

## **PRODUTO EDUCACIONAL**

### **PLANO DE AÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**



Disponível em: <http://empresariosbrilhantes.com.br/wp-content/uploads/2016/11/alinhamento-estratégico-equipe-eal.jpg>

**ILHÉUS – BAHIA**

**2019**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO-PPGE  
FORMAÇÃO DE PROFESSORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

**LIZANDRA SILVA LIMA  
JOSEFA SÔNIA PEREIRA DA FONSECA**

**PLANO DE AÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE A APRENDIZAGEM DOS  
CONTEÚDOS DE LÍNGUA PORTUGUESA E MATEMÁTICA À LUZ DOS  
DIREITOS DE APRENDIZAGEM DOS EGRESSOS DE 2018 DO 2º, 3º E 4º ANOS DO  
ENSINO FUNDAMENTAL**

**ILHÉUS – BAHIA**

**2019**

**LIZANDRA SILVA LIMA**  
**JOSEFA SÔNIA PEREIRA DA FONSECA**

**PLANO DE AÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE A APRENDIZAGEM DOS  
CONTEÚDOS DE LÍNGUA PORTUGUESA E MATEMÁTICA À LUZ DOS  
DIREITOS DE APRENDIZAGEM DOS EGRESSOS DE 2º, 3º E 4º ANOS DO  
ENSINO FUNDAMENTAL**

Produto Educacional da pesquisa GESTÃO ESCOLARE AVALIAÇÕES EXTERNAS: desafios no contexto educacional em duas escolas do município de Itabuna-Bahia, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação – PPGE – Formação de Professores da Educação Básica, da Universidade Estadual de Santa Cruz, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: Políticas Educacionais.

**ILHÉUS – BAHIA**

**2019**

L732 Lima, Lizandra Silva.

Gestão escolar e avaliações externas: desafios no contexto educacional em duas escolas do município de Itabuna – BA / Lizandra Silva Lima. – Ilhéus: UESC, 2019.

146f. : il. Anexos.

Orientadora: Josefa Sônia Pereira da Fonseca.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Santa Cruz. Programa de Pós-graduação em Formação de Professores da Educação Básica.

Inclui referências e apêndices.

1. Escolas – Organização e administração – Itabuna (BA). 2. Educação e estado – Itabuna (BA). 3. Ensino fundamental – Avaliação – Itabuna (BA). i. Fonseca, Josefa Sônia Pereira da. II. Título.

CDD – 371.2

## AGRADECIMENTOS

Chegada ao fim desta viagem importa olhar para trás e dar crédito a todos aqueles sem os quais a sua realização não teria sido possível.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a **Deus o meu Criador e Mantenedor**, pois “tudo posso naquele que me fortalece” (Filipenses 4.13). Gratidão por me dar forças para vencer os caminhos deste estudo. Nas asas do Senhor vou voar! Voar!

Aos meus queridos pais, **Raimundo Pereira Lima e Lizete Silva Lima**, pelo incentivo, apoio e demonstração de alegria em ver a sua filha sonhar, construir e vencer essa etapa. Suas orações foram fundamentais nesse processo. Obrigada, pelo seu sorriso e seu olhar!

Aos meus irmãos, **Anderson Silva Lima, Maurício Firmino Silva Lima e Lisângela Silva Lima**, pela ajuda nunca negada e, em especial, à minha irmã-gêmea **Lisângela Silva Lima**, pelos diálogos, orações e incentivos e, sobretudo, por viver, conviver e construir junto comigo este sonho. Suas palavras me contagiaram e agora estou concluindo uma parte desta caminhada.

Ao meu esposo **Celso Damásio Neto**, que tem sido um grande parceiro na vida! É uma felicidade ter com quem dialogar sobre a vida, a política e sobre o trabalho acadêmico. Felicidade é viver na sua companhia, gratidão!

À minha filha, **Maria Eduarda Lima Damásio**, companheira de toda a vida. Mamãe só pode dizer obrigada pelas palavras de incentivo e confiança. E dizer, você é a escada da minha subida, você é o amor da minha vida.

