

Relações entre gestão escolar e avaliação externa no contexto da Educação Básica da escola privada

Autor **David Jorge Rodrigues Hatsek***

Orientador **Manuir José Mentges****

Resumo

Este trabalho investiga a relação entre a gestão escolar e a avaliação externa em uma escola da rede privada do município de Cachoeira do Sul/RS. Para tanto, analisa as ações que os gestores de escola desempenham em relação aos índices das avaliações externas, com foco no Exame Nacional de Ensino Médio (Enem), bem como quais ações são realizadas para a melhoria do desempenho do processo de ensino-aprendizagem do estudante envolvendo tarefas administrativas, formação de professores e ações que colaborem para uma educação de qualidade. Os questionários foram aplicados a professores do Ensino Médio, realizando-se, após, a análise documental, de modo a observar se o planejamento de suas ações pedagógicas considera os resultados das avaliações externas no planejamento com foco no processo de ensino-aprendizagem. Optou-se pela aplicação de questionários a professores do Ensino Médio e pela pesquisa bibliográfica, utilizando o Projeto Educativo, apresentando a definição da avaliação em larga escala e permitindo a relação horizontal no interior da escola com a necessidade do comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo. O trabalho é relevante para a área da gestão educacional, pois explicita como as ações da dinâmica do contexto escolar e o papel de cada profissional demonstram preocupação com o ensino e a aprendizagem dos estudantes. Os resultados demonstraram que o comprometimento dos profissionais, o nível socioeconômico dos estudantes, os níveis de ensino oferecidos na escola, a sua infraestrutura e os processos de gestão constituem fatores determinantes para a obtenção de índices aceitáveis nas avaliações externas.

Palavras-chave: Gestão escolar. Avaliação externa. Educação.

*Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), especialista em Gestão Escolar pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Gestão Curricular Marista pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), bacharel em Administração pela Universidade Luterana do Brasil (Ulbra), licenciado em Matemática pela Universidade Federal de Pelotas (UFPe) e diretor do Colégio Marista Roque. E-mail: david@maristas.org.br.

**Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Pró-Reitor de Graduação e Educação Continuada - PROGRAD - da PUCRS. Membro do Conselho Administrativo da Rede Marista. Integra o Grupo de Pesquisa: Teorias e Práticas na Formação de Educadores/ PPGEDU/ESCOLA DE HUMANIDADES/PUCRS.

1 · Introdução

No Brasil, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), criado em 1990 pelo Ministério da Educação (MEC), tem por objetivo avaliar a qualidade do Ensino Fundamental e Médio e contribuir para o replanejamento das políticas públicas implantadas neste nível de ensino. Assim, o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) constitui a política de avaliação externa da Educação Básica, que foi implantado com a Reforma Educacional dos anos 1990 e vem se instituindo como uma significativa política de estado, por integrar funções de ordem social e pedagógica, convertendo-se em uma das responsáveis pela centralidade e visibilidade do Ensino Médio no cenário educativo atual.

A Lei de Bases e Diretrizes de 1996, Lei nº 9.394, estabelece a avaliação de sistemas de ensino (BRASIL, 1996). Nesse contexto, o Enem atinge o Ensino Médio diretamente com o propósito inicial de avaliar a qualidade da Educação Básica no Brasil e, da mesma forma, os estudantes concluintes e egressos deste nível de ensino. Desde sua implantação em 1998, o Enem vem ampliando suas funções ao longo do período de aplicação, divulgando os resultados obtidos pelas escolas e se tornando um instrumento de avaliação para seleção de acesso às universidades. O exame sinaliza para as mudanças curriculares e metodológicas e a formação que se pretende para esse nível de ensino, em acordo com as propostas pedagógicas ditadas pelo Estado (BRASIL, 1996).

A formação continuada dos professores tem sido apresentada como importante na elevação dos índices de aproveitamento do Ensino Médio. Segundo Muñoz (2013, p. 495), “a formação dos professores tem uma finalidade fundamental: o aprimoramento da ação de ensinar e da aprendizagem, quer dizer, a melhoria de todos os componentes que intervêm no currículo”. Porém, é necessário problematizar a centralidade que os professores recebem nesse processo, sendo responsabilizados completamente pelos resultados.

Neste cenário em que se tem a avaliação externa e a escola apresentando um índice mediano de desenvolvimento, o papel do gestor é questionado em relação à sua colaboração para a mudança desse contexto. Assim, este estudo problematiza: de que modo a gestão escolar influencia no resultado e nos encaminhamentos das avaliações externas?

Logo, a presente pesquisa se justifica devido à necessidade de se analisar as ações que os gestores da escola desempenham em relação aos índices do Enem e, a partir desses, identificar quais ações são realizadas para a melhoria do desempenho do processo de ensino-aprendizagem do estudante envolvendo tarefas administrativas, formação de professores e ações que colaborem para uma educação de qualidade.

Assim, este trabalho propõe ações, no âmbito da gestão escolar, que favoreçam os processos de ensino-aprendizagem dos estudantes, refletindo, conseqüentemente, nos resultados das avaliações externas como na elevação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) ao longo do Ensino Médio do Colégio Marista Roque. Para isso, desenvolverá referencial teórico sobre gestão escolar e avaliações externas, rela-

cionando-os entre si e com os resultados da análise documental dos Projetos Político-Pedagógicos da escola analisada, além das respostas atribuídas nos questionários.

