

# PRÁTICAS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO, NUM MUNICÍPIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA COM ALTO ÍNDICE NO IDEB

*Almir Paulo dos Santos<sup>1</sup>*

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo descrever práticas de gestão e avaliação num município com alto índice no Ideb do Estado de Santa Catarina. O foco incide sobre as práticas de gestão que foram utilizadas para que o município obtivesse um alto índice nas Avaliações em Larga Escala. A dimensão empírica envolveu estudo de caso, no âmbito da Secretaria Municipal de Educação, interligando, quando possível, ao contexto de disputas e ressignificação ao contexto escolar, a partir das avaliações em larga escala. A abordagem teórico-metodológica constituiu-se no ciclo de políticas de Stephen Ball. Identificou-se que o município com alto Ideb, apresenta uma gestão do Sistema Municipal de Ensino e sua equipe diretiva, organizada há vários anos, concretizando suas ações e resultado, interligando escola, professores e gestão escolar, que favoreceu para que o Município atingisse um alto índice. Por fim, destacamos que, quando as práticas estão conectadas ao contexto da Educação local, evidencia-se uma melhor gestão democrática.

**Palavras Chaves:** políticas educacionais, gestão democrática, avaliação em larga escala.

**Área:** Educação

---

<sup>1</sup> Doutor em Educação – UNISINOS – almirpaulo@yahoo.com.br

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho discute práticas de gestão em um município do Estado de Santa Catarina, com alto índice no Ideb. A dimensão empírica envolveu estudo de caso, no âmbito da Secretaria de Educação, interligando-o, quando possível, ao contexto de disputas e à resignificação ao contexto escolar, a partir das avaliações em larga escala. As entrevistas, no município, com as secretárias de educação e com seus assessores, diretamente envolvidos, propiciaram identificar como o município articula suas práticas de gestão, a partir das avaliações. Não vamos identificar o município, porque o objetivo é descrever práticas de gestão e avaliação num município com alto índice no Ideb do Estado de Santa Catarina.

Para abordagem teórico-metodológica do trabalho, se fundamenta nas concepções dos ciclos de políticas de Stephen Ball. Conforme Mainardes (2006), a proposta de abordagem do ciclo de políticas trabalha com a complexidade dos contextos políticos, interligando as instâncias do macro ao micro. Permite relacionar o macrocontexto com o microcontexto e vice-versa, estudando as influências mútuas e as mudanças que uma implementa na outra, potencializando os microcontextos. Cada um dos contextos apresenta arenas, lugares e grupos de interesses, envolvendo disputas e embates. Desse modo, embora cada contexto possua características específicas, eles se relacionam e dialogam compondo um ciclo, num movimento dinâmico e intenso de reflexões, produções e ações. Os textos de políticas, ao mesmo tempo em que são produtos e produtores de orientação políticas, podem gerar situações de mudanças e inovações, através de sua difusão e promulgação. Isso significa que, dentro das arenas das práticas, estão sujeitos à interpretação e à recriação. Werle (2007) afirma que as políticas não são processos formais, simplesmente de cumprimento de regras e normativas, mas ocorrem por processos diferenciados, articulados em diversos níveis, instituições, grupo e espaços que, na prática, são retrabalhados, inserindo modificações e interpretações.

As práticas de gestão no município com alto índice, articulam-se aos diversos contextos, perpassando os sujeitos da secretaria municipal de ensino, escolas e nas avaliações em larga escala. O trabalho encontra-se imbricado com a formação das avaliações em larga escala (Prova Brasil), com o campo de análise da coleta de dados no município com alto índice. Observou-se que a gestão, quanto mais democrática for sua prática, melhores são os indicadores. Essas práticas exigem coletividade entre os diversos sujeitos e as diversas instâncias, por onde, perpassam os sujeitos. Refletir sobre políticas públicas municipais, demanda compreender e interferir no conjunto de propósitos e ações, entre as diversas

instâncias, onde o mais importante são as mudanças que ocorrem nas práticas educacionais no contexto escolar.