Às sobrinhas **Clara Louise Lima, Ana Laura Lima** e sobrinhos **Téo Lima, Pedro Henrique Damásio e João Kleber Damásio** por me impulsionarem a esperar pela qualidade social da educação. Na certeza, vou persistir, continuar a esperar e crer, vou cantando minha história, que eu posso.

À **minha família**, pelo cuidado, confiança e carinho. Que bom estar contigo. Obrigada por tudo!

À minha orientadora, a **Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Josefa Sônia Pereira da Fonseca**, pelos diálogos ricos e orientações precisas durante esta pesquisa. E por se fazer presente sempre ao meu lado em todos os momentos dessa caminhada, depositando em mim a confiança, o respeito, o profissionalismo necessário para a construção da dissertação. Gratidão!

Aos Professores Doutores, **Prof.<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup> Maria Elizabete Souza Couto, Prof. Dr. Cleverton Suzart Silva e Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristiane Tavares Fonseca de Moraes Nunes**, pelas

contribuições acadêmicas por ocasião do exame de qualificação. Agradeço, especialmente, por terem direcionado a conclusão deste trabalho.

À Coordenação deste Programa de Mestrado, nas pessoas da **Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup> Jeanes Larchert** (1º semestre de curso) e **Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Emília Peixoto** e da **Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup> Luciana Sedano** (2º ano de curso), pela dedicação e atenção. Sou feliz por tê-las comigo nesse percurso fantástico, vivendo a emoção. Super fantástico!

Aos **professores do PPGE/UESC**, sou grata pelas vivências e aprendizados ao longo desses dois anos. Ficando a certeza de que a gente quer crescer. E quando cresce quer voltar ao início, pois a aquisição do conhecimento está no caminho e não no final.

Aos **funcionários da Secretaria da Pós-Graduação da PPGE/UESC**, em nome da funcionária **Mayana Kamiya** externo meus agradecimentos aos demais funcionários. Gratidão!

Aos **colegas do Mestrado Profissional** com quem compartilhei dúvidas, medos, avanços e, sobretudo, aprendizagem e amizade. Tesouro que sempre irei guardar. Vocês são especiais! Valeu estar com vocês nessa travessia das Políticas Educacionais.

Aos **colegas do Grupo de Pesquisa Educação e Gestão-GPEG-UESC**, pelo incentivo constante e a caminhada na pesquisa.

Ao **Conselho Municipal de Educação de Itabuna**, pela parceria em compartilhar os documentos necessários para a concretização da pesquisa. Gratidão!

À **Secretaria Municipal de Educação de Itabuna-Bahia**, em especial a **Assessoria do Ensino Fundamental e Equipe de Fortalecimento da Gestão** pela gentileza com que me receberam em seus trabalhos.

**As diretoras, coordenadoras pedagógicas, professoras referências e funcionários das Escolas** pesquisadas pela abertura a entrada de mais uma pesquisadora no seu espaço de trabalho. A todos, o meu muito obrigada!

À **Carla Lima, Dejanira Costa, Eliocy Pereira, Likem Edson, Milza Freitas, Talita Duarte e Maria Rita Santos** pelo apoio e carinho de sempre. Gratidão!

Às **colegas do Grupo de Formação de Professores da rede municipal de Itabuna, Ana Paula Cabral, Alena Santos, Fabiana Gomes, Flávia Menezes, Lidiane Vinhas, Maria Nailza, Marta Vasco, Rosilene Adelina, Sayona Cruz, Thays Costa, Talita Duarte e Valéria Vaz** por vibrarem em cada etapa vencida no processo seletivo do referido curso. Cada palavra foi escrita neste capítulo o qual intitulamos: Agora Mestra!

**Não sei**

Não sei se a vida é curta ou longa para nós, mas sei que nada do que vivemos tem sentido, se  
não tocarmos o coração das pessoas.