Tem-se a preocupação de investigar como os professores analisam as avaliações externas e, principalmente, como avaliam o Enem em função do resultado de sua escola. Em busca disso, foram utilizados questionários para observar se o planejamento de suas ações pedagógicas considera os resultados do Enem e quais ações específicas estão sendo realizadas para melhor auxiliar o estudante no processo de ensino-aprendizagem.

Foi aplicado um questionário aos professores do Ensino Médio e à coordenadora pedagógica, cujas questões abordavam as análises realizadas do Enem, as ações de planejamento do dia a dia, a influência do Enem no desenvolvimento do trabalho pedagógico e a orientação da equipe diretiva em relação aos resultados do Enem. O objetivo do questionário foi analisar e investigar as relações entre a gestão escolar e a avaliação externa no contexto da educação do Colégio Marista Roque com ênfase no Enem.

Finalmente, busca-se a problematização crítica das avaliações externas da educação brasileira, particularmente no Colégio Marista Roque, que serão os resultados deste trabalho. Para embasamento da pesquisa, fez-se um estudo do Projeto Educativo da Rede Marista, mantenedora do Colégio Marista Roque, no qual se expõe sobre a avaliação curricular.

Para que a escola seja um *espaçotempo* de inovação e investigação e se torne autônoma, é fundamental a opção por um referencial teórico-metodológico que permita a construção de sua identidade e exerça seu direito à diferença, à singularidade, à transparência, à solidariedade e à participação. Assim, faz-se necessário fazer uma análise documental do Projeto Educativo da escola em questão, para verificar se sua proposta condiz com sua prática pedagógica.

2 · Desenvolvimento

Com as novas exigências estabelecidas por domínios nacionais, preocupados com os baixos índices de qualidade educacional do Brasil, foi criado um instrumento que servisse para estabelecer parâmetros para verificar a qualidade do ensino entre países, regiões, estados, municípios e escolas. Surge, então, a avaliação externa, o Enem, criado em 1998 com o objetivo de avaliar o desempenho do estudante ao fim da Educação Básica, buscando contribuir para a melhoria da qualidade desse nível de escolaridade.

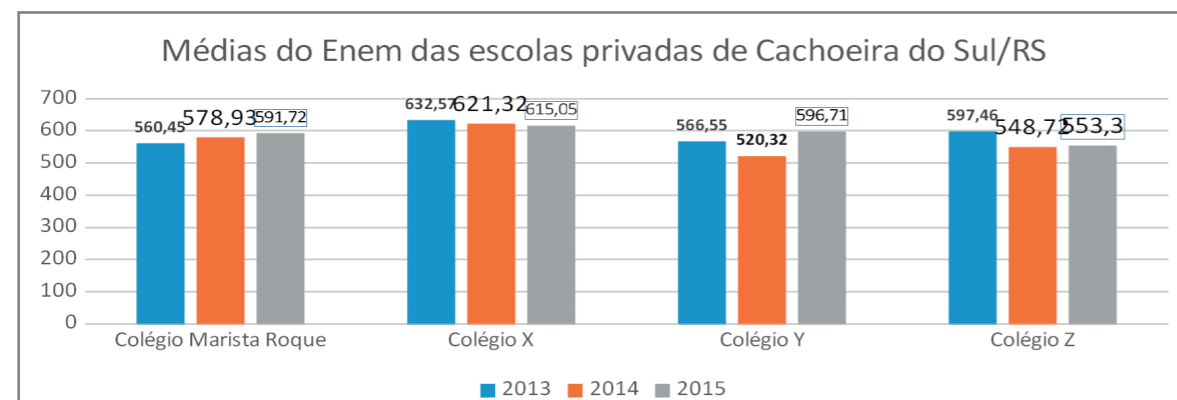
A partir de 2009, o Enem passou a ser utilizado também como mecanismo de seleção para o ingresso no Ensino Superior. Foram implementadas mudanças no exame que contribuem para a democratização das oportunidades de acesso às vagas oferecidas por Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), para a mobilidade acadêmica e para induzir a reestruturação dos currículos do Ensino Médio, por meio de testes padronizados.

As informações contidas em todo o processo de avaliação contínua constituem um forte aliado de todas as esferas educacionais. No que tange às instituições de ensino, os resultados do Enem deveriam ser utilizados em planejamentos de práxis dos professores, com a intenção de ordenar suas atividades escolares em função do que o estudante pouco sabe ou nada sabe, evidenciado pelo exame.

O Colégio Marista Roque integra a Rede Marista, presente no Rio Grande do Sul, em Brasília e em estados da Região Amazônica. Está instalado na região central de Cachoeira do Sul, em uma área privilegiada, com mais de 18 mil metros quadrados e com infraestrutura completa e adequada, com oferta para todos os níveis de Ensino da Educação Básica. Atualmente, atende 700 estudantes da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, com oferta de uma proposta educativa que vai muito além da sala de aula, contando com quase 100 educadores, que atuam na missão de construir conhecimentos e formar para valores humanos, marcas do jeito marista de educar para a vida.

