

Módulo **1**

# Gestão escolar no Maciço de Baturité

Sofia Lerche Vieira  
Eloisa Maia Vidal  
Organizadoras

## Fatores associados ao sucesso escolar

Sofia Lerche Vieira  
Rosalina Morais  
Larissa Martins Dantas

# Expediente

## Reitor da UECE

José Jackson Coelho Sampaio

## Reitora da UNILAB (pro tempore)

Nilma Lino Gomes

## Coordenação Editorial

Eloisa Maia Vidal

Sofia Lerche Vieira

## Projeto Gráfico

Roberto Santos

## Editoração

Design Editorial

## Ilustrações / Vinhetas

Guabiras / Antonio Eli

## Revisão

Edísio Fernandes

## Catálogo

Carmem Araújo

Este material é parte integrante do Projeto Observatório da Educação no Maciço de Baturité (OBEM) financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) no Edital nº 14/2011. Processo 474940/2011-0

---

G393 Gestão escolar no Maciço de Baturité / organizadoras Sofia Lerche Vieira, Eloisa Maia Vidal. – Fortaleza : Design Editorial, 2014.  
5 módulos (152 p.) : il. ; 28 cm.

Conteúdo: Módulo 1. Fatores associados ao sucesso escolar / Sofia Lerche Vieira, Rosalina Morais, Larissa Martins Dantas – Módulo 2. Planejamento e gestão no cotidiano da escola / Eveline Andrade Ferreira Siqueira, Antônio Nilson Gomes Moreira, Karla Karine Nascimento Fahel Evangelista. – Módulo 3. Leitura e internet na escola / Alana Dutra do Carmo, Fátima Portela Cysne, Steffany Maria de Lima Vieira. – Módulo 4. Os parceiros na gestão da escola / Jacques Therrien, José Osmar Vasconcelos Filho, Priscila Marize Santos Amorim, Willana Nogueira Medeiros. – Módulo 5. Os números ajudam a pensar / Eloisa Maia Vidal, Antônio Nilson Gomes Moreira.

Inclui referências bibliográficas, quadros, tabelas, mapas e gráficos.  
ISBN 978-85-63699-09-1

1. Gestão escolar. 2. Planejamento escolar. 3. Educação. 4. Leitura. 5. Biblioteca escolar. 6. Internet – escola. 7. Indicadores educacionais. 8. Indicadores sociais. 9. Política educacional. I. Vieira, Sofia Lerche. II. Vidal, Eloisa Maia.

CDU: 371,2  
027.8

---

# Apresentação

O **Observatório da Educação no Maciço de Baturité (OBEM)** é uma iniciativa de investigação e formação concebida pelos grupos de pesquisa *Política Educacional Gestão e Aprendizagem* e *Educação, Sociedade e Desenvolvimento Regional*, vinculados à Universidade Estadual do Ceará (UECE) e à Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), sob os auspícios da Cátedra Unesco/Unilab - Universidade e Inovação para a Cooperação Solidária.

O projeto tem desenvolvido estudos diversos sobre a educação na região e se dedicado à produção de materiais visando processos formativos que possam contribuir para a melhoria das condições de ensino e aprendizagem neste contexto. Para tanto, conta com apoio de recursos financeiros do Edital/Chamada Universal nº 14/2011 (Processo nº 474940/2011-0), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

O presente volume integra um conjunto de produções resultante da pesquisa que focaliza temas básicos da gestão escolar, com ênfase em informações e indicadores locais coletados no percurso do estudo e voltados para a formação de gestores escolares. A coleção é composta por 5 (cinco) módulos, assim denominados:

1. Fatores Associados ao Sucesso Escolar
2. Planejamento e Gestão no Cotidiano da Escola
3. Leitura e internet na escola
4. Parceiros na Gestão da Escola
5. Os números ajudam a pensar

O material destina-se a formação de todos os gestores escolares da região em uma proposta de Curso de Extensão de 100 horas/aula, concebido na modalidade de educação a distância, oferecido pela Plataforma Virtual da UECE. Aos beneficiários que completarem os requisitos do curso será concedido certificado conferido pelas duas universidades promotoras da iniciativa.

Esperamos que, em sintonia com os princípios de cooperação solidária que orientam nossa proposta, o material possa contribuir para o fortalecimento dos laços entre a Universidade e a Educação Básica e a formação de educadores comprometidos com o desenvolvimento da região.



# Sumário

Objetivos do módulo .....	7
Introdução .....	7
1. O que é sucesso/insucesso/fracasso.....	7
2. Diferentes dimensões do sucesso escolar .....	9
3. Principais fatores associados ao sucesso escolar.....	11
3.1. Professores comprometidos e qualificados .....	12
3.2. Altas expectativas sobre a aprendizagem dos estudantes..	13
3.3. Foco na aprendizagem .....	14
3.4. Preservação do tempo pedagógico.....	15
3.5. Liderança do diretor .....	16
3.6. Clima escolar.....	16
3.7. Avaliação externa.....	18
3.8. Boa relação escola-família.....	21
4. Outros fatores associados ao sucesso escolar.....	22
4.1. Localização da escola .....	22
4.2. Infraestrutura escolar e reutilização de espaços.....	23
5. Síntese .....	24
Referências.....	25
Sobre as autoras .....	26



## Objetivos do Módulo

- Oferecer aos gestores uma base teórica a partir de indicações de estudos e pesquisas sobre os fatores associados ao sucesso escolar.
- Contribuir para que os gestores reflitam sobre questões de melhoria da aprendizagem com base em desafios oriundos da própria realidade.
- Facilitar a compreensão de que, muitas vezes, soluções simples podem contribuir para mudanças positivas no âmbito escolar.

## Introdução

Este módulo trata dos “fatores associados ao sucesso escolar”, tema relevante da gestão escolar. Ao oferecer aos gestores a(as) lição(ões) de pesquisa sobre a temática do sucesso escolar, busca-se contribuir para que reflitam sobre sua prática e possam replanejar e redimensionar suas ações.

No decorrer do módulo será discutido o conceito de sucesso relacionando-o ao contexto escolar investigado. Neste sentido, serão abordados alguns pontos importantes verificados na pesquisa do *Observatório da Educação no Maciço de Baturité*, projeto desenvolvido no período 2011 – 2013, contando com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), envolvendo a Universidade Estadual do Ceará (UECE) e a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB).

Ao final do módulo, os gestores devem ser capazes de identificar fatores relacionados com o sucesso da aprendizagem que se fazem presentes na sua unidade escolar ou sistema de ensino, apontar as fragilidades que estão impedindo o sucesso escolar dos alunos e conceber soluções para os problemas e situações de sua prática.

A pergunta que norteia a discussão deste módulo é **Como a escola pode trabalhar para promover o sucesso de todos os seus alunos?**

### 1. O que é sucesso/insucesso/fracasso?

De acordo com o dicionário, sucesso significa obter êxito em alguma coisa, ou ter um resultado positivo em algo. No campo escolar, sucesso está associado ao conceito de qualidade. Qualidade na educação, por sua vez, corresponde aos anseios que se tem em relação à escola. Aqui cabe uma reflexão: Que fatores/condições contribuem para que uma escola alcance o sucesso escolar?

A ideia de qualidade está intimamente relacionada à eficácia e eficiência. Neste sentido cabe esclarecer que estes conceitos, embora quase sempre apareçam relacionados, têm significados distintos. A eficácia está relacionada à competência de se tomar as decisões acertadas ao passo que a eficiência corresponde à capacidade produtiva, ou seja, à capacidade de executar com sucesso.

Assim, tomando como exemplo a escola, mesmo quando as decisões, que nem sempre são tomadas pela escola, não forem as mais adequadas, é possível executá-las com eficiência superando problemas como falta de recursos, de estrutura, entre outros. A eficácia, por sua vez, depende da eficiência da equipe gestora e docente para se efetivar.



Diante disto, a referência a insucesso ou fracasso escolar diz respeito exatamente à ausência destes elementos (eficácia, eficiência, qualidade) associada a outros vários fatores. O fracasso escolar pode se manifestar de diversas maneiras: desistência, reprovação, desinteresse, baixa aprendizagem entre outros.