Muitas vezes basta ser: colo que acolhe, braço que envolve, palavra que conforta, silêncio que  
respeita, alegria que contagia, lágrima que corre, olhar que acaricia, desejo que sacia, amor que  
promove.

E isso não é coisa de outro mundo, é o que dá sentido à vida. É o que faz com que ela não seja  
nem curta, nem longa demais, mas que seja intensa, verdadeira, pura enquanto durar.

Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.

**Cora Coralina**

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: INDICAÇÕES PARA A VIVÊNCIA .....</b>	<b>8</b>
<b>2. PARTICIPAÇÃO NA SEMANA PEDAGÓGICA DA REDE MUNICIPAL DE ITABUNA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Comanda da atividade com os grupos de trabalho - GT'S .....	12
2.1.1 Cronograma do acompanhamento mensal nas escolas pesquisadas da rede municipal de Itabuna – Dialogando com a gestão escolar.....	13
2.1.2 Frequência do acompanhamento mensal nas escolas pesquisadas .....	14
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>15</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>16</b>
<b>ANEXO B .....</b>	<b>18</b>
<b>ANEXO C.....</b>	<b>19</b>
<b>ANEXO D.....</b>	<b>20</b>

## **APRESENTAÇÃO**

O produto educacional é fruto da pesquisa intitulada **GESTÃO ESCOLAR E AVALIAÇÕES EXTERNAS: desafios no contexto educacional em duas escolas do município de Itabuna-Bahia** apresentado ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação – PPGE – Formação de Professores da Educação Básica, da Universidade Estadual de Santa Cruz, cujo objetivo foi analisar a articulação da gestão escolar com os resultados da política das avaliações externas – Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA) e Avaliação Externa Municipal para o Ensino Fundamental (Anos Iniciais), no município de Itabuna-BA, procurando identificar o papel da gestão escolar frente à política das avaliações externas no que tange à consolidação e a qualidade social da educação.

No contexto da Jornada Pedagógica, foi possível mobilizar e (re) significar momentos de discussões com a finalidade de contribuir na elaboração do plano de ação da gestão escolar frente a aprendizagem dos conteúdos de língua portuguesa e matemática a luz dos direitos de aprendizagem dos egressos de 2018 do 2º, 3º e 4º anos do ensino fundamental, apresentando desafios e possibilidades para intervir significativamente e qualificar o processo ensino aprendizagem, a fim de constituir e desenvolver, o direito de aprender.

No entendimento de que o ensino se caracteriza na consolidação da aprendizagem, é necessário repensar o fazer para qualificar as condições de ensino na/para a garantia dos Direitos de Aprendizagem (BRASIL, 2012) no contexto educacional.

Diante do apresentado, o gestor escolar precisa pensar em resultados qualitativos ao ensino e a aprendizagem, bem como estar atento ao seu cumprimento, possuir uma postura ética em relação aos desafios da participação e efetividade da coletividade nas decisões e deliberações pedagógicas e administrativas visando sempre a qualidade do ensino.

### **1. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: INDICAÇÕES PARA A VIVÊNCIA**

A discussão em torno desses aspectos leva a necessidade de explicitar o conceito básico de gestão, aqui entendida como: atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir objetivos pedagógicos e administrativos.

Entretanto, essa maneira de ver a organização escolar precisa considerar o contexto concreto e real das interações sociais, marcados por conflitos e pelas relações de poder externas e internas, assim como as próprias correlações de força definidas sócio e culturalmente pela política e pelo Estado.

No Brasil, o tema da autonomia da escola encontra suporte na própria Constituição promulgada em 1988, que institui a “democracia participativa”, e cria instrumentos que possibilitam ao povo exercer o poder “diretamente” (Art. 1º). No que se refere à educação, a Constituição/88 estabelece como princípio básico o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (Art. 206). Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola (Gadotti, 1998).

Nesse sentido, a gestão ao assegurar o seu caráter transversal e a relação dialógica entre os diversos atores sociais, (re) define o papel do gestor escolar como catalizador dos dilemas, percursos, percalços e tensões existentes no ambiente escolar, fundamenta-se no reconhecimento do ambiente como espaço de convivência e atuação da comunidade.

