola. O primeiro ano tem uma avaliação, a gente considera os descritores e aí formula uma prova baseado no que o professor trabalhou sobre aquele descritor. Daí vc tem uma Provinha Brasil dentro da escola classe 16 **a cada bimestre**.

**Pesquisador: 99-** Quem elabora os indicadores?

E6: Fica a cargo da coordenação e da supervisão pedagógica.

E6: A supervisão pedagógica faz parte da direção da escola, faz parte da equipe diretiva. Qdo a gente pensou nesta avaliação institucional, a gente levou em consideração o

seguinte, **nós precisamos criar por nós mesmas um mecanismo que nos ajuda a refletir sobre as nossas metas de aprendizagem.** Aquilo que a escola estabelece enquanto meta de aprendizagem, se a gente tá conseguindo trabalhar com o que a gente propõe enquanto proposta de trabalho, porque a gente não gostaria de viver a sombra das avaliações externa, pra dizer o seguinte: a gente precisa trabalhar com gêneros textuais, não agora temos de trabalhar com geometria, não é porque a avaliação externa vem dizer com o que a escola tá trabalhando ou não porque infelizmente, algumas escolas se renderam para as avaliações externas e só trabalham para a avaliação externa. A gente entendeu que não tinha de trabalhar nossos alunos para a avaliação externa, **a gente tinha que garantir qualidade de ensino e aprendizagem para esta criança.** Com a mudança de curriculum da SEEDF, ano após ano, o que que a gente faz, a gente pega o curriculum, independente do curriculum que está, como a gente passou por mudança agora, que é o **curriculum em movimento**, o processo foi o mesmo, os professores tiveram acesso ao documento, nós fizemos um estudo do curriculum o ano passado inteiro e qdo ele chegou este ano (2014) com a formatação final, os professores tiveram acesso a este documento, com os conteúdos previstos e cada professor separou os conteúdos por ano de escolarização e separaram os **conteúdos que deveriam trabalhar bimestre a bimestre.** Dentro desta separação, a escola desenvolveu o **projeto leitura de mundo** que é o assunto principal de nosso PPP. E aí estes eixos de conteúdos foram divididos **bimestre a bimestre** em temas: artistas plásticos, gêneros textuais, músicas e aí os professores definiram que no final do primeiro bimestre os nossos alunos deverão ter trabalhado estes eixos aqui. E em cima destes eixos que foram definidos pelos professores, a equipe coordenação pedagógica junto com a supervisão fez o levantamento das metas e elaborou as questões, e aí é feito 10 questões na área de linguagem e 10 em matemática somando 20. É determinado um dia no calendário já conhecido do planejamento pedagógico dos professores para a aplicação desta avaliação institucional. Depois disso é feita a correção, os professores aplicam em turmas diferentes, ou seja, eu não aplico em minha turma, eu aplico em outra turma, eu corrijo, depois devolvo esta planilha de correção para a equipe de coordenação pedagógica que vai montar o trabalho de análise pelo quantitativo de erro em determinada questão. Por ex, eu tenho uma questão que envolvia a compreensão de duas ou mais operações num único problema, então muitos alunos erraram esta questão. Tá muitos alunos erraram e eu tenho índice numérico, mas a partir deste índice numérico, a gente retoma isso nos conselhos de classe todo bimestre, é uma avaliação pra cada bimestre pra ver se a meta do bimestre foi atingido. Então ela é retomada no bimestre, então ela é retomada no bimestre paralelamente com a avaliação do professor, então a avaliação institucional da escola ela não sobrepõe a avaliação do professor, ela se soma a avaliação do professor. A gente procura os pontos de convergência e divergência. A avaliação institucional tem momentos que ela casa perfeitamente com a do professor, nos pontos positivos e negativos. E há a situação em que elas não se encontram é onde entra a análise, tá, na sua avaliação professor não apareceu a mesma natureza de erro que apareceu na avaliação institucional, então nós cobramos uma coisa que nós propomos trabalhar e não trabalhou ou vc não cobrou este tipo de assunto na avaliação. Se tem este índice numérico um elevado número de erros. Estas crianças estão errando por quê? Qual é o tipo de erro que a nossa análise a gente identificou, então era questão que envolvia um raciocínio mais complexo dentro da rotina da sala de aula vc percebe que as crianças continuam com esta dificuldade, a partir daí por ex, de uma análise, houve momento em que a direção teve que fazer intervenção em 3 turmas, para ajudar num trabalho o professor a sanar esta dificuldade. Eu: acompanhar este trabalho...

E6: Esta intervenção não foi só dizer pro professor, olha professor, na sua turma tem um grande numero de aluno com problema em matemática. Que foi a realidade que nós tivemos numa turma. Que foi um número muito grande de alunos que apresentaram dificuldades básicas em alfabetização matemática, turma de 4ª série e que eles não deveriam mais estar com esta dificuldade. Quando a gente este trabalho de análise, nós identificamos que a criança tinha conhecimento mas a aprendizagem não foi trabalhada de forma sistematizada. Nós identificamos que houve um problema na metodologia de ensino. Então isso ficou claro. Não é uma avaliação apenas do desempenho da criança, é uma avaliação do desempenho do trabalho do professor. Então a gente descobriu que houve um problema de metodologia de ensino não é que o professor não ensinou é que a metodologia que ele adotou pra ensinar não atendeu as necessidades da criança. Então aí, considerando o curto espaço de tempo pra sanar estas dificuldades, a gente desenvolveu um projeto interventivo que é uma das estratégias propostas pedagógicas dentro do BIA (Bloco Inicial de Alfabetização) que a gente estende para o 4º e 5º ano. Esta estratégia é a seguinte, vc vai pegar um grupo de alunos que está apresentando dificuldades, vc vai trabalhar aquele grupo de aluno ou seja, as outras estratégias que vc usou não deram certo então agora vamos ter criar uma nova estratégia para trabalhar as dificuldades destas crianças separadamente. Então o projeto interventivo a direção ela entrou não apenas na análise, não apenas na cobrança, ela entrou atuando, a direção tb foi fazer o atendimento junto com o projeto interventivo, é uma responsabilidade da direção? Ela tem de estar envolvida do início ao fim de todo o projeto interventivo até na execução do projeto interventivo? Não necessariamente porque as demandas da escola não permitirão em certos momentos. Mas não exige a direção de ter este olhar e de prover os materiais, a formação, a direção divulga os cursos pela EAPE. A direção aproveita a prata da casa, a gente tem professores que fazem trabalho na área de matemática, de contação de história, na área de produção e reestruturação de textos, então estes professores também são utilizados para outras, pros seus pares para formação continuada em serviço que é no horário da coordenação coletiva. Funciona 100%? Se a gente dissesse que funciona 100%, a gente estaria dizendo que estaríamos vivendo no país das maravilhas, que não existe. Dentro daquilo que a gente se propõe a fazer, a gente percebe que tem resultado significativo. Esta dinâmica que esta escola tem, ela já tem resultado muito grande na área da linguagem. E nós enquanto grupo de professores nas avaliações institucionais nós percebemos que os alunos melhoram na parte de matemática porque eles vinham deixando a desejar. Então desde 2010 a gente vem trabalhando a melhoria das atividades na área de matemática, chamando atenção dos professores pra algumas questões que precisam ser retomadas lá no primeiro ano. Então trabalhou com professores fazendo oficinas, trocando ideias, elaborando atividades, trazendo problemas da sala de aula e tb contamos com a presença este ano com a contribuição do professor Cristiano Muniz que é da faculdade de educação da unb. Veio nos trazer uma fala para os professores de resolução de problemas. É uma área que nós precisávamos investir muito. Então a formação do fenac, ajudou bastante porque os professores vem trabalhando desde o primeiro ano na resolução de problemas. Então isso foi muito positivo. A direção ela atua neste sentido vc tem um representante da direção dentro da coordenação pedagógica pra fazer esta ponte, com a parte da direção que cuida do administrativo então esta pessoa que é o supervisor pedagógico que nós optamos por te-lo na escola porque a gente entende que precisa muito mais de alguém para nos ajudar no pedagógico do que no administrativo. Que o administrativo não ajuda no pedagógico, então ele faz esta representação. Ele é um membro da equipe diretiva

então a direção presente lá pela pessoa dele. É a direção presente lá através da pessoa dele. O que não exige a participação da Adriana como diretora e eu como vice diretora nestes momentos porque a gente senta, retoma, planeja a atividade pedagógica, a gente programa festas e atividades então a gente está presente nos momentos também.

**Pesquisador: 100-** Quem os analisam?

E6: Parceria com a coordenação pedagógica. E os resultados são socializados e avaliados nos conselhos de classe com os professores. Eles não são transferidos para os professores, eles são avaliados. Cada turma tem um portfólio. Neste portfólio o professor coloca para nós atividades que evidencia para nós de como está o processo de construção de conhecimento pelos alunos na área de linguagem e de matemática. Então quando os professores vem pro conselho de classe, o professor traz este material e traz tb as suas avaliações e agregadas a elas é que são colocadas a avaliação institucional para que a gente possa fazer comparação. O conselho de classe é assim, eu tô com uma dúvida, me dá o material desse aluno...então o material deste aluno é analisado por todos os participantes do conselho de classe. Então o professor daquele ano mais equipe pedagógica mais equipe diretiva mais serviços especializados que nós temos orientador educacional, psicopedagogo e professor de salas de recurso por conta dos alunos com necessidade especial, então esta equipe toda analisa este material. Para poder as pontuações do que precisa melhorar. Neste final de ano a gente fez o levantamento das crianças que estão com dificuldades em linguagem, em matemática e com dificuldade nas duas. Então já montamos o envelope que cada professor vai receber o ano que vem da sua turma com aquelas crianças que precisam participar desde o primeiro bimestre de atividades de intervenção para que aquelas dificuldades sejam sanadas ainda no primeiro bimestre. Então a gente faz isso. Todo ano todo o professor sabe qual é a turma dele, damos o presente de ano novo, e aí as avaliações das crianças e este materiais avaliativos são importantes pro professor saber como as crianças estão começando o ano. E aí a gente recomenda que o professor faça uma leitura dos relatórios individuais das crianças pra ter uma noção. Aquela criança chegou com dificuldade no final do ano 2014 e vai começar o bimestre de 2015 com a mesma dificuldade. Vamos ver o relatório dela de 2014, do 1º ao 4º bimestre de 2014 e se ela apresentava dificuldade desde o primeiro bimestre de 2014, porque ela apresentava dificuldade, ou se de repente tem bastante criança não tem dificuldade, mas são crianças que tiveram ao longo do ano 58 faltas, a família trouxe atestado, as faltas foram justificadas, mas vc percebe que aquele período de aprendizagem ela perdeu, então tem a questão das faltas, vc tem a questão se a criança tem algum tipo de transtorno, algum tipo de deficiência, se a criança depende de alguma adequação curricular, pois se a criança depende de adequação curricular, porque são crianças especiais, não posso avaliar da mesma forma que as outras crianças que não precisam de adequação, a avaliação dela é diferente.

**Pesquisador: 101-** Qual a periodicidade?

E6: Avaliação bimestral.

**Pesquisador: 102-** Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?

E6: O propósito destes indicadores retomar os indicadores sejam da avaliação internas ou externa pra retomar as metas estabelecidas pela escola, o que nossos alunos precisam saber.

**Pesquisador: 103.** Estabelece práticas de monitoramento de processos?

**E6: Sim.**

**Pesquisador: 104.** Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?

E6: Sim. O que acontece no bimestre acontece tb nas avaliações institucionais, já previstas no calendário da SEEDF. A gente faz a devolutiva para a comunidade, a gente faz a devolutiva dos projetos desenvolvidos, a gente faz a devolutiva dos recursos financeiros que a escola recebe , onde foram investidos e aplicados, dos projetos que a escola tá desenvolvendo. A comunidade ela é cientificada disso e ela é mais cientificada do que chamada pra participar da elaboração, por quando ela é chamada, ela não vem, eu não posso ficar esperando a comunidade aparecer.

**Pesquisador: 105.** Quadro de indicadores.

E6: Adequar horário: temos dificuldade de ir embora! A gente fica até além. Vcs conseguem cumprir 8 h de trabalho? Não. São 10, 12 horas.

**Pesquisador: 106.** Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

**Respondeu anteriormente...**

**Pesquisador: 107.** Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

**Respondeu anteriormente...**

**Pesquisador: 108.** De que forma?

**Respondeu anteriormente...**

**Pesquisador: 109.** Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

Sim!

**Pesquisador: 110.** Voce considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

E6: Sim, tem de agregar. O índice ele revelaria mais a realidade da escola, se ele soubesse qual é a realidade da escola. Por ex, uma escola que tem alunos especiais, com diferentes tipos de necessidades e alunos com transtornos, a avaliação externa deveria ser pensada para estes alunos também, tanto em termo de aplicação como em

termo de elaboração das questões, porque um aluno que tem síndrome de down, por ex, que é submetido a uma avaliação externa, ele não pode realizar a mesma avaliação, a princípio, que as crianças ditas normais, porque eu preciso conhecer a limitação dele. Então ele precisa de um tempo diferenciado, ele precisa de um espaço diferenciado, ele precisa de um leitor, e infelizmente nem todas as avaliações externas... um leitor é alguém pra ler pra aquela criança separadamente, porque dependendo do tipo de transtorno, eu preciso mudar a criança de ambiente, e ter um leitor pra ela, porque ela já tem uma dificuldade de se concentrar, então num ambiente com todo mundo fazendo a mesma prova e que os outros não tem direito ao leitor, ela não pode ficar lá, tem de estar num espaço diferenciado. Então as vezes, o pacote da avaliação externa chega fechada e pronto. A escola não participa dessa elaboração ainda que distante fornecendo informações sobre a sua realidade, a sua clientela, os alunos são vistos como números, enquanto que pra nós são vistos como pessoas com diferentes necessidades de aprendizagem, até mesmo entre os ditos existem ritmo de aprendizados diferenciados. Então uma criança que já vem com uma necessidade especial seja ela genética ou não, ele precisa ser atendido de não as avaliações externas deveriam agregar isso. Outra coisa em termos de questionário, as vezes os questionários são padronizados, em relação ao contexto maior do país, eu vou bem simples, município prefeitura, no DF não tem isso, então tem questões de elaboração que não se aplicam a nossa realidade, e aí as vezes vc não consegue dizer que não se aplica dentro de uma plataforma do MEC que vc precisa responder, não se aplica, e ele não aceita vc colocar o não se aplica, porque vc é uma escola de 1º ao 5º ano e que tem de responder aquela questão, se vc responde sim, ela não é a sua realidade, se vc responde não, ela não é a sua realidade, qual seria sua opção, seria não se aplica, mas vc não pode responder, vc tem que colocar sim ou não, já falei com a secretaria, tem uma pessoa responsável olha a gente está com uma dificuldade, tem uma informação da nossa escola lançada no ensino médio e que por conta desta informação da nossa escola ter aparecido no ensino médio a gente não consegue justificar as questões que dependem desta informação então é um erro de plataforma, de lançamento de dados pelo sistema. Então precisa haver esta interseção. Outra coisa que a gente observa, todas as regiões brasileiras vão receber alunos de diferentes estados. Então estes dias eu tava assistindo, olho que saiu o resultado do IDEB, eu não sabia que a meta do ideb por estado brasileiro é diferente, elas não são iguais, aí o que acontece, daí gerou um grande conflito, vamos ser sincero? Porque daí eu recebo o aluno do Acre onde o índice do Ideb lá é menor do que o índice do DF, muito menor, daí eu recebo lá este aluno do Acre em que o índice do Ideb é menor, chega lá no Acre, ele alcançou a meta e quando chega no DF ele não alcança a meta, porque o índice dele é menor. E quando a criança não consegue atingir a meta, isso configura negativamente para esta escola, porque saído daqui para qualquer outra escola que ele for que o índice seja menor, ele vai se dar bem.

**Pesquisador:** Mas aí é o desafio, ele vai ter que seguir o que acontece aqui.

E6: Ele vai ter que seguir o que acontece aqui, enquanto escola vai ter que rever as suas metas de aprendizagem para aquela criança porque no estado que ela mora não se

cobra a mesma coisa que se cobra aqui. Então assim, são diferenças regionais, que precisa respeitar isso. O currículo do DF não é igual do Piauí. E ele sabe que se sair daí daqui e for pra lá, ele consegue. Eu tive aluno aqui em 2011 que para o currículo do DF eles não conseguiram alcançar as metas de aprendizagem, eles estavam bem? Estavam bem mas para o ano em questão eles ainda não tinham vencido. Era uma turma de correção de fluxo, crianças que são reprovadas por anos consecutivos e vão ficando defasadas em relação a idade adequada para série então o aluno deveria estar com 9 anos no 4º ano e está com 11 anos então ele já tá defasado 2 anos para aquela série, então é criada uma classe de aceleração, de correção de fluxo para tentar fazer com que este menino volte para este fluxo normal. Espera-se que em 1 ano este professor que vai estar nesta turma consiga recuperar uma defasagem de , 2, 3, 4 e 5 anos para ao final fazer com que a criança volte para a rede cursando a série adequada , humanamente impossível, mas vc consegue sanar muitas das dificuldades que ele apresenta, vc consegue, eu tive um aluno ele estava sendo reprovado nas turmas de alfabetização, então consegui ofertar pra ele nesta turma de correção de fluxo: a consolidação da alfabetização, mas a consolidação da alfabetização não garantiu pra ele as aprendizagens do 4º e 5º ano, pois pela idade ele deveria ser matriculado no 6º ano. Mas dentro daquele ano que eu trabalhei com ele na turma de correção de fluxo, eu consegui fazer com que ele o que ao longo dos outros dois anos não foi feito, alfabetiza-lo. Então ele voltaria pra série seguinte garantindo a alfabetização dele, ele foi transferido daqui para uma cidade próxima do DF no entorno, quando chegou lá ele foi matriculado em duas séries a frente da que ele estava, porque a família voltou pra pegar o documento e disse não, lá ele foi avançado. Eu tive uma aluna que saiu daqui e foi pra Goiânia, eu tinha sugerido pra ela o 4º ano dentro do DF. E eu fui mantendo o contato com a mãe e lá ela foi matriculada no 5º ano. Não estou desmerecendo as outras regiões, esta diferenciação de metas do Ideb reflete tb **diferenças aos conteúdos de ensino**. Eles vão aprender português, matemática, história, geografia, ciência, eles vão. Mas o que é cobrado no 1º ano do DF e o que é cobrado lá no 1º ano do Piauí. E essa diferença é tão real porque eu tenho primos que moram no interior do Piauí que a professora deles é a porteira da escola. E aí minha prima tava preocupada, porque o filho dela tem 9 anos de idade e está matriculado no 4º ano e não sabia ler e escrever mas ele foi promovido pro 4º ano. Se ele vier pro DF ele vai cursar o 4º ano, vai...mas ele vai ser reprovado. Ele vai ser reprovado porque ele pelo menos está alfabetizado. Então por ex, a gente tem o PNAIC, Programa Nacional de Alfabetização na Idade Certa, alfabetiza-se a criança na idade certa até quando? Por que a alfabetização tem ter o tempo de início e um tempo de fim, porque senão a gente vai continuar tendo analfabetos funcionais, vai continuar tendo uma quantidade de jovens não alfabetizados, uma quantidade de jovens que abandonam a escola aos 14 anos. Este índice não vai diminuir. Porque a partir do momento que eu defendo que a criança tem que concluir a alfabetização dela até os 8 anos de idade, estou abrindo margem para muitos profissionais, porque nós temos profissionais e profissionais, não posso dizer que a escola pública é toda ruim, porque ela não é, eu tenho profissionais e profissionais em todas as áreas públicas e privadas em que eu vou ter alguém que vai dizer o seguinte, eu tenho até os 8 anos pra alfabetizá-la, então não vou

me preocupar. Pra nossa escola aqui meta é criança de 6 anos tem que terminar o ano lendo, escrevendo e produzindo texto. Todas as crianças desta escola conseguem? Não. Nós temos um índice de falta nas turmas de 6 anos? Temos. Porque os pais dizem que eles são muito pequenininhos, tadinhos eles dizem que queriam dormir até tarde, o pai não manda. Pai seu filho tem dificuldade pra acordar cedo, então matricule ele a tarde. Mas a família ajusta o horário de escola da criança com base nas suas necessidades de trabalho e não nas necessidades de aprendizagem da criança. Ai a criança deixa de vir pq acordou tarde, deixa de vir pq naquele horário é o horário de trabalho da família, não tem como. Observa que vc vai criando problemas maiores por conta de problemas menores. O ideb está refletindo exatamente o que? Que realidade de qualidade de ensino é essa? A gente tem pessoas que mascaram resultados, isso é verdade. Porque eu acreditaria na lisura do processo se tivesse um aplicador externo, se eu tivesse alguém que pudesse vir pra escola e acompanhar este processo, se eu tivesse uma troca mais próxima com a escola. Então eu tenho avaliações externas que vem pra escola, que somos nós mesmos que aplicamos. Mas ela já chega pronta. Nós temos avaliações externas que vem um aplicador de fora que nós não temos o direito de ter acesso ao que foi cobrado naquela avaliação, mesmo depois que dela ter sido aplicada. O que a gente gostaria de saber é o que foi cobrado dos nossos alunos. Porque se existe um currículo, estão se baseando em que para cobrar estas habilidades das nossas crianças porque do DF tem um currículo, existe um currículo padrão, por outro lado uma escola da zona rural vai fazer adaptação deste currículo de acordo com a realidade rural. Então vai ser de certa forma diferente. E a prova ela é a mesma. Por ex, então vc tem EC 16, atravessou a pista tem EC 15, o currículo é o mesmo. Mas a gente tem uma autonomia para dentro do currículo estabelecer quais são os conteúdos prioritários pra esta escola que não necessariamente coincidirão em termos de ano e tempo com da escola classe 15, minha vizinha aqui. As crianças podem sair de uma escola pra outra. Uma criança pode ser aprovada na escola que é vizinha aqui em relação as metas de aprendizagem desta escola ela pode ser reprovada e vice versa, pode ser aprovada aqui e entrar numa escola vizinha e ser aprovada lá. Então a SEEDF nos dá esta liberdade. E esta autonomia tem seus pontos positivos e negativos. Ela tem seus pontos positivos quando ela respeita o espaço de um professor estabelecer sua própria metodologia de ensino mas pro outro lado não existe um mecanismo de cobrança e acompanhamento vamos assim dizer, tão pontual que diga, que ao final do ano, teria de ter sido trabalhado isso, foi? Então fico muito solto. Ai algumas escolas quando chega a avaliação externa o povo começa a preparar as crianças para prova. E aqui a gente não quer preparar a criança para prova, a gente quer garantir a aprendizagem.

**Pesquisador:** E vocês acompanham esta metodologia de cada professor em sala?

E6: A equipe gestora acompanhar a metodologia de cada professor em sala, a gente mexe nos melindres do profissionalismo ou não. Profissionalismo? Porque eu paro na porta da sala de aula...eu posso planejar, eu posso dizer que precisa acontecer, mas lá dentro quem diz...mas a gente faz, a gente estabelece as metas por isso que nós criamos para a nossa escola esta avaliação interna da escola pra gente ter uma avaliação do

trabalho pedagógico da escola. Estamos fazendo o que estamos propondo no papel? Os conteúdos que estão sendo colocados como meta por vc professor está desenvolvendo em sala de aula? Porque a principal diferença da escola publica pra particular é que na escola particular o professor cumpre o livro didático, cumpriu o livro didático conteúdo dado. E ai tem os tempos de aula diferentes professores desde os anos iniciais. Na escola pública não, tem um único professor pra administrar todos os conteúdos. Vc não tem um professor de educação física, vc não vai ter um professor de artes, vc não vai ter um professor para o laboratório de informática. Um único professor do 1º ao 5º ano. Eu não significa que a mesma turma que eu tive no 1, vou pegar no 2, vou pegar no 3, pegar 4 e no 5 ano. Porque existe dentro da SEDUC, distribuição de carga horária significa que eu vou pegar meu numero de matricula, apresentar a minha formação, os meus cursos e serei pontuada, claro que quanto mais tempo eu tiver na SEEDF melhor vai ser a minha classificação, agregada aos cursos de formação isto vai aumentar a minha pontuação, então esta pontuação vai me dar direito de escolher a turma que eu quero trabalhar. É isso que se chama distribuição de carga horária, este ano, 2014, eu tô numa turma de 5º ano. Ano que vem eu posso estar numa turma de 2º ano, posso pegar uma turma de 3º ano, posso pegar qualquer ano, o professor que escolhe que ele quer pegar. Tem professores que gostam de trabalhar só com as turmas de alfabetização mas ele pode pegar 2014 1 ano, 2015 1 ano de novo e 2016 1 ano de novo e não será a mesma turma de 2014. Tem professores que pegaram a mesma turma 1 ano, 2 ano e 3 ano, foi a opção dele. Então a SEEDF não me impõe isso, ela dá essa liberdade para o professor escolher. Além disso é um único professor ministrando uma mesma disciplina, mesmo na escola particular, nos anos iniciais, não quer dizer que vc tenha um professor especialista, por ex, a minha filha faz o 5º ano, numa escola particular, ela tem um professor de matemática, português, história, geografia, ciências não quer dizer que seja um professor formado em matemática, em letras, de repente mesmo que ele seja especialista nesta área, didaticamente, ele não tem afinidade com anos iniciais porque na formação pedagógica dele ele não se identificou para o trabalho com crianças pequenas então ele vai para o 6º ano em diante, então é a mesma coisa, vc tem a formação de especialista e eu tenho a formação didática. Então na minha formação didática eu vou ter que buscar este conhecimentos das áreas específicas, sabendo que não se trata da aplicação da matemática pura numa turma de 5º ano, pq vc enquanto matemática vc pega o conhecimento concreto e transforma ele em abstrato, e a gente dos anos iniciais faz exatamente o contrário a gente pega o conhecimento abstrato e transforma ele em algo que é em concreto. Então se eu falar pra vc por ex, psicogênese da língua escrita, de construção do conceito de número, das regras de numeração decimal, amarrar, formar grupo, posicionar, atribuir valor, ...mas como uma criança do 1º ano aprende isso? Vc que é especialista não sabe, mas eu que não sou especialista sei, eu preciso compreender como isso acontece pra poder ensinar bem. A gente tem essa dificuldade em termos de gestão no sentido macro pq a seedf ainda não amadureceu algumas idéias no ponto de vista institucional, então nós temos uma portaria nº 45, que ela é da coordenação do ensino fundamental da seedf então disse pra nós que uma criança de 1º 2º 3º tem que saber ao final de cada ano de escolarização, por outro lado ainda que ela