As imagens remetem a situações diversas encontradas em muitas escolas brasileiras. Com base na observação dessas imagens e no que foi discutido até aqui, busque refletir e discutir com seus colegas, tendo como ponto de partida as seguintes questões:





## Para refletir

1. Qual a relação dessas imagens com o seu contexto escolar?
2. Como a escola em que você trabalha se organiza para enfrentar os problemas de fracasso escolar?
3. O que você entende por qualidade da educação?
4. Que ações a gestão desenvolve no sentido de prevenir um quadro de insucesso na aprendizagem dos alunos?

## 2. Diferentes dimensões do sucesso escolar

Sabe-se que a universalização do Ensino Fundamental representou importante conquista para amplos segmentos sociais antes excluídos do acesso à escola. Tais circunstâncias trouxeram novos desafios à política e gestão dos sistemas, cujas respostas nem sempre foram compatíveis com as novas demandas. A escola, por sua vez, teve dificuldades em ajustar-se a uma clientela advinda de famílias para quem a cultura letrada nem sempre esteve incorporada ao seu cotidiano.

No contexto da expansão das oportunidades educacionais, o Brasil passou a conviver de forma mais intensa com críticas contundentes sobre a qualidade da escola. Se isso é verdade para o País, também o é para os estados e municípios. A expansão para grandes contingentes populacionais, todavia, fez aumentar o volume e o tom das queixas sobre suas condições de funcionamento e gestão.

Não é demais lembrar que, como em qualquer lugar do mundo, temos escolas boas e ruins, seja no setor público seja no setor privado. Ao mesmo tempo, estudos e pesquisas no campo do desenvolvimento cognitivo têm evidenciado que, dadas as condições apropriadas, a esmagadora maioria de estudantes tem potencial para alcançar o sucesso escolar. Assim, é preciso prosseguir na busca de alternativas para torná-lo possível.

Nos últimos anos, o interesse pelos fatores associados ao sucesso escolar tem crescido tanto por parte de instituições como de pesquisadores e educadores interessados na gestão no âmbito de sistemas (secretarias e órgãos governamentais) e de escolas (diretores, coordenadores pedagógicos e outros envolvidos nesta esfera de atuação).

As primeiras análises em torno do problema surgiram no contexto de países desenvolvidos diante da constatação de que a despeito de altos investimentos nem sempre os resultados dos sistemas escolares eram animadores. A literatura sobre “eficácia escolar”, assim, ganhou espaço tanto na agenda de pesquisadores, como de formuladores e executores de políticas educacionais. No âmbito dessas preocupações foram também desenvolvidas investigações sobre “escolas eficazes” em contextos de pobreza. No Brasil, as pesquisas sobre o tema remontam ao início da década de noventa, tanto na esfera da gestão municipal como da gestão escolar.

A primeira iniciativa institucional a incorporar a questão do sucesso escolar como desafio formativo, foi o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), concebido pelo Conselho Nacional de Secretários



de Educação (CONSED) a partir do final da década de noventa e implementado entre 2001 e 2006. O tema foi tratado em um dos 9 (nove) módulos do curso, intitulado “Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola?” (Módulo IV), da autoria de Cláudia Davis e Marta Wolak-Grosbaum, posteriormente publicado sob a forma de capítulo de livro (DAVIS & GROSBAUM, In. VIEIRA, org. 2002).



## Saiba mais

### O que foi o Progestão no Ceará

O Programa de Formação Continuada de Gestores de Escolas Públicas (Progestão) lançado em 2002 agregou, simultaneamente, um curso de extensão e outro de especialização como modalidades distintas, oferecidas para públicos com perfis de formação diversos. A experiência foi desenvolvida na modalidade de educação a distância, por meio de convênio interinstitucional entre a Secretaria da Educação Básica do Estado (SEDUC), a Universidade Estadual do Ceará (UECE) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

Os temas abordados no Progestão foram: Função Social da Escola, Gestão Democrática, Projeto Pedagógico, Gestão do Sucesso Escolar, Convivência Democrática, Gestão dos Recursos Financeiros e Gestão do Espaço e Patrimônio.

Avaliação de larga escala também conhecida como avaliação externa, é um tipo de avaliação produzida por sujeitos alheios ao cotidiano escolar, abrangendo grande número de participantes e produzindo dados e informações que possam vir a orientar ações e políticas educacionais.

De lá para cá, o interesse sobre as questões associadas ao sucesso escolar no Brasil aumentou significativamente. Este se insere no contexto dos sistemas de **avaliação de larga escala** e, sobretudo, da criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) pelo Ministério da Educação (MEC) que tornou possível comparar resultados entre sistemas e escolas.

Aos primeiros estudos desenvolvidos a partir da década de noventa, seguiram-se outros, alguns deles com base em resultados da **Prova Brasil**. Dois desses estudos focalizam a gestão escolar e suas constatações são incorporadas à reflexão do módulo: *Aprova Brasil*: o direito de aprender boas práticas em escolas públicas avaliadas pela Prova Brasil (BRASIL/MEC/UNICEF, 2007), e *Melhores práticas em escolas de ensino médio no Brasil* (BRASIL/MEC/INEP, 2010). Outros dois estudos focalizam a gestão municipal, são eles: *Redes de aprendizagem*: boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender (BRASIL/MEC/UNICEF/UNDIME, s. d) e *Desempenho dos alunos na Prova Brasil*: diversos caminhos para o sucesso educacional nas redes municipais de ensino (2008). A seleção dos fatores associados ao sucesso escolar discutidos neste módulo tem por base constatações desses estudos e de outros que têm sido realizados sobre o tema.

A reflexão sobre os fatores associados ao sucesso escolar retoma uma indagação que, formulada em linguagem simples, coloca-se nos seguintes termos: por que, dadas condições semelhantes, sistemas educacionais e escolas apresentam resultados bastante diferentes entre si?

Os estudos sobre eficácia escolar têm mostrado que as experiências de sucesso não são propriamente transferíveis, como destacaram estudiosos já na década de noventa (SAMMONS, HILLMAN & MORTIMORE, 1995). Também pesquisas recentes têm oferecido evidências na mesma direção, a exemplo de uma grande investigação sobre sistemas bem-sucedidos no mundo, conduzida

A Prova Brasil ou Avaliação Nacional do Rendimento no Ensino Escolar (Anresc), ao lado da Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb) e da Avaliação Nacional de Alfabetização (Ana), é parte integrante do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb). Participam da Prova Brasil todas as escolas com pelo menos 20 estudantes matriculados em turmas do quinto e do nono anos do ensino fundamental regular, matriculados em escolas públicas das zonas urbana e rural. Seu objetivo principal é oferecer aos governos estaduais e prefeituras municipais uma avaliação das escolas de suas redes para um planejamento e aplicação mais preciso de suas políticas.

pela revista *The Economist* destacando que “em matéria de educação não há soluções mágicas” (PEARSON, 2012).

Mudanças isoladas e soluções simplistas “raramente produzem resultados” pois “a melhoria na educação requer longo prazo, coerência e focalização sistêmica” (IDEM). O sucesso é fruto de um conjunto de fatores que não são necessariamente os mesmos nos diferentes contextos. Cada sistema e escola tem uma condução própria dos processos de melhoria.

Embora os estudos possam apresentar diferenças entre si é oportuno lembrar que a vontade de mudar e promover a melhoria da aprendizagem é um elemento comum a todas as escolas e sistemas pesquisados “disposição esta que se assenta na compreensão de que o direito à escolaridade é um bem, um legítimo patrimônio da humanidade, que de forma alguma pode ser ameaçado por situações de violência nas escolas” (ABRAMOVAY et al., 2003, p. 393).

### 3. Principais fatores associados ao sucesso escolar

Embora não haja unanimidade sobre os **fatores escolares e extraescolares** que contribuem para a qualidade da educação, nem como estes se articulam mutuamente, os estudos internacionais e nacionais têm identificado alguns elementos comuns. Considerando a frequência com que aparecem na literatura investigada, aqui serão tratados os principais fatores que costumam ser associados à “eficácia escolar” ou, na expressão brasileira, ao tema do sucesso escolar.

Alguns desses fatores certamente não de parecer óbvios. Entretanto, é oportuno refletir sobre os mesmos, com especial atenção para aqueles que são da governabilidade da escola.