## **1 AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA (PROVA BRASIL)**

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica<sup>2</sup> (SAEB) foi a primeira iniciativa brasileira, em nível de escala nacional, a desenvolver um projeto de avaliação para obter conhecimento da educação no Brasil. O SAEB começou a ser desenvolvido no final dos anos 1980, tendo caráter de aplicação das provas pela primeira vez em 1990. Franco, Alves e Bonamino (2007) explicitam que, a partir da década de 1990, o Brasil passou a contar com a avaliação nacional, permitindo acompanhar a qualidade da Educação brasileira, a partir da disponibilização de dados da avaliação nacional. Assim como o SAEB, a Prova Brasil é uma avaliação desenvolvida pelo Inep/MEC, com o objetivo de diagnosticar e verificar a qualidade de ensino que vem sendo oferecida nas escolas brasileiras.

A primeira reestruturação metodológica do SAEB ocorreu em 1995. Desde as primeiras avaliações, o SAEB forneceu dados sobre a qualidade dos sistemas educacionais do Brasil, assim como de todas as regiões geográficas e unidades federadas. O SAEB é feito a cada dois anos e avalia uma amostragem representativa de alunos regularmente matriculados, de quarta e oitava séries do Ensino Fundamental, e terceiros anos do Ensino Médio, de escolas públicas e privadas, localizadas em área rural ou urbana.

Em 2005, foi criada a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), conhecida também como Prova Brasil. Esta avalia os alunos de quarta e oitava séries do Ensino Fundamental, a cada unidade escolar pública e urbana, em Matemática (foco na resolução de problema) e Língua Portuguesa (foco em leitura). É um exame de caráter universal, aplicado a cada dois anos na rede pública, em turmas 20 alunos. Teve início em 2005 e, em 2011, ocorreu a quarta aplicação. Franco, Alves e Bonamino (2007) afirmam que, por sua abrangência, a Prova Brasil produz indicadores para os municípios brasileiros. Além de indicadores, definiu metas para a Educação, para 2021.

Com a aplicação da Prova Brasil, as avaliações em larga escala tornaram-se mais conhecidas, deixando de ser censitárias e passando a ser conectadas ao cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Orientar a formulação de políticas para a Educação, visando à melhoria na qualidade da educação, tornou-se um dos objetivos.

---

Conforme dados do site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em: 14 de jun. 2012.

*O Governo Federal, a partir de 1990, passa a organizar sistemas nacionais de avaliação educacional, que são difundidos à sociedade como mecanismos voltados a subsidiar a elaboração de diagnósticos sobre a realidade educacional e a orientar a formulação de políticas visando à promoção da equidade e da melhoria da qualidade do ensino. Acompanhando o governo federal também, governos subnacionais formulam propostas próprias de avaliação, como complementares às avaliações que se realizam em âmbito nacional. (SOUSA, 2008, p. 82).*

Percebe-se que, gradualmente, a avaliação em larga escala foi adquirindo centralidade, na formulação e implementação das políticas públicas em Educação no país. A Prova Brasil, além de fornecer índices para as unidades escolares, proporcionou um conhecimento maior sobre as avaliações em larga escala. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira (INEP), a Prova Brasil foi idealizada com o intuito de produzir informações sobre o ensino oferecido nos municípios e nas escolas. Os índices são apresentados pelo sistema de avaliação, por unidade escolar e por município. O objetivo é o de auxiliar nas decisões e no direcionamento de recursos técnicos e financeiros. Além desses objetivos, a Prova Brasil deve auxiliar a comunidade escolar, no estabelecimento de metas e na implantação de ações pedagógicas e administrativas, com a finalidade de melhorar a qualidade da Educação.