Os resultados do colégio em relação ao Enem sempre apresentaram índices satisfatórios, estando nas primeiras colocações da cidade. Porém, os resultados das médias das questões objetivas estão longe das melhores médias das escolas das redes federal, estadual e privadas do Estado do Rio Grande do Sul, cuja média é 641,20 pontos, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (BRASIL, 2017). Na Figura 1, pode-se observar os resultados obtidos pelas escolas privadas de Cachoeira do Sul/RS.

Figura 1: Médias do Enem das escolas privadas de Cachoeira do Sul/RS.



Fonte: Brasil (2017).

A gestão tanto administrativa quanto da sala de aula localiza-se no âmbito de um agrupamento interativo de outras dimensões da gestão escolar. Para Lück (2009, p. 104), a gestão “é percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras dimensões e como uma ótica menos funcional e mais dinâmica”.

Assim, é necessário que todos os gestores dos colégios destinem relevante cuidado ao desempenho dos índices e indicadores educacionais para poder melhorar seu trabalho e o ensino-aprendizagem. As informações do Enem se originam da aferição da qualidade do ensino, avaliado pelo fluxo e pelo desempenho escolar. A implementação do exame se dá baseada na Teoria de Resposta ao Item (TRI), que possui uma finalidade principal: permitir a comparabilidade dos resultados entre os anos.

A comparação dos resultados entre avaliações é possível na medida em que, com a TRI, uma escala métrica é estabelecida. A TRI desenvolve-se em uma escala padrão de conhecimento. As provas, nas avaliações educacionais, são instrumentos de medida do conhecimento, comumente denominado de traço latente.

Porém, a avaliação externa, como é o caso do Enem, não pode, em momento algum, ser confundida com avaliação de aprendizagem. Aquela serve para avaliar quantitativamente procedimentos e habilidades, esta tem a finalidade de subsidiar o professor, possibilitando a ele aferir constantemente o que o estudante aprendeu ou não e, diante disso, adaptar, replanejar e reajustar seu planejamento em favor da aprendizagem dos estudantes.

Na Rede Marista, existe a preocupação de abordar questões relativas ao direito à educação de qualidade para adolescentes e jovens na sociedade contemporânea, sinalizando desafios e indicando algumas possibilidades de superação destes. Em sua *Matriz Curricular*, a rede entende que competências são compreendidas como o desenvolvimento gradativo, constituído por conhecimentos e habilidades conceituais, valores e atitudes de um sujeito ou de um grupo. Logo, são conhecimentos e experiências mobilizadas na execução de atividades, na resolução de problemas (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2016).

O trabalho realizado dentro do Colégio Marista Roque, o desenvolvimento das competências, objetiva construir e mobilizar diversos recursos, noções, conhecimentos, informações, procedimentos, métodos e técnicas para interagir e intervir em situações complexas, de modo a resolver problemas e alcançar objetivos. Nesse ponto de vista, são estabelecidas as competências acadêmica, ético-estética, tecnológica e política, compreendidas na sua dimensão dinâmica e complementar, cujo processo de aprendizado necessita conhecimentos e experiências trabalhadas de modo interdisciplinar.

Conforme o *Projeto Educativo*, “a escola é concebida como espaço-tempo, pois se materializa num tempo e lugar localizados, precisos, específicos, em um contexto cotidiano, onde todos são formados como sujeitos da educação” (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 53). O currículo da Rede Marista está organizado em quatro áreas de conhecimento, a saber: Linguagens, Códigos e suas Tecnologias; Ciências da Natureza e suas Tecnologias; Ciências Humanas e suas Tecnologias; e Matemática e suas Tecnologias.

Áreas de conhecimento são formas de agrupamento, de visão globalizadora, abrangente de seleção e integração do conhecimento. Nas áreas são reunidos componentes, em função da afinidade entre eles, desenvolvidos numa organização e dinâmica curricular na perspectiva interdisciplinar. (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2016, p. 18)

Para cada área de conhecimento, são estabelecidos os eixos estruturantes que determinam os elementos aglutinadores que integram os componentes curriculares, aos quais se associam os objetos de estudo, desdobrados, por sua vez, nos conteúdos nucleares, o que está representando na Figura 2.

Figura 2. Diagrama síntese das áreas do conhecimento.



Fonte: União Marista do Brasil (2016, p. 20).

As áreas estão definidas em conformidade com a proposta de diferentes documentos oficiais, entre os quais os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) (BRASIL, 2000), a Matriz do Enem, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio e, recentemente, a primeira versão da Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Dessa forma, no Ensino Médio do Colégio Marista pesquisado, é imprescindível a garantia do desenvolvimento das competências humanas, cristãs e acadêmica. Nessa perspectiva, a formação favorecida precisa levar o estudante a atingir: notável desempenho em leitura e escrita; igual nível de pensamento matemático e científico; compreensão ampla e crítica dos fenômenos sociais, naturais e culturais; expressiva sensibilidade estética marcada pela pluralidade; capacidade de viver e conviver com as diferenças; e uso e produção de múltiplas linguagens e tecnologias.

O movimento de avaliação contempla e articula cinco áreas: as políticas e os programas nacionais de avaliação da Educação Básica; os programas de avaliação regionais; o sistema em rede de avaliação marista, as avaliações institucionais e de desempenho dos profissionais da escola; e, por último, a avaliação das aprendizagens dos estudantes.

