

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

Adriana Moda Scutari

**PRODUTO:
PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL COM FOCO NA EFICÁCIA ESCOLAR**

**São Caetano do Sul
2021**

ADRIANA MODA SCUTARI

PRODUTO
PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL COM FOCO NA EFICÁCIA ESCOLAR

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional - da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de concentração: Formação de Professores e Gestores.

Linha de Pesquisa: Política e Gestão da Educação.

Orientador: Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda

Autorizamos, para fins de estudo e de pesquisa, a reprodução e a divulgação total ou parcial deste trabalho, em meio convencional ou eletrônico, desde que a fonte seja citada.

FICHA CATALOGRÁFICA

SCUTARI, Adriana Moda; MIRANDA, Nonato Assis de.

Plano de Ação Educacional com foco no melhor entendimento sobre a eficácia escolar/ Adriana Moda Scutari - orientador Nonato Assis de Miranda. – São Caetano do Sul, 2021. 28 fls.

ISBN 978-65-00-28850-6

Produto Educacional (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2021.

1 Formação de gestores. 2 Gestão escolar 3 Plano de Ação. 4 Produto Educacional. 5 Eficácia escolar. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2021.

CDD. 370.71

*Todos nós sabemos alguma coisa
Todos nós ignoramos alguma coisa
Por isso, aprendemos sempre.
(FREIRE, 1989, p. 31)*

SUMÁRIO

1 Introdução	9
2 Plano de ação educacional	10
3 O plano de ação educacional com foco em resultados	13
4 Eficácia escolar: formação continuada na escola	19
5 Pesquisas acadêmicas: aprofundamento de estudos	22
6 Filmografia	29
7 Considerações finais	31
Referências.....	32

1 Introdução

O Mestrado Profissional (MP) em Educação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) prevê, ao término do curso, a elaboração do Trabalho Final (dissertação) que é o relatório da pesquisa, mas embora esse documento atenda as determinações legais no que tange aos produtos, a USCS optou por desenvolver um segundo produto tendo como ponto de partida os resultados empíricos da pesquisa. Dentre outras intenções, este produto busca estabelecer uma relação entre o pesquisador e os atores do ambiente investigado de modo mais efetivo, assim como constituir-se numa espécie de contrapartida para com os gestores escolares, sejam eles participantes da pesquisa ou não. O produto educacional pode ser apresentado em diferentes formatos, tais como projetos técnicos, publicações tecnológicas, desenvolvimento de aplicativos, de materiais didáticos e instrucionais e de produtos, processos e técnicas, produção de programas de mídia, editoria, composições, concertos, relatórios finais de pesquisa, *softwares*, estudos de caso, dentre outros (BRASIL, 2009).

Tendo isso em mente, assim como considerando os resultados obtidos da pesquisa intitulada *Atuação do diretor de escola no município de Santo André: reflexões sobre a eficácia escolar*, estamos propondo um protótipo de *Plano de Ação Educacional* com foco no melhor entendimento sobre a eficácia escolar. A ideia não é trazer uma cartilha que deverá ser empregada no cotidiano escolar por parte dos gestores e demais educadores, ao contrário, pretendemos sugerir um conjunto de ações que esses profissionais poderão fazer uso no âmbito da escola, especialmente por aqueles que buscam a eficácia escolar por meio de estabelecimento de metas e ações de todos os envolvidos no ensino e aprendizagem.

O objetivo deste Produto Educacional é, portanto, subsidiar os diretores e professores de escola e suas equipes na proposição de temas inerentes à eficácia escolar com o objetivo de auxiliar na condução da gestão escolar, fortalecendo a qualidade do atendimento em parceria com o trabalho pedagógico do professor.

Há uma grande discussão, recorrente há décadas, sobre a eficácia escolar no Brasil. Essa temática envolve um conceito subjetivo, polissêmico, multidimensional, determinado pelo momento histórico e social que se inter-relaciona com a educação e seus fatores intra e extraescolares. Este estudo visa entender, na percepção dos

gestores e professores, o papel do diretor escolar frente ao trabalho pedagógico do professor e quais são suas contribuições para a eficácia escolar.

Com relação à eficácia escolar, podemos afirmar que o relatório Coleman (1966), foi o marco inicial dos estudos em eficácia escolar, afirmando que a escola não fazia a diferença na evolução da aprendizagem, e sim a origem familiar e a condição econômica dos estudantes. Segundo Mello (1994), as pesquisas dispararam em 1970, consolidando os estudos internacionalmente em 1980, destacando positivamente algumas escolas que se encontravam dentro de um contexto de vulnerabilidade social, sendo assim, afirma a autora que algumas pesquisas se empenharam em coletar dados de tais escolas, iniciando o estudo denominado Escolas Eficazes.