Se os índices da Prova Brasil forem utilizados apenas para o sistema de ensino e não para o contexto pedagógico nas unidades escolares, tornam-se simplesmente dados burocráticos, servindo para controlar o sistema e a escola. A racionalidade instrumental, constituída na Modernidade, tinha esse objetivo: utilizar os conhecimentos, simplesmente para servir ao capital e ao modelo técnico/científico. Vale dizer, nesse sentido, que os ideais da Modernidade estarão sendo reproduzidos, quando os índices das avaliações em larga escala forem utilizados somente para oferecer dados, a respeito das unidades escolares, para os sistemas de ensinos, sem despertar, no contexto escolar, a importância de ações pedagógicas, que criem condições para superar as dificuldades encontradas, tanto na preparação quanto na aplicação.

É necessário desconstruir essa burocratização dos índices das avaliações (Prova Brasil). A escola precisa utilizar os índices a seu benefício. Professores e gestores das escolas avaliadas também podem responder questionários, sobre dados demográficos, perfil dos profissionais e suas condições de trabalho. Com as informações coletadas do SAEB e da Prova Brasil, o MEC e as secretarias estaduais e municipais de Educação podem definir ações voltadas ao aprimoramento da qualidade da Educação no país. É necessário o redirecionamento de recursos técnicos e científicos, para áreas

identificadas como prioritárias, com fins de reduzir as desigualdades no ensino. Embora as escolas com dificuldade mereçam ter mais prioridades técnicas e financeiras, é preciso valorizar também os bons resultados e as escolas de qualidade, para que elas continuem com seu bom ensino-aprendizagem e índices satisfatórios de desempenho. Com os resultados, gestores, dirigentes escolares, professores e a sociedade em geral podem se mobilizar, em busca de melhorias do ensino escolar, aumentando a responsabilidade, tanto dos alunos, como do ensino-aprendizagem.

Além dos testes avaliativos de Matemática e Português, os alunos respondem a um questionário socioeconômico, fornecendo informações sobre seu contexto sociopolítico. Estes dados podem estar associados ao desempenho, tendo em vista a caracterização do estudante. Os professores e diretores das turmas e escolas avaliadas fazem o mesmo, respondendo a um questionário, que tem a finalidade de coletar dados demográficos, o perfil do profissional e as condições de trabalho, as práticas pedagógicas, o nível socioeconômico e cultural.

A Prova Brasil pode caracterizar boas práticas pedagógicas, professores comprometidos e qualificados, com a participação ativa dos alunos e uma gestão democrática da educação local. Esses elementos representam ações pedagógicas, tanto para o contexto pedagógico escolar, como para fornecer bons índices aos sistemas de ensino. A utilização dos dados da Prova Brasil fomentará novas práticas pedagógicas, quando os sujeitos se envolverem, de fato, no processo avaliativo.

O resultado das avaliações da Prova Brasil, além de diagnosticar a situação nacional e regional da Educação no país, é utilizado para calcular o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e melhorar a qualidade do ensino básico, como uma das metas do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Essas metas somente serão atingidas, se a coletividade e a participação democrática forem a regra fundamental, tanto na preparação para a avaliação, como na utilização dos índices, pela escola e para o sistema de ensino. Destituir a racionalidade instrumental, presente no contexto escolar, alicerçada pela individualização pedagógica, deve ser um dos pressupostos fundamentais na construção de práticas pedagógicas condizentes com a necessidade da comunidade escolar. A escola que desenvolve esse potencial consegue utilizar os índices das avaliações em larga escala em seu benefício, conseguindo preparar o aluno nas outras áreas, tão necessárias para o aprimoramento do conhecimento.

A Prova Brasil está conectada à matriz de referência da educação básica nacional. O setor público e a sociedade civil encontram informações importantes para a Educação, permitindo uma ampla compreensão dos seus princípios determinantes. O direcionamento de ações na busca de um sistema mais eficiente se traduz na capacidade e no ordenamento das ações, tanto do