Para a discussão deste módulo foram selecionados oito fatores de impacto sobre o sucesso escolar, apontados por diversos estudos, a saber:

- Professores comprometidos e qualificados
- Altas expectativas sobre a aprendizagem dos estudantes
- Foco na aprendizagem
- Preservação do tempo pedagógico
- Liderança do diretor
- Clima escolar
- Avaliação externa
- Boa relação escola-família

Para além destes, por certo, existem inúmeros outros fatores que contribuem para o sucesso escolar. Como antes lembrado, cada sistema, cada escola tem seu próprio caminho de sucesso e este relaciona-se ao contexto e à cultura local de cada unidade. Assim, ao refletir sobre estes fatores, é importante que se tenha em mente a própria escola e seu entorno.

É a partir daí que você pode desencadear as mudanças, seja utilizando as lições apontadas pelos estudos internacionais e nacionais, seja encontrando jeitos próprios de caminhar e descobrindo novos fatores. Para fazer tudo isso, uma sugestão: comece por incorporar o tema do sucesso escolar às suas preocupações. Ao ler cada um dos tópicos que se segue, procure observar, pensar e associar o que está sendo dito à sua própria realidade.

Fatores escolares ou ainda intraescolares são aqueles pertencentes à organização da escola, enquanto os extraescolares estão ligados ao contexto social ou à família dos alunos.



O Pisa, sigla do *Programme for International Student Assessment*, que, em português, foi traduzido como Programa Internacional de Avaliação de Alunos, é um programa internacional de avaliação comparada aplicada a estudantes na faixa dos 15 anos, idade em que se pressupõe o término da escolaridade básica obrigatória na maioria dos países. Seu objetivo principal é produzir indicadores que contribuam para a discussão da qualidade da educação ministrada nos países participantes, de modo a subsidiar políticas de melhoria da educação. A avaliação procura verificar, até que ponto, as escolas de cada país estão preparando seus jovens para exercerem o papel de cidadãos na sociedade contemporânea.

### 3.1 Professores comprometidos e qualificados

Os estudos sobre sistemas educacionais bem-sucedidos têm revelado que o magistério é fator central na maioria das reformas conduzidas nos mais diversos contextos. Não por acaso, os países com bons resultados no Pisa têm dedicado especial atenção à questão docente, promovendo a valorização da profissão, através de seleção de bons quadros, iniciativas diferenciadas e inovadoras de formação e incentivos profissionais.

Uma das principais constatações do estudo realizado pela revista *The Economist*, já referido neste módulo é que

bons professores exercem profunda influência sobre a vida escolar dos alunos com repercussões ligadas não somente ao aumento de renda futura, mas, também, a uma série de resultados sociais, incluindo menor chance de gravidez na adolescência e uma maior tendência a poupar para a própria aposentadoria. No entanto, não é possível descrever de forma objetiva uma lista de traços para definir ou identificar um bom professor e muito menos há uma receita universal para chegar a eles. Nos sistemas educativos com melhores resultados de desempenho se observa que os professores recebem uma formação inicial de alta qualidade, sentem-se responsáveis por prestar contas à sociedade e imbuídos de uma missão moral subjacente aos esforços de educação (VIEIRA & VIDAL, 2013, p. 69).

Não por acaso uma das lições para os formuladores de políticas de educação é a de **respeito aos docentes**. Isto porque

bons professores são essenciais para a educação de alta qualidade. Encontrar e reter tais profissionais não está relacionado, necessariamente, à questão de altos salários. Os professores precisam ser valorizados como profissionais e não como peças de uma máquina educacional (IDEM)

Um balanço sobre a política educacional brasileira na última década permite constatar que o País

deu importantes passos no que se refere à formação inicial e continuada dos professores das etapas iniciais da Educação Básica, sobretudo a Educação Infantil e o Ensino Fundamental. Entretanto, há que se cuidar para que a formação esteja voltada para conteúdos essenciais à aprendizagem. Também é importante reconhecer que medidas importantes foram tomadas no sentido de reconhecer o trabalho dos professores, a exemplo do piso salarial profissional definido para o magistério (VIEIRA & VIDAL, 2013, p. 92).

É importante assinalar que

se confrontados, à luz da imagem social dos docentes, contudo, tais avanços são por demais tímidos. A julgar pelo risível número de jovens que cogitam abraçar a docência como trabalho (FVC, 2009), a sociedade brasileira ainda está distante de reconhecer o valor social da profissão. Sem uma mudança dessa imagem, dificilmente os sistemas educativos serão capazes de atrair para a docência melhores quadros profissionais (IDEM).

Independentemente dos avanços e do que há por ser feito em termos de políticas voltadas para a melhoria dos docentes, é importante retomar algumas lições sinalizadas por estudos sobre fatores associados ao sucesso escolar.

A qualidade das escolas está associada à qualidade de seus professores. Esta é uma constatação de várias pesquisas, a exemplo do estudo *Como os sistemas esco-*

lares de melhor desempenho do mundo chegaram ao topo (MC KINSEY & COMPANY, 2007), que ao analisar 25 sistemas educativos no mundo, concluiu que “o principal vetor de variação na aprendizagem escolar é a qualidade dos docentes” (VIEIRA & VIDAL, 2013, p. 64).

Esta tendência também foi observada em outro estudo internacional denominado *Boas escolas em bairros pobres*, que analisou escolas de alto desempenho em territórios de vulnerabilidade social nos Estados Unidos (CLEWELL, CAMPBELL & PERLMAN, 2007, p. 149). Verificou-se que os professores das “escolas de alto desempenho” eram mais qualificados que os das demais unidades. Ao mesmo tempo, estes docentes revelavam ter maior compromisso e envolvimento com suas rotinas e alunos.

Pesquisas realizadas no Brasil apontam na mesma direção, indicando a centralidade do papel do professor. O estudo *Redes de Aprendizagem: boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender* (BRASIL/MEC/UNICEF/UNDIME, s. d.) que analisou uma amostra de 37 municípios com bons resultados na Prova Brasil, identificou algumas características comuns aos docentes das redes observadas:

a) compromisso com a aprendizagem; b) boa formação; c) crença na capacidade de aprender de cada criança; d) disposição, calma e paciência e e) atenção e proximidade com o aluno (p. 42). As redes de ensino também estabeleceram práticas de incentivo e reconhecimento ao corpo docente, como tratamento diferenciado e sistema de premiação (VIEIRA & VIDAL, 2013, p. 77).

Na mesma direção se alinham as considerações do estudo *Desempenho dos alunos na Prova Brasil: diversos caminhos para o sucesso educacional nas redes municipais de ensino* (2008), ao destacar a importância de “professores atuantes, capacitados e compromissados com uma educação de qualidade”. Em todas as redes focalizadas por esta pesquisa foram observadas iniciativas voltadas para os docentes. A “crença na capacidade de aprender de cada criança” não é outra coisa, senão “altas expectativas sobre a aprendizagem dos estudantes”. O que significa isto? Veremos em maior detalhe no próximo tópico.

### 3.2 Altas expectativas sobre a aprendizagem dos estudantes

Manter altas as expectativas em relação aos alunos também se faz uma atividade necessária ao dia a dia escolar, favorecendo assim o clima escolar e o redirecionamento das atividades com o foco na aprendizagem dos alunos, reunindo todos os esforços possíveis para esse fim.

A expectativa dos profissionais de educação em relação aos alunos e sua capacidade de aprender é mencionada pela literatura como um dos fatores associados ao sucesso escolar. Estudos diversos apontam que escolas que investem nesse aspecto têm maiores chances de sucesso. De acordo com Velez (2011),

El conocimiento del tema por parte del maestro, su experiencia en el manejo de material didáctico y su expectativa con respecto al desempeño de los alumnos también está na sociados com un incremento del logro académico de los *estudiantes* (p. 5)

Essa premissa é confirmada no estudo *Melhores práticas em escolas de ensino médio no Brasil* realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e publicado em 2010. A pesquisa aponta as altas expectativas das equipes escolares em relação a si e aos alunos como um dos fatores fundamentais ao sucesso escolar afirmando que isto leva os alunos a perceberem a escola

O conhecimento do assunto por parte do professor, a sua experiência no manuseio de materiais e suas expectativas em relação ao desempenho dos alunos também estão associados com um aumento do desempenho acadêmico do estudante. (tradução livre).





como exigente, e a valorizarem o fato de em ela estudarem e de serem capazes de enfrentar os desafios que lhes são colocados (p. 67).