Assim, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões.

Diante dessas considerações, acredita-se que, são os sujeitos sociais que constroem a gestão democrática no interior dos órgãos administrativos dos sistemas educacionais e das instituições escolares e são esses sujeitos que, no exercício da gestão educacional, precisam compreender que o individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica social e autocrítica, do direito e do dever, da responsabilidade social ante o ato educativo.

Nesse sentido, para Santos (2011) a implementação de uma gestão escolar democrática participativa é hoje uma exigência da sociedade, atendendo um dos possíveis caminhos que é integrar os alunos numa sociedade democrática. Sendo assim, a participação de todos os autores que compõe a equipe da escola no planejamento e práticas interventivas, deve ser cultivada, sendo necessária à participação e construção efetiva de um trabalho coletivo com ações concretas. Assim, exercer a gestão democrática participativa na escola requer mudança de comportamento dos seus partícipes, como por exemplo, defender que a escola pública é do Estado e não da comunidade. Pensando dessa forma, torna difícil a comunidade, alunos, professores, funcionários, pais, se tornarem gestores, passando desta forma a atuar como meros receptores dos serviços educacionais.

Na gestão democrática participativa os autores citados anteriormente assumem na organização responsabilidade pelo projeto da escola, criando assim identidade. É importante sinalizar que a participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia, são práticas imprescindíveis da gestão democrática. Ademais, uma vez tomadas às decisões no coletivo, é preciso materializá-las no exercício da prática. Sendo que para isso, a escola deve estar bem

coordenada e administrada. Paro (2001) considera que, a escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo do percurso.

No entanto, não se quer dizer que o sucesso da escola depende unicamente da gestão escolar, mas como dessa como líder cooperativo, que consegue articular as relações contemplando os objetivos, expectativas e decisões na participação de um projeto comum na referida comunidade escolar.

Assim, é possível entender que o gestor é o primeiro responsável pela condução do processo educacional, bem como pela articulação das ações necessárias no contexto da escola. No entanto, a gestão colegiada na escola implica a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nos âmbitos da gestão para planejar, realizar, acompanhar e avaliar as atividades que exigem a participação de todos e, em alguns casos, replanejar.

Segundo Alonso (2003) saber ouvir opiniões diferentes e aprender a lidar com a diversidade são características necessárias ao diretor para levar em frente uma proposta de trabalho coletivo. Portanto, se o gestor conseguir envolver toda a comunidade escolar, quem sai ganhando são todos os envolvidos no processo do ensino e aprendizagem, ficando claro a importância de ter um gestor democrático de qualidade para o sucesso da escola.

Segundo Couto e Fonseca (2017), no momento atual é preciso construir um modelo de gestão baseado na participação, na aprendizagem colaborativa, na autonomia, outros, visto que as mudanças só se sustentam com aprendizagem. Neste sentido, a avaliação poderá melhorar a qualidade das aprendizagens e, conseqüentemente, a qualidade do ensino na escola, no município e no país assumindo como poderoso processo que possibilita aprender.

## **2. PARTICIPAÇÃO NA SEMANA PEDAGÓGICA DA REDE MUNICIPAL DE ITABUNA**

Apresentamos uma ação como produto final, atendendo ao seguinte objetivo: Participar da Semana Pedagógica nas duas escolas para dialogar sobre o plano de ação da gestão escolar frente a aprendizagem dos conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática a luz dos Direitos de Aprendizagem dos egressos de 2018 do 2º, 3º e 4º anos do Ensino Fundamental. Com o contexto político e educacional da rede de ensino o ano letivo e a Semana Pedagógica aconteceram em

maio de 2019.

Ocorreu por meio da participação nos encontros da Semana Pedagógica, nas duas escolas pesquisadas, um diálogo sobre o plano de ação da gestão escolar frente a aprendizagem dos conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática, a luz dos Direitos de Aprendizagem (BRASIL, 2012), dos egressos de 2018 do 2º, 3º e 4º anos do Ensino Fundamental. Refletimos junto aos gestores e professores referência os resultados da aprendizagem dos alunos.