tenha determinado isso, nem todas as escolas da secretaria de educação conseguirão chegar nestas metas e nem todas trabalharão com estas metas porque vc tem autonomia, diferente do sistema do particular, porque no particular vc tem o seguinte: o livro de português tem 200 páginas, no 1º bimestre são 50, 2º 50, 3º 50 e no 4º 50 páginas. Se o professor conseguir cumprir isso, vamos ser sinceros nós pais que temos filho na escola particular não ficamos satisfeito? Aí se vc pegar o seu filho e torcer ele no final do ano quantas páginas ele vai conseguir decifrar? Então existe uma lógica de conteúdo e existe uma lógica de processo, nós da rede pública ainda ficamos muito presos a lógica do processo, entendemos que temos de casar a lógica do processo com a lógica do conteúdo, não podemos enquanto sua filha ter lá no Leonardo, tem aula hj de Substantivo, ela não vai ser dada novamente amanhã ou na semana que vem, eu, Elissandra, vou dar aula de substantivo a na seg, terça, quarta, quinta e sexta, a semana toda para o meu aluno. Eu vou retomar este conteúdo, lá dia-conteúdo, aqui são conteúdo em dias, então não é só um dia, nós não conseguimos estabelecer horta-aula, a gente fez o planejamento para trabalhar hj português, história e ciências, e a dinâmica da sala permitiu trabalhar apenas português, os conteúdos de história e ciências vai ficar pra frente. Então nós temos esta dificuldade enquanto a escola for pública, a questão nós temos alunos muito inteligentes. Nós temos uma aluna que saiu daqui do 5º ano e ela cursou o 6º numa outra escola pública, ela tá tão bem, a formação inicial dela foi tão boa, que eles estão querendo promover-la para o 8º ano. Não passar pelo 7º, porque ela teve uma base muito boa aqui. As passagens são válidas dependendo da criança, da escola, do acompanhamento da escola. O que acontece eu vou falar pra vc, um cuidado que eu particularmente tenho, uma criança que ela Lê e escreve bem, minha opinião pessoal, avançar criança do 1 ano pro 3 ano, a criança saía do 1 ano lendo, escrevendo, produzindo textos maravilhosos, então quando chega no 3 ano ela reprova porque esta mesma criança não conseguiu realizar atividades matemáticas, então supervaloriza a linguagem e não faz a alfabetização da criança na matemática. São estas duas áreas de conhecimento que eu to colocando e as outras áreas: história, geográfica, ciências? Pensar em qualidade de ensino na área pública significa ter primeiro ter um prédio decente, ter uma quadra de esporte para as crianças, que tenha minimamente um refeitório para que as crianças não fiquem lanchando dentro das salas de aula, que tivesse razoavelmente um auditório para que a escola pudesse receber os pais num ambiente adequado, que tivesse um professor minimamente de ed física e um professor minimamente de laboratório de informática, porque nós temos um laboratório de informática, mas não tenho profissional para ir lá ligar computador, abrir todas as páginas da internet, pesquisar com o professor, para os professores virem só com os meninos. Eu: nem professor readaptado vcs conseguem? Mas aí vai depender da readaptação, nós tivemos vários professores readaptados que quiseram vir para o laboratório de informática mas chegaram aqui eles não podiam se abaixar, por conta de problema de coluna, não podiam fazer a ligação dos computadores por problemas nos tendões, problemas com a voz, eu: e o certo seria ter o professor de informática. Nós tivemos uma menina readaptada, a natureza da readaptação dela, não impediu ela de estar no lab de info, enquanto ela esteve lá, ela fazia o planejamento junto com o professor, o professor dizia,

estou precisando de alguma que traga este assunto, um filme, um jogo, uma música, então ela pesquisava, ela tinha uma lista de sites. Então quando o professor vinha pra sala de informática, o computador já estava ligado, naquela página, já tinha feito este trabalho de pesquisa, ela passava isso pro professor, ela passava isso para as crianças, orientava as crianças nas brincadeiras com o professor junto. Aí ela aposentou. Agora a gente não consegue um outro profissional para dar continuidade a este trabalho. A gente não quer uma pessoa para ligar e desligar o computador, a gente quer um profissional que faça este trabalho de complementação, então a principal deficiência da rede pública **é essa autonomia com um sistema de cobranças que não atende as necessidades**, infelizmente, **existem determinadas cobranças que as vezes elas não são cabíveis**, chega muita coisa, a secretaria de justiça manda um projeto a escola tem de desenvolver, a secretaria de saúde manda um projeto a escola tem de desenvolver, não sei o que tem de desenvolver, tá, e cadê o espaço da escola pra desenvolver os projetos dela? Passa a vida toda dando resposta para outras secretarias, não é assim não, a escola que deveria criar os projetos e dizer olha a gente precisa de uma parceria junto com a secretaria da justiça pra desenvolver este projeto, olha a gente precisa de uma parceria com a secretaria de turismo para desenvolver este projeto, a escola precisa de uma parceria com a secretaria de saúde para desenvolver este projeto e não o contrário, entendeu? Então como é que nossas crianças vão ao teatro? É uma dificuldade muito grande com ônibus, preços muito caros, 10 reais pra uma entrada pra mim pode ser pouco, mas pra uma criança da rede pública é um dinheiro que garante a comida da semana, a escola pública já deveria ter... planetário, não conseguimos marcar visita, é um absurdo, o próprio planetário já deveria ter um cronograma pronto pra escola, tô ligando pra vc , a gente tem vagas pra tais e tais dias, priorizar por blocos, este mês vamos atender as escolas públicas das turmas, de tanto a tanto, no próximo mês vamos atender as escolas particulares. A secretaria existe um sistema em rede, quando buscamos parceria a gente não consegue, é muito burocrático. Mas enfim Maruska, apesar das dificuldades, a gente esta aí trabalhando. Nós temos...as escolas tem as suas deficiências? Ela tem as suas deficiências, mas a escola pública não é este monstro que é pintada pela mídia não. Nós temos professores excelentes. Este ano nós fizemos um trabalho de intervenção num grupo de 15 alunos, eles estavam pra reprovação e destes 15 nós conseguimos resgatar 10. A gente fica triste pelos outros 5. Os outros 5 precisam de fono, psicólogo, neuro ...então a gente acaba que esbarra em crianças que estão sendo punidas **pela omissão das família, pela omissão do estado e a escola está sendo penalizada por conta disso**.

Vai ter agora uma mudança não vou conseguir de precisar, com relação a faltas, a sua filha estuda lá no Piauí, e lá tem 45 faltas, ela vem para o DF e se matricula aqui, daí ela vem com falta nenhuma, mas o período que ela não estudou lá, eu aqui vou ter que me virar passar o que ela não aprendeu lá. Então vc tá entendendo o que tá se exigindo da escola pra mostrar o resultado de não-abandono, de não-reprovação, de não isso, de não aquilo, quando a escola não tá conseguindo fazer isso, porque a escola tem de fazer o teste da acuidade auditiva, acuidade visual, programa de higiene bucal, a vacinação do

HPV, programa de prevenção ao uso de droga, tudo bem, tudo isso é positivo, mas tá tudo dentro da escola, isso entra no horário do desenvolvimento das aulas, a nossa escola tem o **projeto do chá literário, tem a festa do cerrado**, e a gente só tem este dois eventos, porque a gente não consegue. A gente tem **uma professora na sala de leitura** que tá fazendo um trabalho maravilhoso, com fomento da leitura, com sacola literária, com rodízio de sacola, com apresentação no pátio para as crianças, então tudo passando pela leitura, por isso nosso projeto é leitura de mundo e mundo da leitura, porque a gente valoriza a leitura e a gente tb a partir da valorização da leitura a gente quer que nossos alunos façam a leitura de mundo. Por isso que nós vamos trabalhar artistas plásticos. A gente foi trabalhar escritores brasileiros, gêneros textuais, aí nós tivemos nosso chá literário, que foi dia 7 de novembro 2014, com exposição dos trabalhos artísticos, o **caderno de produção de texto dos alunos**. Então isso é bom, até pra vc chamar a televisão aqui, rede globo, record, sbt, para mostrar isso, eles não vem, porque não vai da ibope, o que vai dar ibope é quando falta professor. Vcs dispensam os alunos quando um professor não? Dispensamos Maruska, porque nós não vamos ficar com as crianças 5 horas na escola só pra assistir vídeo, pra ela não ter aula, só pra ficar na escola. Porque naquele dia que o professor não vem, eu não tenho outra pessoa para ministrar aquele conteúdo previsto para aquele dia. Tá planejado, tá registrado, mas eu não tenho outra pessoa pra colocar ali. Na escola particular iria o coordenador. Eu já ouvi de crianças, a minha professora não veio hj, aí a gente assistiu filme, professor de educação física que não tinha aula foi dar aula pra gente, e o conteúdo daquele dia? As pessoas não percebem que a criança da escola pública não fica na escola porque ela não vai ficar lá enrolando 5 horas de aula. A gente não vai ficar com menino da sala de aula assistindo vídeo e depois aquilo não tem o menor aproveitamento. **Alta rotatividade acontece com frequência. Nós temos uma categoria doente**. Que está doente não é porque quer estar doente. Vc teve uma mudança no plano de carreira que alterou o tempo de aposentadoria, nós temos professores estão pirando porque quando eles quando entraram na secretaria, eles acreditaram que iriam aposentar com 25 anos de serviço. Hj ele aposenta com 30 anos de serviço e 50 anos de idade. Ele não está dando mais conta. A sala de aula nós temos crianças sofrem abuso, nós temos crianças **???**, temos crianças que passam fome, temos crianças **???**. E elas transferem isso na sala de aula. E o professor tem de ser esta muralha pra não deixar absorver os problemas de 30 famílias. E o professor não tem um acompanhamento na SEEDF para um fono, para um acompanhamento sistemático com psicólogo, para um acompanhamento sistematizado para um relaxamento muscular, relaxamento de voz, então ele não tem, ele tá doente. Então quando este professor entra de atestado médico, ele entra mesmo. Já teve dias em nossa escola de faltarem 7 professores.

Qualidade de vida no trabalho, saúde. Isso envolve o espaço físico, isso envolve o **emocional**. O professor tb precisa de um acompanhamento com um especialista e ele só tem um acompanhamento quando ele tá doente, quando ele pira, daí ele vai ter. Nós temos **salas muito cheias**, crianças de 1º ano, crianças de 6 anos, nós temos crianças que não sabem amarrar os cadarços. Que faz xixi na roupa. 25 alunos numa sala de aula,

pensa? Tem aluno com transtorno que não tem direito a monitor, aluno especial que tem direito a monitor mas este monitor não tem. Eu tenho um aluno com paralisia cerebral, não anda, não fala, não come com as próprias mãos, ele tem direito a um monitor, e este adoce, quem fica com ele sozinho? O professor. Então a dinâmica da inclusão não está refletindo a inclusão genuína porque pra ele incluir um aluno que é por ex um dever, eu vou receber um aluno 100% cego, vc concorda que a escola receber este aluno, a escola já deveria receber da SEEDF todo um trabalho de estrutura física para receber este aluno ano que vem? Mas a escola que vai ter que fazer com a verba pública que é pra comprar material expediente, pedagógico, comprar os gaos, na burocracia, 2013 não recebemos a verba, é o chamado calote, 2014 recebemos a verba parcelada. PDDE é a primeira vez que veio parcelado, nunca veio. Como é que melhora a educação publica num país onde a corrupção toma de conta? Como é que melhora a educação pública de uma país onde a escola tá em último lugar? Eu sou assim muito tranquila ao sistema de cobrança, tem que ter sistema de cobrança? Tem . Tem de ter em todas as áreas do funcionalismo público, na política, em todas as áreas. Mas vamos cobrar na medida que vc oferece? Porque vc acaba gerando vamos chamar de clandestinagem dentro do funcionalismo público, em diferentes áreas, ele passa a ser desacreditado. Eu tô aqui ralando, ralando, ralando, se eu faltar e não tiver uma justificativa, vai ser descontado do meu pagamento. Mas lá no congresso nacional, câmara dos deputados, no senado, os políticos faltam é descontado? Meu 13º pode não sair e os deles pode? Os nossos colegas não receberam o 13º salário, os nossos governantes deixaram de receber os deles?

**Pesquisador:** o que eu acho bacana é o compromisso que tem. Que mesmo com estas dificuldades, com amor e carinho, vai e toca...o importante é isso, não desistir.

E6: Porem esta imagem negativa ainda tá presente. A mídia não tem o prazer de divulgar uma escola pública. como um espaço que recupera muitas crianças. Pois a gente se preocupa com o emocional da criança. Eu falo recupera porque nós não estamos ocupados somente com a formação, nós estamos ocupados com a parte afetiva desta criança. Não é que vamos ignorar o sentimento desta criança, hj ela tá com dor de cabeça a gente manda pra casa, ela não vai conseguir assistir aula, não é isso. Entender que eu Elissandra, professora na sala de aula, não vou resolver o problema familiar dela, que eu não vou resolver o problema afetivo emocional dela que tá na casa dela porque não posso dar outra família pra ela. Mesmo que ela tenha em mim a única pessoa que vai dar bom dia pra ela, tudo bem, como vai? Porque a escola pública vive isso. Crianças que aqui elas ouvem isso, crianças que aqui elas ouvem bom dia, crianças que aqui elas ouvem dizer como foi seu dia? Como foi seu final de semana? Tá td bem? Tem crianças aqui que rodam na casa dos vizinhos, tem crianças aqui que tem dia que almoça na casa de um, que almoça na casa de outro. Temos crianças que chegam sem almoçar porque a mãe dormiu até 11 horas e não levantou pra fazer almoço. Olha o quanto isso é sério. Todo período eleitoral nós vemos as invasões se multiplicarem. Não há uma fiscalização pra não deixar isso acontecer. Aí hj eu, ec 16, recebo mais de 100 alunos oriundos de invasões não regularizadas que dependem de ônibus, quando chove não tem pavimentação, infraestrutura, o ônibus não entra. Esta criança vem pra escola? Não! As

vezes eu preciso de um horário diferenciado, este ônibus pode atender? Nem sempre! A família não se mobiliza para dizer que a gente quer uma escola próxima a sua casa, pois no estatuto da criança diz que toda criança tem o direito de uma escola perto da sua casa. Aí se desloca da Ceilândia pra vir pra cá porque a mãe trabalha aqui e quando não tem aula por algum motivo é um Deus nos acuda, ela diz meu filho vai a ficar com quem? Enquanto a escola pública for vista como um lugar onde a criança fica porque o pai precisa de ir trabalhar, vc percebe que vamos ter dificuldade para despertar a comunidade para um olhar sobre a qualidade de ensino? E foi a a resposta que a gente ouviu ao perguntar aos pais: o que vc pode fazer para contribuir para a escola do seu filho? Eu já faço muito mandando meu filho pra escola. Vc percebe que uma família que mora num único cômodo separando o quarto por uma cortina de sala/banheiro pra ela tá muito bom onde cada filho dela estuda numa sala de aula? Enfim é isso Maruska!

Fim...

## ESCOLA 7 (E7)

### Questões abertas:

**Pesquisador: Questão 91:** Como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar

E7: Normalmente a gente tem **uma coletiva com os profissionais** com todos os segmentos da escola e tem **avaliação institucional**, tem **três avaliações institucionais** por ano, que já faz parte do próprio calendário e é nestes momentos que nós fazemos a avaliações do que ta acontecendo com todos os segmentos.

**Pesquisador:** Assim, vc identifica pela a coletiva e avaliação institucional...

E7: Isso, nessa avaliação institucional ela cabe a todos os segmentos da escola e que insere tb os pais e a comunidade. A comunidade recebe questionários e pode avaliar e os alunos tb recebem, de acordo com o nível deles, com questões de pintar, marcar x, os maiores podem redigir, é assim q a gente consegue avançar o trabalho.

**Pesquisador: 92.** As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

E7: Naquilo que é concernente a mim, enquanto gestora, eu consigo, só que existe um limite disso que é maior que eu, como por ex, via regional, secretaria de educação, daí acaba que a gente não consegue avançar, em determinados pontos a gente não consegue avançar porque não depende da gente.

**Pesquisador: 93.** Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

E7: O meu papel no PPP da escola é de suma importância. O PPP não é construído por mim, é construído por todos segmentos da escola, mas a gestão tem o papel de viabilizar esse processo de trazer junto ao grupo para que a gente possa produzir o projeto da escola que vai ser desenvolvido, que cada um vai agarrar esse PPP pra que a gente

possa trabalhar. Eu preciso estar a frente pra levar ao grupo o trabalho que a gente precisa desenvolver, este é meu papel.

**Pesquisador: 94.** Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E7: Quando a gente recebe alguma coisa que vem da própria secretaria de educação e que as vezes realmente não é o que acontece na escola, que não é a realidade da escola, no papel é uma coisa mas que a prática da escola ela diverge completamente, daí a gente tem esta dificuldade. Como se fosse alguma coisa que vem do gabinete, mas que na realidade é outra.

**Pesquisador: 95.** Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

E7: O problemas mais comuns, o principais que a gente mais encontra: a falta de acompanhamento familiar é um problema que a gente enfrenta grande; a desestrutura familiar é um dos problemas mais comuns que encontramos e que interferem diretamente no pedagógico na escola, a ausência dos pais. Convocamos os pais, e quando os pais não comparecem, nós enviamos ao conselho tutelar. É o conselho tutelar que faz todo este papel, é um parceiro nosso da escola pra fazer os pais participarem, para resolver questões de exclusividade da escola.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

E7: Esse papel é viabilizar. O estudo e a formação tem de ser contínua. Formação continuada. Tem de fazer o que? Proporcionar a estes profissionais palestras, pessoas que possam vir até a escola e possa estar capacitando estes professores através das coletivas que nós temos. Algumas vezes o governo oferece sim, cursos que o prof precisa estar lá uma vez por semana. E uma vez por semana, toda quarta feira tem a coletiva, que além dos informes da escola, e tb de estudos e o docente mostra o interesse em fazer. No próprio PPP da escola contempla que todas as quartas feiras terão coletivas e nesta coletiva terão estudos e então os professores já sabem que irá acontecer estes momentos, então é tranquilo, eles participam, bem tranquilo, estão disposto a receber, a falar, a contribuir. Nós não temos este problema. A escola já tem um histórico muito grande, ela vem de um centro de alfabetização muito grande, ela recebia professores para ministrar aulas, pra saber como é ministrado, já vem de todo um histórico.

**97.** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

Eu descrevo minha escola, é uma escola **renomada**, onde os pais brigam por uma vaga dentro da unidade, querem que os filhos inseridos aqui, o grupo de profissionais são comprometidos, temos o resultados do IDEB como um dos mais altos, temos assim a nossa avaliação que era pra 2015, já avançamos em 2013. Então nosso índice é bem elevado, e graças ao profissionalismos, graças aos nossos profissionais, que em meio a

um ano como esse, um ano difícil, um ano ímpar, de eleição, copa do mundo, tivemos muita dificuldade de falta de recursos humanos, e que mesmo assim os profissionais fizeram acontecer o pedagógico independente de toda a dificuldade que estão aí pra todo mundo ver, seja na saúde, na educação, na segurança. Por isso que vejo assim, a nossa escola é **comprometida, nossos profissionais são comprometidos**. Por isso que nós temos esta avaliação. Tem de gostar do que faz, tem que ter aquela paixão, de ter o interesse em ver o pedagógico da escola acontecer e ver que as pessoas estavam fazendo porque amam fazer.

**Pesquisador: 98-** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

E7: Sim. Recentemente, nós fizemos um fórum na escola, neste fórum trabalhamos todos os índices relacionados a nossa escola, o Ana, a provinha Brasil, a prova Brasil, o ideb, nós tivemos a oportunidade de avaliar através de gráfico como esta nossa escola diante de todos estes índices, e avaliar o que a gente precisa crescer, melhorar, então todo o grupo de professores ele teve toda esta visão, a equipe tem conhecimento do que significa o que significa o ideb.

**Pesquisador: 99-** Quem elabora os indicadores?

E7: Nestes dias de avaliação institucional que é o dia letivo temático, que nós fazemos os questionários, estes questionários são pra todos os segmentos. Colhemos estes questionários e fazemos o gráfico o que precisa melhorar o que ta bom e o que não ta bom. Tem dos professores e por pais e alunos. Faz questionário interno e externo, para tabular tudo, e ver como os pais estão vendo a escola, como o professor ta vendo em todo o segmento, para que a gente possa melhorar aquilo que não está bom. No último dia tem um questionário. No início de 2015 iremos iniciar o ano letivo por este aí...mais completo.

**A equipe gestora.** Temos os articuladores de cada escola. Estes articuladores é como se fosse coordenadores. Eles dão apoio, por exemplo, dão suporte pra três escolas. A minha articuladora trabalha com a minha e com mais duas. Neste dia, ela vem, a gente senta, o que é que está precisando, o que ta precisando trabalhar, e daí a gente monta o questionário pra trabalhar no dia. Avaliação pedagógica...não faz o mesmo, dinâmica diferentes, nesse dia não tem aula. Neste dia não tem aula, todo o grupo, portaria, cantina, tem de estar reunido pra fazer este trabalho.

**Pesquisador: 100-** Quem os analisam?

E7: A equipe faz a coleta toda, nós enquanto gestor mais o articular trabalhar vamos tabular todas estas questões (do questionário) para que a gente possa, em gráficos dar o retorno pra equipe no próximo encontro, ou seja, no início do ano, na semana

pedagógica, a gente vai retornar com esse aí. Não teve o primeiro? Dá o retorno na próxima...

**Pesquisador: 101-** Qual a periodicidade?

E7: Bimestral.

**Pesquisador: 102-** Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?

E7: Melhorar o ensino e o aprendizado da escola.

**Pesquisador: 103.** Estabelece práticas de monitoramento de processos?

E7: Sim.

**Pesquisador: 104.** Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?

E7: Sim

**Pesquisador: 105.** Quadro de indicadores.

**E7: Aluno/turma:** agora mesmo temos aluno, temos formação de turma, temos conselho de classe. Estes alunos são especiais, esta turma só pode ter 18 alunos, porque são alunos especiais, não sou eu que digo, mas é a própria estratégia da Secretaria de Educação. Eu não posso tirar dessa turma e jogar em outra. Eu tive uma reunião na regional de ensino juntamente com meu secretário, com minha equipe que atende alunos especiais e eles juntamente com a regional que vão encaixando os alunos. Estes alunos só podem estar encaixados nesta turma, porque esta turma está preparada para eles e só pode ter 18 alunos. A nossa escola é uma escola é inclusiva. De acordo com o laudo da criança, a turma tem de ter numero x de alunos, por conta dos alunos especiais.

O indicador de docente com formação superior, no DF, praticamente todos tem nível superior.

Ingresso, só recebe aluno no primeiro ano, os demais, é um ou outro.

Laboratório de Ciências não se aplica em escolas EF anos iniciais.

A rotatividade que tem é de contrato temporário. O professor efetivo tira licença e vem um temporário. Depois que cumpre a licença, o temporário sai e retorna o efetivo.

Pela escola ser mais antiga do Gama, a maioria dos profissionais estão em final de carreira.

Compara com outras escolas. A própria regional tem olhar diferenciado, porque a nossa escola pensar de ser Escola classe, ela tem característica de Centro de Ensino, pelo tamanho dele, quantidade de aluno, qtde de professores, por ter por ex, temos portaria 259, que quando o professor tem 20 anos, ele tem um substituto por semana, no período

de coordenação. Temos quase 16 professores nesta situação, só não usufrui porque não tem o profissional pra fazer este papel. A grande maioria dos nossos professores tem 20 anos nesta escola.

Percentual de ações pra formação de docentes, através da coletiva, momentos de estudo, trazer pessoas pra cá. Coloca no livro ata.

Participação dos pais, através das avaliações que te mostrei...

Planos reformulados, a gente tem a experiência de sair num passeio com as crianças, num passeio, na próxima coletiva, a gente faz avaliação de como foi, o que não deu certo...

Novos planos, sim, traça novos planos.

Resultados disseminados, sim, na reunião de pais, conversa com pais, antes de irem pra sala de aula dos filhos deles, a gente conversa no pátio, pra dizer como anda a escola, quais são as dificuldades, os pais tem conhecimento.

Outro indicador que possa interferir no desempenho? Não...O que nós fazemos é o seguinte, quando a gente percebe que o professor, o comportamento dele não está normal, a gente procura conversar com este profissional, com apoio do psicólogo, se ele não está doente, não ta precisando de ajuda, mas não pra questioná-lo, mas pra ajudá-lo pois nem ele mesmo percebe, a gente tem tido resultados positivos, eles admitem que não estavam bem, agradecem, procuram psicólogo, acabam tomando medicação. Tenho professor que se afastou em outubro 2014 e não retornou, só vai voltar ano que vem. Era visível, tava no limite dela. Nos primeiros 10 minutos de aula era visível que ela estava completamente desequilibrada emocionalmente. A gente observa de sala em sala com relação a este comportamento. Qdo o pai vem e faz algum tipo de queixa. Se é uma questão do professor ou do próprio aluno. A gente faz toda esta intervenção e tem dado resultado. Temos uma professora tb, que ano passado conversei muito com ela. Ela era um pouco meio avessa a conversa. A gente observou que ela tinha dificuldade de olhar pro aluno. Daí perguntei pra ela, qual era a sua dificuldade? O que ta impedindo de trabalhar em sala de aula? Vc consegue enxergar bem? Eu não consigo enxergar bem. Vc consegue enxergar até onde? Ela respondeu, só o que tem na minha mesa. Vc conseguiu ouvir bem? Tinha problema de visão em uma das vistas. Fez implante. Continua afastada e provavelmente será aposentada. Ela era muito ríspida. Dura. E eu não conseguia entender porque disso. Até nas reuniões ela ficava de olhos fechados pra conseguir ouvir. Então a gestão precisa ter um olhar pra isso. Por onde ela passou antes, ninguém observou isso nela. Este relatório que fiz, a própria regional de ensino pegou como modelo para outras escolas. Para que possa quando o profissional sinalizar alguma coisa não está dentro dos padrões normais e estar buscando ele e conversando, pois alguma coisa está interferindo no trabalho dele, pois senão o pedagógico não acontece. Nós somos uma escola, temos de falar a mesma língua, pois se eu não to bem, vc tb não fica bem. A gente ta diretora, mas a gente é professora eternamente.

**Pesquisador: 106.** Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

E7: Não vejo dificuldade. Conseguir disseminar todos os indicadores, tranquilo, até a parte da verba que a escola recebe, governo federal, estadual, temos uma contadora que faz quase todas as escolas do Gama, ela já veio aqui numa coletiva, queria abrir um leque dos professores, para que todos os professores entendessem sobre verba. O que pode comprar, o que não pode comprar, não posso comprar porque existe uma lei, existe um regimento que diz o que eu posso e o que eu não posso comprar, traçamos as prioridades. O dinheiro tá pra investir na escola. Hoje eles sabem de onde vem as verbas, quanto é. A prestação de conta é uma coisa importantíssima na unidade escolar, ela não é importante só pro professor mas sim pra toda a comunidade escolar, poxa tenho meu filho aqui, eu preciso saber o que tá acontecendo. Por que não tem o parquinho, o parquinho não pode, tem passar por uma vistoria, e os pais tem todo o direito de saber, trazer a comunidade pra dentro da escola. A comunidade tem força, quando se junta, a gestão fica lá, e eles se mandam. Quando falta professor, eu falo que eu não contrato ninguém, quem contrata é a SEEDF. A substituição é feito por ex, entra de licença, passa por inspeção médica, pelo pro saúde, vem com atestado, 30 dias, aí vem uma carência, a gente abre a carência, vai pra regional de ensino, se tiver manda, senão não tem aula porque não tem ninguém pra substituir. Os temporários são professores que já passaram e ainda não foram chamados ou são professores selecionados, mesmo que não passaram em concurso. Venceu a licença, voltam pro banco.