envolvimento da unidade escolar, quanto dos sistemas de ensino. O contexto da prática escolar deve promover sempre ações reflexivas, entre os sujeitos que se encontram envolvidos. A gestão democrática da avaliação é um dos caminhos necessários, para que as avaliações em larga escala possam estar presentes nas unidades escolares, como fundamento de coletividade e de reflexão. Franco (2004), ao apresentar uma reflexão sobre as avaliações para as políticas educacionais, posiciona-se favoravelmente à realização das avaliações em larga escala. Segundo o autor, essas avaliações podem fornecer contribuições relevantes às políticas educacionais “[...] e isto não significa desprezar as críticas que colegas podem fazer às avaliações em larga escala. Devo dizer que considero os debates sobre os prós e contras de nosso tempo de avaliação como sendo algo relevante” (FRANCO, 2004, p. 45). Considerando tais argumentos, a Prova Brasil está ocorrendo no interior das unidades escolares. Desse modo, o debate e a reflexão, durante todo o processo avaliativo, são fatores que representam condição fundamental para retrabalhar as dificuldades encontradas, em benefício das questões pedagógicas escolares e do próprio sistema de avaliação nacional.

## **2. PRÁTICAS DE GESTÃO RELACIONADAS À AVALIAÇÃO NUM MUNICÍPIO COM ALTO ÍNDICE NO IDEB NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

O Sistema Nacional de Avaliação do rendimento escolar da educação básica está presente nos espaços escolares, na gestão do sistema de ensino e da própria comunidade escolar, apresentando índices e suscitando diversas reflexões. As entrevistas tiveram o intuito de compreender como as avaliações em larga escala movimentaram os diversos espaços de gestão na educação do município com alto Ideb, possibilitando construir práticas de gestão. As análises das entrevistas consideraram a inserção do sistema nacional de avaliação da educação básica, para o contexto da educação municipal e os impactos na gestão do município.

No contexto municipal, as avaliações têm influenciado os sistemas de ensino, implicando num conjunto de organizações, tanto na legislação municipal, como no olhar dos sujeitos que são influenciados, internamente, na gestão municipal. Os índices das avaliações, no entanto, fornecem parcialmente dados ao sistema de ensino municipal, o que tem trazido um desconforto em relação à condução da gestão da educação municipal. Isso implica pensar e refletir quais seriam as melhores práticas, tanto para superar o índice anterior, como para perceber a qualidade educacional, oferecida pelo sistema de ensino do município.

As análises e interpretações dos dados coletados têm a finalidade permitir o olhar para o contexto da prática. A ideia é

observar como o município faz a sua inserção do Sistema Nacional de Avaliação, as avaliações e seus índices, bem como as ações da Secretaria de Educação, no contexto da educação local. Embora ocorra uma interferência direta na gestão da Educação municipal, a partir das avaliações, consideramos que esse espaço de política possibilita (re)construção de políticas educacionais, no contexto da prática. Trata-se do lugar onde os sujeitos potencializam diferentes interpretações, produzindo efeitos e conseqüências, que tendem a gerar mudanças e transformações para o contexto da gestão nos municípios.

Como a avaliação chegou até a realidade municipal, tem ocorrido diversas interpretações, em relação ao contexto educacional. A maneira de conduzir a gestão do município passou por transformações, pois os resultados começaram a ser publicizados para a comunidade escolar. O professor, o gestor escolar e própria coordenação pedagógica sentiram dificuldade, no primeiro momento, em conduzir as avaliações, mobilizando a Secretaria de Educação. A alternativa encontrada pelo município foi acompanhar a aplicação da prova, cumprindo as demandas nacionais. Alguns relatos caracterizam essa situação.

*"De princípio o primeiro resultado quando a gente assumiu foi 3.9 e o segundo já foi 5.0. Alguma coisa precisa mudar, o nosso trabalho já foi direcionado.."*

*"Quando nós assumimos, tínhamos uma pontuação no Ideb e, em cima desta pontuação, fomos corrigindo caminhos, fazendo análises e discussões."*

*"Na verdade, a gente recebe, não tem orientação, vai ter isso. O conteúdo é aquele específico aos quinto anos e oitava séries. A gente sabe que, em todos os livros didáticos, já trabalha em cima do conteúdo também cobrado na prova."*