A Semana Pedagógica referente ao ano letivo 2019, ocorreu na primeira semana de maio, atendendo um cronograma atípico, motivo de greves nos anos de 2017 e 2018 da categoria. Portanto, a rede tem um período de cinco meses para realizar intervenções no processo ensino - aprendizagem, dos conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática, que antecede a aplicação das Avaliações Externas.

As avaliações em larga escala mostram a defasagem em que se encontram muitos dos alunos que estão nas escolas. Mas quem são esses alunos? Quais são suas histórias de vida e de escolaridade? Quantos deles conseguem sucesso na superação de suas dificuldades de aprendizagem e quantos são reprovados ano a ano? O que já sabem? O que precisam aprender para avançar? Como aprendem?

O encontro aconteceu por meio de um estudo envolvendo uma situação problema. Cada participante teve oportunidade de tecer considerações e encaminhamentos acerca da situação apresentada.

Abaixo as ações realizadas:

1º passo: Apresentamos proposta de estudo acerca do plano de ação da gestão e acompanhamento de aprendizagem dos alunos para o ano letivo de 2019, das duas escolas.

2º passo: Com os gestores e professores, refletimos o resultado da aprendizagem dos alunos egressos do 2º, 3º e 4º anos, ano de 2018, que fará as Avaliações Externas em 2019;

3º passo: Definimos metas de aprendizagem e planejamento de estratégias de intervenção de conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática a luz dos Direitos de Aprendizagem (BRASIL, 2012) de cada ano escolar;

4º passo: Acompanhamento mensal nas escolas pesquisadas, sendo que os dias para acontecer o acompanhamento foi decidido junto a gestão das escolas, ficando acordado nas quartas-feiras e sextas-feiras.

## **2.1 Comanda da atividade com os grupos de trabalho - GT'S**

### **ORIENTAÇÕES:**

- 1- Primeiramente, o grupo de trabalho (GT) deverá escolher um coordenador que colaborará na gestão dos tempos de falas, sistematização das ideias e apresentação do que foi produzido no GT;
- 2- A situação problema proposta, abaixo, deverá ser lida no GT, sendo preservado um tempo de 05 minutos para que cada membro do grupo pense individualmente sobre a situação evidenciada na Escola “X”;
- 3- Em seguida, cada membro expõe o seu pensamento, abrindo o espaço para a discussão coletiva do grupo;
- 4- No decorrer das discussões o coordenador deve sistematizar as propostas e preparando-se para a apresentação em plenária do que foi produzido pelo GT.
- 5- O tempo reservado para apresentação de cada GT é de 15 minutos.
- 6- Sistematização e registro realizado pela pesquisadora, a luz dos teóricos que fundamentaram a pesquisa.

### **SITUAÇÃO PROBLEMA**

A Escola “X” é uma instituição pública localizada em um bairro de classe média, próximo a uma comunidade e oferece o Ensino Fundamental nos turnos matutino e vespertino. Possui uma ampla estrutura física com equipamentos didáticos de primeira geração, boa biblioteca, salas de informática, quadra esportiva e salas de aula com interatividade. Os colaboradores da escola se fazem presentes e atuam conforme o esperado. Os professores são responsáveis, não faltam às aulas e nem chegam atrasados para as suas atividades. No entanto, nos dois últimos anos a escola vem apresentando um baixo índice, no que se refere ao desempenho dos alunos nas avaliações internas e externas.

O comportamento dos docentes, diretor e coordenação é o de evitar o confronto quando aparecem problemas, principalmente referentes a avaliação. Não há um sistema de avaliação dentro da unidade escolar que contemple todos envolvidos no processo ensino aprendizagem, ou seja, alunos, docentes, e demais profissionais, com critérios claros e resultados compartilhados oferecendo subsídios para a prática pedagógica. Não existe uma prática de

discussão conjunta para o estabelecimento dos critérios de avaliação dos alunos e profissionais da escola.