O compromisso da equipe escolar, seja de gestores, professores, técnicos ou pessoal de serviço é outro aspecto relevante quando se trata do sucesso escolar. Neste sentido, embora todos sejam co-responsáveis tanto pelo sucesso quanto pelo fracasso escolar, o professor possui papel fundamental uma vez que é ele que atua diretamente com o aluno.

Em estudo sobre os desafios de aprender a ler e escrever Ireland (2007) é categórica ao atribuir o fracasso ao desestímulo dos professores e às aulas pouco interessantes. No mesmo estudo aponta-se como solução para resolver esse problema:

[...] orientar os docentes a se dedicarem mais, receberem melhor formação inicial e continuada e de trocarem experiências, além de serem alvo de apoio do grupo técnico-pedagógico. Foi também ressaltada a importância de equipes coesas; de profissionais de apoio, como psicólogos, e da atuação dos diretores para dedicarem atenção aos problemas de docentes e discentes (p. 296).

O estudo também ressalta os efeitos favoráveis da expectativa positiva do professor em relação ao aluno caracterizando como bom professor aquele “[...] que tem compromisso com os alunos, isto é, valoriza-se, em primeiro lugar, a sua dedicação” (idem).



### Para refletir

O comprometimento, atenção e dedicação dos professores aliados às altas expectativas em relação aos alunos podem surtir efeitos positivos inimagináveis. Quais estratégias podem ser observadas e/ou aprimoradas na sua escola relacionadas a destes dois fatores?

Movimento de renovação do ensino ocorrido no Brasil no início do século XX, cujo princípio baseava-se na oposição ao considerado “método tradicional”. Possui uma proposta na qual o “aluno passa a ser o centro do processo educativo. O professor se torna facilitador da aprendizagem, priorizando o desenvolvimento psicológico e a auto-realização do educando” (SILVA, 2012). O maior expoente deste movimento concretiza-se na divulgação do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova em 1932 que propunha a adoção deste ideário à escola pública brasileira.

### 3.3. Foco na aprendizagem

Um fator articulado às altas expectativas em relação aos alunos é o **foco na aprendizagem**. Isto significa dizer que tão importante quanto acreditar na capacidade das crianças é a preocupação da equipe escolar com que TODOS aprendam. Esta perspectiva alinha-se a um dos princípios da [Escola Nova](#) de que a atenção do ensino deve deslocar-se da figura do professor para o aluno. Assim, a equipe escolar deve ter sempre em mente que *o essencial é o aprendiz*.

Um dos estudos já mencionado neste módulo resume este cuidado na expressão “aprendizagem – o foco que alinha toda a rede” (BRASIL/MEC/ UNICEF/UNDIME). Tal constatação diz respeito a municípios com bons resultados na Prova Brasil, mas serve do mesmo modo às escolas individualmente. Assim, o direito à aprendizagem é parte do direito social à educação que todos os cidadãos brasileiros fazem jus.

Nesta perspectiva, a conquista do acesso à escola é um passo importante e fundamental que se efetiva no direito ao sucesso, tantas vezes negado às crianças oriundas das camadas populares. Não basta estar na escola, é preciso também e, sobretudo, aprender. Isto requer atenção com as dimensões essenciais da aprendizagem no século XXI: aprender a ser, aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver (DELORS, 1998).

A decisão política de valorização da aprendizagem guia a busca por soluções e práticas pedagógicas, onde cabe lembrar que a atenção da escola e do professor esteja direcionada tanto para o coletivo – a turma, o grupo – quanto para o individual, ou seja, cada criança em particular. A expressão feliz para sintetizar este olhar é: “um a um, nenhum a menos” (BRASIL/MEC/UNICEF/UNDIME, s. d.)

O monitoramento e atendimento individualizado são considerados fatores relevantes de sucesso e para tanto, a rede escolar precisa oferecer condições de trabalho para todos os envolvidos, criando uma estrutura de apoio que possibilite o acompanhamento individual. Uma vez identificadas, por meio de diagnóstico, as dificuldades de aprendizagem, algumas estratégias adotadas são: a) atividades de reforço; b) professor de apoio, c) reenturmação (VIEIRA & VIDAL, op. cit. p. 78).

Como síntese dessas reflexões, se poderia dizer que a escola, o diretor precisam, sim, olhar para todos os alunos, mas, também, para cada um em particular. Para que isto seja possível, é importante dispensar menos tempo à burocracia e mais tempo à aprendizagem. Vamos pensar nisso no próximo tópico?

### 3.4. Preservação do tempo pedagógico

Ao lado do foco na aprendizagem, um tema importante da gestão escolar é a preservação do tempo pedagógico. Entende-se por tempo pedagógico o tempo real e subjetivo empregado no processo de ensino e aprendizagem.

Quando se trata de sucesso escolar, a ênfase aos alunos tende a ser cobrada por parte dos gestores. Todavia, a literatura nos mostra que é muito importante preservar o tempo pedagógico dos alunos, priorizando as atividades escolares ao invés de eventos burocráticos e dias letivos perdidos sem necessidade.

À gestão cabe garantir que o **tempo pedagógico real** seja respeitado. Neste sentido deve estar sempre atenta às festividades, reuniões, faltas e atrasos dos docentes, permanência dos alunos fora de sala de aula etc., minimizando as perdas do tempo pedagógico.

Cabe ressaltar que assegurar o cumprimento do tempo escolar real não garante o usufruto efetivo pelo estudante do **tempo pedagógico subjetivo** que envolve o ritmo próprio de cada estudante e a forma como a escola e o professor organizam esse tempo imprimindo-lhe ou não significado, eficácia, riqueza de possibilidades.

A organização do tempo pedagógico é definida em um primeiro momento por parâmetros curriculares oficiais. Contudo, é possível agregar valores a essa organização inicial resignificando-a e otimizando o tempo pedagógico. Como fazer isso? Essa é uma resposta que cabe a cada unidade escolar elaborar considerando, neste caso, seu contexto geográfico e socioeconômico, sua clientela e seus interesses.

O estudo *Melhores práticas em escolas de ensino médio no Brasil*, antes referido, ressalta a preservação e otimização do tempo escolar como um dos aspectos observados enfatizando que nas escolas pesquisadas não são tolerados atrasos de professores e as faltas são coibidas. Nas escolas focalizadas por esta pesquisa, notou-se clara preocupação em não deixar os alunos ociosos e em manter o ambiente disciplinado. Assim, elaboram-se sempre planos de reserva para suprir a eventual falta de professores.



## Para refletir

Refletindo sobre a fala mencionada acima, procure responder à questão: Como é possível organizar as atividades cotidianas e burocráticas do gestor sem perder o foco na aprendizagem dos alunos?

### 3.5. Liderança do diretor

Liderar, em poucas palavras, é a arte de conduzir pessoas, atrair seguidores e influenciar de forma positiva mentalidades e comportamentos. Para alcançar seus objetivos, o líder precisa influenciar outras pessoas, persuadindo-as a lhe auxiliar no mesmo propósito.

Na área da gestão escolar, essa dinâmica segue a mesma lógica. Entretanto, por se tratar de um contexto escolar e educacional, cujo propósito primordial é o ensino e a aprendizagem dos alunos, muitos são os objetivos diários dos que estão à frente da gestão.

O gestor escolar assim como o gestor educacional precisa da colaboração de outras pessoas para executar as atividades que a escola e o sistema necessitam. Na verdade, a figura do gestor não faz dele, necessariamente, um líder. O trabalho de gerir uma escola e um sistema educacional é regido por normas e subordinado a uma estrutura administrativa. Entretanto, o gestor nem sempre possui as características pertinentes à liderança, o que pode comprometer o trabalho final da escola ou do sistema.

O tema liderança da gestão surgiu na pesquisa como um dos fatores relacionados ao bom desempenho registrado pelas escolas de alto Ideb. A maioria se remete à parceria entre os gestores escolares e educacionais, ou seja, a forte relação entre a secretaria municipal de educação e as escolas pertencentes à rede.