Por essa e outras razões, faremos a proposição de pesquisas acadêmicas, artigos científicos, documentos, dentre outras fontes para que os gestores e professores possam se apropriar mais sobre a eficácia escola. Nossa expectativa é que este produto (*Plano de Ação Educacional*) não se resuma à utilização de conhecimentos de modo pragmático e reducionista (CEVALLOS, 2011), mas que se constitua em momentos de reflexão da ação e sobre a ação gestora e docente com foco na eficácia escolar.

2 Plano de ação educacional

Um plano de ação educação, ou simplesmente um plano de ação (PA), é uma forma organizada e planejada pautada numa metodologia definida para definir metas e objetivos, assim como as atividades que serão realizadas. Ademais, um PA aponta os responsáveis pelo desenvolvimento de cada atividade, assim como pelo monitoramento de um determinado projeto com vistas à majoração dos resultados.

Dentre as metodologias para se implantar um PA, destacamos o sistema 5W2H que é uma ferramenta muito versátil que pode ser utilizada tanto para investigar e identificar problemas, assim como para realizar o planejamento de um projeto ou até mesmo para traçar um PA. É oportuno sinalizar que o 5W2H é um mnemônico¹ que sugere sete perguntas-chave que deverão ser respondidas no momento de compreender um problema ou traçar um PA. Cinco dessas perguntas começam com a letra “W” e 2 começam com a letra “H”, por isso o termo 5W2H (RIBAS, sd).

Mas o que exatamente significa esse mnemônico 5W2H? São iniciais de palavras em inglês (Figura 1), que são empregadas durante um processo de *brainstorming*, buscando identificar um problema. Contudo, a despeito de essa ferramenta genérica poder ser aplicada a diversos segmentos, quando aplicada no campo educacional sofre uma pequena adaptação. Isso se torna necessário em face das especificidades da educação e, por essa razão, tem a origem do termo 5W2H Educacional.

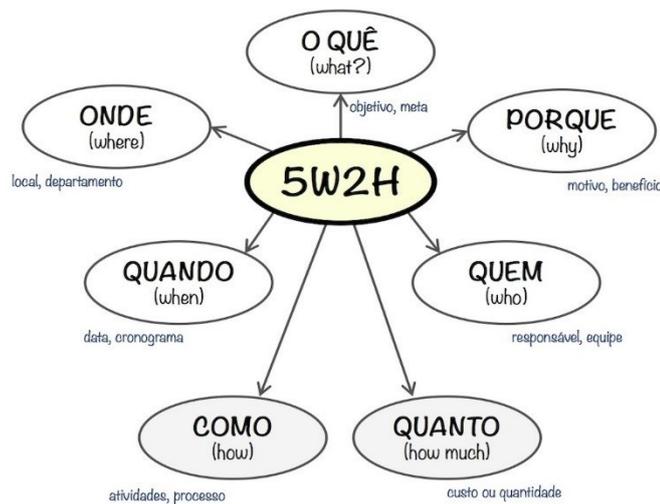


Figura 1 - Mnemônico 5W2H

Fonte: Paula (2015, *on-line*)

Nos últimos anos, a gestão educacional e escolar passou a fazer uso do planejamento estratégico de modo mais efetivo a despeito de críticas por parte de educadores, notadamente, aqueles com visão mais crítica sobre o fenômeno educativo. Sobre compreendermos os motivos dessas críticas, assim como respeitarmos os diferentes pontos de vista sobre o assunto, nosso entendimento é que a introdução do planejamento estratégico escolar para as instituições de ensino, respeitando-se as especificidades da educação, é fundamental. Seu emprego pode ocorrer tanto sob a ótica da educação, em termos mais abrangentes, quanto da gestão. Esse ponto de vista está pautado no entendimento de que a demanda da sociedade por educação de qualidade, que também é um assunto polêmico, exige, cada vez mais, melhores práticas de gestão no âmbito educacional. Ademais, consideramos que um bom planejamento estratégico tende a elevar as escolas a um novo patamar na sociedade.

O emprego do planejamento estratégico na educação deu-se porque não há como pensar um assunto dessa magnitude com base no imprevisto, principalmente,

no âmbito da gestão. Não obstante, apesar de a estratégia ter sua origem antiga, seu emprego no mundo corporativo é, historicamente, recente.

A estratégia em si originou-se no século XI a. C., na China antiga, inicialmente desenvolvida por generais em estratégias militares (SANTOS *et al.*, 2016). No início do século XX, com o advento da Administração Científica, o termo estratégia começa a ganhar corpo e novos sentidos, assim como o emprego da ferramenta 5W2H. Não obstante, os conceitos teóricos acerca do planejamento estratégico só vieram a se consolidar a partir da década de 1960 (MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

Dentre outros estudiosos que investigaram o assunto, recorremos a Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) para quem, estratégia é um “[...] padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente [...]”. Com relação ao planejamento estratégico em si, Estrada e Almeida (2007) consideram que ele foi aperfeiçoado ao longo dos últimos anos; contudo, ainda possui deficiências, principalmente no momento de ser implantado (SANTOS *et al.*, 2016).