Assim, a cultura de proteção do “... *status quo* que evitam que as pessoas desafiem as qualidades e características problemáticas e difíceis dos outros, e que fornecem uma concordância silenciosa sobre essas atribuições” (Kim, 2003, p.71), não tem ajudado nas questões de disciplina dos alunos e conseqüentemente no desempenho escolar, evidenciando resultados negativos da escola nas estatísticas anuais das avaliações externas.

➤ Diante desta situação problema identificado na escola “X” como você, gestor escolar, coordenador pedagógico e professor, resolveria esse impasse, considerando as dimensões: pedagógicas, administrativas e financeiras?

Obrigada. Sua participação é fundamental!

#### 2.1.1 Cronograma do acompanhamento mensal nas escolas pesquisadas da rede municipal de Itabuna – Dialogando com a gestão escolar

NOME	MÊS	OBSERVAÇÕES	ENCAMINHAMENTOS	ASSINATURA

**Pesquisadora:** Lizandra Silva Lima

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Josefa Sônia Pereira da Fonseca

## 2.1.2 Frequência do acompanhamento mensal nas escolas pesquisadas

Acompanhar é favorecer o “vir a ser”, desenvolvendo ações educativas que possibilitem novas descobertas (Hoffmann).

<b>1º Acompanhamento Escola Luz e Sol</b> <b>Data: / /</b>	<b>1º Acompanhamento Escola Amor Fraterno</b> <b>Data: / /</b>
<b>Observações:</b>	
<b>2º Acompanhamento Escola Luz e Sol</b> <b>Data: / /</b>	<b>2º Acompanhamento Escola Amor Fraterno</b> <b>Data: / /</b>
<b>Observações:</b>	
<b>3º Acompanhamento Escola Luz e Sol</b> <b>Data: ___/___/___</b>	<b>3º Acompanhamento Escola Amor Fraterno</b> <b>Data: ___/___/___</b>
<b>Observações:</b>	
<b>4º Acompanhamento Escola Luz e Sol</b> <b>Data: ___/___/___</b>	<b>4º Acompanhamento Escola Amor Fraterno</b> <b>Data: ___/___/___</b>
<b>Observações:</b>	

**Pesquisadora:** Lizandra Silva Lima

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Josefa Sônia Pereira da Fonseca

## REFERÊNCIAS

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. 2. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Difel-Educ, 2003.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Elementos Conceituais e Metodológicos para definição dos direitos de aprendizagem e desenvolvimento do Ciclo de Alfabetização (1º, 2º e 3º anos) do Ensino Fundamental**. Brasília: Ministério da Educação, 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

COUTO, E. Souza; FONSECA, Sônia. **Formação de Gestores e Professores**. Casos de gestão: políticas e situações do cotidiano educacional / organizadores Eliane Medeiros Borges [et al.]. -- Juiz de Fora: Projeto CAEd - FADEPE/JF, 2017.

GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José Eustáquio. Escola cidadã: a hora da sociedade. In: **Salto para o Futuro: construindo a escola cidadã, projeto político pedagógico/ secretária da Educação a Distância**. Brasília: ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998.

LIMA, Lizandra Silva. **Gestão escolar e avaliações externas: desafios no contexto educacional em duas escolas do município de Itabuna – BA, Ilhéus: UESC, 2019.**

PARO, V. H. **Reprovação escolar: renúncia à educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

SANTOS, C. S. C. da C. **Gestão da escola pública: desafio para a consolidação de uma educação democrática e participativa**. Disponível em: <http://www.redentor.inf.br/arquivos/pos/publicacoes/31052012Artigo%20Christiane%20Soni%20Santos.pdf>, 2011. Acesso em 12 set. 2012.