A gente tenta de tudo para não deixar sem professor. Eu já assumi uma turma a tarde do 4º ano, fui professora regente e pela manhã era diretora. Pra mim nenhum problema, pois eu amo estar em sala de aula...

**Pesquisador: 107.** Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

E7: Sim...chamam a comunidade. Temos conselho fiscal e conselho escolar e sabem de tudo que acontecem, quando se faz a ata de prioridade com os professores, chama eles e mostram as prioridades.

**Pesquisador: 108.** De que forma?

**E7: Reunião com os pais**

**Pesquisador: 109.** Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

**E7: Com certeza.** É um termometro. Os pais veem ali, saiu no jornal que a Ec 01 é a primeira, todos os pais querem colocar o menino aqui...eles acham que a escola pode resolver tudo, mas não é bem assim.

**Pesquisador: 110.** Voce considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

E7: O Ideb consegue nortear o desempenho da escola. A escola tem que fazer os cálculos, precisa sentar com os professores e mostrar como estamos no índice do Ideb e que a gente não pode estagnar no valor, não podemos parar, temos de avançar cada vez mais.

**Não considero nenhuma complementação ao índice.**

**Fim...**

ESCOLA 8 (E8)

**Questões abertas:**

**Pesquisador:** Questão 91: Como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar?

E8: Eu vejo da seguinte forma. É questão de pesquisa. Na parte pedagógica, enquanto gestores, ver o que que a gente vai trabalhar, tratar com os professores, tratar com os funcionários, são pesquisas que a gente faz, em reuniões com eles e tb informações que vem da própria secretaria de educação...e a gente tem estas informações e a partir delas a gente vai nortear nosso trabalho em todos os ângulos, tanto pedagógico como administrativo.

**Pesquisador:** 92. As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

E8: Sim. Nós nunca tivemos dificuldades não. Somos atendidos sim.

**Pesquisador:** 93. Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

**E8: A questão do encaminhamento.** Temos que **sentar, pesquisar pra encaminhar.** Porque não é fácil. Porque o próprio funcionário não quer muito colocar as suas idéias. Então acaba que nós temos assim que correr muito atrás e poder estar colocando pro grupo e aí o grupo as vezes concorda, as vezes não...e pela experiência que eu tenho a maioria das vezes eles acabam concordando sim. Eles não tem muito acrescentar...eu vejo esta ... não sei se seria problema mas eu acho que eles **poderiam ser mais participativo**...mesmo sendo professores né porque a gente tem o corpo do PPP ele vem ... a gente vai aprimorando. Quando a gente muitas vezes quando a gente tá discutindo fala em acrescentar isso ou tirar isso, eles ficam meio tímidos.

**Pesquisador:** Daí tem que arrumar um incentivo, ou empurrar pra ver se ai algo.

E8: Eu acho. Pra ver se sai alguma coisa. Então assim nós gestores temos um **papel muito importante na elaboração do projeto.** Não somos nós sozinhos, **temos a**

**pedagoga** que nos ajuda nisso. Tem a **orientadora** também nos dar este suporte tb para que a gente possa levar isso pro grupo.

**Pesquisador:** 94. Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E8: Eu posso te falar assim numa questão que aconteceu este ano, em particular. Porque tem a educação infantil. Tem as formações da educação infantil e esta primeira formação este ano foi nos colocado que nós que tínhamos de fazer esta formação. Então neste ponto estas informações não foram tão suficientes para que a gente pudesse fazer essa formação com o profissional, com relação ao curso de capacitação na área de educação infantil. Que o tema era '**escuta sensível da criança**'. Nós tivemos palestras, eles mandaram o material e eu achei até assim nós nem pudemos realizar na data que era pra ser porque eu achei que o material era muito grande e nós tínhamos de nos apropriar melhor do tema. Eu acho que neste ponto não foi muito suficiente para que a gente pudesse se preparar para este assunto. É um assunto que envolve toda a rede. É um assunto que tem de ser discutido ao longo do ano né?

Nesse ponto aí, faltou um pouquinho de ajuda. Por ex, uma coisa é vc passar vc vai trabalhar isso, isso e isso. E vc vai estudar. Mas a gente participou de uma palestra com uma professora muito boa, excelente profissional, a palestra foi muito boa, mas como vc vai levar, porque ela é detentora do tema, como vc vai levar a seus professores? Nesse ponto eu achei que ficou um pouquinho difícil.

**Pesquisador:** não é que falta informação, é que talvez foi muita...

E8: Foi muita! Por ex, tem uma tese que foi defendida pela professora Leonília, senão me engano na Unb, que fala sobre a escuta sensível. São 126 páginas. E vc que tá fazendo mestrado, tem dois anos, pra se apropriar do tema...então eu acho que foi pouco tempo pra gente se apropriar do tema ...

**Pesquisador:** então é a quantidade de informação num curto espaço de tempo. Tem de ser uma coisa programada pra um prazo médio né? Pra não ser tudo de uma vez só.

**Pesquisador:** 95. Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

E8: Eu vejo a falta de **acompanhamento escolar da família**. Porque aqui na escola a gente faz, procura, os professores são muito engajados, busca do aluno aprender e tal. Mas aí a gente esbarra na falta de comprometimento do pai. A gente faz uma busca com eles mas é difícil.

Através de reuniões, aquele aluno que tá precisando muito a gente chama individualmente. Mas eu vejo que os pais não veem a escola como algo importante. Não, é importante, mas ao mesmo tempo eles acham que a responsabilidade é toda nossa. Então no que tande na questão do desempenho ... porque acaba que vc fala. Eu vejo que interfere um pouco porque vc fica tipo frustrada. Poxa, vc tá aqui na direção, tá batalhando e vc que seu Ideb não melhora...que os alunos estão com dificuldade de aprendizado, vc vê que tem alunos com necessidades especiais e que os pais não correm atrás de exame pra fazer ...então a gente tem este problema. Porque quando o pai se

compromete, o aluno melhora mais. Se o pai não se compromete e o aluno não tem a responsabilidade a gente não consegue, é muito difícil, eu acho.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

E8: Atraves das reuniões. Quando a gente vê que a equipe tá precisando de trabalhar algum tempo. A gente corre atrás. Este ano a gente viu a necessidade, como a gente tem muitos professores novos, que entraram ano passado na secretaria de educação, houve a necessidade que trouxessemos alguém que falasse sobre relatório, sobre o teste da psicogenese, dentro das reuniões que a gente detecta a necessidade pra melhorar. Por ex a gente fez relatorio e psicogenese e foi muito bom porque os professores melhoraram o trabalho deles. Mas são questões assim das reuniões, das coordenações coletivas. Eles põe um ponto que estão em dúvida então a gente tenta correr atrás pra poder ajudar.

**Pesquisador: 97.** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

E8: Eu vejo que a escola tem uma imagem boa. Com relação a estrutura tem melhorar mais, tá melhorando algumas questões. Mas pode melhorar mais. Até a questão dos alunos eles tem melhorado.

É uma escola boa, a gente tem algumas coisas que precisam melhorar com relação ao desempenho dos alunos. a questão do Ideb por ex. a gente precisa alcançar a meta. Não que é importante a gente alcançar a meta mas é assim...eu vejo assim que a gente pode melhorar um pouco nessa questão e neste ano de 2015 a gente tem buscado essa questão do desempenho dos alunos hoje. Principalmente o foco do terceiro ano. Que é o ano que mais retém aluno. Que é o ano que vc pode reter aluno né? Então acaba que a gente dá uma atenção maior, são alunos que estão participando da da educação integral para que possam ter um acompanhamento pedagógico em matemática e português. A gente tem alunos monitores da educação integral, jovem educador social voluntário, então a gente tb usa a ... a gente tem dado reforço, os professores tem trazido os alunos, por ex, os alunos que estudam de manhã eles estão vindo a tarde, o próprio professor pra dar o reforço, os que estudam a tarde estão vindo de manhã. Pra melhorar. Então a gente tem visto esta situação e a gente tem buscado o reforço mesmo individuais, os projetos interventivos, pra ajudar nesta questão.

**Pesquisador: 98-** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

E8: Olha o que a gente faz baseado no 1º ano ao 3º ano a gente faz o **teste da psicogênese** aí o aluno é silábico, silábico alfabético, alfabético e pré-silábico. Então diante disto a gente faz tabelas e aí a gente vê o nível de cada turma, quantos porcentos, e baseado nestas tabelas, nestes gráficos e aí a gente trabalha e vê o que é preciso fazer pra melhorar. Por exemplo, segundo ano, tem mais aluno pré-silábico, não poderia, vamos supor, então aí a gente busca meios e a gente vai analisar junto com o grupo, o

que que a gente pode fazer pra melhorar que estes alunos que estão PS avancem para um nível certo para aquele ano.

Aí os 4º e 5º anos, a gente a gente trabalha a questão do ... se o aluno tá bom, se ele é regular, se ele tá fraco, a gente faz tabelas mesmo.

**Pesquisador: 99- Quem elabora os indicadores?**

E8: A direção e a coordenação.

**Pesquisador: 100- Quem os analisam?**

E8: Primeiro a gente faz a análise internamente, depois a gente leva para o grupo. A direção, coordenador pedagógico, professores.

**Pesquisador: 101- Qual a periodicidade?**

E8: Bimestralmente.

**Pesquisador: 102- Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?**

E8: O propósito é pra **melhorar o desempenho escolar** mesmo, pedagógico do aluno. Porque se eu vejo que um aluno tá precisando de atenção na parte, por ex, pre-silábico, então a atenção vai ser naquele foco.

**Pesquisador:** como que é a família das crianças, socioeconômico, aprovação das crianças...

E8: Como a gente trabalha nos ciclos. Do 1º ao 3º ano ele não pode ser retido. Mesmo que ele não sabe ele tem de passar de um ano para o outro. Como o ciclo ele tem três anos para ser alfabetizado, então ele não pode.

**Pesquisador:** na verdade prorroga...

E8: É prorroga e por isso temos o 3º ano com a problemática . Até o próprio pai fica até meio que perdido tb tadinho porque ele tb não consegue entender porque ele chega aqui quer ver nota, quer ver prova, ele não consegue entender.

**Pesquisador: 103.** Estabelece práticas de monitoramento de processos?

E8: Sim. A gente sempre trabalha...sai o resultado da prova brasil, o resultado do Ideb no caso. Então a gente sempre tem acompanhado e leva em discussão com os funcionários e com os professores e a gente vê se alcançou a meta ou não. Ai a gente trabalha, faz um debate pra ver o que que a gente pode estar melhorando...

**Pesquisador: 104.** Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?

E8: Idem 103.

**Pesquisador: 105.** Quadro de indicadores.

E8: Número médio por turma: a gente faz pela estratégia de matrícula que vem da SEEDF. A estratégia de matrícula já me dia quantos alunos posso ter numa turma. Não comparo...como a estratégia já diz quantos alunos...por ex, 1º ano posso ter no máximo 25 alunos ou 10% a mais.

Trouxemos os dois turnos pra de manhã pra realizar uma atividade e nós vimos que não foi bom. Não tem como fazer isso de novo. Tem de fazer em outro momento. Cada um no seu turno...

**Pesquisador: 106.** Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

E8: Geralmente quando o MEC libera os resultados, a dificuldade as vezes é o tempo...as vezes a secretaria pede coisas pra ontem e as vezes vc tem um planejamento e vem outra coisa da SEEDF e atropela o que você tinha planejado para aquele momento. As vezes eu vejo a questão do tempo e as 'informações' da SEEDF para ontem. As vezes a gente tem esta dificuldade, falta de prazo, eu vejo muita coisa pra sanar. Este mês assim por ex, a gente tem um calendário, semana pra educação pra vida, tudo divididinho, então a gente já se planeja. Então este ano tivemos uma surpresa que teremos a semana de saúde na escola. Em 21 dias tivemos que montar todo um projeto pra trabalhar aquela semana e tinha que ser naquela semana, não poderia ser em outra, tinha de ser naquela semana. Então as vezes vem muito em cima e o professor fica...Sandra, Cris tem muita coisa...mas não é culpa nossa...as vezes é isso...eu vejo assim das **informações vindas e a gente tem de trabalhar em cima de estudo.**

**Pesquisador:** E passar isso o que já tem pronto com relação a isso de estudo pra equipe vc não tem...

E8: Não, não temos porque como a gente tem as **quartas-feiras, coordenação coletiva** a gente tem procurado fazer um **bom uso delas ...**

**Pesquisador: 107.** Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

**E8: Assim fala mais nas reuniões de pais...presta...isso a gente explica ...** a gente já fez momentos pra falar sobre o PPP...porque assim porque muitas vezes o pai não entende né? Então é necessário a gente explicar mesmo. A gente tem procurado. A gente tem de melhorar mais pra que eles consigam entender ... porque os nossos pais são muito carentes e não tem entendimento do que pode estar acontecendo na nossa escola hoje. Tem conhecimento do que era antes né. Então nesta questão a gente faz mas pode melhorar.

**Pesquisador: 108.** De que forma? **Respondeu anteriormente...**

**Pesquisador: 109.** Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

E8: Sim. Eu acho importante. Porque dá pra perceber como a escola está.

**Pesquisador: 110.** Voce considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

E8: Eu acho que ele consegue **contemplar tudo porque ele trabalha a provinha brasil, trabalha os indicadores do censo**. Acho que com ele **dá pra perceber como que tá**. Eu só acho assim que, as vezes nós mesmo, não trabalhamos da forma que ele cobra né? Esse é o diferencial. A gente não dá prova...a gente dá provas assim ...a gente faz uma avaliação antes **mas não é a realidade da escola . a gente tá com uma proposta de trabalhar conforme a prova brasil. A realidade das escolas não é essa**. Essa não é a realidade. Então eles falam vc não pode dar prova, não pode dar isso, não pode dar aquilo. Como eu não posso dar prova na escola se a prova brasil é uma prova. A meta a partir desse ano é a seguinte a partir do segundo bimestre trabalhar focando a prova brasil.

**Fim...**

## **ESCOLA 9 (E9)**

### **Questões abertas:**

**Pesquisador:** Quetão 91: Como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar?

E9: As escolas todas tem de elaborar o projeto político pedagógico (ppp) e na elaboração do projeto a gente reuni...na verdade teríamos de nos reunir com toda a comunidade todos os pais, servidores e professores. Só que a gente faz em dois momentos, dos pais a gente faz uma reunião geral, a gente envia um questionário. E com os servidores e professores a gente faz uma reunião interna aqui na escola mesmo pra colher. Aí vai um primeiro projeto com as características da escola e as necessidades físicas principalmente porque pesa muito tb...depois a gente entra na questão dos projetos. Porque os conteúdos eles já vem prontos né através da SEEDF , daí já existe um conteúdo programático e em cima do conteúdo programático aí são elaborados vários projetos, daí nós temos o projeto de leitura.

O conteúdo já vem pronto da SEEDF e em cima disso a gente joga os projetos. Então vai depender dos temas né. Cada bimestre tem um tema a ser trabalhado e em cima do tema a gente desenvolve os nossos projetos e nossos temas são assim, vc tá vendo que nossa escola é pequena, só tem três salas de manhã e três a tarde. Vai estudar os animais, daí a gente coloca um projeto no zoológico, inclusive tá vindo pra gente o museu do zoológico. Então dia 20 de maio 2015 eles vão ficar o dia todo. Eles deixam os animais espalhados, existem os monitores e eles fazem atendimentos com as crianças tanto de manhã como a tarde. É interessante por isso porque a gente vai criando estas parcerias. A gente tem o SESC Que dá um atendimento significativo aqui pra gente, a gente tb vai pra lá, já fomos ao planetário. Já teve o SESC ciências, tem várias experiências que eles

montam lá e a gente fica a tarde toda com as crianças. E elas participam de tudo que está sendo exposto lá. Fora isso existe a festa junina, a festa primavera, festa da família e assim pro ano todo...

A informação que vc quer saber aqui, vc quer saber o nome de cada informação?

**Pesquisador:** a informação necessária assim...a senhora vai elaborar um projeto, na área ambiental, se a senhora consegue informação para poder auxiliar os alunos no projeto e montar ... na área ambiental, na área de saúde, na área educacional mesmo, algum indicador, entendeu?

E9: A gente começa pela internet, a gente pesquisa, é divulgado pra cada professor dentro da série dele e vai sendo limitado pelas idades tb temos alunos de 6 até 10, 11 anos mais ou menos, a gente divulga isso e o professor trabalha dentro da sala dele já através de pesquisa, conversas e se for necessário a gente traz palestrante. Por ex uma feira de ciências, primeiro a gente fala sobre o tema que vai ser trabalhado e daí a gente vai buscar a informação necessária de cada item do que a gente quer na feira e tb a gente tem uma parceira que é a escola educandário de maria, que é uma escola particular que sempre sede pra gente painéis, materiais pra a gente estar melhorando os nossos trabalhos a título de empréstimo mas a escola particular sempre tem mais recurso né do que a gente aqui. A sorte nossa coordenadora ela já foi professora lá e ela conhece a diretora, daí ela fala lá tem isso...aquilo, daí a gente vai vá, entra em contato com a Diretora e a gente consegue fazer isso. Mas tem de estudar muito, a gente vai buscando.

**Pesquisador:** 92. As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

E9: Sim. Com ajuda, de parcerias, com a colaboração dos professores que é fundamental né? São todos muito bons professores, são comprometidos. Cada um se esforça da sua maneira e a gente consegue e tb entre eles. Então eles trabalham muito assim, em colaboração um com o outro.

**Pesquisador:** 93. Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

E9: Acho que é um papel de tentar articular todos os segmentos. Porque o ppp primeiro começa com a questão política, tanto que leva até no nome, e a política já vem do próprio governo, da própria sede, não vou dizer que somos coagidos, mas acho que temos de respeitar o que é colocado pelo governo. E passa pela diretora da regional e a diretora ajuda a alinhar todas as questões pra que a gente não fuja muito do que é realmente a política do governo e fora isso é a comunidade, então eu pertenco a essa comunidade, eu moro aqui, eu estudei nesta escola. É uma região de chácara, mas hoje já tem muitos condomínios, eu estudei aqui e na época que eu estudei aqui era chácara mesmo. Tinha pouquíssimos alunos, era uma sala multisseriada, então assim quando eu fui diretora em 1995 até 2000, depois fiquei 10 anos fora e voltei agora. A gente conhece muita gente, só de olhar pra as pessoas para as famílias, a gente sabe o que é aquelas famílias precisam e o que elas precisam da gente tb pra estar colaborando. Então é essa articulação que a gente tem de estar fazendo.

**Pesquisador: 94.** Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E9: Eu acho assim tem situações que depende muito da questão financeira e da questão da instancia superior. Estou com problema na caixa água e eu não consigo resolver. A nossa caixa água é antiga ela é de ferro ela está com muita ferrugem pelo lado de dentro tá improprio pra consumo e isso já foi enviado vários memorandos já foram feitas várias visitas de lá pra cá da sede pra cá mas só que até hoje não foi resolvido nada e eu não posso resolver porque demanda uma autorização da engenharia, mas se eles não autorizam, eu posso até tentar fazer alguma coisa, mas resolver totalmente não. Isso tudo voltado pra parte administrativa. Na questão pedagógica, eu acho financeiro tb a gente precisa de muitos materiais, a gente depende desta verba que o governo envia pra gente. Houve muitos problemas no repasse dessa verba. O valor que seria não foi depositado mas a gente recebeu como se fosse verbas emergenciais que não atendia tudo aquilo a gente precisava mas a gente ainda assim consegue trabalhar. Eu to passando por um momento difícil agora porque o dinheiro realmente não foi depositado. E a escola não tem outro recurso se não for esse. Tá precisando de materiais, materiais simples cartolinas, fitas adesivas, tintas, e a gente vai se virando como a gente pode, e quando não tem mais jeito a gente põe a mão no bolso.

**Pesquisador: 95.** Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

E9: A falta de material é uma delas. A gente pode até pedir pro aluno. Olha a gente vai fazer um trabalho, um cartaz, cada um traz uma cartolina. Só que eu tenho alunos que moram aqui na chácara que mal saem de casa. Então assim, como ela vai conseguir esta cartolina? Até que assim os pais são colaboradores. Quando a gente precisa eles estão presentes. Tem os que não podem não tem condições ou talvez não queiram e os não querem a gente tenta relevar para não interferir no desempenho do aluno. A gente sabe que tem aluno que o pai nem compra o material pra ele. Mas se a gente ficar falando sempre pra esse aluno, ah que seu pai não compra aí a criança fica desaminada é bulying de uma certa maneira. Não deixa de ser né? O problema maior é esse pois o lanche eles mandam direitinho. Os meninos comem direitinho, são dois lanches um na entrada e outro as três horas, daqui a pouco vai ser servido o lanche pra eles. E a comida mesmo, vem arroz, vem carne, vem frango, vem verduras, vem muita coisa e é uma coisa bem elaborada mesmo nutricionalmente. Seria mais nesta parte material mesmo.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

E9: Acho que é uma questão de estar realmente definindo a função de cada um e fazer as cobranças necessárias quando precisa. hj o serviço de limpeza terceirizada são tres funcionários. Antes eram dois funcionários da secretaria que mal conseguiam varrer a sala. Então a gente conseguiu essa equipe terceirizada e elas duas foram remanejadas de função. Então elas não fazem limpeza. Uma ficou na biblioteca e outra ficou nos serviços gerais mesmo então ela dá assistência praticamente em tudo aqui. A que foi pra biblioteca, então aí vc assim né, ela tava na limpeza e quando foi pra biblioteca ela

conseguiu aprender o serviço lá da biblioteca com uma menina que trabalha lá e faz assim perfeitamente bem. É até interessante isso porque as vezes não é dada a oportunidade ou a própria pessoa não procurou esta oportunidade. Quem sabe se a muito tempo ela já não poderia ter sido. Fazer um curso, fazer alguma coisa e ia ser remanejada pelo menos. Mas aí é uma coisa foge ao alcance das mãos da gente né? Até da própria SEEDF porque na época que eram funcionárias e eles precisam delas né, as escolas tb precisam delas. A medida que vai aparecendo terceirizado, aí facilita pra gente. Mas assim as cobranças existem, existe muitas chateações, muitos problemas, faltas injustificadas, talvez a pessoa não tá a fim de fazer o serviço. Não é só no caso da limpeza ou no caso das servidores né, mas até o caso das professoras mesmo...a gente tem de estar o tempo todo olhando cobrando, não é aquela cobrança de exigência, é aquela cobrança pra que as coisas andem. Eu venho cedo pra cá e eu sou a última pessoa a sair da escola. Daí as pessoas falam, mas vc nem vai pra casa descansar? Gente, enquanto eu der conta, eu faço. Daqui da escola as duas merendeiras são as duas eu bato palmas pra elas pois elas chegam no horário, eu não preciso ficar atrás e quando elas saem dali tá tudo limpo, não tem uma coisa fora do lugar e cozinham muito bem. O atendimento com aluno tb é muito bom. A escola é muito pequena mas acho que a gente deveria fazer muito mais do que fosse uma escola maior e tal. Então eu brinco, gente aqui, até o telhado teria de brilhar.

Tenho muito projetos ainda pra fazer, queria fazer jardins, eu to com mudas já. Ganhei um monte de semente de girassol daí eu tava querendo fazer um canteiro de girassol. São coisas que vou criando na cabeça mas preciso que todos colaborem.

**Pesquisador: 97.** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

E9: Imagem que eu tenho é assim é uma escola pequena mas não é só porque ela é pequena, ela tem de ser acolhedora, ela tem de identificar as dificuldades de cada aluno. Tem a secretaria que fala assim, eu tô precisando de falar com determinado aluno e eu nem sei de que sala ele é e aí vem me pergunta, eu falo. É de tal sala, do professor tal, as vezes eu sei o nome completo, até o nome da mãe. Então assim... É bom isso porque vc vai criando um vínculo. E a criança gosta disso. A criança quando vc chama pelo nome, ela se sente importante. As vezes a gente precisa fazer isso. Na hora do recreio eu gosto de ir lá. As vezes vão jogar bola, brigam e aí eu vou lá converso com eles. As vezes a gente não consegue tudo que a gente quer porque tem aqueles meninos que são mais difíceis de entender o que a gente o que a gente tá falando mas se todo dia vc for lá, se todo dia vc chama pelo nome, eles gostam muito disso. Por ser desse jeito, cada turminha tem 20, 22 alunos são poucos em relação a escola da cidade. As professoras desenvolvem os trabalhos delas mudam bem. Ano passado a gente conseguiu ficar primeiro lugar do Ideb na nossa Regional. E terceiro no DF. Assim o rendimento dos alunos muito bom. O que a gente quer ou ficar na mesma posição ou melhorar lógico...quem sabe um dia em primeiro, mas assim, é através dos trabalhos mesmo que a gente faz.

**Pesquisador: 98-** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

E9: Esses indicadores aqui a gente não adota, eles já vem da secretaria de educação são aplicados as provinhas, provinha brasil e é através disso que a gente observando o resultado do desempenho dos alunos. A provinha já vem da SEEDF uma coisa determinada e aqui dentro, depois que a shirley chegou aqui ela instituiu o simuladinho que faz com os alunos.

**Pesquisador:** se vcs calculam indicadores percentual de pais que participam das reuniões, professores que ficam no decorrer do ano todo, aprovação, reprovação...

**E9:** **É feito todos os levantamentos porque a gente precisa fazer os gráficos e mandar.** No primeiro momento que eu falei pra elaboração do ppp a gente manda os questionários é procurado através das questões lá toda a vida da família, faz indicadores, renda familiar, quantos filhos tem, se todos estudaram, escolaridade, ...tipo de religião, acesso a internet...

.....

Chega a 70% quando fazemos reunião dos pais aqui. Os pais ficam bem mesmo.

**Pesquisador: 99- Quem elabora os indicadores?**

E9: Diretor e coordenadora (shirley, ver o cargo)

**Pesquisador: 100- Quem os analisam?**

E9: Diretor e coordenadora com os professores

**Pesquisador: 101- Qual a periodicidade?**

E9: Aplicado 1 vez no ano o questionário, só que durante ano tem três avaliações prédefinido.

**Pesquisador: 102- Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?**

**E9:** Às vezes a gente acha que as famílias são muito carentes, a gente reluta em pedir, mas pelos questionário a gente vê que eles conseguem...facilita ao acesso as famílias, conhece o aluno. O questionário é um eixo pra organizar a escola. Avaliando os alunos. Muitas coisas a gente consegue com estes questionários. Facilita o acesso as famílias, olha o questionário pra entrar em contato com os pais.

....era um discurso danado, não vamos mandar tarefa porque volta em branco, a tarefa tem de ir independente do menino ir ou não...então chegou uma conclusão na coletiva aqui que fosse enviado mesmo que o aluno não fizesse...

Participar os pais dos indicadores do perfil da escola, questão de atendimento da secretaria, como é a proposta da direção...