*"A única orientação na verdade sobre a prova é meio em segredo. A gente recebe o comunicado um dia antes e a gente não sabe e vem o pessoal de fora aplicar. Normalmente é o pessoal da SDRE [secretaria regional - Concórdia] da região, que vem, aplicam, nem o professor da sala não pode ficar na sala. Então é bem sigiloso.."*

Os gestores municipais sentiram-se "surpresos" com a implantação do Sistema Nacional Avaliação da Educação Básica. Isso ocorreu, no início, por não terem acompanhado a divulgação nacional e, também, em função do desconhecimento do que era a avaliação em larga escala. A primeira avaliação em 2005 ocasionou um desconforto, tanto para a escola que aplicou os testes como para a gestão das secretarias municipais de educação dos municípios. O município não tinha a compreensão do que significava essa avaliação e que caminho deveria conduzir. O que ocorreu no município foi a implantação do Sistema Nacional de Avaliação, sem uma devida

orientação, tendo ocorrido somente uma comunicação sobre sua aplicabilidade. Observamos que as avaliações em larga escala chegaram à realidade do município, sem uma prévia preparação, tanto do município como do próprio Sistema Nacional de Avaliação. Com implantação do Sistema Nacional de Avaliação, o município sentiu dificuldade em conduzir o processo, mas, aos poucos, foi identificando que a avaliação, além de fornecer um índice ao sistema nacional, possibilita diagnosticar a realidade pedagógica do município. Os relatos indicam que as diversas instâncias da educação local sentiram-se pressionadas, assim como perceberam que a avaliação não só avaliava o aluno, mas a todos do município: a secretaria, a escola e os profissionais.

*"A primeira avaliações foi 3.8. Então, professores, vamos ter que resolver essa situação, não pode ficar assim."*

*"Na verdade, a Prova Brasil pra nós não é só para se obter um melhor Ideb, mas, pra nós, é o resultado do trabalho desenvolvido em sala de aula, mais precisamente, não serve só para avaliar os alunos, mas serve para avaliar o nosso trabalho, nós enquanto gestores, a escola como um todo, assim como o próprio professor específico."*

O desconforto causado pela avaliação serviu de mecanismo para pensar estratégias de resolver essa problemática. Também trouxe átona a prática educacional e de gestão que precisavam ser melhoradas. A Prova Brasil tem possibilitado avaliar os diversos espaços da educação local, começando pela Secretaria de Educação, perpassando para a escola e seus profissionais de Educação. Ela não só avalia o aluno, mas proporciona um olhar para o todo. Para Franco (2004, p. 46), as avaliações podem dar contribuições relevantes às políticas educacionais e para a realidade local, "[...] por isso é muito importante a sintonia entre o que se pretende com a avaliação e o modo como a avaliação é implementada".

As avaliações em larga escala potencializam um debate constante e mexem com o contexto da prática educacional do município, apontando dilemas, necessidade de repensar os processos de gestão e articular com a comunidade, como possíveis alternativas de mudanças na educação local. Esse pode ser um dos caminhos para não tornar a avaliação em larga escala burocrática e competitiva entre os municípios, capaz de não somente fornecer um índice específico de parte do currículo escolar, mas de potencializar práticas de gestão do sistema municipal de ensino. Franco, Alves e Bonamino (2007) explicitam que, mesmo que a avaliação nacional tenha importantes limitações, é inegável que os dados das avaliações em larga escala oferecem oportunidade para analisar empiricamente as consequências de políticas e práticas educacionais. Desse modo, é possível que os municípios utilizem as avaliações em sua própria gestão do sistema, oferecendo possibilidades para reconstruir práticas políticas mais próximas de sua realidade. É necessário

o cuidado de não ter os índices das avaliações em larga escala, como único foco da gestão, para não comprometer o currículo escolar como um todo. É impossível refletir sobre os processos de aprendizagem, sem envolver a temática da avaliação. Embora as avaliações em larga escala postulem um indicador quantitativo, elas refletem internamente no contexto do sistema de ensino municipal. O índice atingido no Ideb movimenta as diversas instâncias da Educação, desde a gestão na Secretaria de Educação, até a sala de aula e os demais sujeitos envolvidos.