Contudo, a figura do líder por vezes tende a se camuflar entre os agentes que lidam com as decisões na secretaria e na escola. A divisão das responsabilidades também é tarefa do líder, evitando, assim, o excesso de trabalho e a priorização de alguns tópicos, como o relato de um diretor de uma escola da região do Maciço de Baturité registra:

O pedagógico, eu só cuido quando sobra tempo. Em primeiro lugar é o pedagógico, mas no meu caso, o primeiro lugar é trabalhar com o burocrático, que é resolver as coisas burocráticas, prestação de contas, que a gente recebe apoio do financeiro, preenchimento de ficha, de boletim, essas coisa tudo a gente procura preencher. Quando sobra tempo a gente vai para o pedagógico. [...] Bom, a minha tristeza mesmo é esse momento, por que tem muita coisa para preencher, e o outro lado é o financeiro. Se tivesse eu no burocrático e outro no pedagógico, ou então o inverso, seria melhor. Tem escolas que tem uma coordenadora só para essa parte. Visita as salas, tira o aluno, olha como é que está, o trabalho dela é só esse. Isso é legal, muito bom (Escola de Baixo Ideb)

### 3.6. Clima escolar

Outra característica comum às escolas bem-sucedidas é o compromisso explícito da equipe escolar com seus estudantes. São escolas que acolhem seus alunos, criando um clima de reconhecimento de sua identidade e gerando circunstâncias moti-



vadoras ao seu envolvimento nas atividades desenvolvidas, aí incluindo o cotidiano processo de ensino-aprendizagem. Em todas elas, portanto, existe um projeto político-pedagógico que agrega os objetivos daquela comunidade rumo à melhoria de sua qualidade.

Esse acolhimento aos alunos associado a outros aspectos é denominado pela literatura como “clima escolar” que consiste na criação de um ambiente que além de acolhedor deve primar pelo respeito recíproco na escola como um todo e na sala de aula especificamente; pela atmosfera de positividade; pela motivação de alunos, docentes e funcionários.

Na literatura sobre fatores associados ao sucesso escolar tem sido recorrente o entendimento de que o clima escolar, ou seja, a “cultura interna das escolas” (CUNHA & COSTA, 2009) é um dos elementos que favorecem o êxito de estudantes. Estudos realizados na América Latina reiteram que, ao lado de outras variáveis este é um elemento-chave de efetividade em nível da escola – o clima positivo é traduzido como um ambiente agradável e favorável à aprendizagem, onde professores e alunos estão à vontade, vivenciando um entorno ordenado e tranquilo, compartilhando normas sobre uso do tempo e disciplina.

Na mesma direção, o *Segundo Estudo Regional Comparativo e Explicativo sobre a aprendizagem dos estudantes da América Latina e do Caribe* constata que esta é “a variável de maior influência sobre o rendimento dos estudantes”, destacando ser essencial gerar um ambiente respeitoso, acolhedor e positivo nas escolas (UNESCO, 2008, p. 45).

Durante o trabalho de campo nas escolas do Maciço de Baturité observou-se um clima de trabalho bastante positivo entre a direção, professores, alunos e funcionários. Em 40% dos municípios essa característica foi notada de forma mais evidente nas escolas, apresentando-se como elemento distintivo e particular dessas unidades.

A dinâmica observada nessas escolas sugere alinhamento com as ideias de que ambientes de respeito, acolhedores e positivos, pautados nas relações humanas harmoniosas propiciam espaços promotores da aprendizagem dos alunos.

A pesquisa constatou que há uma consciência coletiva dos gestores escolares entrevistados de que o clima escolar é um dos responsáveis pelo alcance de bons resultados. Como pode ser verificado nas transcrições abaixo, eles ressaltam a importância da coletividade em vários momentos de suas falas:

A situação é precária também, a estrutura física, mas com o trabalho coletivo conseguiu bom êxito [...] A coletividade, a parceria né, que não é individual, porque sozinha eu não consigo, o diretor só não consegue (Caridade - Alto Ideb).

Nós planejamos junto com os funcionários, junto com os professores da escola, porque quando a gente fala em equipe escolar tem que ser todos desde o auxiliar, o professor, coordenação e direção então a gente planeja juntos pra gente ter esse índice de aprovação, aumentar o índice de aprovação e também reduzir a taxa de evasão, abandono e reprovação (Pacoti – Alto IDEB).

A consciência da importância do clima escolar e a afirmação de que essas escolas possuem esse clima não impedem que os gestores reconheçam a dificuldade de trabalharem com pessoas e manterem esse quadro positivo. Em função disto, expressam a necessidade de investir nesse aspecto ressaltando o benefício de um curso voltado às relações humanas:



Acho que nunca é demais ter cursos de relações humanas. Algum curso que realmente venha melhorar o ser, o homem, sempre é bom por que a gente tem contato com outras pessoas e nem todos os gestores têm aquele mesmo respeito pelo ser humano como os outros têm [...] Então, a gente precisa muito de uma formação humana assim para lidar com cada um (Capistrano – Alto Ideb).

Relações humanas, né? Por que realmente a gente tá lidando com todo esse grupo de pessoas que não é fácil [...] Uma formação em relações humanas, para saber como melhor trabalhar, de como melhor compreender as pessoas, isso é fundamental para saber gerir uma gestão compartilhada (Itapiúna – Alto Ideb).

É possível perceber a importância que os entrevistados atribuem a cursos que envolvam os profissionais, possibilitando, assim, mudanças de atitudes e favorecendo o ambiente de trabalho. Não é somente o aluno que deve estar envolvido pela escola, mas também os professores, funcionários e núcleo gestor a qual pertencem.

O clima escolar associado ao sucesso pode ser percebido de várias formas, mas geralmente é melhor apreciado por aqueles que pertencem ao ambiente escolar. No entanto, outras formas de se verificar o sucesso de uma escola ou de um sistema são as avaliações externas, tema que será tratado no próximo tópico. Antes, porém, fazemos uma reflexão sobre o que estudamos a respeito de clima escolar.



### Para refletir

Em sua opinião:

- a) Quais características definem um bom clima escolar?
- b) Quais estratégias podem ser realizadas com o objetivo de aprimorar o clima de sua escola?

### 3.7 Avaliação externa

Avaliação sempre foi um tema delicado entre pesquisadores e profissionais da educação. Durante muito tempo o foco dos debates privilegiou a avaliação realizada dentro da escola, a avaliação da aprendizagem. A avaliação que aqui tratamos refere-se “aos processos avaliativos do desempenho das escolas desencadeado e operacionalizado por sujeitos externos ao cotidiano escolar” (MACHADO, 2012).

A avaliação externa, ou também avaliação em larga escala, envolve considerável número de participantes e pode fornecer subsídios para diversas ações e políticas educacionais. Tais avaliações configuram-se instrumentos de acompanhamento de redes de ensino com o objetivo de monitorar seu desempenho e reorientar políticas públicas.

Na pesquisa *Observatório da Educação no Maciço de Baturité* notou-se a preocupação dos gestores com a avaliação externa. Neste sentido, ressaltam a importância dos esforços e o compromisso da gestão escolar e da equipe docente bem como da gestão municipal na conquista de bons resultados. As provas simuladas e preparatórias para as avaliações, o reforço escolar e a ênfase dada, durante as aulas, nas disciplinas de Português e Matemática, que são as de maior peso nas avaliações externas, são apontados como as principais ações neste sentido:

Foi feito um trabalho com esses professores, a própria Secretaria criou vários simulados e mandou para a gente aplicar nas escolas. E nos resultados alcançados nesses simulados, o professor ia lá e socializava com todos os professores do município (Capistrano – Alto Ideb).

Esse resultado foi graças primeiramente ao grande esforço dos professores, que abraçaram realmente a causa. E eles trabalharam mesmo, a gente trabalhava desde o início do ano, a gente mudou a metodologia, a forma de como ensinar, de elaborar as avaliações (...) Então a gente procurou mostrar que todo mundo era importante para esse processo. Que mesmo o porteiro da escola, a merendeira, a auxiliar. Todo mundo. (...) A gente mostra para os professores também que a gente acreditava neles, eu acho muito importante, porque quando o professor percebe que o núcleo gestor acredita no trabalho dele, sabe que vai dá certo. (...) Eu acho assim que é com essa motivação que a gente passou para eles, essa credibilidade, que agiu como se fosse uma injeção (Guaiuba – Alto Ideb).

O cuidado e a preocupação com as disciplinas de Português e Matemática é perceptível e unânime nas falas dos gestores, como ilustram as falas a seguir.