Parece que quando falamos de apresentação de gráfico, parece que é para um grupo de pessoas que parece que já entende de como é elaborado este gráfico e a gente acaba subestimando o entendimento dos pais, as vezes tem lá aqueles pais que nunca tiveram

estudo mas com a explicação que a gente dá eles passam a entender aquele gráfico ...não entende em percentual vc explica oh esta parte maior representa que os filhos não estão fazendo dever....daí na próxima reunião eles vão querer ver algo melhor...

**Pesquisador: 103.** Estabelece práticas de monitoramento de processos?

E9: Dentro daquele momento se a gente vai trabalhar primeiro bimestre, já monta o tema, dentro do tema, faz monitoramento dentro do conteúdo que os professores estão aplicando, joga um passeio que vamos elaborar, murais que cada professor faz com as crianças, trabalhos pra serem apresentados. Inclusive a regional tá cobrando trabalhos nosso. Dentro do calendário da própria rede é planejado **um dia de reunião individual, um dia de reunião coletiva, e um outro dia geral com toda a escola...então este monitoramento toda quarta um dia anterior a gente vê o planejamento, o que foi e não foi vencido, porque que não foi ...toda quarta a gente uma coletiva** quando tem o conselho de classe é melhor porque junta os dois grupos, a rede pede gráficos, diagnóstico inicial através de gráficos, eles mandam um para fazer por planilha e aí leva pra todo grupo ver como é que tá ... uma das avaliações já tá tudo tabulado e aí no dia 6 a gente reunirá com o grupo todo pra compartilhar tudo.

**Pesquisador: 104.** Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?

**E9: Sim. Resposta na questão 103.**

**Pesquisador: 105.** Quadro de indicadores.

E9: Número médio de aluno por turma, vem estabelecido pela secretaria, só que como a sala é pequena, a gente não atende o que a secretaria pede. A gente sempre atende menos né. **Acaba que a gente tanto utiliza como produz.**

**Colocar indicadores com relação as questões das verbas e parceria da comunidade.**

Tem um voluntário aqui que ele é medico que é vizinho da escola. Ele é dermatologista e faz atendimento para as crianças que tem necessidade na área dele. Tem o armário dele com os remédios. Na questão do piolho ele nos ajuda.

**Pesquisador: 106.** Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

E9: A equipe da escola? Não existe aquela dificuldade. A gente está sempre pontuando naquele momento o que é preciso. Quando entra verba o que que a gente vai fazer com esta verba. Qual seriam as prioridades. Daí a gente já passa para todos os segmentos inclusive na verdade com os pais tb tem fazer isso. Mas como temos dificuldade de trazer

os pais toda vez pra cá, pois eles acham porque as crianças vem de ônibus, tem de ter um ônibus pra eles virem. Na verdade não é liberado ônibus nos dias de reuniões principalmente se for num final de semana. Aí a gente tenta conciliar uma coisa com a outra. E neste momento que eles estão aqui a gente aproveita pra fazer todas as perguntas necessárias, todas as avaliações, todas as reivindicações ...

**Pesquisador: 107.** Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

E9: Sim . começa a fazer as prestações de contas que não é só financeira...mas através dela mostramos pros pais todo o trabalho que fazemos na escola. As vezes a gente pede 3 reais para um passeio. Veio um mímico aqui, Miqueias e a gente pediu 3 reais pra cada aluno...e nós alugamos um carrinho de algodão doce, o Miqueias fez a apresentação dele e a gente pagou com o dinheiro que eles trouxeram. Pagamos o algodão doce e o que sobrou fizemos um envelope pro Miqueias levar. Este tipo de retorno a gente tem de estar dando para os pais. Vai fazer passeio pro zoológico. Não tem dinheiro no caixa. Pede 5 reais pra cada um ...daí tem pai que questiona, pô é só passeio, só passeio...porque as vezes acontece num mês de ter dois passeios. Mas aí a Shirley até mudou o nome não é passeio, é uma aula passeio. Porque nestes passeios os meninos estão estudando alguma coisa. Coisas que foram discutidas na sala de aula, estão sendo discutidas lá fora.

Sim passamos o Ideb pros pais. Principalmente porque nos anos anteriores antes da gente chegar aqui a escola dentro da regional de ensino ela estava em ultimo lugar em questão de rendimento. E agora de 2012 até o ano passado a gente ficou em primeiro lugar na regional de ensino então foi um crescimento assim, não vou dizer que significativo... pra gente foi uma surpresa...mas o trabalho tá sendo feito. Só que ninguém esperava este resultado. Coisa muito boa. É passado pros pais, foi mostrado a questão percentual mostrado as questões das reprovações. Mostramos tb as faltas do aluno, falta hj ai vem amanhã e ai falta de novo. Vai dificultando a vinda dele dentro da escola e na sala de aula e aí atrapalha até o professor né...porque o aluno que vem todo o dia vc consegue acompanhar...o aluno falta hj...falta amanhã...fica difícil de acompanhar. Quando tem 3 faltas a gente liga pros pais...quando fica difícil para que o sujeito mude....a gente manda o nome pro conselho tutelar que faz uma visita na casa dele e assim a gente vai tentando resolver. Mas geralmente eles voltam. Tem aluno aqui que tem a situação muito difícil...muita briga em casa ou não mora com o pai nem com a mãe. Fica nas mãos de pessoas que nem são os representantes legais, mas que tem que estar dentro de uma escola. Se a pessoa que está como responsável não coloca ela na escola aí é pra marginalidade mesmo.

**Pesquisador: 108.** De que forma?

**Respondido anteriormente...**

**Pesquisador: 109.** Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

E9: Sim. Porque é um indicador ... a gente tentou ver este percentual. Mesmo que a gente não fique em primeiro lugar a gente tá avaliando as crianças. Não é a professora que aplica e outra pessoa de fora. Não tem como dizer que a professora ajudou o aluno. É uma avaliação séria e a gente tem de contar como apoio até mesmo pra avaliar nossa gestão.

**Pesquisador: 110.** Você considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

**E9: Não...pensando agora não. Acho que não precisa.**

**Fim...**

## **ESCOLA 10 (E10)**

### **Questões abertas:**

**Pesquisador:** Questão 91: Como você identifica as informações necessárias para a sua gestão escolar?

E10: Porque assim a gestão é tão ampla, quando eu comecei... eu tinha quase 17 anos de secretaria, vendo né a gestão daquele jeito, mas quando eu entrei eu comecei a ver tanta coisa, por onde eu tinha passado antes, uma visão limitada. **Para vc gerir uma escola vc tem de estar por dentro de todos os segmentos.** Questão com os estudantes não é só ver se veio pra escola ou não veio, tem questão familiar, teve crianças, 2, reprovados por falta ano passado mas é tão mais complexo do que o professor falar assim ah não veio tem que mandar o conselho tutelar, as vezes...a gente encaminha sim mas nem o conselho tutelar vai dar jeito. Chega atrasado...eu já tive um debate aqui **numa coletiva**, ah chegou atrasado vai embora, eu não mando...quem vai assinar? Porque eu não mando! É melhor ele chegar 30 minutos e ter as outras 4h 30 min de aula do que perder 30 minutos e as outras 4h e meia, no caso são 5 h. Então foram coisas que a gente foi conquistando ao longo dessa minha gestão e graças a Deus eu tenho uma equipe muito boa mesmo. Não sou de ficar colocando nada da escola né melindres, estas coisas mas a gente faz um trabalhando muito bom por ser uma comunidade carente no P Sul mas a gente faz as coisas aqui e a gente melhorou muito.

**Pesquisador:** Mas vc consegue essas informações fazem coletivas?

**E10: Coletiva.** Nós temos um GT de trabalho que foi montado na época do PPP. O ano passado a gente elaboramos o PPP e que eu nunca tinha participado de uma elaboração tão...não é porque foi na minha gestão não mas assim foi um grupo de trabalho que a gente montou e a gente permanece com este grupo de trabalho que é pedagoga, a psicóloga escolar, os coordenadores, eu, a Andrea (vice), que de vez em quando vem pra me dar suporte quando estou lá.

**Pesquisador:** 92. As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

E10: Sim. Graças a Deus. A gente nunca foi atrás pra ser negado. A gente sempre consegue. A gente tem a questão de resolver muitas coisas por aqui. Eu não sou de ficar atrás de Regional, acho que a escola que menos incomoda a Regional é a nossa. Porque a gente se vira! A gente resolve aqui. Ah estragou ...a gente resolve aqui...tem o **parceiro da escola...**

**Pesquisador:** 93. Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

E10: Acho que o gestor é uma **peça fundamental**. Teve determinados momentos na construção do PPP. E as vezes vc esbarra em determinadas questões que as pessoas dão uma esmorecida e a gente tem de estar lá. Não vai dar certo...qual a dificuldade? Não a gente resolve isso aqui. E assim vai. Se a gente, se o gestor não tiver esta empolgação...já teve situações de levar situações pro grupo e aí falam acho que não querer não...daí falo vai...tem que ir com jeitinho...vai conversando...porque se o próprio gestor não tiver essa empolgação ninguém tem não. Vc tem um grupo e vc tá aqui apagado...achando que vai fazer e não faz! O grupo muitas vezes faz pela nossa empolgação. Vai dar certo, vai...**vamos incentivar**.

**Pesquisador:** 94. Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E10: Olha o que dificulta muito este trabalho da gente, **é a questão financeira**. Nós pegamos esta escola final de 2012. A escola não recebeu verba em 2012. Daí recebeu janeiro de 2013. Só que pagamos a dívida de 2012. E aí a gente recebeu uma parcela de 2013. Esta parcela de 2013, fizemos uma melhoria no parquinho, nos banheiros, compramos televisões pra ter nas salas porque os meninos não tinham. Só que aí veio ... **cortaram, teve uns calotes** aí do PDAF, se saísse e apesar de não ser muito dinheiro, quando a gente administra direitinho a gente teria conseguido fazer muito mais coisa aqui nesta escola. Muita coisa a gente compra fiado. Temos duas empresas que seguram, lá no Taguacenter, pra esperar a verba chegar e não é o certo. Vc tem de ter o dinheiro pra comprar e não vc ficar devendo. Aí vc cria uma dívida que não é sua, porque se a gente tivesse certinho, porque tudo envolve material pedagógico, material de limpeza, é um cano que quebra, tudo ... tudo e olha que gente faz...a gente tira do muito do bolso mesmo.

E10: Vice: muita coisa do nosso PPP pra fazer, com esta queda da verba, atrapalhou.

E10: Diretora: Mas é assim...poderia estar melhor. Este ano eles deram uma parcela emergencial. A gente não tava nos planos a pintura da escola mas quando entrou esta parcela...nós resolvemos assim no feriado do carnaval pra conseguir e foi pintado.

E10: Vice: eu falei pra ela da sala de leitura que teria de ficar pronta em janeiro...

E10: Diretora: Trocamos aquilo tudo. E assim deu certo...porque a gente não tem preguiça assim...Andrea não me acompanha não porque eu tenho umas coisas assim...e não vai sofrer se não acompanhar não pois eu entendo porque tem coisa na minha cabeça...

E10: Vice: Isso que eu falo é importante...**o que faz a diferença é o gestor mesmo.** Acaba que a escola começa ter a sua cara. Porque se vc é uma pessoa não muito organizada, questão financeira principalmente, se ela ...Dilma é assim, ela só compra aquilo que ela tem na mão. Diferente do nosso colega que a gente vê, eu vou comprar e acabou.

E10: Diretora: A gente já conseguiu cada coisa aqui. Não tenho preguiça de correr atrás de preço, porque assim a gente consegue fazer mais coisa...pesquisar...

E10: Vice: zelar pelo dinheiro público, porque ele é nosso....

E10: Diretora: Eu falo para os meninos aqui, vcs acham que o governo vão sentar em cadeira riscada, banheiro quebrado...não vem não! Eles estão lá no ar condicionado, numa cadeira acolchoada, tomando um cafezinho ...

**Pesquisador:** Tem de mostrar que tem dinheiro dos pais deles ali. Eles tem de cuidar do que é deles.

E10: Diretora: Eles tinham uma mania de subir em vaso, brincar em banheiro. Quebrou vaso, o pai vinha pra pagar. Porque só assim ... diminui. Se estragar o pai vai pagar e tá pagando duas vezes. É questão de consciência...

**Pesquisador: 95.** Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

E10: Eu respondi...(Financeiro). E a questão do desempenho dos alunos tem algumas situações que é a família, não acompanha. **(acompanhamento familiar)** . Tem uns que são ótimos. Em excesso até. Tem outros que deixam...e vai além. A gente não consegue entrar. Porque são questões familiares . É cada problema que vc nem imagina. E aí eu falo eu não tenho problema. Porque as vezes a gente pega umas situações que eu falo Andrea, nós não temos problemas.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

E10: A gente sempre busca...assim **toda quarta-feira a gente tem a coletiva.** Junta o grupo de professores. Não é toda quarta-feira com servidor porque eles tem algumas épocas. Mas a gente sempre pergunta ... de acordo com os estudos, a gente sempre faz estudos para poder estar abrindo o olhar...porque assim a educação sempre tá inovando...sempre e se a gente sempre não ficar buscando lendo, atualizando e a gente sempre faz isso.

**Pesquisador: 97.** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

E10: Hoje, eu tenho acho que eu não deveria ter passado pela direção da escola em um outro momento e nem com outra equipe. Eu acho que Deus ele prepara tudo certinho. Porque a minha experiência profissional porque quando eu sair dessa minha direção e for

pra sala de aula eu sou uma outra pessoa...um outro profissional. Porque as vezes na sala de aula a gente tem uma visão limitada porque todo o profissional tinha de passar por uma direção pra poder saber o que que é. Essa questão dessas crianças muitas vezes **o desempenho deles não é satisfatório** porque eu nem sei como vem pra escola porque tem muitos problemas. Eu acho que eles são felizes em estar aqui. E a gente...não é que a escola vai passar a mão na cabeça...tem muita coisa que...porque **eles são vítimas da família**. Eu acho assim os responsáveis são pai e mãe. Como que vc vai querer que uma criança de 5 e 6 anos vai ter uma responsabilidade que não é dele?

**Pesquisador: 98-** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

**E10: Sim. Adotamos a provinha brasil, que são dados nacionais que a gente faz, a prova brasil.** E de acordo com estes resultados a gente faz a nossa organização aqui do trabalho do nosso planejamento.

**Pesquisador:** E este indicadores vc elabora estes indicadores para avaliar o processo, pega pronto?

E10: A gente monta o **teste da psicogênese, que a gente faz do 1º ao 5º ano**, pra saber o nível de cada criança. De acordo com o nível os professores fazem as intervenções. Este teste da psicogênese é a nível de escola. E a gente faz as intervenções. Os outros provinha Brasil, prova brasil a gente ...e a ANA que é uma avaliação que é feita no terceiro ano, a escola faz, envia pra secretaria e depois vem os dados e aí a gente trabalha em cima destes dados que são abertos pra qualquer pessoa né...no site.

**Pesquisador: 99- Quem elabora os indicadores?**

E10: A SEEDF.

**Pesquisador: 100- Quem os analisam?**

E10: Eu analiso com o GT de trabalho com os professor, coordenadores.

**Pesquisador: 101- Qual a periodicidade?**

E10: Psicogênese, em nível de escola, ele é feito ao final de cada bimestre. A gente fez um quinta-feira, terminando o primeiro bimestre, estamos analisando , diante dos resultados é que vai fazer o trabalho do segundo bimestre. E quando for no final do segundo biestre a gente faz outro. **É bimestral .**

**Pesquisador: 102-** Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?

E10: É pra melhorar o desempenho né? Porque assim...sempre a nível de português, matemática, leitura e interpretação...produção de texto e a gente vai pra **melhorar mesmo o processo de aprendizagem.** ...

**Pesquisador: 103.** Estabelece práticas de monitoramento de processos?

**E10: A gente monta gráficos pra mostrar.** Sempre que termina a gente apresenta. A gente ainda não fez uma apresentação para os pais. **Mas agora pra 2015 a gente vai fazer um banner e deixar ali na entrada.** É muito importante eles terem essa visão. Porque eles não tem né? Já tem escolas que fazem mas nós não conseguimos ainda.

A gente mostra assim...**faz a reunião de pais.** Tem a avaliação institucional e daí a gente mostra os gráficos que a gente apresenta para os professores a gente mostra pra eles. Porque assim aquela coisa mais rápida. O nosso objetivo é fazer em banner porque quem vem

**Pesquisador: 104.** Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?

**E10: Sim. Gráficos dos teste de psicogênese e avaliação institucional apresentados aos professores e aos pais, em reuniões.**

**Pesquisador: 105.** Quadro de indicadores.

**E10: Número médio de aluno por turma:** vem uma estratégia. A gente usa a estratégia de matrícula da rede. Vem uma estratégia pronta.

A gente compara assim...por ex, o Ideb, a gente compara por setor. Daí a gente olha p Sul da Ceilândia, as escolas daqui, depois a gente pro DF...

E eu estou com as minhas turmas com 10% a mais. Daí quando eu fui passar para os professores...gente este ano vai estar lotado...ah mas como a gente vai trabalhar com este tanto de menino...ou seja, dificulta né? Gente vamos agradecer enquanto tem menino...ja pensou no ano que a gente chegar aqui e a turma tiver sem menino nós vamos trabalhar aonde? Daí elas falam, td vc tem que levar na brincadeira, mas eu digo, a gente tem de brincar! Graças a Deus, quase ninguém saiu da escola. E a gente tem de agradecer porque a gente sempre teve um índice muito grande de remanejamento. Vaga? Tinha um monte de vaga. Este ano tinha uma numa turma...duas em outra. Teve gente que veio dormir na fila pra conseguir vaga. Então tudo isso é reflexo do trabalho da escola...melhoramento.

Docente com formação superior: só tenho uma que não tem e que tá fazendo ...

A gente tá fazendo um levantamento de quem veio de outra escola, quem veio de outro estado...

**Pesquisador: 106.** Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

E10: Eu tenho uma gestão muito tranquila. Não tenho dificuldades de falar quando não tá bom. E assumir o que foi falho né? E trazer pra melhorar. Eu não tenho. Porque as vezes tem gestão que fica tentando abafar ...eu não tenho isso não. Acho que a gente tá aqui pra aprender. Não é porque eu estou diretora que eu vou saber de tudo...não. As vezes vem gente perguntando determinada informação e eu falo não sei agora...mas eu vou procurar. Em reunião também se eu não souber dar a resposta na hora...vou procurar e se vierem questionar...mas graças a Deus as pessoas sabem que eu não tenho esse problema. As vezes as pessoas nem esperam a reunião, chegam aqui e me perguntam, oh Dilma o que vc acha disso assim assim assim...a gente tem uma relação muito boa. Porque tem pessoa que não aceita. Se a coisa não tá boa não aceita que fale.

**Pesquisador:** E aí toda equipe de trabalho tem né? Pode ser que não tenha mas...

**Pesquisador:** 107. Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

**E10: Sim. É o que te falei nas reuniões e a pretensão nossa é estar apresentando o banner pra deixar mais visível porque nem só os pais que vem na escola ver o resultado, ver o progresso.**

**Pesquisador:** E eles sabem como é calculado, por ex, o Ideb...

**E10: Sabem.** Tem uns que conseguem compreender melhor e tem outros que são mais ... mas é normal. Mas a gente passa sim. Eles tem a informação sim. Até o teste da psicogênese que é mais comum na escola, as vezes tem um ou outro que não entende ainda mas pra que isso mesmo? E olha que a gente fala o tempo inteiro, o tempo todo.

**Pesquisador:** 108. De que forma? **Respondido anteriormente....**

**Pesquisador:** 109. Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

E10: Olha, apoia sim...só que como é nacional, as vezes, muito embora a prova brasil são conteúdos do 5º ano que todas crianças tem que saber, mas o jeito, a elaboração, pras crianças interpretarem eu acho que dificulta um pouco

**Pesquisador::** não é a realidade que acontece, neste sentido?

E10: Não...é assim...se bem até que na semana pedagógica... agente tá mudando a nossa forma de elaborar as nossas avaliações. Interno. A gente tinha um jeito e os meninos e quando vem de lá vem de outro jeito, é só pra eles leem. E aqui a gente tem mania de ficar de ficar leenndo...então a gente tá mudando esta metodologia. Uma prova que é aplicada aqui, ela é aplica lá no interior...é padrão. É o que eu falei pros meninos, se a gente acha dificuldade aqui imagine esse pessoal lá de não sei aonde ...e a gente tem de ir se adequando, mas apoia e muito!

**Pesquisador:** 110. Você considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

**E10: A gente acrescenta o teste da psicogênese. O Ideb é a cada dois anos... a prova brasil e a escola não pode ficar esperando .... e pra complementar, a gente faz essas avaliações, a gente já vai trabalhando este que eu te falei que é bimestral. Que a gente trabalha leitura, interpretação...**

**Pesquisador:** Pode até ser um tempo para se trabalhar e chegar onde eles gostariam...

**Fim...**

## **ESCOLA 11 (E11)**

### **Questões abertas:**

**Pesquisador:** Questão 91: Como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar

E11: Como eu estou nesta escola a muito tempo, há 15 anos e eu participei do processo eleitoral pra direção, pra gestão, ano passado, eu assumi ano passado, mas estive aqui o tempo todo como professora então pra mim é muito fácil saber de todas as demandas da escola. Eu tenho uma visão de professora e através das reuniões que a gente faz semanalmente, chamada coletiva, toda quarta-feira, a gente faz o levantamento de cada necessidade dos professores de acordo com sua turminha e na escola como um todo.

**Pesquisador:** 92. As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

**Pesquisador:** via SEEDF ou outras fontes de informação...

E11: Sim. De todo mundo. Porque na verdade a gente faz de forma compartilhada. Quando eu falo assim são atendidas, dá a impressão que eu solicito e elas atendem, mas a gente conversa. Em termos de gestão, quando é o administrativo ou o financeiro não. Eu e o vice decidimos aqui, levamos pro grupo e o grupo acata...e quando a demanda para o grupo a gente vê o senso comum ali ...mas sempre são atendidas.

**Pesquisador:** 93. Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

E11: Isso é muito bacana. Na verdade a gente ainda tá construindo o ppp, eu peguei ppps de gestões anteriores porque a nossa linha de trabalho, como nossa escola tem uma especificidade assim, uma área ambiental, fica situada dentro de uma ave, então as questões a serem trabalhadas aqui de preservação e de consciência são a vida inteira. Serão dessa forma. Então a gente só vai adequando algumas coisas e vai atualizando. A realidade. O meu papel é de acompanhar este processo em cada turminha e na escola como um todo, porque aí entra tb os funcionários da cantina, da limpeza, né...as vezes eu interfiro assim, se alguém precisar, e como eu sou professora e adoro né, eu vou na sala de aula tb e visto a camisa de professora. Aqui é assim...o nosso grupo é muito bacana, eu sou da segunda geração. Esta escola foi fundada pela Dona Nenem e que antigamente era um centro social e não uma escola. E aí várias diretoras passaram e

quando eu cheguei aqui era Carla e a Carla tá quase aposentando e eu vou me aposentar junto com ela ano que vem. A Carla foi minha Diretora por 8 anos então eu pego tudo que a Carla, o legado dela e dou uma atualizada. E daí veio o André e que tá ali no terceiro ano. E a Daise que tá como orientadora. A gente vai herdando e não tinha mais ninguém pra ir ...eu fui. A gente tá preparando um grupo, pois tá renovando um grupo agora, a gente tá preparando as mais novas pra continuar na mesma linha de trabalho pra gente não se perder e aí acaba que virando uma Dinastia né?

**Pesquisador:** 94. Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E11: Olha eu não percebo não. Nenhuma situação, quando elas não chegam a gente vai atrás. Mas geralmente chegam.

**Pesquisador:** 95. Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

E11: O problema maior que a gente enfrenta hoje é com relação a estabilidade...a falta que o profissional faz com tira atestado médico. Abano nem tanto, são 5 por ano. Mas TRE são 12 polos, processo eleitoral. Então o professor tem ter as licenças médicas não temos professor substituto, é um direito do professor e não da criança, eu acho que a criança deveria ser os seus direitos preservados de ter aula todos os dias. Essa é a maior dificuldade que encontramos hj na gestão.

**Pesquisador:** Tira atestado e há a dificuldade de substituição?

E11: Não tem. E aí assim, coordenadora, como a escola é pequena nós temos direito a três coordenadores, não temos supervisora pedagógica. Nem administrativo. O Tiago é vice-diretor e é da área administrativa e eu sou diretora, sou da área pedagógica, sou professora, então é muito difícil dizer assim ahh o diretor vai pra sala de aula, quando falta professor. É o que mais a gente escuta por aí. Mas eu não posso ir. Eu tenho outras demandas que não me deixam ir, inclusive o financeiro. Colocaram um peso sobre nós muito grande que é fazer toda esta gestão financeira da escola. São valores...agora não...pra vc ver...eu tô achando até bom ter vindo nenhuma porque eu não tenho o que me preocupar, eu posso focar no pedagógico. Agora o que mais angustia é **a falta do professor quando ele tira atestado médico.**

**Pesquisador:** não tem como pedir isso na secretaria...

E11: Antes se o professor ficar mais de 15 dias, a gente tem direito a um substituto. Mas ele tem de tirar licença de no mínimo 15 dias. Eu já tive professor aqui que dizia que o atestado era de 8 dias, mas ia ser reavaliado podendo pegar mais dias. Daí eu pedia, então tira logo de 15 dias e daí eu terei direito a substituição. Não é uma contradição? O gestor ter que pedir pro médico pra não prejudicar a escola. O aluno que é o mais

prejudicado. Em outras escolas, eu tenho sobrinhos em outras escolas públicas também, o que que acontece, professor não vai porque tirou abano, ou é atestado, o menino vai pra casa. Aqui como nós estamos numa região mais afastada, é uma zona rural e tá perto ali da BR, mas as crianças moram ali no “Paul”. Esta escola é de tempo integral justamente por causa da vulnerabilidade, os pais saem pra trabalhar e só voltam a noite, não tem com quem deixar a criança. Não tem como mandar o menino pra casa porque não vai ter ninguém pra receber. Então a gente tem de se virar aqui mesmo então isso afeta a qualidade. Hoje, não é Fábio (vice-diretor), a dificuldade que a gente mais tem aqui não é a falta de professor?

E11: Vice: Em qq escola. A diferença é que outras escolas dispensa...

E11: Diretora: Dispensa...mas o direito do aluno de aprender, de receber as 1000 horas, dos 200 dias letivos, ele não tem. Fere o direito do aluno...é horrível!  
Isso sem falar no da gestão porque o da gestão a gente nem fala né? De administrar o financeiro, o pedagógico e o administrativo tudo assim desta forma, sem o apoio, é difícil. Porque o cargo de coordenador hj não é técnico tb. Não há concurso pra coordenador. Ou são professores que sobraram de uma lista de turno ou que pegaram por um outro motivo, entende? Acho que falta muito este lado aí, este olhar mais preocupado com o pedagógico pela secretaria. É só funcionar pro pai ver que o menino tá vindo todo dia, mas a gente se preocupa muito com estas coisas.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

E11: É o incentivo né? **Incentivar a formação continuada.** No início de cada semestre a gente faz a divulgação oferecidos que agora isso aí tá muito bacana na secretaria. Tem n-opções de cursos, hj em dia só fica parado sem estudar quem quer, porque vc não gasta um centavo. E as meninas do PNAIC recebem bolsa de 200 reais pra fazer o curso, a nível federal e aqui a EAPE dá um suporte muito bom.