## **ANEXO A**

### **COMANDA DA ATIVIDADE COM OS GRUPOS DE TRABALHO - GT'S**

#### **ORIENTAÇÕES:**

- 7- Primeiramente, o grupo de trabalho (GT) deverá escolher um coordenador que colaborará na gestão dos tempos de falas, sistematização das ideias e apresentação do que foi produzido no GT;
- 8- A situação problema proposta, abaixo, deverá ser lida no GT, sendo preservado um tempo de 05 minutos para que cada membro do grupo pense individualmente sobre a situação evidenciada na Escola "X";
- 9- Em seguida, cada membro expõe o seu pensamento, abrindo o espaço para a discussão coletiva do grupo;
- 10- No decorrer das discussões o coordenador deve sistematizar as propostas e preparando-se para a apresentação em plenária do que foi produzido pelo GT.
- 11- O tempo reservado para apresentação de cada GT é de 15 minutos.
- 12- Sistematização e registro realizado pela pesquisadora, a luz dos teóricos que fundamentaram a pesquisa.

#### **SITUAÇÃO PROBLEMA**

A Escola "X" é uma instituição pública localizada em um bairro de classe média, próximo a uma comunidade e oferece o Ensino Fundamental nos turnos matutino e vespertino. Possui uma ampla estrutura física com equipamentos didáticos de primeira geração, boa biblioteca, salas de informática, quadra esportiva e salas de aula com interatividade. Os colaboradores da escola se fazem presentes e atuam conforme o esperado. Os professores são responsáveis, não faltam às aulas e nem chegam atrasados para as suas atividades. No entanto, nos dois últimos anos a escola vem apresentando um baixo índice, no que se refere ao desempenho dos alunos nas avaliações internas e externas.

O comportamento dos docentes, diretor e coordenação é o de evitar o confronto quando aparecem problemas, principalmente referentes a avaliação. Não há um sistema de avaliação dentro da unidade escolar que contemple todos envolvidos no processo ensino aprendizagem, ou seja, alunos, docentes, e demais profissionais, com critérios claros e resultados compartilhados oferecendo subsídios para a prática pedagógica. Não existe uma prática de discussão conjunta para o estabelecimento dos critérios de avaliação dos alunos e profissionais da escola.

Assim, a cultura de proteção do “... *status quo* que evitam que as pessoas desafiem as qualidades e características problemáticas e difíceis dos outros, e que fornecem uma concordância silenciosa sobre essas atribuições” (Kim, 2003, p.71), não tem ajudado nas questões de disciplina dos alunos e conseqüentemente no desempenho escolar, evidenciando resultados negativos da escola nas estatísticas anuais das avaliações externas.

➤ Diante desta situação problema identificado na escola “X” como você, gestor escolar, coordenador pedagógico e professor, resolveria esse impasse, considerando as dimensões: pedagógicas, administrativas e financeiras?

Obrigada. Sua participação é fundamental!

## ANEXO B

### **O balanço das aquisições dos alunos, do trabalho docente e de definição de novos objetivos**

Vimos até agora como o planejamento do trabalho em sala de aula é uma dimensão fundamental do trabalho pedagógico, porque ele permite, aos professores e à escola, controlar os resultados desse trabalho e a consecução dos objetivos definidos. E vimos também que é por meio da elaboração do planejamento, de seu desenvolvimento e de sua avaliação que a escola afirma a sua autonomia e o seu saber específico. Ao planejar, a escola controla os objetivos definidos para o seu trabalho, define os meios para alcançar esses objetivos, estabelece instrumentos para sua autoavaliação, redefine, com base na avaliação, quais serão seus objetivos e meios. Vimos também que o planejamento não é uma mera formalidade e não pode ser delegado a um método de ensino ou a um livro didático, por melhores que sejam. Ele deve ser resultado de um trabalho coletivo da escola, tendo como figura central o professor.