Foi uma decisão da escola, 100% das escolas. Os reforços são em português e matemática. Porque a prova é totalmente interpretação de texto e matemática (Araçoiaba – Baixo Ideb).

Nós temos o professor de português e matemática que são vistos como os professores de ponta, nesse sentido das avaliações, com os outros professores a gente tenta trabalhar sobre a política de que... não é só a responsabilidade de um, mais de um grupo (Palmácia – Alto Ideb).

A preocupação com os resultados das avaliações externas e a consequente prioridade dada às áreas de Português e Matemática, contudo, corre o risco de levar a ações isoladas e específicas, restritas apenas a essas duas disciplinas. Diante desta constatação, colocam-se aqui alguns questionamentos que podem auxiliar o gestor em um exercício de autorreflexão.



### Para refletir

1. Essa prioridade dada às áreas de Português e Matemática tem interferido nas demais áreas do currículo?
2. Se há essa interferência, os impactos são positivos ou negativos?
3. Até que ponto essas ações específicas e restritas a uma ou duas disciplinas e com foco específico em determinado processo de avaliação promovem uma aprendizagem significativa e de qualidade?

Outra questão que requer uma reflexão por parte dos gestores diz respeito à identificação de quais ações impactam de forma positiva sobre os resultados obtidos nas avaliações externas. Os gestores afirmam que planejam as ações, monitoram resultados, contudo, sentem dificuldade de apontar de forma clara as ações que efetivamente contribuíram para o bom desempenho.

A gente tava fazendo o que devia ser feito ao pé da letra e tudo, mas só que o mecanismo que a gente estava usando eu acho que ainda não era o que a realidade da escola estava precisando [...] A gente foi percebendo que algo precisava ser

feito e ser mudado, porque a gente tava fazendo de um jeito e agora de outro, a partir daí vieram as várias iniciativas.... (Guaiuba – Alto Ideb).

Aqui há uma questão básica: as ações empreendidas pela escola possivelmente não estão sendo devidamente avaliadas para que se possa mensurar seus níveis de eficiência e eficácia. O depoimento acima aponta para uma ação intuitiva e para uma dificuldade na interpretação dos resultados.

O caminho traçado pelas avaliações nacionais compreende também os mecanismos de divulgação dos resultados, ou seja, como a escola, o município ou estado recebem os dados coletados em seu interior. Tais resultados contribuem de forma incisiva para um movimento de superação de dificuldades, ao apresentar as condições de ensino em cada escola brasileira, podendo detectar seus problemas e planejar soluções.

Os dados coletados são úteis para a construção de um panorama educacional em nível nacional, constituindo-se base para a formulação de políticas públicas. De acordo com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a avaliação externa é

Um dos principais instrumentos para a elaboração de políticas públicas dos sistemas de ensino e redirecionamento das metas das unidades escolares. Seu foco é o desempenho da escola e o seu resultado é uma medida de proficiência que possibilita aos gestores a implementação de políticas públicas e, às unidades escolares, um retrato de seu desempenho (CEARÁ, 2012).

Na busca por melhores resultados todos estão engajados. A escola e sua equipe gestora passam a trabalhar os dados com o propósito de potencializar seus esforços no contínuo crescimento e desenvolvimento dos alunos e da escola em geral. A divulgação dos resultados é um dos fatores que estimula a transparência e verdadeira identidade da escola através de sua ampla publicação. Mas também pode gerar uma “política de responsabilização” dos atores envolvidos, isto é, o trabalho direcionado de suas ações para a conquista de resultados positivos com base no sentimento de responsabilidade.

A construção de sistemas de avaliação é fenômeno relativamente recente na política educacional brasileira. O mesmo não se pode dizer, contudo, de outras modalidades de coleta de dados, a exemplo do Censo Escolar, cujas origens remontam ao Império e são anualmente atualizadas. A despeito de termos esse invejável instrumento de monitoramento de alguns aspectos relativos a atendimento, infraestrutura e recursos humanos envolvidos, o uso dos dados disponíveis não tem sido suficientemente explorado pelo sistema educacional, muito menos pelas escolas.

Informações básicas como as taxas de escolarização relativas à educação infantil, ensino fundamental e ensino médio tendem a ser esquecidas na expansão da oferta que, muitas vezes, caminha ao sabor das pressões da demanda e da capacidade de resposta do sistema. O mesmo se pode dizer de dados sobre tamanho e quantitativo de prédios e instalações escolares que poderiam ser muito úteis para a formulação de políticas.

É consensual o entendimento da dificuldade de se terem padrões básicos de qualidade num sistema com escolas excessivamente pequenas. As políticas educacionais, todavia, não têm tido uma orientação explícita no sentido de estimular os sistemas estaduais e municipais a promoverem a nucleação de escolas.

Esses são apenas exemplos simples da não utilização de dados pelas políticas educacionais em seus diversos níveis. Com isso queremos deixar claro que é insuficiente obter informações e resultados. É indispensável incorporá-los ao planejamento, à execução e ao acompanhamento das referidas políticas. Isso diz respeito aos órgãos centrais e intermediários do sistema, mas também às escolas. Os dados não falam sozinhos. A tarefa de compreendê-los e fazê-los falar é nossa. A ela não podemos nos furtar. Precisamos urgentemente transformar os dados disponíveis em informações, e essas, em conhecimento.



### Para refletir

1. Como é feita a divulgação dos resultados das avaliações externas no seu município? E na sua escola?
2. De que maneira os resultados são trabalhados entre os atores que compõem o cenário escolar (núcleo gestor, professores, alunos, pais e funcionários)?

Na pesquisa realizada no Maciço de Baturité os gestores comentam a cultura de analisar os resultados enfatizando, neste sentido, a iniciativa da gestão municipal em promover momentos de discussão desses dados com as escolas.

Eles nos chamam para discutir os resultados lá na secretaria. É feita uma oficina onde é mostrado o índice, como está, qual a escola que está com o índice mais elevado e qual a que está precisando melhorar. É até para a gente trocar ideias do que eu estou fazendo na minha escola e os meus colegas podem fazer na deles para melhorar. Coisas que a gente vê que estão acontecendo naquelas escolas que conseguiram elevar os índices e que a gente pode trazer para a nossa para melhorar. Ou, às vezes, o que aconteceu naquela escola e você pode tentar para ver se dá certo na sua (Aracoiaba – Ato Ideb).

### 3.8. Boa relação escola-família

A relação que se estabelece entre a escola e a família vem sendo apontada por diversos estudos como um dos principais aspectos que impactam na qualidade da aprendizagem do educando e conseqüentemente no sucesso escolar.

A família é a primeira referência da criança. Constitui sua fonte de segurança, valores, confiança. Conhecendo a família, a equipe escolar pode identificar aspectos relacionados à vida afetiva, cognitiva e social do aluno, que ajudará no seu percurso escolar.

A aproximação da família ao ambiente escolar e a atenção que a escola dedica a essa interação, faz o estudante perceber que ele pertence a essa escola, o que favorece o melhor aproveitamento da aprendizagem.

A pesquisa realizada pelo Unicef em parceria com o Ministério da Educação intitulada *Interação Escola-Família: subsídios para práticas escolares* (2010) partiu da premissa de que a escola pública deve ser capaz de garantir a todos seus alunos, independentemente das condições de seu grupo familiar, o direito de aprender. Para que tal aprendizado seja efetivo, a escola precisa aprimorar a capacidade de comunicação, promovendo novas estratégias didáticas e pedagógicas, a fim de aumentar as chances de alcançar o sucesso de seus alunos.

De acordo com o estudo, esse processo precisa, necessariamente, da participação das famílias na vida escolar dos alunos, com o propósito primordial de se “compreender a singularidade de cada aluno, visto no seu contexto mais amplo” (p. 7). Conquistar a participação das famílias na vida escolar dos alunos é um desafio diário, devendo ser enfrentado por meio do trabalho de planejamento educacional.

A interação é tarefa árdua, e nesse ponto mais uma vez, se lida com pessoas, ideias, objetivos e condições diferentes. Entretanto, quando a escola investe na compreensão do contexto de vida dos alunos, sua capacidade de comunicação e adequação das estratégias didáticas aumenta e com elas as chances de um aprendizado mais efetivo, fortalecendo ainda mais as relações professor-aluno (p. 42).