**Pesquisador: 97.** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

E11: É uma escola família. Tenta manter sempre uma mesma linha de trabalho. Desde o início que ela foi criada. É as vezes até protegendo demais as crianças porque a gente gosta de suprir as carências e as necessidades que elas tem né? As vezes falta um caderninho, falta alguma coisa, a gente compra material pra ele não ficar excluído de nada. E a preocupação de leva-lo pra conhecer lá fora. Trazer a informação, tendo em vista que são de famílias com acesso a informação muito restrita então a gente entende a necessidade de ampliar isso pra ele. Pra que eles façam esta leitura e chegue junto com todo mundo.

**Pesquisador: 98-** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

E11: Aqui a gente faz a Provinha Brasil, tem a ANA que é avaliação nacional de alfabetização e a prova Brasil do Ideb que é do 5º ano, e **bimestralmente** todas as turmas

fazem o teste da psicogênese pra gente avaliar o nível de leitura e escrita de cada turma. São as avaliações normais do bimestre.

**Pesquisador:** Mas um sistema de indicadores assim é...calculados vc busca na internet em algum sistema ...indicadores calculados.

E11: Sempre em cima da ANA e das proeficiências do ANA e da Provinha Brasil. São as diretrizes, não são as diretrizes...a gente trabalha em cima das proeficiencias mesmo da ANA e da provinha brasil. Do próprio Ideb.

**Pesquisador:** vcs não tem um sisteminha de vcs ?

E11: Não, não...não há necessidade pois aqui é da Ed Infantil até o 5º ano, é uma turma só de cada. A professora da educação infantil , o ano que vem, já faz a transição para a professora do 1º ano. Aqui todo mundo conhece todo mundo. Então não tem ... a gente só faz estes externos pra enquadrar pra saber onde nós estamos com relação a outras escolas. Fazemos todos os externos e a gente tem lá os indicadores. A gente já teve em segundo lugar no Ideb. a gente é classificado porque é uma exigência da regional e é bacana assim usar este sistema pra nos avaliar aqui.

**Pesquisador: 99- Quem elabora os indicadores?**

Respondido anteriormente...

**Pesquisador: 100- Quem os analisam?**

**E11: As coordenadoras com as professoras.**

Agora eu estou com este aqui...como estou sem coordenadora...isso aqui é a provinha brasil, este aqui é do aluno. Eu tenho aqui as orientações e aqui eu tenho os parâmetros. E ai depois esta avaliação vou preencher porque no computador eu tenho o site onde a gente vai colocar todos os resultados e aí já sai tudo com gráficos, índices... todos tudo calculado. Este sistema acho que é do Inep, governo federal. Depois disso, isso é uma avaliação a nível nacional e a gente manda os resultados e daí eles fazem o ranking das escolas. E aqui é a guia dos resultados, o que avaliado ... e aí a gente vê...aqui oh a matriz de referência depois disso a gente pega estes dados impressos e aí a coordenadora senta com a professora e aí a gente vai analisar em cima destes parâmetros aqui oh...o que que a gente tem de trabalhar mais em português, o que que a gente tem de trabalhar mais em matemática? E aqui tem as sugestões, tudo oh...como interpretar os resultados. E a gente usa desta ferramenta pra nós aqui também. Não só pra ter um resultado e fazer um mapeamento a nível federal

**Pesquisador: 101- Qual a periodicidade?**

**E11: Anual** (dados inseridos no site do Inep, Prova Brasil). Ele á anual mas te dá o subsídio pra trabalhar o ano inteiro. Então se a coordenadora achar necessário voltar ali pra rever algum ponto, daí ela volta.

**Pesquisador: 102- Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?**

E11: Pra nós aqui é pra **achar o melhor caminho pra chegar nas metas que a gente estabeleceu durante ano**. Pro governo eu não sei...pra nós aqui é esse, pra gente fazer uma reavaliação de como cada turma está sendo eficiente aquela maneira. Senão a gente muda, então é mais avaliação mesmo.

**Pesquisador: 103.** Estabelece práticas de monitoramento de processos?

E11: Sim. Bimestralmente a gente faz **conselho de classe**, e nesse conselho de classe cada turma tem um **gráfico** feito pela coordenadora depois das avaliações a gente faz um **gráfico** que é apresentado para o conselho de classe para análise dos professores. Então aquela professora que conhece o menino desde pequenininho e a maioria deles está aqui desde a educação infantil, várias professoras opinam e intervêm na situação individual. É bem bacana, daí é uma visão que outra escola não tem. Porque aqui a gente não tem rotatividade. São praticamente os mesmos, é um ou outro....e de profissionais tb.

**Pesquisador:** então dá pra vc acompanhar...

E11: É...dá pra acompanhar direitinho.

**Pesquisador: 104.** Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?

**E11: Sim.** É importante pra nós a gente fazer esta avaliação, pra uma retomada de conduta e até mesmo se comparar mesmo com outras escolas pra ver se nosso nível tá bacana.

**Pesquisador: 105.** Quadro de indicadores.

**Pesquisador: 106.** Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

E11: Aqui a gente não tem nenhuma dificuldade. É um grupo muito pequeno.

**Pesquisador: 107.** Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

E11: Sim...No início do ano. Quando a gente recebe a comunidade na escola, a gente faz um retrospectiva dos resultados porque ele só sai mesmo no finalzinho e a gente estabelece junto com a comunidade as metas com o ano seguinte.

**Pesquisador:** vc explica como é calculado o Ideb? A importância de cada indicador.

E11: Sim. A gente explica e eles tem. Tanto é que na época da prova Brasil quando chegam as provas, a gente manda um bilhetinho pra eles que evitem faltas no dia, pois é importante que todos estejam na turma. Então eles se envolvem mesmo.

**Pesquisador: 108.** De que forma?

**E11: Reunião. Início do ano. Todo início do ano e é feita bimestralmente pra ele acompanhar. É uma início do ano para estabelecer metas para o ano vigente.**

**Pesquisador: 109.** Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

E11: Sim. Apoia. Porque é um parâmetro, um termômetro para ver como está andando e até  **sinaliza pra nós as deficiência** que a gente tá e ajuda a estabelecer metas. É muito mais fácil trabalhar com estes dados concretos, de 0 a 10, eu acho muito bacana isso, pois a gente quer sempre chegar no 10. E daí a gente vai ver porque está no 8 ou em 6 porque? Daí a gente estabelece metas pro próximo bimestre. E aí no conselho de classe a gente consegue ver, se avançou ou não.

**Pesquisador: 110.** Voce considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

**Pesquisador: o Ideb é um agregado de variáveis...se vc acha que tem outra coisa que pode agregar aqui...**

E11: As faltas, a rotatividade...do jeito que tá tá bacana, mas se tiver um jeito de medir essa questão da falta do professor, eu acho que é interessante tb. Um bimestre sem o professor regente tira uma licença e depois ele volta...isso interfere no processo. Se houvesse uma maneira, eu não vejo bem como, mas se houvesse uma maneira de separar estas crianças, olha estas crianças tiveram um professor do início ao fim e o resultado foi esse...e essa turma o resultado foi assim porque o coordenador teve de entrar...não houve uma sequencia.

A remuneração que a gente recebe é muito pequena em relação a responsabilidade que a gente assume. E das horas que a gente dispõe para o trabalho, pois teoricamente eu assino 8 horas de serviço mas trabalhamos muito mais que isso. Nossa é judiado. Tem que ter muito amor.

**Fim...**

ESCOLA 12 (E12)

**Questões abertas:**

**Pesquisador: Questão 91:** Como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar

E12: Geralmente estes problemas a gente vai **observando no decorrer do ano**, vai observando o que a gente planejou no ano anterior, que a gente coloca em prática dentro do que foi planejado do PPP, do plano de ação, então a gente vai tentando cumprir com estas ações, atingir estes objetivos. E daí no decorrer do ano, nesta prática do trabalho, desenvolvimento do trabalho, a gente vai vendo aquelas coisas no final, o que não foi bom, o que a gente conseguiu atingir, ou não atingiu, porque não atingiu, na prática a gente vai vendo, reunindo a comunidade escolar. Ano passado a gente reconstruimos o

PPP da escola, a gente procurou fazer bem assim, com orientação da SEEDF, foi muito bom, porque nos PPPs anteriores, eles apenas davam um roteiro ou teve uma época que tinha na SEEDF, o Prof Carlos Motta, professor da Unb, que construiu um PPP pra a SEEDF e que era dado como modelo pra gente seguir. Mas nesse ano, nós construímos um PPP que foi dirigido, todas as etapas construídas, então foi bom porque veio todas as orientações pra serem seguidas. Então nós pesquisamos com a comunidade escolar, pais, professores, alunos, então nós construímos questionários, então os questionários foram montados, veio alguma sugestão de questionário da Regional e a gente acrescentou algumas questões relacionadas com a nossa realidade. A gente viu com os alunos, como eles viam a escola, o que achavam da escola, como é a escola que tenho, como é a escola que eu quero, e o que a gente pode fazer para conseguir esta escola que a gente quer. Então foi muito legal, então com os pequenos, de 6 anos, ainda não alfabetizados, eles fizeram em forma de desenho, deu pra ver o que eles queriam, a gente tabulou todos os dados, então com os pais a gente e com os maiores de 4º e 5º anos, eles escreveram, colocaram a escola que tenho e que escola eu desejo, aí nós fizemos uma tempestade de idéias, então eles foram escrevendo e com as famílias tb, montamos questionários com os professores, tabulamos todos estes dados e fomos construindo o PPP, dentro das sugestões, do que foi levantado, das idéias e aí ficou bem legal nosso PPP, bem construído, coletivamente, com toda a comunidade, foi muito legal, foi o primeiro ano que eu fiz um PPP realmente com a participação de todos, porque a gente fala que é pra participar, é coletivo e acaba que não é. Mas este ano a gente conseguiu fazer, todo o grupo, foi uma fala do grupo, dos professores que ficaram muito satisfeitos com o resultado, com a participação de todo mundo. Foi muito bom. Depois destes dados, tabulamos os dados, construímos o texto, todas as etapas, as metas, objetivos, estas coisas todas, lemos pro grupo, fazemos as adequações, corrigindo, todo mundo junto, foi apresentada pela regional. Todas as escolas apresentaram os PPPs, foi compartilhado. Aí deu pra ver como todo mundo construiu, é um projeto e cada um busca o seu caminho dentro da sua realidade. Deste governo, o que eu gostei muito foi todo este processo, da construção, desse processo, que primeiro a gente construiu o currículo, deste 2011 e que este ano saiu o currículo novo. Daí nós fizemos um estudo sobre avaliação e foi feito um estudo tb de como colocar este currículo em prática né, e aí por último agora, a gente fez, estudamos avaliações de larga escala, o que esta avaliação pode estar contribuindo pra nossa escola, na aprendizagem. Então foi uma construção muito legal, **estes três últimos anos**. E agora, no final deste ano, fizemos avaliação com todo o grupo, de professores, alunos, funcionários, com a família a gente não fez, a gente fez no início do ano pra construir o PPP, era pra ter feito esta avaliação com a família neste final do ano, pra saber como foi o ano, pra ter uma fala dele, mas não deu. Pretendo fazer com a família no início do ano que vem (2015). Mas foi feito com os professores, mas nós já construímos o PPP pro ano que vem, o esqueleto dele está pronto. Então nós fizemos uma avaliação com os professores colocam o que foi bom, de positivo, o que deu certo, colocaram aquilo que foi negativo, o que a gente precisa melhorar e deram a sugestão. Sempre avaliando as metas e objetivos do ano passado, o que deu pra fazer o que não deu e o que a gente pode fazer pra continuar no ano que vem. O que achei legal foi a

participação do grupo, empenhados, com compromisso, e com sugestões, todo mundo partilhou, foi uma coisa muito legal, e que ano passado tinha um grupo que não queria participar, mas este ano todo mundo se empolgou, se empenharam pra participar, sugeriu. Os projetos que serão desenvolvidos, a gente quer desenvolver um projeto de leitura, apesar da gente ter tentado desenvolver um projeto de leitura, mas ainda ficou muita coisa a desejar, a gente percebe que a questão da leitura, deixa muito a desejar, a gente tem que melhorar muito, tem a questão da matemática, principalmente aqueles professores de alfabetização as vezes o nosso aluno chega, não fez a pré escola, as vezes vem de outro estado com 7 anos, tem uma defasagem muito grande. Daí o professor fica naquela de alfabetizar e esquece da alfabetização da matemática né? Então ta montando um projeto com jogos, pra trabalhar a matemática tb. Vimos que precisávamos melhorar alguma coisa de ciências, então são uns projetos que a gente quer desenvolver ano que vem. Então geralmente é assim a gente faz a avaliação no final e tenta construir no ano seguinte. A gente pega as informações com o grupo e vamos montando pro ano seguinte, o nosso projeto ta praticamente pronto já. Todo mundo já sabe do projeto, já apresentamos pro grupo, a gente elaborou os projeto com coisas que conseguiremos por em prática, porque as vezes a gente coloca algumas ações e fica mesmo so na idealização. Este ano colocamos os pés no chão. Vamos fazer isso, que isso a gente dá conta. Outra dificuldade que observamos nos meninos é a indisciplina, agressividade, é que mais atrapalha a aprendizagem. Nossa gestão a vice diretora quando assumimos a gestão escola. Nós dividimos assim, gosto do pedagógico, é o que gosto de fazer e ela administrativa, mas estamos juntos, resolvendo as coisas juntos. Mas eu trato mais o pedagógico, acompanho muito de perto de estar com o professor, o planejamento, construindo o PPP, já construído o plano de ação, mas as meninas até falam, mas Graça a gente ainda está em novembro, já ta pensando no ano que vem? Mas se a gente não começar agora, a gente não dá conta, pois a semana pedagógica são 3 dias. Então a gente já fez a avaliação e em cima da avaliação já traçou as metas e as ações. E aí assim um problema desta escola é que muda muito o grupo. Todo ano muda. Eu vim pra ca nesta escola no final de 2012, tem quase dois anos que estou aqui. O grupo mudou 4 vezes. Graça mas a gente vai fazer este plano e os professores que vão chegar depois? A gente ficar sempre esperando quem vai chegar vai ser difícil, e quem estava aqui que avaliou, o que ser feito, as ações, e ano que vem a gente vai rever este plano com quem tiver aqui na semana pedagógica e ler com o grupo. O que tiverem pra contribuir com o grupo a gente vai estar aberto pra quem quiser. É mais ou menos assim. Então as informações são assim, vou captando e vou construindo, vem na minha cabeça, vou construindo, jogo pro grupo. Uma coisa que percebi este ano, que eu fiquei MT satisfeita, porque foi MT difícil por causa desta quebra. Mas da metade dos professores, são 44 turmas aqui, mas da metade trocou, escola maior do Paranoá em numero de alunos, vieram professores que nunca tinham entrado em sala que trabalhava em banco, na CAESB, totalmente sem experiência e veio um grupo bom, grupo de concurso, a grupo anterior, temporários. Antes o professor fazia concurso, ia pra perto de casa só depois do estagio probatório. Agora não na primeira chamada já pode entrar e participar do concurso. É bom pro professor que vai estar perto de casa. Fora professor que entrou que

não deu conta, pediu conta, professor de atestado, mesmo assim tivemos resultado positivo. As vezes tem comparação escola publica com particular, que a escola particular é isso, é aquilo e que a escola pública não é boa. Mas gente vc pegar um aluno na Garatuja e ele terminar o ano alfabetizado, lendo escrevendo tudo, lendo interpretando, muito bom. Este ano terminou muito bom. As vezes , o aluno vem de casa, não tem acompanhamento, as vezes a gente não consegue, mas este ano foi MT bom. Tem a questão da família, a maioria dos nossos alunos é de Itapoã. Tem uma coisa que ta crescente da droga nas família, envolvimento da mulher na dependência química, na bebida, vemos que várias mães que os filhos estão abandonados por causa da bebida, crack. Então tava ficando uma situação muito difícil. Nós conseguimos fazer um trabalho junto com o conselho tutelar. A gente chama os pais, tivemos uma conversar, tivemos tb com os alunos, a gente encaminha tb pro CAS, pro posto de saúde porque ta ficando uma questão séria que ta afetando mt os alunos, as crianças. Na escola tem vários casos. Td isso acaba afetando a aprendizagem, a criança. Mas o trabalho foi muito bom, o grupo comprometido, terminou o ano com a expectativa que ano que será melhor, pois terminou o ano com bom resultado, apesar das dificuldades.

**Pesquisador: 92.** As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

E12: A nossa Regional do Paranoá, deu muito apoio do PPP, currículo, tivemos ano passado todinho de estudo em cima currículo, de colocar em prática, eixos transversais desse currículo, que acaba a escola trabalhando os conteúdos. Todas os professores receberam esta formação, pq os coordenadores fizeram essa formação na regional e aí davam a formação na escola para os professores dessa formação. Este ano tivemos a construção do PPP e agora, por último, veio um estudo sobre avaliação, então foi mt legal. Então deu pra nos ajudar bastante. Este apoio foi fundamental. O trabalho da regional do Paranoá foi mt boa. Todas as ações que se propuseram a fazer, as metas, fizeram direitinho. As vezes a questão do pedagógico na regional fica sempre a desejar, mas nos últimos anos foi mt bom. Se fosse a gente sozinho, com certeza a gente não teria como fazer, não teria ficado como ficou, então este apoio foi fundamental.

**Pesquisador: 93.** Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

E12: Meu papel é de estar motivando, de estar junto, e estou sempre muito junto, eu gosto de disso de estar junto, eu não gosto desta coisa de pensar pro outro fazer. Gosto de decidir junto. A escola tem de caminhar pra isso. Porque antes o diretor construía o PPP e ficavam engavetados. As vezes o diretor fazia sozinho pra apresentar pra Regional pra SEEDF e as vezes a escola nem conhecia a proposta. Meu papel é de estar motivando, construindo junto, de trabalhando a questão da coletividade, de fazer esta coisa acontecer de forma democrática, com a participação de todos. Acho que é importante isso.

**Pesquisador: 94.** Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E12: A única coisa que as informações chegam muito em cima ou atrasadas. As vezes a gente tem de passar isso mt em cima pro grupo. As vezes o grupo reclama. Mas as vezes as coisas vem muito em cima pra gente...

**Pesquisador: 95.** Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

E12: Tem de encontrar a parceria com a família... que eu acho que a gente não encontrou, eu acho que dificulta, a gente tem relação legal com a comunidade, a gente vê que eles tão sempre elogiando, falando que a escola ta melhor, a gente tá nesta busca desta parceria com a família, a gente não chegou lá mas vamos chegar, já melhorou bastante. Então que isso vai melhorar com o desempenho dos alunos. Falta muito nesta questão. O pai vem na reunião, mas nem todo pai que vem na reunião quer dizer que ele ta acompanhando o menino no dia a dia, mas as vezes ele vem ali, faz o relatório, vai embora, mas não tem aquele compromisso de acompanhar no dia a dia. As vezes tem aquela coisa do pai vir, a escola reclama, ai o pai chega briga, agride o filho, bate, não tem aquele acompanhamento diário. Então eu acho assim que o dificulta é a questão da família, a violência, a gente percebe uma violência doméstica muito alta na comunidade, essa coisa da agressividade, muitas vezes reflete na escola. Mas a coisa que ta atrapalhando mais no momento é esta questão. A gente tentou desenvolver escola de pais, que é um projeto trabalha vários temas relacionados a família, como impor limites, muito legal tb. Como foi agora no finalzinho, acabou que não deu muito certo, teve pouca presença,

Pretendemos retomar ano que vem. Eu acho assim que a participação dos pais quando a gente faz um evento, como festa junina, festa cultural, a gente tem uma boa participação, reunião de pais, a gente tem um bom resultado, a questão é mais que isso ainda, aquele acompanhamento diário, que a gente não tem, escolar, dever de casa, no dia a dia, tem muita outras questões social, da família, eles tem muitos problemas que acabam ...a gente tem mãe que passa a semana fora, tem todo uma realidade que também dificulta muito. Mas a gente pode melhorar acredito que a gente pode melhorar isso ano que vem nestas questões aí, mas a violência, a agressividade, a indisciplina e acaba que é um reflexo dessa situação social, falta de acompanhamento da família, as vezes o professor perde muito tempo com a indisciplina. Outra coisa que vejo assim é que tb dificulta, é quando vc precisa de realizar um exame, exame neurológico, neurologista na rede, é muito difícil e a família não pode pagar, e outros profissionais, como fonoaudiólogo, a gente tem muitos alunos com problemas, que precisaria de fono e o aluno não tem. Tem a equipe de apoio na escola que faz o diagnóstico, mas não adianta porque assim depois não tem como, a família não pode pagar e a rede de saúde não oferece, fono mesmo não tem. O neurologista é muito difícil conseguir uma consulta. Neurologista é muito difícil conseguir uma consulta, é muito ainda muito difícil, o acesso a este atendimento é muito precário, até um exame de vista é muito difícil, oftalmologista é muito difícil, os alunos precisam, eu acho que precisam melhorar muito esta questão. O aluno é diagnosticado, é PAC, aí vc não consegue...tem alguma falha neste processo. As vezes o aluno precisa fazer um exame neurologista e não consegue.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

E12: Dos cursos, esta **motivando os cursos que vem da EAPE**. Da divulgação, de estar motivando o grupo a estar fazendo. Eu acho que é o papel da gestão em motivar o grupo. Veio o curso para alfabetizador, mas faltou curso para os professores de 4º e 5º ano por ultimo agora, eles tentaram das algumas palestras pra eles. A gente motiva, alguns professores tem resistência. Mas 100% dos professores participaram do curso, os de 4º e 5º ano não participaram muito. As vezes eles reclamam que é na EAPE, o transito, mas quando não quer né? Coloca empecilho. Mas a maioria participou, eu acho que é importante ajuda muito.

**Pesquisador: 97.** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

E12: A imagem que eu tenho é de uma escola grande, acho que uma escola classe não deveria ter este numero de aluno, se fosse ensino médio, mas pra criança pequena não deveria ter este tamanho. Que tem uma carência de espaços pra desenvolver atividades com muitos alunos e pouca estrutura física, desde quando a gente assumiu a gente veio tentando buscar este espaço para que o profissional que trabalha neste espaço tenha um ambiente mais acolhedor, confortável, esta questão é importante, física estrutural, chegar numa escola bonita, esta escola tava muito, muito ruim de estrutura.

“Ajuda dos pais”: Depois que elaboramos o PPP tem uma questão que perguntamos a profissão do pai, caso precisamos, mas acaba que as vezes quando temos o pintor, o pai já ta querendo ganhar o dele. Não tem muito esta questão do voluntário. Esta escola teve um problema da gestão anterior. Na prestação de conta. Ficou algum tempo sem receber verba. A estrutura física ficou muito ruim. Depois que a gente assumiu que começou a receber. O ano anterior, antes da gente entrar, o gestor que tava recebeu, ele entrou e colocou a prestação de contas em dia, daí ele começou a receber a verba do **PDAF, que é uma verba do órgão do GDF, da SEEDF, mas verba federal não recebia, então este ano que começamos a receber**. Então a escola ficou muito carente de muitas coisas, como é uma escola de muitos alunos, então ficou muito ruim a estrutura. Quando chegamos aqui não tinha nada. Não tinha cadeira, não tinha mesa, as cadeiras dos professores fazia vergonha, por isso que compramos essa, as mesas da secretaria, a pintura da escola, nossa, tava muito, muito ruim. Esse ano que começamos a receber, então deu pra dar uma melhorada na escola e isso prejudicou muito a escola. Então até este gestor. Está respondendo processo ta rolando na justiça, mas as vezes uma coisa prejudica muito. Então como a escola ficou muito tempo sem receber, acho que foram 5 anos, então é muito tempo. A escola vivia de bazar, para o professor comprar material pra eles trabalharem. Depois que a gente assumiu, montamos o laboratório de informática. A comunidade pede muito educação integral. Mas a escola não comporta. Não tem os ambientes para colocar mais alunos aqui. Se tiver tempo integral, precisa ter um depósito de lanche, almoço, pois a criança vai passar o dia aqui. Mesmo assim, a gente começou com 50 alunos. Mesmo assim a escola tem muita coisa pra fazer. A sala de leitura a gente não tem. Estamos querendo montar uma sala ano que vem. Buscar alguns espaços. Quando chegamos tinha um galpão ali atrás, a gente reformou este galpão, então vamos fazer uma sala de reforço e uma biblioteca, foi com recursos próprios, bazar, festa junina, então conseguimos arrumar este espaço, está pronto lá, só falta o forro e pintar. Então esta coisa, estrutura física, espaço, esta questão eu vejo o grupo comprometido, os servidores, foi muito bom o trabalho e eu acredito que vai melhorar e que o trabalho foi muito bom e vamos tentar melhorar mais ano que vem. Eu acho que a estrutura física e recursos humanos dentro da escola é importante e tem uma previsão de melhorar,

tínhamos 1 orientadora pra 1200 alunos, vai vir mais uma outra ano que vem, que já se apresentou. Temos duas professoras pra sala de recurso, duas pra ensino aprendizagem, então é pouco pra demanda se alta, já melhorou bastante, com milhões de problemas de todos os tipos. Eu acho que ano vem vai ser melhor.

**Pesquisador: 98-** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

**E12:** A gente tem os nossos indicadores, das nossas avaliações diagnosticas que a gente faz, tem avaliações de larga escala, tem o censo escolar que mostra alguns indicadores. A gente ta sempre está de olho nesta questão tb.

**Pesquisador: 99-** Quem elabora os indicadores?

**E12:** A coordenação junto comigo a direção.

**Pesquisador: 100-** Quem os analisam?

**E12:** A coordenação junto comigo a direção.

**Pesquisador: 101-** Qual a periodicidade?

**E12: Anual.** Final do ano. Pro ano que vem, semestral. A gente percebeu que algumas ações, metas a gente pode avaliar e pode corrigir até o fim do ano. Apesar da gente ter avaliado e tudo não ficou uma coisa bem elaborada, não ficou muito claro. Então a gente quer avaliar no meio e ver assim o que que a gente conseguiu para gente se redirecionar, pra não se perder.

**Pesquisador: 102-** Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?

**E12:** De estar sempre buscando melhorar e procurar alcançar os objetivos propostos.

**Pesquisador: 103.** Estabelece práticas de monitoramento de processos?

Respondido anteriormente...

**104.** Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?

Respondido anteriormente...