Após as avaliações em larga escala mobilizarem as diversas instâncias da Educação municipal, a Secretaria de Educação, em conjunto com a comunidade educacional, começou a desenvolver práticas de gestão e reorganizar a educação local. Um dos primeiros passos foi contratar os coordenadores de ensino, para compor a equipe da Secretaria de Educação. O passo seguinte foi construir, em conjunto com os professores e a comunidade escolar, metas que conduzissem a Educação municipal. Dessas reflexões que duraram um ano de trabalho, com toda a comunidade escolar, surgiu um livro, com os princípios norteadores da Educação local, tendo a participação de todas as áreas do ensino. Os relatos a seguir exemplificam tais considerações.

*"Quando a gente assumiu a Secretaria de Educação era somente eu e a escola, professores e diretores. Aí eu percebi que temos que começar um trabalho, ter metas que norteassem a educação. Preciso de alguém dentro do setor pedagógico, pois tenho toda a parte burocrática e a gente não consegue."*

*"Em 2005, nós paramos, assumimos e vimos que tínhamos que achar um norte. Sentamos com todos os professores colocamos o que pensamos de educação para o município, o que a gente queria da educação e se construiu os princípios norteadores da educação, o que se pensava desde a Educação Infantil até o Ensino Fundamental séries finais. Elaborou um documento."*

*"O primeiro trabalho foi montar um livro, onde norteasse toda a Educação que constasse os princípios norteadores da educação. Isso foi feito com os professores e a comunidade escolar, então levou um ano. Foi o ano de 2005 e aí esse livro teve a participação de todas as áreas (letras, matemática...) que educação a gente queria."*

Uma das primeiras práticas de gestão, desenvolvida pelo município com alto Ideb, foi construir metas, estabelecendo um caminho que pudesse conduzir a Educação local. Essa construção contou com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, respeitando as áreas. Observamos que essa prática de gestão, feita pela Secretaria de Educação tem potencializado o envolvimento de seus principais agentes, a comunidade escolar. Estes se sentiram impulsionados e sujeitos das práticas educacionais no

município, originando num material que fosse referência para suas próprias práticas em sala de aula. Para que o município atingisse um bom índice no Ideb, o trabalho iniciou anteriormente à aplicação da avaliação, com o envolvimento de toda a comunidade escolar. O município também conta com maioria dos professores efetivos, o que tem contribuído para que as metas propostas sejam aplicadas na prática escolar.

Com a formulação e reformulação do livro, caminho a conduzir a Educação local, o município sentiu necessidade de uma parceria para formação dos profissionais da Educação e, conseqüentemente, para melhorar o Ideb. A Secretaria de Educação contratou o sistema de ensino Positivo. Este conta com 80 horas de capacitação aos professores, conforme a necessidade e a dificuldade, assim como fornece apostila para cada aluno e aulas virtuais. Como as unidades escolares não tinham laboratório de informática, houve a opção por construir. Num primeiro momento, os profissionais da Educação resistiram, por ser mais uma coisa a ser desenvolvida por eles, mas, com o passar do tempo, foram aceitando.

*"A gente analisou que nós podíamos ter uma parceria. Foi que a gente implantou o sistema positivo. Apostila e o município que investe total. Cada aluno recebe um livro por área, e nós temos toda uma orientação pedagógica – garantia de horas de capacitação aos professores."*

*"Nós temos um parceiro, o grupo Positivo entra no município. Primeiro questionamento deles era o que querem, como o município pensa a Educação.."*

*"No início, houve resistência por parte dos professores. Era uma coisa nova, era uma coisa que o professor tinha que se preparar, tinha que conhecer. Aí junto com esse material e toda a tecnologia que temos hoje, o positivo não abriu mão de, por exemplo, de ter um portal, e dentro do portal o professor deveria trabalhar junto com o aluno."*