Dessa maneira, o Colégio Marista Roque utiliza meios de medir se o processo educativo está apresentando qualidade e eficiência. Em seu Planejamento Estratégico para o período de 2012 a 2022, determina uma trajetória a ser atingida, estabelecendo, em seus eixos estratégicos, a implementação de uma proposta pedagógica que garanta educação integral e o alcance de alto desempenho nas avaliações externas, o que vem acompanhando os indicadores de desempenho acadêmico.

O Enem propõe um modelo de avaliação em que se busca verificar, conforme Torres (2007, p. 35) “o desenvolvimento das estruturas mentais do sujeito, que em contínua interação com a realidade, constrói seus conhecimentos”. A autora (2007, p. 35) salienta ainda que este modelo de avaliação busca medir e quantificar “as competências e habilidades básicas que teoricamente, são desenvolvidas e aperfeiçoadas também por mediação da escola”.

As questões da prova do Enem são situações-problema contextualizadas e estruturadas de maneira a ocasionar um conflito cognitivo nos participantes, que os incentiva a agir, mobilizando conhecimentos anteriores construídos e a sua reorganização para enfrentar o desafio proposto pela situação. O exame foi apresentado em consonância com as orientações metodológicas divulgadas pelos Parâmetros Curriculares Nacionais (BRASIL, 2000, p. 52), os quais apontam a resolução de situações-problemas como uma metodologia por meio da qual os estudantes “aprendem a desenvolver estratégia de enfrentamento, planejando etapas, estabelecendo relações, verificando regularidades”, assim desenvolvendo o espírito de pesquisa e a capacidade de raciocínio e ampliando a autonomia e a capacidade de comunicação e argumentação.

No ano de 2009, o Enem passou por uma reformulação, ampliando sua divulgação e apresentando mudanças significativas nos aspectos social e pedagógico. A prova passou a ser compostas por redação e provas objetivas divididas em quatro áreas de conhecimentos: Linguagens e suas Tecnologias; Ciências da Natureza e suas Tecnologias; Matemática e suas Tecnologias; e Ciências Humanas e suas Tecnologias. A matriz de referência dessa mudança explicita os cinco eixos cognitivos comuns a todas as áreas de conhecimento, que são: dominar diferentes linguagens, compreender fenômenos, enfrentar situações-problema, construir argumentação e elaborar proposições solidárias. Logo, delimita, para cada área de conhecimento, as competências e habilidades que serão avaliadas. A partir dessa prova, associaram-se competências e habilidades a um referencial de conteúdos divulgados pelo MEC qualificados como objetos de conhecimento.

Desse modo, faz-se necessário identificar e investigar as ações que os gestores da escola desempenham em relação aos índices do Enem e quais ações metodológicas são realizadas para a melhoria do desempenho do processo de ensino-aprendizagem do estudante, envolvendo tarefas administrativas, formação de professores e ações que colaborem com uma educação de qualidade.

3 · Colégio Marista Roque: interlocuções com a gestão escolar

Este trabalho objetivou investigar as ações que precisam ser realizadas, no âmbito escolar, tanto por educadores como pela equipe gestora, favorecendo o ensino e a aprendizagem e que contribuam para a elevação dos resultados do Colégio Marista Roque no Enem.

Da mesma forma, visou investigar como os educadores interpretam o índice apresentado pela escola no Enem, bem como diagnosticar se o planejamento de suas ações pedagógicas estão relacionados aos resultados do exame, descobrir que ações específicas são realizadas para auxiliar o estudante no processo de ensino-aprendizagem, investigar que ações a equipe gestora utiliza para alcançar as metas estabelecidas, identificar que recursos pedagógicos auxiliam os estudantes e, por fim, investigar que ações na formação continuada colaboraram para a melhoria do ensino e do aprendizado dos estudantes, bem como a incentivaram.

A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de dois questionários eletrônicos a 14 professores das quatro áreas do conhecimento no Ensino Médio e à coordenadora pedagógica. O primeiro instrumento foi respondido pelos professores, e o segundo, pela coordenadora pedagógica.

O questionário, para Marconi e Lakatos (2003), é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes.

A primeira questão referia-se à análise feita pelos educadores em suas áreas de conhecimento a partir dos resultados do Enem nos últimos anos repassados pelas Coordenações. Em linhas gerais, os educadores acreditam que o trabalho está razoável, podendo melhorar. A área de Ciências da Natureza tem apresentado crescimento na avaliação do Enem, mas os professores entendem que, se houver um trabalho articulado com todos os educadores e mais discussões específicas sobre o exame, o resultado poder ser melhor. Também percebem que necessitam de uma formação significativa para se motivarem para inovar e, por sua vez, motivarem os estudantes, despertando seu interesse.

Já os educadores da área das Linguagens acreditam que o desempenho individual dos estudantes deve ser mudado, pontuando o que tem de ser melhorado. Os estudantes, segundo os pesquisados, apresentam dificuldades nas habilidades de reconhecer os conhecimentos sobre as linguagens dos sistemas de comunicação e informação para resolver problemas sociais e reconhecer posições críticas dos usos sociais que são feitos dessas linguagens. Para tanto, os professores sugerem mais leitura por parte do estudante desde a Educação Infantil.