**Pesquisador: 105. Quadro de indicadores.**

**E12:** Numero médio de alunos por turma: vem estratégia da secretaria, já vem montado. A gente procura seguir esta estratégia. Já teve época que teve mais. As vezes quando tem uma necessidade, aqui no Paranoá tem uma expansão, expansão parque, então estas

construções residenciais, tão vindo muita gente de fora, então vai aumentar demanda e eles não construíram escolas, então eles pediram que colocássemos dois alunos a mais nesta demanda aí, nossa escola não chegou a extrapolar, então a média é essa, seguiu a média. A estratégia já vem da secretaria. Na escola todos tem todos os professores com curso superior, tem no dossiê do professor. Não sei qual é a formação, se tem pós, sei que tem um professor com mestrado. Alunos docentes...já vem pré-determinado. As vezes a gente compara, observa assim, acaba que esta estratégia é pra secretaria como um todo, mas a gente acaba observando que as turmas do plano piloto a demanda são menores que aqui. Taxa de ingresso do EF, acompanha pelo registro adm, percentual do sexo feminino, a gente vê quando montamos a turma. A gente já montou as turmas do ano que vem. A gente tenta colocar a metade de menino e menina. Quando tem muito menino, dão mais trabalhos, porque são mais agressivos, e as meninas conversam demais. As vezes passa um ou dois. Mas a gente tenta manter o equilíbrio. Até o professor percebe isso e fala. Olha, este ano passou ficou muitos meninos na minha turma. Ano passado a gente fez esta montagem. Como o sistema era novo, I Educar, é um sistema novo, da secretaria, que vem todas as informações dos estudantes, acabou que mudou os alunos, tínhamos montado, entregamos pra secretaria, e eu não sei o que aconteceu. Agora este ano, já montamos as turmas, separamos menino e menina. Outra coisa muito repetente numa sala, atrapalha, pois se ele reprovou, ele tem alguma dificuldade, ou é indisciplina ou é dificuldade de aprendizagem. Então quando fica muito numa sala, acaba que atrapalha, o tamanho, a idade tudo influencia. Então a gente tenta fazer este equilíbrio.

Concluindo, não comparo, mas dá pra perceber que os meninos reprovam mais, acho que é até por causa da indisciplina, pois da dos meninos é maior.

Tx de distorção idade-série. Consultamos, pois temos turmas de correção. É muito baixa. De alfabetização não tem. Na escola a gente tem uns 5 alunos assim que não estão alfabetizados e que está em defasagem. Não dá uma turma. Pego este indicador consultando no sistema, quando vc pede ele dá o total de alunos defasados, no I Educar, ano passado no SGE, sistema antigo. Na turma, o professor tb já dá. Em 2012, final, quando chequei aqui tinham duas turmas, alunos não alfabetizados, distorção idade serie, e alunos já alfabetizados, que podem fazer o 4º e o 5º e avançar pro 6º ano. Este ano, de alfabetização, não temos nenhuma turma mais. Acho que temos dois ou três alunos na escola, que estão defasados. Temos uma turma de 20 alunos de alfabetizados que irão fazer o 4 e 5 ano, ano que vem e que vão pro sexto ano depois. Então eles alunos tem 22 alunos defasados idade serie. Eram 25 alunos, baixaram pra 20 e que demandam muito trabalho e que tem de fazer dois anos num só. E são alunos que geralmente tem muita dificuldade, pois se ficou pra trás é porque algum problema tem, ou de aprendizagem, nesta turma não pode ter aluno com problema de aprendizagem, mas as vezes baixa auto estima, falta de interesse, de motivação, então tem de fazer este trabalho com este alunos, desenvolver o trabalho pedagógico e fazer andar. Mas assim estes dois anos teve uma professora que pegou ano passado (2013) e pegou este ano (2014), que assim, ela trabalhou muito bem e os alunos conseguiram avançar. Ela gostou muito do trabalho.

Ela fez curso pela EAPE então dão cursos para os professores que estão com estas turmas. Por que tem que ser este trabalho de motivação, de trabalhar muito a auto estima dos meninos. É fundamental este trabalho com estas turmas. Deu muito resultado. Não era pra ter distorção, mas acaba tendo, porque tem um **rotatividade muito grande de alunos. Os pais mudam muito vão pro Maranhão, voltam.** As vezes essa coisa familiar, separação, a mãe ta aqui... **Este ano (2014) teve vários casos que os pais se separam ou porque a mãe saiu correndo porque o pai quer matar. Pai tá preso, vai sair, porque agrediu a mulher, a mulher denunciou. Acabam que eles vão e voltam. As vezes pegam a transferência, vou pro Maranhão, vou pra Minas, daqui a pouco tão de volta, então acaba atrapalhando a vida dos meninos e então isso tudo faz com que eles fiquem nessa...temos 4 alunos que voltaram e que não trouxeram a transferência, acaba se não trouxer, não tem como, isso tudo atrapalha, falta de acompanhamento familiar, em casa os pais não acompanham, o aluno vai reprovando, vai ficando desmotivando, daí vai largando, abandona. Ano passado uma turma inteira assim...acho que só um não conseguiu e nestas turmas tem um alto índice de abandono. Então tem de ter todo este trabalho de auto estima, motivação pra conseguirem. Este ano não conseguimos o mesmo resultado do ano passado, porque os alunos tinham mais dificuldade e 3 abandonaram.** Mas os outros a gente conseguiu um bom resultado com eles.

Tx de rendimento: já vem pronto, no sistema, no censo. Agora tem a discussão da escola em ciclo, seriada. A escola ano passado aderiu ao ciclo, não reprovava do 4º pro 5º ano e este ano os professores não quiseram então houve um índice maior de reprovação. Então ano passado aluno reprovava no 3º que fecha o ciclo da alfabetização que é o bloco do BIA e reprovava no 5º ano, do 4º pro 5º não reprovava, então este ano eles não quiseram aderir, então houve um índice de reprovação maior, então geralmente reprova muito no 3º ano. Que é um grande questão que a gente ta trabalhando para que isso não aconteça, eles entram no 1º ano faz o 2º e chega no 3º e não consegue estar alfabetizado no 3º ano. Tá uma grande discussão sobre isso aí. Este ano a gente percebeu que avançou, porque a turma de 3º ano terminou com muito mais aluno que não estavam alfabetizados do que este ano. Reprovou mas ano que vem já vão poder fazer o 3º ano já lendo e dando conta assim...mas o índice o reprovação ainda é maior no 3º ano.

Índice de escolaridade da mãe: Nos fizemos este levantamento da família, a gente até pesquisou, o nível de alfabetização da família, a gente percebeu que teve uma melhora no nível de escolaridade da família. Por que aqui no Paranoá, o índice de analfabetismo das famílias era muito alto, a gente pesquisa nos questionário das famílias pra fazer o PPP. Até com quem eles ficavam, a qde de filhos na família, teve redução no numero de filhos, antes tinha um numero significativo de filhos, 9 e 7, e vimos que baixou bastante.

Renda per capita da região: nós consultamos fazemos tb. Os serviços consultou tb. A maioria das famílias fazem trabalho autônomo, doméstica, faxineira, pedreiro, ...mas as famílias a maioria fazem estes trabalhos.

Perfil socioeconômico: que sim.

Computador: fazem pesquisas que muitos alunos tem computador em casa e na escola tem o laboratório de informática.

Quadra esporte: tem quadra coberta.

Permanecia do docente no ano letivo: a rotatividade é alta. Espero melhorar ano que vem.

Docentes com experiência superior a 2 anos. Sim...acompanhamos

Planos de ação: sim.

Planos de ação reformulados, novos planos: sim...

Participação dos pais: sim.

Resultado disseminados a comunidade escolar aos pais: sim, sempre dissemino... a secretaria tem cobrado esta questão, democrática né? A gente tem passado isso pras famílias sobre as diretrizes de avaliação, o ppp foi apresentado, a gente sempre ta repassando com relação as verbas, as prioridades.

**Pesquisador: 106.** Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

E12: As vezes o que acontece é no dia a dia da correria a gente sempre ta tentando melhorar este lado da informação, da comunicação né? As vezes o grupo reclama que não chegou a informação. Foi uma questão falada na avaliação que a gente tem que melhorar. Foi colocado quadro pra colocar avisos. Foi dada sugestão pra fazer um whatsapp pra comunicar com grupo, montar um blog, tem uma professora que já montou, falta alimentar. Então foi sugerido algumas atividades pra estar melhorando a comunicação. A gente peca assim...As vezes a informação chega em cima da hora. A gente tem direito a 4 coordenadores e este ano estamos com 2. No terceiro bimestre entrou mais uma, ficou três. É uma muita gente pra poucos profissinais. Mas temos de melhorar o problema de comunicação e foi sugerido algumas ações pra melhorar.

**Pesquisador: 107.** Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

E12: A gente elabora uma **ata** com a comunidade escolar. Sempre apresenta os indicadores pra eles. Tem três dias letivos temáticos pra trabalhar com o grupo, as famílias, a comunidade escolar. A gente procurou fazer a apresentação destes resultados né? Então a gente fala no inicio do ano, quando chega as verbas, a gente faz ata de prioridade com o grupo, com toda a escola e todos eles colocam prioridades deles né?

Vamos cumprindo aquela ata, durante o ano, com as verbas que vão chegando, vamos seguindo as prioridades. Nem pode fugir muito, já é uma coisa registrada, então este ano não, quase não veio as verbas, veio pouco dinheiro pra escola. Pra bens permanente veio 3.000 reais que a gente comprou os ventiladores que já tava na ata.

**Pesquisador: 108.** De que forma?

**E12: Ata**

**Pesquisador: 109.** Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

E12: Acho que sim, porque mostra os indicadores da aprovação, reprovação, aprendizagem. Sim colabora.

**Pesquisador: 110.** Voce considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

E12: Eu acho que do jeito que tá tá bom, acho que indica, mas eu acho que o que precisa é o governo investir mesmo na Educação. Vc tem de trabalhar leitura, daí cadê os livros? Apesar do MEC ter encaminhado os livros de literatura para escola, ainda é muito pouco. Cadê a sala de leitura? Como é que vc trabalha sem ter o material, a estrutura, os recursos, é financeiro, estrutura física, humana, acaba que a escola é pouca pessoa pra uma demanda enorme, supervisor pedagógico, temos 1, acho que na escola deveria ter dois, e falta um monte de recursos, que a gente não dá conta da demanda na escola, o número de alunos é muito aqto, a escola é muito grande, os espaços também que não são estruturados, então eu acho que tinha de ter esta estrutura. Eu te falo que poderia ajudar, o governo fala muito da educação integral, poxa vida, era o que mais eu queria fazer, que eu acho que é uma coisa que precisa, acho que principalmente nas comunidades como Paranoá e Itapoá precisam da educação integral, eu penso que estas crianças que estão na rua envolvidas com drogas poderiam estar dentro da escola, mas não deu a estrutura necessária, faz mas não é aquela coisa estruturada, para que possa desenvolver este trabalho, a gente até tentou, com este meninos que tem dificuldade, fazer atividades físicas, artes, música, desenvolver outras habilidades que no horário de aula normal. Como vc faz educação integral que é 360 reais uma bolsa pra pessoa vir aqui, o monitor trabalhar, quem vem aqui pra trabalhar 1 mês pra trabalhar musica, arte pra ganhar 360, acho que investimento é muito pouco. A gente consegue monitor que não tem aquela formação...então eu acho que falta estrutura mesmo, humana e física, como trabalha numa escola deste tamanho que não tem nada pra oferecer o aluno, as vezes , vc tem que motivar o aluno mas como? Muitas vezes lá fora o aluno tem computador, vídeo game, outras coisas que ele possa estar interessado do que a escola que não tem o que oferecer pra ele. Acaba sendo aquela escola que todo mundo fala de cuspe e giz, que não tem muito o que fazer pro aluno. Falta investimento mesmo, a estrutura física e financeira que é muito precária e é a capital do Brasil, imagine os outros lugares, não sei como está, vc tem que fazer o trabalho mais, é complicado, a gente tenta fazer o máximo.

**Fim...**

Perguntas fechadas:

**Pesquisador: Qualidade da escola está ligada...**

E12: Não tem biblioteca...mas afeta sim

Rotatividade afeta

Experiencia media do professor superior a 2 anos, relativo, o professor as vezes não tem o nivel superior e tem comprometimento e outras tem formação e fazem por fazer...

Escolha do diretor...democraticamente é muito melhor, mas já vi diretores indicados que tb tem comprometimento...

Renda per capita, sim afeta, a se a pessoa não tem uma renda adequada pra suprir as suas necessidades, dificulta a aprendizagem do aluno.

Escolaridade da população influencia...um pai que não tem formação afeta no acompanhamento do aluno.

Comprometimento do aluno...tem a ver com a qualidade

....

Recursos culturais afeta...

Aquele aluno tem nivel social tem visão cultural, passeia vai ao cinema, vão ao shopping, tem alunos que nunca foram ao shopping. Nós levamos os alunos ao cinema..

Tem aluno que tem toda uma diversidade contra, a família, traficante, pai preso, então ele consegue sobrepôr a isso, e tem o aluno que não consegue. Tem aluno que não tem problema de aprendizagem, mas tem algo que afeta ligado ao emocional do aluno, que atrapalha. **Equilíbrio emocional**. Afeta muito, as vezes a criança tem um bloqueio por problemas emocionais. A maior parte é emocional e não TDH.

Afeta a qualidade do desempenho da escola: **Equilíbrio emocional**.

Não tem **espaço pra lanche (refeitório)**, os alunos lancham na sala de aula. Precisa de verba pra fazer um espaço.

Fim...

**ESCOLA 13 (E13)**

**Questões abertas:**

**Pesquisador:** Questão 91: Como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar?

E13: Como a gente trabalha na 404, a primeira coisa que a gente faz quando a gente começa o trabalho a gente faz o mapeamento, mapeamento institucional mesmo, a priori a gente pega o global e depois a gente vai pro mapeamento caso a caso, a gente vai por modalidade, dessa modalidade a gente vai para sala de aula, essa coleta de informação nossa ela, esses dados, depois se transforma em gráficos, depois eu posso te apresentar e depois tudo isso vira fonte de informação para o nosso trabalho efetivo do PPP, na hora que a gente vai fazer a construção do PPP. A nossa gestão realmente é um trabalho de equipe eu não trabalho sozinha. Quando a gente chegou aqui, era um problema muito sério porque era uma comunidade muito difícil, não via a importância da escola e nem a importância da participação dela dentro dessa escola então nós tivemos aqui em torno de 4 anos de muita dificuldade e hoje não. Mas tem outro agravante também que é importante nestas minhas informações, todo ano eu tenho um grupo novo de trabalho. Quando eu assumi a gestão, eu sou a terceira diretora desta escola a gente deu **prosseguimento ao trabalho da primeira** então estas informações foram importantes nesta construção e já tem 8 anos que eu estou aqui e sempre nesta forma, a gente colhe, a gente planeja junto, o que errado precisando de conserto, o que deu certo a gente reavalia também porque não é fácil mas geralmente estas informações viram o planejamento e este mapeamento é disponibilizado pra toda a escola, sala de orientação, de recurso, sala de coordenação. É um trabalho coletivo independente da direção estar aqui ou não. É uma equipe que responde por tudo que acontece por conta desta informação. Do financeiro, administrativo e pedagógico.

Pegou um material: esse aqui modelo de coleta de dados de informação, **mapeamento do rendimento dos estudantes**. Foi feito este ano, como meu aluno chegou, como ele está, o que eu preciso atacar, **até dentro da coordenação**, e aí a gente vai para o **planejamento pedagógico**. O que a gente precisa atacar, fizemos aqui **cronograma de reunião coletiva** do primeiro semestre dentro do já detectou. Então achou-se importante falar sobre **as diretrizes** pedagógicas, achou-se importante fazer atendimento aos alunos que são encaminhados porque nossa escola é inclusiva, pois todas as nossas turmas tem aluno da inclusão. E aí os temas que a gente vai trabalhar ...na avaliação achou-se importante avaliar a sensibilização porque a gente descobriu que no nosso segundo ciclo hoje eu tenho 140 alunos mas tenho 58 alunos que está com dificuldade na escrita hoje. Tenho mais 36 no rendimento de matemática por ex. e daí o que a gente faz, colhe as informações, faz as análises e o que que a gente vai fazer pra atacar isso aí. E aí vem todo um trabalho pedagógico e o financeiro e o administrativo que a gente tem de dar condição pra que tudo isso aconteça e aí entra na parte administrativa pedagógica.

#### **Tirar cópia deste mapeamento....**

Aí a gente vem para o **planejamento** aí dentro daquela dificuldade está o **planejamento dos professores** então o **planejamento pedagógico** do terceiro ano como é que os professores vão trabalhar. Então detectaram o problema, detectaram que tenho tantos alunos com problema pré silábico já dividiram quem é que vai fazer o trabalho com estes alunos, e pra sanar quem é o professor responsável por este numero x de alunos. Eu

tenho no terceiro ano o aluno Kelly Elenice o compromisso dela é dar solução pra estes alunos que encontram com problemas no nível pré silábico, por exemplo numa turma de terceiro ano. Eu tenho hj 7 alunos no nível pré silábico no terceiro ano. Então todas estas informações servem mesmo pra dar este suporte e depois vem a construção do PPP, vc deve falar lá na frente e daí eu vou te mostrar.

### **Pedir a cópia do PPP: mapeamento, acompanhamento individual...**

**Pesquisador:** 92. As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

**E13: Nem sempre.** Nem sempre a nossa necessidade é atendida nem de imediato e nem a longo prazo. É um processo que eu dependo também de terceiros né? Eu dependo de Regional, a questão do financeiro por exemplo eu dependo da liberação de recursos pra x coisa, então nem sempre essa necessidade é atendida não. A gente conta muito também com as parcerias, por ex, a nossa equipe, nem sempre essa informação é imediata a visualização minha, mas a gente vai buscar, a gente vai atrás, de imediato, imediato não atende a necessidade não. Ou a gente se dedica ou a coisa emperra e aí...e nosso papel é fundamental, a gente assim enquanto gestor, enquanto líder né, a gente precisa estar muito assim é...a gente precisa ser um **gestor-pesquisador** e também não adianta vc ter o recurso, ter a informação, ter a fonte e não poder usar. Tem que procurar eu e meu vice a gente tem um relacionamento muito bom, uma equipe muito boa, tudo que a gente propõe a gente ...mas não é fácil não.

**Pesquisador:** 93. Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

**E13:** O meu papel na construção deste PPP, é fundamental, eu acho que tenho de trazer pra minha equipe. Eu falo assim o possível a gente faz, mas a gente tá trabalhando mesmo com o impossível. Nós temos várias situações na escola que fogem até a escola como é o caso da nossa específica, é uma escola de visão, é uma escola que eu tenho aqui hoje que 62% dos meus alunos são filhos de pais presidiários, o restante deste meu grupo é composto por filho de funcionário público. Filhos de empresários do Recanto, esta escola é ...que hoje tem um nome, tem uma referência dentro da rede, a gente consegue hoje com este trabalho do PPP envolver o trabalho de toda a comunidade da portaria a cantina. Vc chegou aqui e sabe quem é a diretora porque a gente havia marcado. Porque as pessoas chegam aqui não sabem quem é a diretora quem é o vice quem ... porque é um trabalho de equipe, mas agora **a minha função é direcionar, é apontar caminhos**, eu falei gente temos **de fazer o impossível**. O possível a gente já tem e pro impossível a gente tem de apontar caminhos e ir. Tem o professor-pesquisador e nós estamos dentro da formação...este cronograma mesmo que a gente fez aqui a formação ela vai...é o professor que coordena. Nós vamos falar de avaliação, nós temos no grupo uma pessoa que vai falar de avaliação. Trabalho de formação é Ética e Cidadania que nós estamos tendo agora...este trabalho vai ser comigo porque a gente sabe que trabalha com uma escola pequena, tem a tal rádio corredor então assim **a gente procura estar a frente deste trabalho e a nossa função é primordial**, não tem como. E outra coisa que a gente conseguiu tb tirar nessa escola, esta é a décima-quarta escola que dirijo e era um sonho que a gente vinha lutando pra construir o PPP. Porque geralmente se fazia apresentava

tá aqui, hoje a gente vai para a construção do PPP, tá ruim então a gente vai ver o que pode melhorar. Nossos professores hoje, a parte pedagógica é construída com o professor, a parte do servidor é construída com o servidor, e até o nosso recreio é um recreio dirigido, é um recreio participativo. Onde a secretaria, a portaria, só a cantina que tá fora do recreio, mas o restante é assim uma **integração**. Mas não foi fácil, nós ficamos 1 ano apresentando era o PPP, o que era uma proposta, o que era um currículo, mas hoje a construção é , na 404 , de fato acontece de moto coletivo. Você pode sair por aqui e perguntar vc sabe o que é o ppp, como é o ppp, todo mundo vai dizer a gente participa, a gente faz ...tem muita briga, tem muito desentendimento, tem ...mas a gente ainda consegue e ai vem nosso papel de intermediador disso ai né? E os conflitos não são poucos.

**Pesquisador: 94.** Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E13: Pra mim a situação que eu percebo que a informação não é suficiente que eu percebo é **como lidar com os problemas externos da comunidade** tem hora que a gente se pega em cada situação aqui, principalmente em questões as vezes da legislação específica pro adolescente. Como socorrer este pai. Porque meu trabalho aqui é, sou uma pessoa que represento aqui hoje é aluno, o pai, o professor, e a rede né? Vejo muitas situações desses conflitos com a comunidade, eu acho que ainda falta muito, pra gente...para a comunidade para outras pessoas pra vc lidar com determinadas situações que acontece na escola e daí vc fala, meu Deus o que eu vou fazer? Claro que quando a gente não sabe, eu corro atrás, vou buscar nem sempre e possível naquele momento mas hoje pra mim a maior dificuldade ainda é trabalhar os conflitos externos da comunidade, uma comunidade que ainda falta o respeito pelo profissional, a gente trabalha muito isso aqui, a lei é pra mim, é pro meu funcionário, pro meu pai e pro meu aluno. Se meu aluno ele não pode vir com uma roupa curta, meu professor não pode vir, eu tb não posso vir, então eu acho que a lei hoje tb, essa legislação dentro da escola atrelada aos problemas externos da comunidade é ainda uma coisa que a gente precisa estar trabalhando e o respeito mesmo da comunidade pelo trabalho que ao longo do ano foi super bem. E a gente tá tentando ainda...a comunidade é muito tranquila, muito participativa hoje dentro da escola, aqui a gente até hoje não toma uma decisão, até um produto que vai vender na escola, tem a participação do conselho escolar, tem a participação do pai, essa escola vc não vai ver ninguém vendendo nada pra um aluno nessa escola, porque a escola não é um comércio para o aluno. As vezes até pra gente, uma jóia, uma coisa...para o aluno ainda não. Então estes fatores externos é que atrapalham um pouquinho.

**Pesquisador: 95.** Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

E13: Eu acho que ainda é esse **elo de ligação do trabalho com a comunidade**. Da comunidade reconhecer da importância desse aluno estar na escola. Aqui na escola a gente tem um problema muito grande com isso, tanto faz ele estar na escola como não. E o que vai mudar a vida desse aluno no futuro é a escola. Eles precisam entender isso. Mas os mais comuns encontrados que possa interferir no desempenho...é o **acompanhamento** mas a gente tem conseguido, não tem sido um problema...a gente tem um índice bom no Ideb, a gente teve 5.3 no Ideb, está com a meta de chegar a 5.8,

estamos trabalhando pra isso...então assim o que a gente pode fazer pra que este aluno aprenda em questão de projeto de participação a gente tá resolvendo, não tem que interfira. A gente é muito ousado. Os professores são muito ousados. Não existe não na nossa escola, não tem como, não tem jeito, o não a gente conseguiu tirar, tem jeito sim, eles vão andar sim, se o aluno não aprende com vc, vai aprender com outro. Se ele não aprendeu com outro é um problema de ....hoje a gente tem uma equipe formada dentro da escola. Foi uma luta muito muito grande, inclusive hoje nós temos até psicólogo dentro da escola hoje a disposição dos nossos alunos, dos nossos profissionais, mas é muita luta. Vamos vestir a camisa. E o lema aqui é o seguinte ou veste a camisa ou pede pra sair. E todos que tem... às vezes sai, depois voltam...é uma escola de passagem todo ano o grupo é novo porque como é uma escola muito afastada fica próximo a pista, meus funcionários moram em Taguatinga riacho e samambaia quando tem a remoção eles vão pra perto então assim estou aqui a 8 anos e tem três professores da época que a gente entrou. O restante já foi movimentado.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

E13: Importante. A gente tem procurado trazer **inovações**, tem hora que a nossa equipe, até pela própria dinâmica, vc passa hora dentro da escola, vc não tem informação de uma televisão, vc não tem...cabe a nós também trazer essa capacitação e isso a gente tem trabalhado na **nossa coletiva**, de fato o espaço de estudo, espaço de partida, um espaço de trocas de experiencias, de cursos, ano passado fizemos duas formações, esse ano estamos com 42% dos professores fazendo curso com a EAPE. Nós fizemos ano passado parceria com uma faculdade, os professores que não eram graduados estão graduados , estão fazendo pós-graduação e ano passado 'fechou' a pós. Esse ano a gente não sabe ainda pro segundo semestre. Então a gente procura, trazer...por ex a educação inclusiva era uma situação muito complicada dentro da escola, porque como é que vou falar de inclusão se o professor não tem essa formação e aí com a nossa sala de recurso a gente conseguiu trazer professores com esta formação. E os que não tinham o curso, curso de TDH, os cursos de transtornos nutricional, nós temos uma sala dentro da escola, as meninas que trabalham com esta parte, do SOE tb...então assim a gente tem trago aquilo que pra gestão é possível. Até nós tivemos uma situação ano passado que nós fizemos uma **parceria** com a faculdade particular que veio dar o curso na escola e chegou um momento que ela não pode utilizar o espaço da escola por ser uma instituição privada dentro de uma pública sem um convenio e o grupo abraçou e foi pra luta e conseguiu que esse curso fosse dado aqui porque ele era especifico pra meu aluno com deficit de atenção. Então assim a gente tem lutado tem trago eu falo que a gente não é um gestor de só balançar a cabeça pro sim a gente vai pro embate mesmo. Senti necessidade ano passado de fazer o curso de coordenação pedagógica porque era um problema que a gente tinha...o professor é assim eu sei e vc não vai entrar no meu trabalho então eu senti esta necessidade de fazer uma especialização em coordenação pedagógica eu fui pra Unb e fiz trouxe a experiencia e até nossa monografia foi o papel do coordenador, a dificuldade do coordenador pedagógico dentro das insituições porque vc tem a figura do coordenador mas o coordenador não conseguia entrar porque o professor se ...e aí eu senti esta necessidade e fui e o ano passado senti de fazer um curso também na área de psicopedagogia na parte clínica porque a funcional a gente já tinha. E este ano a gente taí ajudando no que é possível e o professor vendo esta possibilidade de ter que ir buscar. Um pesquisador que hoje também né tá difícil vc falar professor...gente isso aqui

nós não somos professores nós somos educadores pesquisadores e eu consegui tirar essa cultura eu sei tudo...eu não tudo vc não sabe...a gente vai pra uma oficina e a gente ouve assim eu sei tudo de psicogenese ...é então tá bom. Semana passada a gente fez uma oficina toda voltada para psicogenese e nós trouxemos uma psicogenese toda em ingles para que eles sentissem como o aluno... nossa foi muito engraçado porque eles descobriram gente ...e é assim que o aluno se sente lá na sala vc tá falando falando e ele não sabe o que vc tá falando ...então é a gente tem de ter a formação sim tem de ter a coletiva como parte da coordenação mesmo e seguir pra frente proque **vc enquanto gestor tem a responsabilidade de saber tudo o que acontece** e hoje nós sabemos aqui tudo que acontece na vida profissional e na vida de nosso aluno. A gente tem de saber e de fato a gente põe a mão na massa... eu e Silvinho temos nosso **plano de ação**, as prestações de conta acontece, e quando não tem a liberdade de dizer gente precisamos de sentar e precisamos de conversar...o **conselho escolar** é muito importante dentro das nossas ações. a gente não toma nenhuma decisão até que o conselho...Até pra gente estar endossando uma situação contrária a tudo isso né...porque vc sentar numa mesa de regional com seu chefe geral e dizer olha a minha escola...vem pra 404... a gente tem essa autonomia então vamos usar esta autonomia nós ...tem um trabalho efetivo...é muito bom quando a gente trabalha a gente teve uma auditoria a poucos dias pra saber porque a gente ficou sem receber uma verba e eles fizeram uma suposição que a escola estivesse mal administada, em virtude desta verba, foi assim que a gente entrou...mas chegaram aqui e viram que realmente a escola com ou sem verba estava funcionando e a nossa escola dentro da rede pensa que é uma escola particular porque ela é pequenininha, organizadinha não é pichada, depois vou te apresentar ...