A análise do município com alto Ideb possibilitou perceber que esse município começou desenvolvendo suas práticas de gestão no contexto da prática, com a construção de um material que norteasse a educação local. Houve a participação da comunidade escolar e diversos encontros, para que esse material fosse produzido. Num segundo momento, observamos que, para conduzir as práticas de gestão, ocorreu a contratação de um sistema de ensino, para dar continuidade. Foi relatada uma resistência dos profissionais de Educação, em relação à condução dada pela Secretaria de Educação, pois passou a ser alterada a maneira como foram sendo construídas as práticas, no início do trabalho, com a participação de toda a comunidade escolar. Não são mais os sujeitos do sistema local, mas reproduzem o sistema de ensino. Bonamino (2004) afirma que as avaliações em larga escala têm apontado riscos em relação à

responsabilização exacerbada. Há uma preocupação de diretores e professores em preparar seus alunos para os testes, levando a um estreitamento do currículo escolar, implicando uma desestruturação do currículo escolar, pois o foco passa a ser o resultado.

No município, uma única escola participa diretamente das avaliações em larga escala. Outra prática de gestão a partir da avaliação desenvolvida pela secretaria do município é um simulado com as unidades escolares que não participam diretamente. Estão envolvidos, nesse simulado, os gestores escolares que auxiliam o professor da turma específica a fazer os testes. Os índices atingidos por esse simulado com as outras escolas são utilizados para identificar possíveis dificuldades no ensino aprendizagem.

As dificuldades específicas, na determinada área identificada, são retrabalhadas com o professor, nos momentos da formação pedagógica, pelos coordenadores de ensino e pelo sistema educacional contratado. Logo após, o professor aplica atividades diversas sobre o conteúdo identificado, sanando as dificuldades dos alunos.

*"Depois que a escola da sede faz a Prova Brasil, a gente aplica lá indiretamente os mesmos testes nas outras escolas. Na zona rural, na avaliação interna, tiveram nota quase que superior com a da sede. Se faz um trabalho também com aquelas escolas que não participam do resultado."*

*"Todo o material que a gente elabora aqui tem determinado momento a gente faz simulado, para todos os alunos das séries e de todas as escolas. A escola do interior recebe o mesmo material do que o da sede."*

*"O conselho de classe, hoje, conta com uma ficha avaliativa, com o aluno e discute-se a aprendizagem dele."*

Há um envolvimento da Secretaria de Educação em relação à avaliação e com as outras unidades escolares. O simulado organizado pela secretaria pode ser considerado uma maneira de inserir as outras unidades escolares na avaliação e produzir indicadores para a própria Secretaria de Educação. O conselho de classe participativo também é uma prática desenvolvida, com o intuito de não só discutir a nota, mas o ensino-aprendizagem do aluno. Cada unidade escolar, a partir do conselho de classe, elabora uma ficha avaliativa de cada aluno, que permanece para análise até o final de sua formação na unidade escolar. Observa-se que a gestão da Secretaria de Educação está interligada com os gestores escolares e seus profissionais. Junto com essa relação de coletividade na gestão, ocorre um trabalho específico, no sentido de que a avaliação não deve assustadora, mas necessária para que cada integrante do sistema de ensino observe suas limitações e potencialidades.

*"Os gestores das escolas acolhem, são bem prestativos. A gente consegue fazer com os alunos um trabalho específico, a prova não é assustadora. Nós temos os professores dedicados, nesse sentido, faz com que os alunos fiquem tranquilos. Acho que é por isso também que o resultado."*

*"O diretor sempre conversa com a Secretaria de Educação, professor, para discutir esses pontos da Prova Brasil, desde o trabalho anterior à prova, a preparação, e também posterior, quando se obtém o resultado, os pontos falho."*