Para a área de Matemática, na qual, nos últimos anos, o resultado do Enem sempre esteve abaixo do resultado obtido pelas instituições concorrentes da cidade, um dos professores verifica que há a necessidade de aprofundar um pouco mais as habilidades e competências com os estudantes durante o processo de ensi-

no-aprendizagem no Colégio Marista Roque, como as habilidades de resolver situação-problema envolvendo conhecimentos numéricos e resolver situação-problema que envolva medidas de grandezas.

Na área das Ciências Humanas, a orientação das Coordenações se deram conforme disponibilidade das reuniões pedagógicas, mas os educadores acreditam que se deva trabalhar mais as habilidades e competências em que os estudantes apresentaram menor desempenho nas provas do Enem, como as habilidades que exigem do estudante identificar registros sobre o papel das técnicas e tecnologias na organização do trabalho e/ou da vida social e reconhecer a função dos recursos naturais na produção do espaço geográfico, relacionando-os com as mudanças provocadas pelas ações humanas. Os professores ainda fazem uma avaliação da sua própria prática, que deve ser de excelência para que o estudante seja melhor preparado. Diz um dos professores: *“Conteúdos que devem ser abordados com a maior qualidade possível, de um modo que permita ao estudante transitar com relativa facilidade em qualquer corrente, período ou problema filosófico exercitando a autonomia intelectual do acadêmico”*.

Para a rede de conhecimentos, o saber é construído por meio de um movimento crescente, que vai formando as ideias e as formas pelas quais estas se manifestam. Nessa atividade, são observados os saberes que os sujeitos já trazem consigo e sua articulação com outros que lhe vão sendo apresentados nas diversas interações sociais das quais participam.

A segunda questão investiga como o educador integra as ações de planejamento do dia a dia de seu trabalho, tendo em vista preparar o estudante para avaliações de larga escala. Em sua totalidade, os educadores planejam suas atividades com os estudantes buscando entender as dificuldades destes e pesquisam meios de dar subsídios para que sejam trabalhadas em sala de aula. Além disso, a coordenação pedagógica realiza planejamento juntos aos educadores para aplicação das avaliações não somente as de larga escala, mas também em um contexto geral de avaliações. Também discutem e analisam questões relevantes e frequentes cobradas nas avaliações de larga escala.

O trabalho realizado pelos professores vai ao encontro do *Projeto Educativo do Brasil Marista* (PEBM), o qual entende que planejar o currículo tem o sentido de constituir os cenários de atuação de professores e estudantes nos espaços de ensinar e aprender, que ocorrem, a um só tempo, dentro e fora da escola.

Nesse sentido, o planejamento não se configura como antecipação, como um a priori, mas sim como processo. O planejamento define um mapa para os sujeitos se situarem e, a partir desse mapa, percorrerem uma trajetória de construção de conhecimentos, saberes, valores e identidades. (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 83)

O projeto de reestruturação curricular por meio da implementação das *Matrizes Curriculares* necessita da busca de alternativas para as mudanças do currículo, reforçando a necessidade de se estar em

um *espaçotempo* de estudo. Para tanto, é necessário pensar o perfil docente que deve estar aberto a uma nova forma de vivenciar a educação e capacitar este profissional com uma formação integral continuada. “*A reestruturação curricular necessita que façamos ajustes nos planejamentos, reestruturação de educadores através de perfil profissionais que se enquadre dentro da proposta e na busca de estratégias de melhorias*”, afirma a coordenadora pedagógica.

Desenvolver capacidades metacognitivas é uma das finalidades das aprendizagens que almeja no desenvolvimento e avaliação do PEBM (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010), pois o fundamental no planejamento das aprendizagens obriga a tomar decisões sobre estratégias, materiais, espaços e tempos que possam abranger e favorecer a diversidade de situações/objetos e os diferentes estilos de ensinar e de aprender. Isso demonstra o pensamento do educador, como afirma um dos professores, “*dentro do espaço de planejamento no dia a dia para preparar o estudante, sempre ocorreu tendo em vista que objetivo do trabalho em sala de aula é a busca de um raciocínio na área do conhecimento e assim prepará-lo para todo o tipo de avaliação e em específico a em larga escala*”.

Para Madaus, Airasian e Kellaghan (2008), a performance dos estudantes em avaliações padronizadas está diretamente vinculada à qualidade da instrução dada pelo professor. Os autores entendem o método de ensino-aprendizagem como “qualidade de instrução”, considerando-o uma variável ou dimensão relacionada à qualidade educacional. Indagações referentes à clareza da apresentação dos professores, ao manejo da sala de aula, ao método de ensino adotado, à orientação adequada às tarefas em sala de aula, bem como ao encorajamento que empregam para motivar os estudantes são processos que contribuem para o desempenho dos estudantes em testes padronizados e influenciam a qualidade de instrução, qualidade educacional dada pelo professor.