**Pesquisador: 97.** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

E13: Se vc for hj pegar os funcionários da antiga inclusive eu tenho três momentos, eu tenho a escola de 2006 a 2008, eu tenho uma escola de 2008 a 2010 e uma escola de 2010 a 2015, porque nós temos estas três imagens porque no princípio era uma escola desacreditada porque quando nós chegamos aqui os pais davam aula nesta escola ... o professor faltava os pais davam aula...tá errado, não é qualquer pessoa que pode ir pra sala de aula. Depois nós tivemos essa questão da gente de estar trabalhando, tratando esta comunidade era uma comunidade em que o professor saia daqui escoltado pela polícia. E a gente foi pra comunidade saber o que acontecia e daí a gente descobriu que a comunidade desta escola veio pela comunidade da estrutural, então eles enfrentavam a polícia e foi uma luta da comissão de mães, lutando para trazer uma para uma escola de ensino especial porque não tinha aqui e eles achavam que por esta situação pela própria comunidade ter entrado na escola eles tinham de comandar a escola e aí nós tiramos a comunidade no mesmo ano, foi um ano se enfrentando, a gente vai entrar, a gente vai educar, a gente tá aqui pra somar, a gente não tá aqui pra ...e hoje a gente tem a imagem de uma escola organizada, de uma escola boa, é uma escola dentro da rede hoje no recanto com maior índice de procura pro matrícula. Tem pais que ...a luta por uma vaga nesta escola tremenda! É aluno que entra e não sai. O histórico de remanejamento de aluno deste 8 anos que estamos a frente deste trabalho, tivemos apenas 11 remanejamento só. E então assim a imagem da escola hoje não só no recanto mas na rede hoje é uma imagem de uma escola boa, de uma escola que produz nós tivemos esta resposta quando veio nossa primeira premiação como a melhor escola do recanto a 7ª no Df de uma escola que pegamos o Ideb lá embaixo, a priori era uma vergonha. Nós

funcionários tinha vergonha...porque o pessoal falava assim vcs vão pra 404, vcs tão loucas...e hoje a gente conseguiu mudar isso, na rede. De 2011 a 2013 foi um mérito da equipe de professores da época que realmente abraçaram essa escola, nosso objetivo é manter, é fácil chegar, mas manter que é complicado...a escola tem uma imagem muito boa, positiva...este ano estamos mapeando uma outra realidade esse ano com os alunos novos...essa safra de 2008 saiu ano passado...e a gente tá recebendo agora uma nova safra de aluno e a gente já detectou que precisa de fazer um trabalho agora desde o primeiro ano porque senão nós não vamos atingir ...não vamos ... já sinalizamos que tem criança hoje no terceiro ano que ela não reconhece o próprio nome...não é uma, são várias que chegaram este ano. Daí a gente já sinalizou que precisa de um interventivo, precisa de um apoio, o meu profissional que está com este aluno precisa de um suporte maior lá na ponta pra poder não deixar este mapeamento cair, não é o chegar...é manter. A nossa meta este ano é aumentar em pelo menos 1 ponto no ideb mas vai ser fácil, não vai, mas a gente tá aí batalhando, buscando...a educação integral a gente fez umas mudanças nela. Tem 30 alunos, comecei com 600 alunos em 2008...e aí eu fui reduzindo, em 2008 era outra realidade. **Nós trouxemos educação integral pela fome e tinha muito aluno desnutrido, muito aluno obeso dentro da escola. Então no ano de 2008 nós conseguimos fazer um trabalho com os nosso alunos, que até todos os nossos 600 alunos da época foram atendidos por consulta médica, consulta odontológica e o apoio dentro da escola né...então nós trouxemos naquele ano pela fome. No segundo ano a gente fez a educação integral pela distorção idade-serie, muito aluno fora da idade serie, aluno com 12, 13, 14 anos no 3º ano então nós trouxemos fizemos um interventivo, com a distorção idade-série, nós fizemos dois anos e agora nós acabamos, não temos mais alunos com distorção idade-serie, temos apenas dois alunos com distorção...mas que eles estão sendo atendidos com projeto específico para estes dois alunos. E ano passado a gente trouxe porque a gente tinha o projeto da educação integral conforme ele tinha sido proposto em 2008 e a gente só conseguiu aplicar este projeto na íntegra, o ano passado porque nos anteriores era só corrigindo, corrigindo, situações e fatos. E aí este ano o que agente percebeu nós não temos espaço físico dentro da escola. Neste sala aqui aqui funciona o administrativo, pedagógico, a direção, os apoios tudo aqui porque nós disponibilizamos todas as salas para outras equipes. E aí a gente foi correr atrás de psicólogo, onde era a sala da direção virou a sala do psicólogo. Nós não tínhamos SOE onde era a sala do vice-diretor virou a sala do SOE. Então o administrativo ficou dentro das nossas alas e nós viemos trabalhar na coletivas aqui até mesmo pela dinâmica das decisões ... quando o grupo vai tomar decisões está todo o grupo aqui e fica fácil. E este ano a gente conseguiu colocar os 30 alunos que são alunos com dificuldade de aprendizagem do 3º ano que a gente chegou a conclusão de que o 1º e 2º anos do ciclo vai tranquilo mas quando chega no 3º ano a reprovação vem e aí a gente tá com 30 ...dentro da dinâmica do ciclo quando vc consegue entender a dinâmica do ciclo e consegue detectar esta situação lá no início como a gente faz no início, fica mais fácil vc fazer o seu trabalho. A questão do 1º ano, a repetência dela é por evasão o aluno reprova por falta mas tb não significa que ele ficou o ano inteirinho na escola passa ou que ele conseguiu atingir e quando a gente e **é específico da nossa escola** e quando a gente tá aqui **com toda a equipe**, pronto vc é um aluno que eu diagnostiquei que pode ser um aluno com TDH por exemplo, então eu encaminho pra pedagoga e a pedagoga encaminha pra equipe e equipe vai pro psicólogo e o psicólogo já tem uma rede dentro do hospital de criança então ele já encaminha ...então assim a 404 hoje tem esta teia mas tem muitas escolas hoje que não tem. A gente recebe hoje estes alunos aqui. Aí quando vc consegue detectar, fica mais fácil de**

vc trabalhar. Agora a questão da repetência no 3º ano, da nossa realidade, funilou em 30 alunos ano passado. Ano passado eu tinha 183 alunos, eu fechei com 30 com esta dificuldade. Destes 30 eu tenho aluno que é DI, tenho aluno que é TDH (hiperativo), tenho aluno que tá com transtorno nutricional ? (funcional ?). Então por este motivo nós colocamos estes 30 na educação integral. TDH é um aluno hiperativo e que hoje a gente tem o cuidado porque todo aluno hoje é hiperativo ... tudo é hiperatividade e as vezes nem é né...eu brinco muito com meus profissionais hiperatividade são com meus alunos e eles pensam muito rápido...aquela mas a equipe tá muito tranquila.

**Pesquisador: 98-** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

E13: Sim. A gente trabalha hoje com o próprio sistema. A gente tem a prova brasil, que é um indicador, a gente tem o SAEB, que nem tanto tem a ver com a nossa escola é...diretamente a gente tem tb os índices da provinha brasil, da ANA tb...e a gente criou uma dentro da escola que a gente estipulou de **provinha Brasília**. Como é que é este indicador, como é feita esta avaliação? Esta avaliação é feita por nós da direção, dentro do plano de ação, a gente criou isso até pra gente ficar próximo a sala de aula porque como a gente não tem esta cultura de que a direção tá lá...e que a sala de aula tá lá e a gente trabalha junto essa **coordenação setorizada, a coletiva** tem as setorizadas que a gente um cronograma e aí eu sento, como não tem o supervisor pedagógico, eu sento com os professores por modalidade e aí esta avaliação é feita por nós. Nós estabelecemos gente nós temos aqui hoje 20 alunos que estão com dificuldade de aprendizagem destes 20 vamos tirar um percentual e a gente vai atacar pra que eles saiam dessa zona de risco. E esta **avaliação é feita pela direção**. Porque no começo foi difícil porque os professores pensavam assim...ah vc vai estar fiscalizando a gente, se a gente deu o conteúdo...não, não estamos aqui trabalhando com fiscalização, **é uma forma que encontramos de dar o suporte a vocês lá na ponta**. Na hora que acontecer um problema a gente já vai estar respaldado, olha gente aconteceu assim, foi avaliado assim...na hora que você reavaliar o grupo tá junto, olha este aqui foi o resultado do João...se vc tivesse chegado a uns 10 minutinhos antes vc ia pegar um professor aqui pulando de alegria porque o aluno aprendeu a ler. Desesperada e eu disse Rosangela calma nós temos 40 dias de aula só, mas esse menino não lê...calma professora, o menino tá no 2º ano e vc já quer que o menino lê? Ainda agora ela falou, ele leu...ele leu...chegou aqui como se tivesse ganho na loteria mesmo...

Mas a gente pega estes indicadores e dentro destes a gente tem esse **que a gente intitulou de provinha Brasília**. A gente nem sabe se existe mas na 404 tem e a gente trabalha com metas então a meta do 1º ano, a meta do 2º, a meta do 3º ... A meta do 1º ano, vc tem X aluno, pré silábico, gente a nossa meta é dentro do montante 3% a gente tem de tirar desse nível pré silábico e daí a gente vai trabalhar ...

**Pesquisador:99- Quem elabora os indicadores?**

E13: Quem elabora é a equipe do SOE junto com EAA, com a direção e a responsável pela modalidade, professor do 1º ano, então trabalhamos com o professor do primeiro ano, do terceiro ano, com o professor do 3º ano.

**Pesquisador: 100- Quem os analisam?**

E13: E na hora de analisar a gente tem duas análises: a gente tem primeiro a análise do professor. Aliás temos três momentos, a do professor regente, a do outro professor, pois trabalham em dupla, por ex terceiro ano eu tenho 6 professores, trabalham com duas, elas analisam e depois passam tudo pra gente. A gente faz a nossa análise geral e devolve tudo de novo. Uma dificuldade que a gente encontrou e porque eles tinham uma dificuldade de analisar principalmente fazer esta separação na formativa e na de aprendizagem por isso que a gente atacou lá a nossa formação e avaliação, então as vezes o professor avaliava o aluno avaliava o aluno silábico alfabético e o outro professor não ele tá alfabético então eu falava peraí o que que aconteceu ? vamos passar pra próxima dupla, ah eu acho que esse aqui é silábico alfabético, aí volta pra professor e falamos eu acho que é isso aqui...e aí a gente vai conversando e chega a um consenso disso aí, ah mas aí meu aluno tava alfabetizado e agora ele está analfabeto...não professora isso não existe, se ele tá alfabetizado ele tá alfabetizado! Ele não vai voltar. Ele tipo de problema a gente encontrou muito muito e de entender essa avaliação. Agora mesmo a gente vai estar trabalhando os silábicos **com relatório de avaliação individual do aluno**. Então hoje tá tendo uma necessidade de avaliar o aluno...vc não vai avaliar o João de acordo com Chico. O João é o João ele cresceu em relação a ele. Então assim a gente tem sentado e conversado e aí depois que a gente **faz a avaliação** geralmente **sou eu (diretora), Sílvio (vice-diretor) e a Tanara (coordenadora pedagógica)** se é o aluno da educação integral a gente estende também para a professora que acompanha a educação integral e aí a gente faz essa **devolutiva pra ele e monta um gráfico que é um outro gráfico** de desempenho da turma, é uma outra etapa...

'pediu pra pegar a pasta de gráfico com um dos professores...'

Cada professor tem uma pasta acompanhando cada um de seu aluno. O trabalho do SOE também é integrado com o nosso. Aqui oh...aí vira um **mapeamento** , aqui é um **mapeamento da professora Dani do 5º ano** ...como é que tá a turma do professor do 5º ano este ano? Tá dentro disso aqui então ... qual aluno que eu tenho dificuldade com escrita hoje no 5º ano? É a Gabriella...mas como é que tá minha aluna em matemática...tá vendo?

...Este é foi o diagnóstico inicial ... daquilo lá vira um **mapa**. Então como é que tá a turma da professor Elenice hoje? Os alunos que apresentaram nível pré silábico então tá aqui ... os alunos que são silábico mas não gravou seu nome, mas são no processo...silábico alfabético...então já tá...e quanto eu tenho alfabetizado hj? Tá aqui. Todo o mapeamento dela pra mim morre aqui. O que que eu vou fazer com isso? Qual é a minha situação grave neste momento, meus alunos pré silábicos e silábicos que não gravou seu nome...porque daqui pra lá eles vão andar. Nosso objetivo agora é que esse venha pra cá e que esse venha pra cá. E aí a gente já vai estar **fazendo as intervenções**. E quando ela recebe isso de uma turma esse ano, a Elenice , ela já recebeu os alunos do ano passado. Quais foram os alunos que tiveram dificuldade ano passado, tá aqui, já fechado. E o que ela tinha de fazer. Fechou 2014, e pra 2015? A professora sinalizou no conselho no final do ano que o aluno deverá participar de um **projeto interventivo, reagrupamento intra-classe e o reforço**. Então todos estes alunos aqui que foram sinalizados já estão trabalhando recurso interventivo, ela já está trabalhando né e vão permanecer sendo atendidos pela equipe. Então todos estes alunos hoje a gente tem de acompanhar e aí a escola deve tentar contato com a família para tentar estabelecer um acompanhamento familiar. Então detectou-se no ano anterior que um numero x de alunos

precisam ainda de um acompanhamento familiar e assim foram com todos os professores oh...e aí eu já tenho a situação, então qual é o nosso problema hoje? Os pre silábicos da Mari, os pre silábicos da Elenice, os pre silábico da Kelly, que são estes 30 que já estão lá em atendimento na educação integral. E com o atendimento da educação integral ...aqui são os

### **Dúvida: Quais e como são feitas as intervenções?**

**atendimentos da educação integral...isso é uma psicogênese...**então já integramos a família, já enviamos aos pais, os 30, vieram fizemos uma formação com os pais, vem a professoras, fizemos as atas, o horário de atendimento. Aqui são os alunos que vão pro SOE porque não estão comparecendo, quando a professora vem tem dois...Da professora Elenice vem todos ...é pra estar na educação integral e tá faltando...isso vou encaminhar pro SOE. Vou pegar uma Psicogênese da Kelly...então aqui a gente fez um trabalho com eles e daqui a gente detectou oh...esse é um aluno de 3º ano não era pra estar nesse nível...não era pra estar no silábico sonoro...era pra estar fazendo produção de texto...então o que acontece com este aluno? A gente vai investigar porque ainda está neste nível no 3º ano. Se fosse aluno nosso, no ano anterior, a gente já tinha este mapeamento. Esse aluno aqui por ex, é aluno da Kelly que veio da 401, de outra escola. E aí a professora daqui, da educação integral, trabalha junto com a minha coordenadora, do núcleo comum, porque este trabalho tem de ser coletivo senão a gente não consegue atingir o nosso objetivo. Aí tem todo este trabalho da educação integral. E aí em cima desse a gente vai estabelecer a meta que vamos trabalhar este ano...

Vixi esqueci do recreio....e o pessoal da sala de leitura ainda não apareceu! Acho que todo mundo esqueceu...

Dessa forma que a gente vai trabalhando...tá tudo...se vc chegar aqui tá vendo oh...4º ano...

e daí eu vou te mostrar o **planejamento** desse 3º que a gente tá fazendo pois aí já fecha...vou te mostrar o planejamento, a gente percebe que estes alunos nem conseguem identificar o nome. Então o que que fazemos? **Vamos trabalhar a questão didática, 2 meses**, a gente conseguiu esticar todos os conteúdos que eles iam precisar para um bimestre dentro desta atividade. Só que a gente vai estar trabalhando português, matemática, ciências, história, a geografia, a educação física e a arte. E a gente tem **como projeto base nosso que todo nosso projeto sai da sala de leitura**. A nossa sala de leitura efetivamente funciona. O **projeto** se chama **lendo muito além das palavras**...daqui a pouco vou te levar na Biblioteca. Então todo o nosso projeto, toda a nossa dificuldade, todos o nosso trabalho, **sai de dentro da sala de leitura**. Porque que o todo o projeto sai da sala de leitura, porque a sala de leitura era um espaço que não tinha utilidade aqui dentro da escola. Sabe aquele lugar de entulhar livro? Ai o que aconteceu...e aí a gente recebeu uma professora que foi readaptada e aí a gente ofereceu este desafio pra ela, colocar a sala de leitura em funcionamento. Em contra partida a gente ia dar todo o suporte para que isso acontecesse. E aí eu fui buscar umas informações na sala de leitura junto com ela. Nós visitamos algumas escolas que o projeto já tinha dado certo, inclusive fora de Brasília. E aí nós trouxemos uma proposta pro grupo. No primeiro ano só três professores fizeram. Daí até que chegou um dia. Uma professora levantou e disse que a partir de hj nós vamos abraçar o projeto lendo muito além das palavras...A Claudinha...ela foi aplaudida de pé. E desde este dia os professores se sentiram a obrigação e a Claudinha era uma turma de ensino especial, todo ensino

especial ... e como partiu da inclusão ter abraçado eles viram a possibilidade da escola estar toda integrada. E aí hoje todo nosso projeto sai da sala de leitura. Este aqui é um projeto identidade, como é que vai estar acontecendo? A sala de leitura pegou **todos os gêneros textuais** que ela gostaria de trabalhar no primeiro semestre, então ela colocou música, ela colocou texto de Ruth Rocha, para o 1º ano e para o 3º ano...textos de Ruth Rocha, texto de Pedro Bandeira, então ela fez uma pesquisa e disse assim olha nós vamos trabalhar e a **gente tem um sarau** por modalidade tb, e então é importante estarmos trabalhando nisso...daí nós trouxemos os professores né? E aqui dentro a gente trouxe vários gêneros textuais, a gente trouxe música, a gente trouxe parlendas, a gente trouxe ...e aí montamos as oficinas, pra cada dia. Por ex no primeiro dia inicia a aula com a musica 'o corpinho bonitinho' e um vídeo mostrando este corpinho. Então a gente tá aqui levando a letra da musica onde a professora vai ...e aí todas as atividades estão todas prontinhas. E aí põe música da Angélica...são coisas do nível deles e aí ela integrou tudo e aqui já é o resultado. Fizemos uma turma piloto e deu certo daí vai levar pra outras turmas. Integrou a matemática e aí qual é o objetivo com estas atividades? Estes 8 objetivos: **compreender o sistema corporal**, aqui tá entrando tudo psicomotricidade, pra isso eu precisei adquirir um material, todos voltados pra psicomotricidade, que nós não tínhamos né. Já compramos tá na sala de recursos. **Reconhecer a escrita do nome e a estrutura do nome**, porque desse nome então tem toda uma parte da família; **escrever o nome completo por cópia, por registro de memória e escrita autônoma**, vai fazendo com a cópia de forma que gradativamente ele saia desta cópia. E **utilizar seus conhecimentos para participar de brincadeira**, é um outro ponto do nosso recreio. O nosso recreio é dirigido de fato. A criança sabe porque eu tenho o espaço do brinquedo. Porque aquele espaço ali é um espaço de convivência e eles tem de conviver, eles não podem brigar, ele tem de brincar e tem que compartilhar. Então todo nosso recreio hoje...e esta proposta veio **da equipe de limpeza** que tem ajudado a dirigir o recreio e atender nossas necessidades. Eles brigam demais, eles batem demais, eles se machucam demais e aí a gente fez a estrutura do recreio e eles sabem porque e sabem quando eles tem de perder este recreio. Se não manteve uma boa convivência não tem como, então hoje não tem recreio, então a gente foi como um espaço de aprendizagem. Eles tem o recreio como espaço de aprendizagem. E aí eles criaram uma expectativa positiva de vida futura que eles tb não tem, daí eu pergunto vc quer ser o que? Ah professora eu quero ser bandido, por conta até da situação dos pais e aqui é alguns resultados que já foram ... da turma piloto. Esquema corporal, a gente trabalha matemática, dentro da matemática é peso, altura, número de calçado, viram gráficos tb este material ...aqui a gente trabalhando com a quadro do nome, muito legal...e agora a gente tá levando para o terceiro ano. Esse material que a gente faz é o que vira nossa feira no final do ano. Este tem uma feira chamada, este ano é a 4ª Mostra da 404 onde a gente faz um jantar e a gente faz a exposição de todo o material que nós trabalhamos ao longo do ano. Ano passado a gente tinha o chá literário e este ano vamos ter o Sarau e este sarau a gente já planejou com os professores, tá todo mapeado como vai acontecer esse sarau, já tá todo mapeado aqui no PPP tá vendo? E aqui já tá mapeado nosso projeto de acordo com as necessidades, de acordo com as modalidades, a gente sorteia, a gente tem a apresentação da hora cívica e aqui a gente tem o sarau, a gente já fechou a data do Sarau e todos vem, então dia 22 de maio já tá agendado, se vc quiser vir pra ver de pertinho...então assim é todo um trabalho integrado e não tem como não ser integrado por conta do PPP. Isso aqui é um PPP, desde este aí aqui é feito com eles, já tem a proposta dos trabalhos deles, muitos participam. A Educação Integral , esse é o projeto Semeando a Igualdade por Meio do Letramento...porque semeando a igualdade?

Porque aqui na nossa esfera ela envolve aquele nível que te falei, **ela envolve filhos de presidiários** só que dentro da escola eles conseguem conviver, não tem briga, não tem indisciplina, não tem problemas de relacionamentos e a gente já vem trabalhando esta igualdade desde, nesta escola, muito tempo já...aqui a gente tem o projeto de integração 'Lendo Além das Palavras'...que dá a base pra todos os projetos, a gente tem também o interventivo tb que é o projeto caminhar e como funciona este projeto? Nós somos 26 professores nenhum professor dá resposta pro seu aluno, eu dou resposta pro seu, o outro da outra, e assim vai...por isso que chama o Projeto Caminhar... as turmas de atividades da sala de aula...tem o projeto da sala de recursos, que entra em todas as salas porque todas as salas é da inclusão...e aqui a gente tem o curriculum em movimento que é o que a gente trabalha vai...mas é todo construído com os professores ... já fugi das suas perguntas né...

### **Pesquisador: 101- Qual a periodicidade?**

#### **E13: Provinha Brasília, bimestral.**

**Nas avaliações, como a gente trabalha com sequência didática, ela tem avaliação a cada 20 dias.** A gente faz o planejamento e se avalia e vê o que foi possível contemplar e o que não foi possível contemplar...não foi possível contemplar x, daí a gente volta pra uma sequencia didática pro x pra mais 20 dias. E nosso planejamento fecha em novembro, praticamente no dia 30 de novembro o que a gente planejou pro ano a gente consegue fechar. E daí fica dezembro para as considerações finais, reunião do conselho, a recuperação para aqueles alunos que não conseguiram ...esse aqui foi o que a gente fechou o ano passado e deste ano tá em construção ...vou pegar aqui a escala de formação...plano de ação da ed integral...Lendo muito além das palavras...os interventivos pra fazer os nossos diagnósticos. Este ano nós fizemos todo este calendário de formação continuada com eles. Tudo registrado por foto, por imagem, inclusive nossa culminância final chega naquele banner ali que é a nossa confraternização que a gente conseguiu fechar o que a gente fez. Isto pra todas as formações, ano passado a gente conseguiu fazer todas as formações no primeiro semestre, fechamos em junho e não foi fácil, foi um ano de muito difícil, foi um ano de copa...mas a gente conseguiu fechar. E aí este ano, como a gente já tinha trabalhado todas estas coisas, este ano a gente vai estar fechando no primeiro semestre tb mas foi numa escala menor ...então fecha em 1º de julho com a avaliação, vai ser comigo e aqui é quem vai fazer, ..., **o SOE, a Coordenação, Sala de Leitura, direção**...isso aqui é por conta de **uma parte do nosso grupo estar doente** e o que é que tá acontecendo com nossa escola? E aí semana que vem vai ter uma palestra sobre avaliação e sensibilização sobre a inclusão. Então tô trazendo uma médica pra falar da área de saúde. Eu vou falar da parte pedagógica e ela vai falar da parte de saúde. E aqui tá todo mundo que vai fechar. E neste semestre nós já combinamos que seria nós, que estamos FORA DE SALA e no próximo semestre já serão os professores. E aí eles vão trazer as experiências dele do primeiro semestre como foi o que nós aplicamos e não aplicamos e aí aqui tem todo nosso planejamento. Aqui é nossa setorizada oh...já fizemos nossa setorizada, eu sentei com todos eles e aí eles estão aplicando uma sequencia didática lá, começou ontem e vai ser pra todo mês de maio e no final de maio entra a nossa avaliação, que nós vamos fazer nossos indicadores. Já detectamos que estabelecemos metas de quantos alunos tem de sair desta zona de risco, eles estão lá trabalhando pra isso, e aí a escola tá toda integrada pra isso e pra ver se consegue. E aqui estão todas as mudanças que a gente vai conversando vai registrando. Tivemos uma

semana da saúde pra apresentar o resultado da psicogênese. E agora eles pediram uma oficina de texto que a gente vai estar fazendo que a gente vai estar programando esta oficina ainda. **A gente a demanda pedagógica mas a gente tem a demanda administrativa. Que toma muito muito tempo.**

**Pesquisador:** : Vc delega esta parte administrativa?

E13: A gente conseguiu este ano junto a Regional fazer o seguinte, nós temos os **fóruns de formação da Regional** que antigamente era semanal, mas a gente saía muito da escola porque não era só o fórum né, tem n-situações da escola que tirava a gente da escola então a gente fez o espaço de formação a cada 15 dias e estes espaço de formação na regional eles conseguiram juntar todas as equipes neste dia, tinha dia que a gente saía pra direção, tenha dia que saia pra ... hoje a regional já se articulou pra quando chama a gente a cada 15 dias tá toda equipe pronta e com isso sobrou tempo pra gente dar mais atenção dentro da escola **e como funciona nossa dinâmica aqui?**

**São 5 pessoas na linha de frente, a secretária, eu (diretora), vice, a nossa supervisora administrativa que é a Zoraide e eu não tenho a supervisora pedagógica ainda. A gente vai ter direito agora a dois, que vai sair por Portaria.**

A gente tem **duas coordenadoras** dessas uma tá a frente conosco no núcleo comum e a outra está na educação integral e a gente articula entre a gente dependendo da demanda do assunto, vai eu, vai o vice , a gente consegue articular e a questão de horário tb, pra que a gente não fique tanto tempo dentro da escola, um dia eu chego mais tarde e saio mais tarde, no outro dia o vice chega mais cedo...e a gente vai revezando pra atender os dois grupos. A gente conseguiu fazer isso, bem tranquilo.