O planejamento é também imprescindível por uma outra razão. É preciso que haja uma continuidade do trabalho de alfabetização de um ano letivo para o outro. Em outras palavras, a escola precisa garantir que os resultados obtidos por um professor a cada ano sejam tomados como referência para o trabalho do ano seguinte. A avaliação final pode auxiliar nos objetivos e meios a serem definidos para esse novo planejamento. Por isso, **é preciso fazer periodicamente e ao final de cada ano letivo um balanço da aprendizagem dos alunos e da prática de ensino realizada**. Precisamos alertar que essa avaliação não deve ter um objetivo terminal, classificatório, mas configurar-se como uma síntese das informações já colhidas para se fazer a “passagem” para o trabalho a ser desenvolvido no ano seguinte. Com base nessas informações, é possível orientar o professor que irá assumir a classe a planejar seu trabalho de acordo com as necessidades de aprendizagem dos alunos, de modo que o trabalho de alfabetização seja retomado do ponto a que os alunos chegaram.

Para definir o planejamento pedagógico na direção e orientação da continuidade da aprendizagem dos alunos, **o professor precisa ter registrado suas aquisições, precisa ter claro quais foram seus avanços e quais as dificuldades que precisam ser superadas**. A partir dessas informações é que poderá traçar novos objetivos e meios de alcançá-los. Por isso é importante organizar o registro das aprendizagens dos alunos, com a intenção de fornecer uma síntese de seu percurso ou trajetória.

Em:

[http://ceale.fae.ufmg.br/app/webroot/files/uploads/Col.%20Alfabetiza%C3%A7%C3%A3o%20e%20Letramento/Col%20Alf.Let.%2007%20Organizacao\\_trabalho.pdf](http://ceale.fae.ufmg.br/app/webroot/files/uploads/Col.%20Alfabetiza%C3%A7%C3%A3o%20e%20Letramento/Col%20Alf.Let.%2007%20Organizacao_trabalho.pdf)

## ANEXO C

**CRONOGRAMA DO ACOMPANHAMENTO MENSAL NAS ESCOLAS  
PESQUISADAS DA REDE MUNICIPAL DE ITABUNA – Dialogando com a Gestão  
Escolar**

<b>NOME</b>	<b>MÊS</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>	<b>ENCAMINHAMENTOS</b>	<b>ASSINATURA</b>
<b>Escola Luz e Sol</b>	<b>Julho</b>			
<b>Escola Amor Fraterno</b>	<b>Julho</b>			
<b>Escola Luz e Sol</b>	<b>Agosto</b>			
<b>Escola Amor Fraterno</b>	<b>Agosto</b>			
<b>Escola Luz e Sol</b>	<b>Setembro</b>			
<b>Escola Amor Fraterno</b>	<b>Setembro</b>			
<b>Escola Luz e Sol</b>	<b>Outubro</b>			
<b>Escola Amor Fraterno</b>	<b>Outubro</b>			

**Pesquisadora:** Lizandra Silva Lima

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Josefa Sônia Pereira da Fonseca

**ANEXO D**

**FREQUÊNCIA DO ACOMPANHAMENTO MENSAL NAS ESCOLAS  
PESQUISADAS**

Acompanhar é favorecer o “vir a ser”, desenvolvendo ações educativas que possibilitem novas descobertas (Hoffmann).

<b>1º Acompanhamento Escola Luz e Sol</b> <b>Data:    /    /</b>	<b>1º Acompanhamento Escola Amor Fraterno</b> <b>Data:    /    /</b>
<b>Observações:</b>	
<b>2º Acompanhamento Escola Luz e Sol</b> <b>Data:    /    /</b>	<b>2º Acompanhamento Escola Amor Fraterno</b> <b>Data:    /    /</b>
<b>Observações:</b>	
<b>3º Acompanhamento Escola Luz e Sol</b> <b>Data: ___/___/___</b>	<b>3º Acompanhamento Escola Amor Fraterno</b> <b>Data: ___/___/___</b>
<b>Observações:</b>	
<b>4º Acompanhamento Escola Luz e Sol</b> <b>Data:    /    /</b>	<b>4º Acompanhamento Escola Amor Fraterno</b> <b>Data:    /    /</b>
<b>Observações:</b>	

**Pesquisadora:** Lizandra Silva Lima

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Josefa Sônia Pereira da Fonseca