A Coordenação Pedagógica tem o papel de incentivar, motivar e mediar ações para realização das avaliações, auxiliando os professores no que for necessário para a sua aplicação e a melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Já o papel do professor é estar sempre acompanhando os estudantes, utilizando metodologia que sane dúvidas, principalmente com os que apresentam mais dificuldades de aprendizagem. A coordenadora pedagógica relata: “*Procuro fazer uma análise dos resultados e motivar os educadores a buscarem estratégias de melhorias dentro do seu componente curricular e área. Entendo estas avaliações como balizadoras do processo de ensino e aprendizagem, em consonância com a filosofia marista*”.

Na terceira questão do questionário dos professores, foi solicitada uma avaliação dos serviços de Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional em relação ao acompanhamento desses setores em ações docentes com vistas a preparar o estudante para a avaliação de larga escala. Os professores observam que sempre há um movimento dos setores para auxiliar o trabalho docente, seja por meio das reuniões pedagógicas, trabalhando hábitos de estudos, análise de provas ou até mesmo da utilização de materiais específicos. Reforçam a necessidade de discutir questões do Enem e de utilizar os materiais disponibilizados pela Rede

Marista. Em contrapartida, alguns educadores apresentam sugestões de pontos a serem melhorados, incluindo um maior foco no Ensino Médio, trabalhando com os professores e estudantes a fundamentação do nível de ensino e a importância das avaliações externas. Outros entendem que nem sempre o foco das coordenações é a avaliação externa, algo que pode influir no desempenho dos estudantes.

A concepção da gestão pedagógica encontra entendimento e é percebida pelos professores, no dia a dia da escola, o que pode ser verificado no seguinte relato: “*A Coordenação Pedagógica extremamente presente, pois, dentre as ações, encontra-se o encaminhamento de materiais atualizados das áreas do conhecimento e discussão sobre posturas adotadas em sala de aula que levem à preparação do estudante para a avaliação de larga escala*”.

Além de uma liderança organizacional, é necessário lidar com a estabilidade profissional, especialmente a do corpo docente. Não há educação de qualidade se o corpo docente de uma escola não está bem articulado ou se há constantes mudanças de instituições. Escolas eficazes incutem segurança e sentimento de pertença nos professores, combinados com fatores como mobilidade e incentivo. Na Rede Marista, o gestor deve apresentar:

competência técnica relativa aos processos educacionais e administrativos, habilidade no trato interpessoal, eficácia comunicacional, capacidade de negociação e de trabalho em equipe. Exige-se ainda competência para proposições, tomada de decisões estratégicas, gestão de projetos, solução de problemas, implementação de inovações e monitoramento de rotinas. (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 77)

A quarta questão avalia a orientação que a equipe diretiva realiza quanto à análise e à interpretação do resultado do Enem. Os professores observam que há uma preocupação da equipe diretiva em trabalhar os dados das avaliações externas, porém entendem que deve haver um estudo mais aprofundado das questões, das habilidades e das competências, para que cada área possa melhorar seu desempenho. Contudo, entendem que a análise é superficial, sendo necessária uma análise minuciosa de todos os componentes e as habilidades indispensáveis para que o Marista Roque efetivamente melhore seus resultados.

Com origem na proposição de um modelo conceitual para debater o processo de aprendizagem, Soares (2007, p. 153) considera que “dentro da escola há dois importantes processos que interagem para a produção do desempenho dos estudantes: a gestão escolar e o ensino”. O autor (2007, p. 153) destaca também que a gestão da escola, liderada pelo diretor, compreende as tarefas relativas à garantia do funcionamento da instituição “de maneira que os recursos nela existentes possam ser empregados para atender às necessidades de aprendizagem dos alunos”. Isso envolve tarefas costumeiras, como acompanhar e efetivar a assiduidade de estudantes e professores, identificar os problemas de aprendizagem e buscar recursos para saná-los. A esse respeito, afirma um dos educadores: “Sempre nos é exposto os resultados comparados a outras escolas da rede e escolas con-

correntes. Sabemos em quais áreas temos que melhorar e em quais tivemos um bom desempenho”.

A formação continuada dos professores se dá de duas formas: em reuniões por áreas de conhecimento nas horas atividades dos professores e em reuniões mensais organizadas pela Direção e pela Coordenação Pedagógica. Nessas reuniões, são apresentados resultados obtidos pela escola e problemas enfrentados, de forma que há participação do corpo docente na resolução dos problemas. Essa é uma estratégia de gestão participativa que a Direção acredita ser um dos melhores instrumentos para um processo coeso e responsável na escola.

A última questão aplicada no questionário dos professores solicitava que fosse deixado algum comentário sobre algo que não tivesse sido contemplado nas questões anteriores e que contribuísse para o processo das avaliações externas do Marista Roque. Os professores colaboraram dando opiniões e sugestões de ações a serem implementadas para melhorar o processo. As avaliações externas do Roque devem ser melhor estudadas e analisadas (o porquê de tal resultado), posto que, muitas vezes, são analisados resultados “brutos” (número x número), e não “o que esse indicador quer dizer, com o que ele se relaciona; com que pessoas, setores, áreas, etc.”, como informa um dos educadores pesquisados

O PEBM entende que “a dinamização curricular depende de ações como: reorganizar a gestão dos espaços e a relação entre professores, estudantes e saberes e, assim, redefinir os discursos sobre o saber escolar” (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 86). Alguns professores entendem que essa relação entre os pares precisa ser refinada. Nesse sentido, cabe trazer o relato de um dos educadores, segundo o qual, “*Os processos estão bem encaminhados, ainda falta uma maior união dos professores da área no que tange identificar os anseios dos estudantes e preparação de estratégias para superá-los*”.