**Pesquisador: 102-** Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?

E13: Acompanhar as metas, transição de fluxo...

**Pesquisador: 103.** Estabelece práticas de monitoramento de processos?

**E13: Sim.** E isso no começo era um problema porque no começo eles viam como fiscalização de trabalho. Vc quer saber se a gente tá dando aula? E outra cultura que eles tinham assim, ah a direção não sabe de nada! E eu deixei isso bem claro pra minha equipe, eu sou professora e estou diretora porque vcs...estou aqui no 4º mandato já...mas eu sei o que estou falando, eu sou professora de sala de aula. Aqui a parte administrativa e pedagógica eu sempre vou pro pedagógico porque o vice mais administrativo, o foco é meu aluno. E no começo a gente teve esta resistência a gente precisou mostrar que era possível pra que eles abraçassem a causa. Esse lendo além das palavras por exemplo, quando a gente foi apresentar esta proposta, nós fomos pra frente, gente nós vamos fazer pra vcs verem que é possível fazer.

**E aí essa é a nossa diferença, antes de cobrar deles, a gente faz!**

Por ex, nós somos desafiados. Nós tivemos um desafio, gente é possível alfabetizar uma criança hoje em 18 dias. Depende da sua metodologia. Ah...vc acha que é possível, então a gente fez junto. A gente trouxe a método da Maria Lufrete, que é uma metodologia que não é difícil mas vc precisa entender para poder aplicar, pra vc ter o resultado né? E a gente pegou um polo e neste polo foi possível, não adianta só cobrar, a gente não só cobra, a gente vai fala com eles, tem reagrupamento aqui, a escola para o reagrupamento, o coordenador entra, o supervisor entra, a diretora entra, o vice diretor

entra, a menina da sala de leitura entra, o ensino especial entra, porque é possível correr atrás do problema tá? a gente não vai deixar você sozinho, somos uma equipe, e eu falo pra eles ou a gente rema pra frente ou vamos afundar juntos. Isso é um diferencial também na equipe de comando envolvendo professores e servidores. É uma escola assim, se é pra faxina, tá todo mundo na faxina, se é pra festa, tá todo mundo na festa, se é pra briga, vai todo mundo pra briga. Então não é te cobrar, mas no começo era fiscalização. E teve um momento que teve de ser fiscalização mesmo. Fiscalização de cumprimento de horário, fiscalização de planejamento, a gente nunca foi me dá ai seu planejamento pra eu olhar ... não... porque que não precisa mais de fiscalização? Porque a gente tá com eles. Porque a gente sabe o que eles estão fazendo hoje. Pego um aluno, a Profa Elenice sentou comigo, Creuza dos 7 alunos, tem 4 que não deu certo, vamos sentar com a coordenadora e ver se o caminho de seguiu não deu certo, vamos procurar um outro...então hj não precisa mais da fiscalização mas teve um momento que eu tive de reunir com eles e coloquei gente estou aqui pra cumprir a lei, eu prefiro cumprir a lei, o que que é a lei, eu me coloco no seu lugar e vcs se colocam no meu lugar, mas eu não tenho problema nenhuma de cumprir o rigor da lei. E o rigor da lei é, tá aqui o regimento, tá aqui a legislação, tá aqui a lei do servidor, vcs querem o rigor ou vcs querem a lei? Não, a gente quer a lei...então vamos parar com esta história e com essa conversa de que o diretor não sabe e se eu não souber nós vamos atrás...se vcs não souberem nós vamos atrás também. Por conta da função nossa que é professor-pesquisador. Então hj já não tem mais esta história de estar fiscalizando. Do início foi um pouco complicado. E o rigor da lei eu tive de aplicar em torno de uns 18 dias mesmo. Do professor chegar e dizer eu não vou porque estou doente, então tudo bem professor, vc traga seu atestado porque senão vc vai levar falta e eu fui no ritmo que eles quiseram que a gente fosse e chegou-se a conclusão de que aquele não era o melhor caminho...a gente é uma família, a gente fica aqui 10 horas por dia dentro da escola. Outro problema que é era um problema e hoje eu não tenho é um índice que eu tenho com meus funcionários e é importante a capacitação, é importante a visão de gestor, **eu tenho 83% dos meus professores** que quando vieram pra cá e isto é um dado concreto, ex-professores como número de atestado muito elevado na rede, eram professores e funcionários devolvidos por esta questão de cumprimento de horário, do meu vigia a minha cantina eram funcionários com problema de trabalho, de não vir trabalhar, de avisar que não vinha, **professores 83% com síndrome do pânico**, eram professores que estavam desacreditados e foi um desafio quando eu vim e eu falo até que é missão, porque vc está lá com professor...ontem mesmo eu tava com um professor que **retornou de um quadro de depressão**, daí eu disse gente ela não vai dar conta, ela teve um surto dentro da escola ano passado, ela deixou a turma, ela tentou agredir um aluno, ...e este ano ela tá retomando, daí eu sentei com ela e falei, vc não vai dar conta. Daí ela disse professora eu vou dar conta. Meu Deus o que que eu vou fazer com esta mulher agora? Ela foi pra mesma sala que ela surtou ano passado. E a gente monitorando né? Gente vamos monitorar, aí ontem ela foi pra sala de leitura, aí eu perguntei Ainda como foi a sala de leitura? Creuza se você ver a aula que essa professora deu! Daí eu sentei com ela e falei professora vc acha que vc vai dar conta? Creuza eu me encontrei. Ela estava numa turma de 5º ano e o sonho dela era uma turma de 2º ano. E esse ano ela veio pra uma turma de 2º ano, substituindo uma outra. E aí eu falei Lidia vc não vai dar conta...Mas eu preciso de uma oportunidade...Daí eu falei, então não vou devolver a professora, porque eu não posso devolver ela? Porque senão eu vou estar tirando a chance de...como de tantas outras que vieram pra cá. Esse cuidado hoje...na hora que vc chegou eu tava falando com a Kelly, a gente tem de ter cuidado com os nossos professores porque eles estão adoecendo. Eles chegaram

cansados, hoje (abril 2015), como se fosse novembro ... e a gente não pode deixar a peteca cair agora. Essa aqui mesmo não queria sair, ela tinha uma cirurgia, e adiando cirurgia, com estas coisas a gente não brinca...e aqui a gente tem uma coisa tb...o meu aluno é importante mas é uma escola, é uma porta aberta, o aluno ele vai entrar, ele vai sair. O professor vai entrar e vai sair. Vc tem prioridades na sua vida. A primeira prioridade, seus filhos. Porque se você não tiver um cuidado com seu filho, o seu filho vai ser um problema na escola. Futuro né? E a outra prioridade é vc. Vc precisa estar bem para poder se doar melhor para o seu aluno. Então este trabalho de auto estima foi um trabalho muito bem feito, com muito cuidado, com muito carinho. Essa integração como eu estava te falando, se vc chegar em um outro momento e não conhecer hoje a nossa estrutura vc não vai saber quem é professor quem é servidor . Essa convivência hoje é muito tranquila do servidor. Esses espaços de convivência, a gente consegue hoje fazer um café da manhã onde o servidor promove o café pra você, um outro momento o professor do 1º ano promove um encontro com o professor do 5º. Isso a gente tb conseguiu hoje. Isto zela o professor, meu colega é importante e a gente tem um lema que as palavras são compromisso, responsabilidade, respeito com meu trabalho e pelo meu colega. Se a gente conseguir cumprir com estes três a gente vai conseguir fazer um trabalho tranquilo como a gente faz hoje. Eu já não tenho mais problema com atestado médico. Eu não tenho problema hoje de relacionamento de ... dentro da escola que tinha. Aqui tinha uma competição de roupa. Nossa a sua unha tá bonita hoje...que nada a sua unha tá mais bonita que a minha! Hoje a gente conseguiu tirar isso sabe? Essa necessidade de valorizar o meu colega, de valorizar de...a gente conseguiu tb. Hj a gente tem uma equipe muito tranquila. Então hoje a gente tem uma integração muito boa, muito tranquila, mas não foi fácil. Tinha dia que a gente saía daqui chorando. Eu cansei de sair falando Zoraide eu vou embora ... eu não vou dar conta...e ela falava, não, vc vai! Vc vai ficar...

Me apresentou a uma professora (Socorro)...reforçou a experiência da escola, da integração, da **boa convivência**. Que tem hora que ela não vai saber quem é diretora, quem é servidora...

Professora: Boa demais a convivência...aqui quem sai tenta voltar...Eu to aqui a 9 anos. Quem conseguiu voltar voltou...quem não conseguiu tenta até hoje...

É uma escola procurada pela comunidade né Socorro? Bastante...

Mas tava falando pra ela aqui da nossa dificuldade quando a gente chegou aqui...que a gente saía escoltado, saía corrida ... mas hoje tá muito tranquilo, muito bom. A imagem da escola hoje é outra né Socorro .

Ontem eu vi um relato de um aluno no **nosso Blog: 'A melhor escola que já estudei' , no depoimento dos ex-alunos.**

Antes, quando chegamos, os homens iam pra cozinha cozinhar e a gente faxinar!

A gente tá numa campanha pra fazer um bazar pra comprar uma tenda pro Sarau, como a gente não tem quadra coberta, vamos precisar de uma tenda pra fazer este sarau aqui fora...e taí aí todo mundo trabalhando...como é que a gente vai fazer, tem de ser num

sábado...ninguém vai trabalhar no sábado...não, o grupo reuniu, já tem gente pra trabalhar no sábado...

Tô falando com ela dos atestados médicos Zoraide qual é a nossa realidade, ex-depressivos, ex-síndrome do pânico, funcionário que ninguém queria...não eu não quero...então joga lá na 404...e a gente teve esse olhar, esse cuidado né Zoraide? E eles tem o cuidado com a gente tb. Eles conhecem a gente pelo andar né? **Vc não consegue ficar hoje sem este olhar, essa percepção de que algo hoje não tá bom...**

Outra coisa: A necessidade de se tratarem. Por ex a **minha supervisora pedagógica**, será se Deus quiser, é uma pessoa muito muito responsável. Pena que ela não taí né Zoraide? Ela é mãe de quadrigêmeos pensa numa pessoa responsável. Isso aqui tudo é fruto do trabalho de Tamara, muito organizada, ela dá conta desta escola aqui praticamente sozinha. Cuida...a gente tb trabalhou quando ela veio...ela não queria, não dou conta...claro que vc vai dar conta! Aqui não tem esta história não...ou veste a camisa ou pede pra sair...então é uma pessoa assim extremamente organizada mas ela só trabalha um horário pois ela tem 4 filhos, um especial...ela trabalha 30 horas, mas ela consegue fazer o trabalho dela nesse período como se fosse professor de 40 hs. A gente não tem esta política aki de cumprimento de horário a gente tem o cumprimento da sua responsabilidade. Então eu tenho aqui grade horária de tudo quanto é jeito professor que é 20, professor que é 30, servidor que é 30, é servidor que está mais apaixonado pelos médicos que a escola.

**Pesquisador: 104.** Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?

**E13: Sim...e o que a gente faz na avaliação vira outros dados**

**Pesquisador: 105.** Quadro de indicadores.

E13: Número médio de aluno por turma: a gente produz. A gente tem esta autonomia. Eu tenho um numero x de alunos...eu tenho uma turma que tem de ter 15 alunos. Como que eu cheguei a esta conclusão? Porque dentro da minha informação eu tenho uma série de alunos com uma problemática, então eu tenho autonomia de dizer...estes daqui precisam...porque o sistema manda, o sistema monta a turma e eu utilizo também. Não comparo. Pra elaborar, não tenho dificuldade...geralmente eu pego no MEC, Censo Escolar...

**Pesquisador: 106.** Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

E13: Não, não tenho não.

**Pesquisador: 107.** Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

**E13: Sim, a gente traz ...são gráficos, são slides.** O encontro a noite dia 7 com os pais...detectamos a necessidade dos pais aqui na escola e aí vamos apresentar para os pais o que nós fizemos e o que necessário que eles façam agora.

**Explicam o significado dos indicadores.** Inclusive nas reuniões nossa a gente traz dois pais de cada sala. A gente nunca faz uma reunião ...por ex, vai ter uma reunião do conselho...a gente chama **dois pais de cada sala**. Porque as vezes informação de pai pra pai é muito mais rápida que a nossa. É tanto que hj eles tem esta visão da importância da escola, da importância deste acompanhamento...

A gente também **tem o questionário** que a gente aplica com os pais. Agora mesmo **sou eu que vou ser avaliada agora...**como passou um bimestre e esta comunidade é nova...eles vão fazer avaliação da direção agora. Então vai ser a equipe de frente. E na próxima avaliação, vai ser a avaliação dos professores do 1º ano. Essa avaliação é nossa...daí perguntei pras meninas será o que vai vir? **Mas eles sabem a meta da escola, porque o filho dele tá aqui a questão de permanecer...os professores tem atendimento toda terça, toda quinta, a disposição dos pais se ele tem dificuldades. A gente não atende pai por telefone por problemas pedagógicos. O pai que tem de vir. A gente mudou a estrutura. A gente atende eles a noite. Isto porque os pais trabalham né? Os pais presidiários, a gente tá tentando desde o ano passado para que o pai venha, a real necessidade que o aluno tem de ter o pai aqui. Então a gente conseguiu duas liminares para que os pais viessem aqui e veio.**

**Dia 7, as 19 hs, numa quinta-feira:** primeiro encontro de pais. A gente vai trabalhar a efetividade, como trabalhar meu filho na escola?

**Pesquisador: 108.** De que forma?

**Respondido anteriormente...**

**Pesquisador: 109.** Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

E13: Sim. Acho que apoiar e a gente trabalhar, querendo ou não ele é um dado estatístico, a gente vê como um dado estatístico né, **o Ideb ele fala quando ele não vê a realidade da escola e ele te coloca num montante maior. A gente vê como uma ferramenta específica mas a gente tem esse compromisso de mostrar pra comunidade tb alguma coisa pra vc manter. Que é um dado estatístico mas que ainda está inserido se a escola é ou não uma escola boa, na visão geral. Se vc tiver um Ideb 1.3 nossa é a pior escola, pra gente aqui é uma ferramenta, mas pro dado estatístico é importante pra mostrar pra comunidade que a gente está num patamar de escolas ...**

**Pesquisador: 110.** Você considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

**E13: Eu acho que o que precisa fazer dentro deste Ideb é considerar mais as características ímpar de cada escola. Eu tenho aqui a escola classe 404 e tenho a escola 102. Todas duas escolas classe.** A característica da escola da 404 é totalmente da característica da escola da 102. Que não quer dizer que meu Ideb tem que ser...porque eu tenho uma comunidade mais difícil, porque eu tenho uma comunidade mais complicada, o meu ideb ser menor ou inferior que da escola classe 102 que é

composta por filhos de professores, empresários, a nata digamos assim do recanto hoje. Quando me colocam lá no Ideb ao lado de uma 102 às vezes está equiparando estas duas escolas quando que dentro, no interno da escola são realidades muito opostas. Eu até escrevi um artigo sobre esta questão, da gente estar é valorizando mais as peculiaridades mesmo da escola porque o meu índice tem de ser em relação a escola mesmo, como é a escola, como está caminhando e como pode ficar e não assim a título de comparação que a gente ainda vê.

**Fim...**

## **ESCOLA 14 (E14)**

### **Questões abertas:**

**Pesquisador:** Questão 91: Como vc identifica as informações necessárias para a gestão escolar

E14: A gente sempre identifica com as consultas no corpo da comunidade escolar, a gente faz reuniões, a gente leva as necessidades e das necessidades surgem os questionamentos. Que ali a gente vai procurar sanar cada um. Toda as quartas feiras a gente tem as coordenações coletiva e são os momentos de debate que a gente tem, toda coordenação, independente do tema, a gente tira 15 minutos pra questões gerais, outros assuntos, por ex, quando tem uma coisa que precisa de uma direção, lá surge idéias, leva debate e surge o direcionamento

**Pesquisador:** 92. As suas necessidades de informação para gestão escolar são normalmente atendidas? Se não, explique.

E14: Parciais. A gente esbarra em diversos fatores, tanto administrativo, como financeiro, disponibilidade de pessoal, mas a gente sempre consegue o objetivo, mesmo que não seja objetivo pleno, mas a gente consegue chegar.

**Pesquisador:** 93. Qual o seu papel no processo de construção do projeto pedagógico?

E14: Papel de gestor mesmo. A gente ta sempre acompanhando todas as atividades independente dela ser administrativa ou pedagógica, a gente ta sempre a frente, porque nossa equipe é formada por diretor, vice, supervisor e 4 coordenadores. A gente ta sempre a frente dos acontecimentos da escola, seja pequeno ou grande.

**Pesquisador:** 94. Em que situações você percebe não ter informações suficientes para a gestão escolar?

E14: Eu não acho que há falha de informação, pois eu corro sempre atrás. Não acredito que seja por falta de informação.

**Pesquisador:** 95. Quais os problemas mais comuns encontrados pela escola que possa interferir na gestão escolar e no desempenho dos alunos?

E14: Duas questões diferentes e que tenho resposta diferente. Questão falta de pessoal e acompanhamento familiar (mais grave), 90% a falha tá na família, que a gente não consegue atingir. Temos um caso aqui que eu luto com ele desde o primeiro dia de aula. É uma criança que tem pai, tem mãe, mas que ele é uma criança abandonada dentro do próprio lar, ele não faz as tarefas, ele vem sujo, mal alimentado, ele não tem interferência familiar em momento nenhum, é uma criança que tem família mas é abandonada dentro do próprio lar. Eles são seis irmãos, já conversei com os pais, várias vezes, fiz compromisso com a professora dele, de deixá-lo 30 minutos comigo pra que possa fazer a tarefa dele. Porque? Porque em agosto ela foi olhar a mochila dele estava lotado de tarefa, do jeito que ela colocava, estava.

A gente chama o pai, conversa, e nada, ano que vem, já avisei pro pai, se vc não mudar, a gente vai chamar o conselho tutelar pra poder dar uma pressão, porque é um bom menino, é um garoto tranquilo, não apresentava problema com dificuldade de comportamento, o problema dele, que não desenvolve, é que não tem acompanhamento em casa. O pai é técnico de informática, a mãe trabalha administrativo, é uma situação difícil de resolver.

**Pesquisador: 96.** Qual o papel da direção da escola na identificação da necessidade de melhorar a capacitação da sua equipe de trabalho?

E14: A gente sempre tá fazendo grupo de estudo.

**Pesquisador: 97.** Faça uma breve descrição da imagem que você tem da escola em que você trabalha e dos resultados dos desempenhos dos alunos?

E14: É uma escola que apresenta grande problemas estruturais, por ser uma escola que foi construída de caráter emergencial pra atender uma necessidade emergencial e que está aí a tem 25 anos. Porém os resultados dos desempenhos dos alunos, são os melhores esperados pra uma escola pública. O resultado do Ideb e nas avaliações institucionais a nossa escola é a 6ª de Brasília. O nosso foco pedagógico é muito efetivo, entendeu?

**Pesquisador: 98-** Adota algum tipo de sistema de indicadores educacionais para orientar a análise de dados sobre processos educacionais?

E14: Sim, a gente faz avaliações de nivelamento, de níveis por estudo, a gente faz gráficos que orienta os alunos quando eles chegam, e seu crescimento avaliativo por todo o ano.

Nós temos o nosso sistema. A gente faz o planejamento das coordenações, a gente vai trabalhar isso aqui pra atender o currículo, e os descritores da provinha Brasil. Diante aquilo ali a gente elabora uma prova e aplica, por ex, durante o bimestre a gente aplica em média, 4 provas, daí a gente faz o nivelamento a turma de acordo com o desenvolvimento dela.

A gente faz planilha de Excel, manual.

**Pesquisador: 99-** Quem elabora os indicadores?

E14: A gente usa os indicadores que são adotadas pelas instituições pública que é o Ideb e o Ana. A equipe de gestão. A fonte utilizada é o Inep. A gente faz a nossa, numa média de 16 provas anual e eles faz a deles.

Claro, níveis são avaliados por etapas. Por que eles (Inep) avaliam tudo de uma vez só.

**Pesquisador: 100-** Quem os analisam?

E14: Equipe pedagógica

**Pesquisador: 101-** Qual a periodicidade?

Bimestral.

**Pesquisador: 102-** Quais os propósitos da análise dos indicadores educacionais?

E14: Elevar o conhecimento da criança, incentivar ele em relação a ele mesmo. Se num mês ele tirou 5 num mês, no outro tirou 9, no outro 10, ele vai sentir que ta desenvolvendo. Da mesma forma a gente utiliza pro reforço escolar, por ex, se o aluno está com dificuldade em português, então no próximo bimestre iremos trabalhar esta fragilidade dele, se for em matemática, a gente vai trabalhar adição, subtração. A gente trabalho muito com material concreto aqui, que facilita, principalmente com relação a matemática, entendeu. Com o professor de educação física, a gente tb leva isso pras quadras, matemática, português. A gente investe muito nesta parte.

**Pesquisador: 103.** Estabelece práticas de monitoramento de processos?

**E14: Sim...**

**Pesquisador: 104.** Estabelece práticas de avaliação de resultados educacionais?

E14: Sim...

**Pesquisador: 105.** Quadro de indicadores.

E14: Num médio de aluno/turma:

Na verdade a gente não faz comparações com outras escolas, a gente faz avaliações de como estamos em relação a nós mesmos. Por ex, como nossa escola estava no ano anterior, o que a gente pecou, a gente errou, o que a gente deixou de fazer, então essa questão de avaliar com outra escola, a gente não faz esta prática. A gente observa isso, que a nossa escola está melhor que as outras escolas, com os resultados das avaliações institucionais que faz avaliações na escola, nós mesmo não fazemos.

I Educar, site da secretaria.

Não tem dificuldade, estratégia de matrícula.

Docente com formação superior...o Inep fornece...

**Pesquisador: 106.** Que dificuldades identifica no uso e disseminação de informações com sua equipe na execução das atividades da gestão escolar?

**E14: A gente não tem dificuldades. A gente é um grupo fechado. Consegue passar pra todo mundo.**

**Pesquisador: 107.** Desenvolve alguma atividade de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados destes indicadores?

E14: Sim, semestralmente. Explicamos o que é cada indicador, as avaliações, objetivos, onde a escola se encontra.

**Pesquisador: 108.** De que forma?

**Respondido anteriormente...**

**Pesquisador: 109.** Considera que o IDEB possa apoiar a gestão da escola? Justifique.

E14: Sim. Como Ideb, trata o Ideb como avaliação que vai nivelar todo esforço que é produzido. Por ex, a gente trabalho 2 anos, desde a ed infantil até o 5º ano, quando o aluno são avaliados. A gente não se preocupa somente com os alunos que serão avaliados mas com todo o trabalho que é feito por tras. Então quando a gente ve que a gente consegue se manter bem na avaliação do Ideb e consegue melhorar a própria escola então pra gente é muito gratificante. É um indicador que é um termometro. Que pra gente tem um valor super importante, não só pra gente mas pra toda a comunidade escolar. Hj, nós não temos vaga pra 2015. Porque todas as escolas da redondeza querem vir pra cá, porque? Por causa do resultado do Ideb. Isto pra escola é um diferencial. Até a questão dos professores que chegam, não sei se vc ouviu, vc tem interesse em qual turma? Porque a gente vai trabalhar assi e a gente cobra mesmo! Eu não comentei que a gente faz até 6 avaliações por bimestre? A direção que faz, o professor sai da aula, a gente entra na sala, avalia o aluno vê que o que foi trabalhado com a coordenação tá sendo aplicado, porque a gente não aplica uma avaliação que não tava sendo trabalhada, que não foi planejada, aplica ali, e resolve tudo naquela sala, ai a gente aplica a avaliação, quem corrige somos nós, dá o resultado pra turma, premia os alunos que tiraram 10, eles ficam impolgadíssimos. Faz avaliação do professor também!

**Pesquisador: 110.** Voce considera alguma alternativa/complementação ao IDEB para avaliar o desempenho dos alunos? Explique.

E14: O Ideb avalia a questão cognitiva da criança no seu contexto social e, pelo menos a gente tem trabalhado nisso, e eu acredito que isso seja o grande diferencial da nossa escola, porque o aluno só aquilo responder aquilo que o professor ensina pra nós não é o suficiente, ele tem que desenvolver com relação a ele mesmo.

Uma crítica que a gente faz em relação ao Ideb, a educação no Brasil, principalmente em Brasília, que há essa movimentação muito grande de aluno, porque a nossa nota no Ideb não ficou muito boa, porque ele considera a taxa de reprovação um fator muito importante, tanto quanto o desenvolvimento, as regras mudam muito durante o ano. O Ideb demora muito a atualizar, eu acho que acho que a reprovação compromete o

desenvolvimento de nossas crianças que estão sendo avaliadas, eu acho que deveria se estudar a questão da reprovação, da escola no geral. Por ex, se eu avalio a reprovação das crianças no 5º ano, eu teria que avaliar a taxa de reprovação no 5º ano, o Ideb avalia tudo. De acordo com o BIA, eu não posso reter no primeiro, e nem no segundo, eu só posso reter no terceiro, então, o meu número de aluno retido no terceiro foi muito alto, porque? Porque o aluno não foi trabalhado no primeiro, não conseguiu desenvolver no segundo, então aqui é a parede, barra todo mundo no terceiro, aí o número de reprovado no 3º joga o índice do Ideb pra baixo. Mas não é porque a escola não ta trabalhando, porque a própria secretaria não permite que reprove no primeiro e nem no segundo. Porque se a gente tivesse retido a criança no segundo ano, ele talvez fariam o segundo, terceiro, quarto e quinto vai embora. O nosso terceiro ano é a nossa dificuldade, é um número de reprovação muito grande e aí o índice do Ideb cai. Eu acho que a tx de reprovação deveria ser avaliada de outra forma, daí os pesquisadores que vão descobrir a melhor forma. Uma das críticas que tenho a fazer com relação ao Ideb é com relação a taxa de reprovação adotada. Eu avalio a tx de reprovação do 5º ano, porém, o Ideb avalia a tx de reprovação de toda a escola. Se eu fosse avaliar a tx de reprovação do 5º ano, minha nota subiria. Mas eles devem ter os motivos deles...

**Fim...**