A Secretaria de Educação do município com alto Ideb apresenta características, em suas práticas de gestão, vinculadas às unidades escolares e aos seus profissionais de Educação, como tentativa de atingir os objetivos propostos. É uma gestão que está há oito anos trabalhando juntos na Secretaria de Educação. A escolha dos gestores escolares também é constituída por eleições, favorecendo o envolvimento da comunidade escolar. Observamos que os relatos explicitam, de maneira geral, práticas de gestão participativas, como: construção das metas para o ensino no município pela comunidade escolar, simulado para as outras escolas que não participam das avaliações, conselho de classe, tendo como objetivo, avaliar o ensino-aprendizagem. A maioria são professores efetivos, com oito anos de gestão na Secretaria de Educação. Essas práticas de gestão podem ter contribuído para que o município tenha atingido um bom resultado no IDEB.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho buscou evidenciar práticas de gestão num município do Estado de Santa Catarina com alto índice no Ideb. A secretaria de educação do município, conjuntamente com as diversas instâncias da educação, escola, professores e gestores escolares, construíram práticas de gestão democrática, com a participação de toda a comunidade escolar, ocasionando um material que serviu de orientação pedagógica para as diversas áreas. Na coleta de dados identificou-se que a equipe da secretaria de educação do município, permitiu que os professores e gestores escolares, fossem também os sujeitos na formatação do currículo no contexto municipal. Cada disciplina participava de maneira interdisciplinar, buscando encontrar um aporte teórico e prática que valorizasse o ensino aprendizagem. Essa maneira de conduzir a gestão da educação no município, sustentou-se até a chegada do Sistema Nacional de Avaliação, que em consequência, os professores, gestores escolares e a secretaria se envolvessem de maneira coletiva para atingir um índice satisfatório no Ideb. A primeira avaliação, conforme explicitada na coleta de dados, movimentou o sistema educacional do município como um todo, conduzindo a reflexão e o diálogo a todos os profissionais da

educação e a responsabilidade para melhorar o índice nas próximas avaliações.

Identificou-se que as avaliações em larga escala retirou da acomodação às diversas instâncias da educação do município, proporcionando pensar e refletir que caminho seria possível percorrer, para que a educação do município proporcionasse qualidade na educação. Franco, Alves e Bonamino (2007, p. 1008) explicitam que “[...] diversas medidas de política educacional tenham potencial de contribuir para o aprimoramento da educação brasileira, a magnitude do desafio da qualidade está além do potencial das políticas que circulam entre nós”. Embora as avaliações em larga escala postulem um indicador quantitativo, elas refletem internamente, no contexto do sistema de ensino municipal.

Com a inserção do Sistema Nacional de Avaliação, no contexto da educação municipal, mobilizou os diversos espaços da educação local, tanto da Secretaria de Educação, de seus profissionais e das próprias unidades escolares, proporcionando debates e reflexões em relação a educação local. O trabalho de gestão junto a secretaria de educação a vários anos, culminou para que o município atingisse um alto índice no Ideb, pois, a comunidade escolar sentiu-se motivada em suas práticas pedagógicas e de gestão, refletindo constantemente sobre o contexto das inserção do sistema nacional de avaliação no município.

---

## REFERÊNCIAS

ALVES, Fátima; BONAMINO, Alícia; FRANCO, Creso. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, Especial, p.989-1014, out.2007.

BALL, Stephen. J. **Educação à venda**. Viseu: Editora Pretexto, 2005. (Coleção Discursos).

\_\_\_\_\_. Mercados educacionais, escolha e classe social. In: GENTILE, Pablo (org.) **Pedagogia da exclusão**. Petrópolis: vozes, 1995. p. 196 -227.

BONAMINO, Alicia Catalano. **Avaliação da educação básica**. São Paulo: Ed. Loyola, 2004.

FRANCO, Creso. Avaliação da Educação Básica. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 989-1014, out. 2004.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-94, 2006.

SOUSA, Sandra M. Zakia L. de. Avaliação e carreira do magistério: premiar o mérito? **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 2, n. 2-3, p. 81-93, jan/dez. 2008.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Sistemas Municipais de Ensino como contexto da gestão democrática e dos Conselhos Escolares. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO, LUSO-BRASILEIRO, COLÓQUIO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DE EDUCAÇÃO – ANPAE, 23 - 51., 2007. Porto Alegre, 12 -14 de novembro de 2007.