O PEBM entende que “a gestão compartilhada promove a atuação, a corresponsabilidade, o diálogo e a sinergia na tomada de decisões para planejar/significar/ concretizar/avaliar o conjunto de políticas e práticas adotadas, num processo desenvolvido pela, na e para a comunidade educativa” (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 71). Logo, esse sentimento de trabalhar mais unido é sentido pelos professores, quando mencionam, por exemplo, “*que todos os colaboradores, independente do setor estejam envolvidos e comprometidos com a ação pedagógica que é a finalidade do Colégio*”.

A *Matriz Curricular do Brasil* concebe que, no planejamento da avaliação:

a forma como os resultados serão tratados e comunicados deve estar incluída. Essa recomendação serve tanto para a avaliação da aprendizagem quanto para a avaliação do currículo e da escola. A análise dos resultados dessas três instâncias em conjunto é imprescindível, visando à ressignificação e ao aperfeiçoamento das práticas educativas (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2016, p. 17).

Assim, a prática em sala de aula demonstra a preocupação dos professores em relação à aprendizagem dos estudantes. Diz um dos educadores: “*Procuro sempre colaborar com o processo avaliativo externo. Preocupo-me muito quando os estudantes dizem que a prova foi difícil e procuro levar algumas questões para discussão em aula*”.

Para as *Matrizes Curriculares* “as competências integram saberes nas dimensões cognitivas, afetivas, conativas (ação consciente), éticas e estéticas, relacionados a capacidades e habilidades sociais e individuais mobilizadas na ação, no saber-fazer” (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2016, p. 11). A preocupação dos professores, trabalhando nas áreas do conhecimento, demonstra que a aprendizagem do estudante deve ser global e não segmentada e é manifestada no seguinte relato:

“No componente Educação Física, me sinto com mais responsabilidade em preparar estes estudantes, pois, se estamos avaliando por área de conhecimento são questões importantes para avaliar o estudante como um todo, assim colocando verdadeiro sentido de avaliação. Caso ele não seja o melhor no componente português, que ele consiga suprir isto mostrando suas habilidades em outro componente”.

Nesse contexto, o qual exige concentração de gestores e professores pela avaliação externa, não se deve deixar de lado o espaço da sala de aula, onde realmente ocorre a aprendizagem dos estudantes. É necessário que os educadores produzam o conhecimento em sintonia com o estudante, não apenas tendo interação com outras disciplinas, como também conhecendo o estudante.

A *Matriz Curricular* (2016, p. 45) entende que a forma como os educadores utilizam o espaço-tempo escolar influencia todo o conjunto das atividades pedagógicas desenvolvidas por eles na sala de aula.

Essa intenção educativa rompe com a centralidade dos conteúdos e das disciplinas nos currículos, substituindo-as por aspectos mais abrangentes e que traduzam a complexidade das relações existentes entre as áreas de conhecimento científico, acadêmico, cultural, político e social nos contextos contemporâneos.

O espaço da sala de aula, que traduz a linguagem educacional, é onde se organiza a forma e a intenção educativa. O complexo de recursos disponibilizados na sala de aula, organizados respeitando a metodologia desenvolvida e os contextos estudados, promove um novo sentido à aprendizagem. “É preciso mais ações para despertar o interesse nos estudantes, com corpo docente motivado para inovar e motivá-los”, como afirma um dos educadores. (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2016, p. 45)

4 · Considerações finais

Uma educação de qualidade é a que colabora para a formação dos estudantes em diversos aspectos, para que exerçam seu papel de cidadãos no mundo. O objetivo desta pesquisa foi investigar as relações entre a gestão escolar e a avaliação externa no contexto da educação do Colégio Marista Roque, com ênfase no Enem.

O Enem foi idealizado com a intenção de possibilitar aos concluintes e egressos do Ensino Médio que fizessem uma autoavaliação do aprendizado adquirido por eles durante a Educação Básica, além de auxiliar o governo na elaboração de políticas educacionais de melhoria da educação do país.

Destaca-se que, além dos referenciais de fluxo e desempenho, existem outras particularidades que contribuem para a qualidade da educação, mas que são omitidas pela avaliação externa. A qualidade da educação, nesse sentido, deve olhar de um ponto de vista multilateral, pois são muitas as variáveis intervenientes nesse processo. Ao se sustentar como parâmetro de análise os Indicadores da Qualidade na Educação, pôde-se constatar que o tipo de gestão da escola, o clima organizacional e o sentimento de pertencimento dos professores são condições que favorecem a qualidade.

O entendimento do que é gestão é importante para todos os envolvidos com o trabalho escolar. Logo, o conceito é ressaltado na perspectiva de sua aplicação à gestão escolar, dos resultados do Enem, de modo a incentivar a escola de Ensino Médio marista a avançar na proposição de ações voltadas à reflexão da utilização desses mesmos resultados.