#### 4. Outros fatores associados ao sucesso escolar

Podemos perceber que os fatores associados ao sucesso escolar são diversos. No senso comum, o sucesso está associado aos resultados numéricos obtidos a partir de avaliações. Entretanto, ao longo do texto, foi possível observar que a literatura aponta diferentes fatores que podem influenciar uma escola ou uma rede de ensino a alcançar um alto nível de qualidade, ou sucesso escolar.

Neste tópico serão observados outros aspectos abordados na pesquisa realizada no Maciço de Baturité que demonstram a diversidade de ações que podem influenciar o cotidiano e o trabalho escolar, resultando em qualidade e sucesso.

##### 4.1. Localização da escola

Por possuir distritos e população rural em quantidade expressiva, parcela dos municípios brasileiros tende a construir e/ou reformar estabelecimentos de ensino próximos a áreas habitadas, aproximando a comunidade da escola. Esse vínculo propicia benefícios a todos os envolvidos já que, por um lado o município está mais perto de sua escola, reduzindo assim custos de transporte escolar e facilitando seu acesso. Além disso, a escola agrega à comunidade local uma vivência escolar e um contato maior com o mundo exterior, produzindo e criando um dia a dia diferenciado.

A localização (urbana ou rural) das escolas tem sido apontada como um importante fator de diferenciação em termos de alto ou baixo rendimento de estudantes (UNESCO, 2008, p. 51). De fato, parece óbvio que como regra geral, as escolas localizadas na zona urbana costumem ter melhores recursos de apoio à aprendizagem podendo, inclusive, contar com recursos humanos mais qualificados, sobretudo em situações quando é dada aos docentes a alternativa de escolha de seus locais de trabalho.

As quinze redes municipais no Maciço atendem aproximadamente 62.000 alunos distribuídos em cerca de 254 escolas. A região caracteriza-se por possuir pequenas localidades, onde na maioria dos municípios, a população rural supera o quantitativo urbano. Em sua maioria, estes municípios constituem-se localidades de área territorial pequena, porém, com relevos geográficos significativos.

O estudo realizado na região revelou que a maioria das escolas de alto Ideb encontra-se na área urbana, enquanto as de baixo Ideb localizam-se na zona rural dos municípios. É importante observar, no entanto, a existência de escolas de alto Ideb em distritos, isto é, localidades consideradas distantes do centro municipal. Outro dado relevante é a quantidade de estabelecimentos escolares em cada município pesquisado, chegando a oitenta por cento os localizados em área rural.



Os números sugerem a reflexão sobre qual seria o limite entre os melhores e piores resultados, uma vez que em condições semelhantes, alguns municípios registram valores aproximados. Em outros, os Idebs são bastante distintos, suscitando outra reflexão: sobre como a rede escolar se distribui e a Secretaria acompanha suas escolas.

#### 4.2. Infraestrutura escolar e reutilização de espaços

No documento *Padrões Mínimos de Funcionamento da Escola* elaborado pelo MEC (2002), no Programa Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola) encontramos a infraestrutura básica como o “conjunto de insumos e condições necessárias para realização de atividades escolares”, no âmbito das escolas de ensino fundamental.

O impacto da infraestrutura sobre o desempenho escolar é um tema controverso na literatura sobre gestão educacional e escolar. Ao contrário de achados de pesquisas internacionais (HANUSHEK, 2003) que não indicam este aspecto como relevante para escolas de países desenvolvidos, no caso brasileiro, tudo indica que seja diferente.

Pesquisas têm mostrado que “há, sim, efeitos sobre os resultados acadêmicos dos alunos” (ABRUCIO, 2010, p. 263), como evidenciam também os estudos de Sá-tiro e Soares (2007). O estudo internacional discute que depois do clima escolar, a infraestrutura, os serviços básicos e a existência de bibliotecas escolares são variáveis que, consideradas em seu conjunto, influenciam o rendimento escolar dos alunos.

Há razões para crer que a controvérsia sobre a variável infraestrutura e serviços básicos também se aplica às escolas integrantes da amostra desta pesquisa. Em primeiro lugar, vale observar que de uma maneira geral, as 30 unidades visitadas não se configuram como exemplos de excelente infraestrutura.

Ao contrário, retratando o contexto de pobreza onde se inserem, são escolas modestas, muitas vezes com sérios problemas estruturais, tais como a conservação dos prédios, banheiros inadequados, quadras esportivas avariadas ou mesmo inexistentes, bibliotecas em espaços e condições de improviso, etc.

Em razão de estas se relacionarem positivamente com a aprendizagem dos alunos foram analisadas na presente investigação, tendo sido consideradas, em geral, ambientes pouco estimulantes da cultura geral e escolar. Em pelo menos quatro municípios as escolas observadas apresentavam infraestruturas deficitárias, destacando-se aquelas de menor Ideb, localizadas tanto na zona urbana quanto rural. Um município obteve destaque positivo, face ter apresentado infraestrutura adequada à aprendizagem de seus alunos.

Não se sustenta a ideia de que a infraestrutura, como fator isolado possa conduzir os alunos a bons níveis de rendimento escolar. Há de se reconhecer, entretanto, que uma unidade escolar necessita reunir condições mínimas de estrutura e funcionamento para ser capaz de contribuir com o desenvolvimento e a aprendizagem de seus alunos.

Soares (2008) alerta para o fato de que a infraestrutura escolar adequada é, em alguns contextos, algo superado. No Brasil em geral, porém, essa é uma questão ainda passível de enfrentamento, como sugere a região pesquisada. “Aqui ainda há muito que precisa ser feito para a melhoria da infraestrutura das escolas” (p. 40).

Uma alternativa adotada em muitas escolas foi a resignificação dos espaços escolares, ou seja, a atribuição de novas funções a espaços subutilizados. Essa situa-



ção ocorre, por exemplo, quando se aglutina em uma mesma sala: coordenação, direção e secretaria. Esse tipo de transformação muda a dinâmica da escola, podendo aumentar espaços para os alunos, porém comprimindo setores fundamentais da escola. Tal providência deve ser bem planejada para que o mínimo possível de danos seja causado.

Os problemas de infraestrutura escolar associados à localização das escolas podem produzir diferentes realidades. O depoimento dos gestores é unânime ao relatar as dificuldades de acesso, falta de recursos e comprometimento da estrutura física de estradas e escolas. Todavia, os resultados apontam que mesmo aquelas escolas que não possuem todos os insumos considerados, conseguem alcançar resultados significativos, desmistificando assim a dicotomia entre boas escolas na sede *versus* más escolas na área rural.

Para finalizar esta reflexão sobre os fatores associados ao sucesso escolar sugere-se um exercício prático a ser conduzido por cada gestor. Caso mais de uma pessoa de sua escola esteja participando do processo formativo, propõe-se que este desafio seja conduzido em equipe.



### Para refletir

1. Após examinar as diversas faces do sucesso escolar discutidas neste módulo, propomos como atividade final a elaboração e implementação de um Plano de Ação para o Sucesso Escolar (PASE) de sua escola.
2. Refletindo sobre os diferentes temas abordados, procure identificar o(s) fator(es) que lhe parecem mais importantes num Plano de Ação para o Sucesso Escolar de sua escola.
3. Uma vez elencados os fatores que você identifica terem melhor sintonia com sua escola, pense em como irá implementar esta mudança. É interessante que para cada fator escolhido, sejam pensadas algumas atividades concretas. Ao lado disso, é oportuno identificar quem serão seus aliados nesse processo.
4. Observados esses cuidados, registre em um “Diário de Campo” o desenvolvimento de suas atividades e o processo de mudança observado.

## 5. Síntese

Este módulo tratou dos “Fatores Associados ao Sucesso Escolar”, tema relevante da gestão escolar. O conceito de sucesso foi discutido relacionando-o ao contexto escolar investigado através da pesquisa do *Observatório da Educação* realizada no Maciço de Baturité.