As ações, motivadas pela gestão escolar, necessitam ocorrer de maneira dinâmica e integrada, para que a avaliação seja configurada como um processo e não como um ato pontual de caráter puramente examinatório e classificatório, dificultando a gestão pedagógica dos seus resultados. Para tanto, os dados obtidos devem servir para os sujeitos envolvidos diretamente com as avaliações tomarem decisões adequadas e necessárias, visando ao fenômeno avaliado.

Perante os resultados apresentados pela pesquisa, entende-se que a complexidade do processo não pode ser restringida a alguns produtos que podem ser apreciáveis e que servem para produzir resultados significativos por meio de testes padronizados. Essas ações desenvolvem a perspectiva educacional restringida, por não considerarem outros elementos além do desempenho estudantil. Logo, o processo de avaliação externa, nesse caso o Enem, torna-se particularmente reducionista.

Ademais, o reconhecimento do trabalho docente, a valorização, o processo de ensino e aprendizagem, como também outros elementos adaptados, na visão dos recursos físicos e humanos, constituem elementos importantes a serem considerados na qualidade do processo educativo da gestão escolar. O conjunto desses fatores proporciona a qualidade no ponto de vista da formação social do estudante e do direito que possui de receber uma educação de qualidade.

Sendo assim, a pesquisa aponta que são necessárias algumas ações para a melhoria do processo: a) articulação de todos os colaboradores em prol da avaliação externa; b) maior união dos professores da área do conhecimento a fim de identificar os anseios dos estudantes e preparar estratégias para superá-las; c) trabalho articulado e revisões específicas sobre o Enem, especialmente em cada componente curricular e área; d) estudo aprofundado das habilidades e competências do exame do ano anterior para aperfeiçoar o trabalho do ano vigente; e) reforço da necessidade de discutir questões e materiais sobre o Enem; f) estudo aprofundado envolvendo todas as áreas do conhecimento; g) trabalho dirigido junto aos estudantes sobre a importância das avaliações externas orientado pelo Serviço de Orientação Educacional (SOE) e Coordenações; h) aproximação da equipe diretiva aos professores, com estudos aprofundados dos resultados do Enem; k) revisão da grade curricular, possibilitando mais horas aos componentes curriculares mais exigidos no exame.

Dessa forma, cabe à gestão escolar orientar a construção de planos de ação que assegurem a elevação dos resultados, monitorar processos pedagógicos a fim de obter mobilização e articulação de professores e estudantes na realização das avaliações externas, trabalhar estrategicamente, com as coordenações, os resultados do Marista Roque e de seus concorrentes, evidenciar as habilidades e competências que não foram alcançadas, acompanhar e apresentar proposições frente às reuniões de planejamento docente; intensificar o plano de formação continuada aos professores já existente e, junto aos professores, trabalhar com os estudantes não somente do último ano no Ensino Médio, mas dos demais anos também. Além disso, o gestor deve promover parcerias entre a equipe, envolvendo professores, coordenadores, orientadores, funcionários e, quando pertinente, inclusive as famílias no processo de tomada de decisão.

Não restam dúvidas de que são muitos e diversificados os desafios à mudança nas tessituras curriculares das escolas de Ensino Médio. Entretanto, à medida que eles vão sendo trabalhados na parceria entre educadores e equipe gestora, podem resultar, igualmente, em oportunidades para essas mesmas escolas reverem suas práticas, tendo sempre como foco o sucesso da aprendizagem dos estudantes. Entre esses desafios, destacamos os seguintes: articulação da formação inicial e formação continuada dos educadores e alinhamento dos vários projetos de formação continuada na escola.

Finalizando, é papel da gestão escolar a ressignificação da educação por meio de um ensino que possa atender às necessidades dos estudantes inseridos no contexto histórico e social de sua escola, na qual há uma prática educativa planejada e sistematizada durante um longo e contínuo período. Essa prática deve proporcionar qualidade ao processo educacional ao criar condições e oportunidades para o desenvolvimento de capacidades e para que os estudantes aprendam conteúdos necessários para enfrentarem e resolverem diferentes modalidades de desafios, assegurando-lhes o direito das aprendizagens significativas imprescindíveis à atuação crítica e transformadora.

Referências

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996. eDisponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 25 mar. 2017.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://inep.gov.br/>>. Acesso em: 3 mar. 2017.

_____. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. **Parâmetros Curriculares Nacionais – Ensino Médio (PCNEM): Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias**. Brasília: MEC, 2000.

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

MADAUS, George F.; AIRASIAN, Peter W.; KELLAGHAN, Thomas. Insumos escolares, processos e recursos. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 273-296.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MUÑOZ, F. I. A formação dos professores e o desenvolvimento do currículo. In: SACRISTÁN, José Gimeno (Org.). **Saberes e incertezas sobre o currículo**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SOARES, José Francisco. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do Ensino Fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 130, p. 135-60, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n130/07.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

TORRES, Márcia Zampieri. **Situações-problema como recurso de avaliação de competências do Enem**. In: BRASIL. Ministério da Educação; Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Eixos cognitivos do Enem. Brasília, DF: INEP, 2007. p. 31-53.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL. **Matrizes Curriculares de Educação Básica do Brasil Marista**. Matemática e suas tecnologias. Curitiba: Umbrasil, 2016.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL. **Projeto Educativo do Brasil Marista: nosso jeito de conceber a Educação Básica**. Brasília, DF: Umbrasil, 2010.