Tomando por base pesquisas nacionais e internacionais buscou-se oferecer aos alunos elementos que propiciassem uma reflexão acerca dos fatores citados e sua realidade. No panorama das pesquisas estudadas, foram elencados os seguintes temas:

- Professores comprometidos e qualificados
- Altas expectativas sobre a aprendizagem dos estudantes
- Foco na aprendizagem



- Preservação do tempo pedagógico
- Liderança do diretor
- Clima escolar
- Avaliação externa
- Boa relação escola-família

Diante deste cenário, foi possível observar que as dimensões de sucesso escolar podem variar e que não existe uma “fórmula mágica” para se alcançar o sucesso. A qualidade, eficiência e eficácia são preceitos que devem constituir a base sólida do trabalho pedagógico, tendo em mente a excelência na aprendizagem dos alunos. Cabe a cada gestor buscar identificar quais são os fatores que podem contribuir para a melhoria de sua escola, relacionando os dados ao seu contexto.

## Referências

- ABRAMOVAY, Miriam (coord.) et al. **Escolas inovadoras: experiências bem-sucedidas em escolas públicas**. Brasília: UNESCO, Ministério da Educação, 2003.
- ABRUCIO, Luiz Fernando. “Gestão Escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas”. FUNDAÇÃO Victor Civita. **Estudos & pesquisas educacionais**. N. 1, 2010, p. 241-274.
- BRASIL/MEC/INEP. **Desempenho dos alunos na Prova Brasil: diversos caminhos para o sucesso educacional nas redes municipais de ensino**. PARANDEKAR, Suhas D; OLIVEIRA, Isabel de Assis Ribeiro de; AMORIM, Érica (orgs.). Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008.
- BRASIL/MEC/INEP. **Melhores práticas em escolas de ensino médio no Brasil**. Brasília, 2010.
- BRASIL/MEC/UNICEF. **Aprova Brasil: o direito de aprender: boas práticas em escolas públicas avaliadas pela Prova Brasil**. 2. ed. Brasília: MEC. UNICEF. 2007. Disponível em: <<http://www.unicef.org>>. Acesso em: 19/04/2009.
- BRASIL/MEC/UNICEF/UNDIME. **Redes de aprendizagem: boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender**. Brasília: MEC, s.d.
- CEARÁ, Secretaria da Educação. **PENSE: Revista do Programa de Alfabetização na Idade Certa**. Ano 3, nº 12. Maio-Junho 2012.
- CLEWELL, Beatriz Chu; CAMPBELL, Patrícia B. Campbell & PERLMAN, Lesley. **Good schools in poor neighborhoods: defying demographics, achieving success**. Washington: The Urban Institute Press, 2007.
- CUNHA, Marcela Brandão; COSTA, Márcio da. O clima escolar de escolas de alto e baixo prestígio. **32ª Reunião da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2009**, Caxambu. Sociedade, cultura e educação: novas regulações, 2009. Disponível em <<http://www.anped.org.br/reunioes/32ra/arquivos/trabalhos/GT14-5645--Int.pdf>> Acesso em: 27 jun. 2012.
- DAVIS, Claudia e GROSBAUM, Marta Wolak. Sucesso de todos, compromisso da escola. In. VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro, DP&A, 1º reimpressão, 2007, p. 77-112.
- DELORS, Jacques (coord.). **Educação um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo/Brasília: Cortez/ MEC/UNESCO, 1998.
- HANUSHEK, E. A. The failure of input-based schooling policies. **Economic Journal**, 2003, v. 113 (485, Feb), F64-F98. Disponível em: <[http://www.nber.org/papers/w9040.pdf?new\\_window=1](http://www.nber.org/papers/w9040.pdf?new_window=1)> Acesso em: 28 de set. de 2013.
- MACHADO, Cristiane. Avaliação Externa e Gestão Escolar: reflexões sobre o uso dos resultados – **Revista@ambienteeducação**. Universidade Cidade de São Paulo: p. 70-82, jan/jun, 2012. Disponível em: <[http://www.unicid.br/old/revista\\_educacao/pdf/volume\\_5\\_1/educacao\\_01\\_70-82.pdf](http://www.unicid.br/old/revista_educacao/pdf/volume_5_1/educacao_01_70-82.pdf)> Acesso em: 25/08/2013.
- McKINSEY & COMPANY. **Educação – como um sistema escolar de baixo desempenho pode evoluir para tornar-se bom? E como um sistema de bom desempenho pode atingir o nível de excelência?** s. d. Disponível em: <[http://www.mckinsey.com/clientservice/Social\\_Sector/our\\_practices/Education/Knowledge\\_Highlights/~media/Reports/SSO/Education\\_Intro\\_Standalone\\_Nov24\\_Portuguese.aspx](http://www.mckinsey.com/clientservice/Social_Sector/our_practices/Education/Knowledge_Highlights/~media/Reports/SSO/Education_Intro_Standalone_Nov24_Portuguese.aspx)> Acesso em: 23/01/2013.



- MORAES, Karla Motta Kiffer (Coordenadora). **Padrões mínimos de funcionamento da escola do ensino Fundamental - Ambiente Físico Escolar: guia de consulta**. Brasília: Ministério da Educação, Programa Fundescola, 2002. Disponível em <<http://www.fn.de.gov.br/index.php/fundescola-apresentacao>> Acesso em 10 de set. de 2011
- PEARSON. **The education curve** – lessons in country performance in education. 2012 Report. Published by Pearson. Developed by the Economist Intelligence Unit. Disponível em: <<http://thelearningcurve.pearson.com/>> Acesso em: 28/02/2012.
- SAMMONS, Pam; HILLMAN, Josh & MORTIMORE, Peter. **Key characteristics of effective schools**. International School Effectiveness & Improvement Centre. Institute of Education. University of London. Office for Standards in Education [OFSTED], March, 1995.
- SÁTIRO, Natália; SOARES, Serguei. **A infraestrutura das escolas brasileiras de Ensino Fundamental**: um estudo com base nos censos escolares de 1997 a 2005. Disponível em: <<http://www.cipedia.com/doc/101542>> Acesso em 8 de set. de 2011.
- SILVA, Ana Paula. O embate entre a Pedagogia Tradicional e a Educação Nova: políticas e práticas educacionais na escola primária catarinense (1911-1945). **IX Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul – IX ANPED Sul**, 2012, Caxias do Sul. A Pós Graduação e suas interações com a Educação Básica, 2012. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/1259/13>> Acesso em: 28 de set. de 2013.
- TORANZOS, Lília. Avaliação e Qualidade. Revista Íbero Americana. Site: [www.campus-oei.org/revista](http://www.campus-oei.org/revista). Acesso em 11/10/2004.
- GATTI, Bernadete (org.) **Construindo caminhos para o sucesso escolar**. Organizado por Bernadete Gatti. Brasília: UNESCO, Inep/ MEC, Consed, Undime, 2008, p. 37-44.
- UNESCO. Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo. Los aprendizajes de los estudiantes de la América Latina y el Caribe. **Resumen Ejecutivo del Primer Reporte de Resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo**, 2008.
- VELEZ, Eduardo; SCHIEFELBEIN, Ernesto; VALENZUELA, Jorge. Factores que afectan el rendimiento académico en la educación primaria. **Revisión de la Literatura de América Latina y el Caribe**. Disponível em: <http://www.oei.es/calidad2/Velezd.PDF> Acesso em: 06 ago. 2011.
- VIEIRA, Sofia Lerche Vieira e VIDAL, Eloísa Maia. **Estudos e Pesquisas**: contribuições para políticas educacionais. Fundação Víctor Civita, 2013.

## Sobre as autoras

**Sofia Lerche Vieira:** Doutora em Filosofia e História da Educação (PUC/SP). Pesquisadora do CNPq. Bolsista da CAPES no Programa Professor Visitante Nacional Senior (PVNS) junto à UNILAB. Professora Titular (aposentada – UFC e UECE). Foi Secretária de Educação Básica do Estado do Ceará. Coordenadora da pesquisa Observatório de Educação no Maciço de Baturité (OBEM)

**Rosalina Morais:** Mestre em Educação com área de concentração em Formação de Professores pela Universidade Estadual do Ceará (2009); Psicomotricista Relacional formada no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Psicomotricidade Relacional do Centro Internacional de Análise Relacional/FAP – Faculdade de Artes do Paraná (2013). Pedagoga graduada pela UECE (2006). Atualmente é professora efetiva da Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza (SME).

**Larissa Martins Dantas:** Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal do Ceará, no qual pertence à Linha de Avaliação Educacional. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual do Ceará (2012). Atua, principalmente, nos seguintes temas: política educacional, Ideb e avaliação externa.