Por essa e outras razões, não existe um conceito único para planejamento estratégico, Drucker (2008), por exemplo, advoga que o planejamento estratégico é um processo organizado, sistemático, contínuo e com a capacidade de prever o futuro. Fontes Filho (2006), por sua vez, considera que o planejamento estratégico possibilita o estabelecimento de um rumo a ser seguido pela organização. Noutras palavras, o planejamento estratégico é um processo em que há a necessidade da tomada de decisão sem ter conhecimento do futuro. Ademais, para a tomada de decisão ser bem-sucedida, é fundamental considerar cada ambiente específico, pois a formulação da estratégia pode ocorrer tanto de forma determinada quanto emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

3 O plano de ação educacional com foco em resultados

O emprego do planejamento estratégico, assim como da ferramenta 5W2H Educacional, é algo relativamente simples. A seguir, propomos um quadro que o gestor escolar poderá utilizar durante a aplicação da ferramenta.

Assim, considerando um problema a ser resolvido ou um projeto a ser planejado, é importante passar por cada um dos sete elementos do 5W2H fazendo perguntas conforme sugerido no Quadro 1 apresentado a seguir, tomando como exemplo a eficácia escolar:

5W2H educacional	Descrição	Possíveis perguntas
What (O quê)	Descrição do problema ou atividade tomando como referência a eficácia escolar.	O que é eficácia escolar? A escola é considerada eficaz? O que precisamos fazer para torná-la eficaz?
Who (Quem)	Descrição dos envolvidos (gestores e professores)	Quem está envolvido diretamente com a gestão das metas escolares? Quem é responsável pela formação docente?
Where (Onde)	Descrição dos locais onde o problema ou projeto acontecem	Quais anos do ensino fundamental estão com as maiores defasagens de aprendizagem?
When (Quando)	Descrição da duração, do tempo, da frequência	Em que momento do ano letivo os estudantes apresentam menor assiduidade? Desde quando isso vem ocorrendo?
How (Como)	Descrição da forma como foi feito (<i>modus operandi</i>)	De que forma o currículo é trabalhado com foco no cumprimento de metas educacionais? Como os professores são formados para implementar o currículo?
How much/many (Quanto ou quantos)	Descrição quantificável e mensurável do problema ou atividade	Quantas metas são necessárias para alcançar uma escola eficaz? Quantos profissionais devem focar neste projeto?
Why (Por quê)	Descrição do motivo (causas)	Por que não ser uma escola eficaz é um problema? Qual o propósito de ser uma escola eficaz?

Quadro 1 – O W2H
 Fonte: elaboração dos autores (2021)

Conforme consta na Figura 2, o 5W2H Educacional é uma ferramenta de gestão que aborda as principais perguntas a serem realizadas e, principalmente, respondidas durante o planejamento e execução de qualquer atividade com foco na melhoria de resultados educacionais. Por meio de sua utilização é possível diminuir a incerteza, aumentar a produtividade e criar planos de ação orientados a resultados concretos.

Em síntese, a gestão da escola não pode mais pautar-se no acaso, no imprevisto, uma vez que planejar faz parte desse processo. Além disso, buscar ferramentas que auxiliem a execução das ações e atividades da escola é uma realidade que não pode ser ignorada. Nesse sentido, a ferramenta 5W2H Educacional é uma opção que poderá subsidiar o trabalho do gestor.

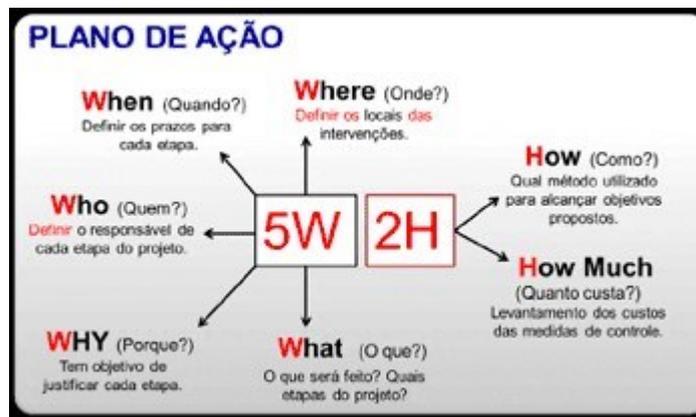


Figura 2 - 5W2H Educacional
 Fonte: Valor (2021, *on-line*)

Partindo-se do pressuposto de que este Plano de Ação Educacional (PAE) tem como foco a eficácia escolar, assim como identificar as contribuições do diretor escolar na prática docente, é fundamental que o emprego dessa ferramenta se faça com a participação dos professores e não somente com a equipe gestora. A apresentação e análise de resultados educacionais, assim como a formação proposta neste PAE, tem como objetivo analisar a relação entre as ações do diretor de escola e eficácia escolar, refletir o papel do diretor de escola em relação ao fracasso escolar e identificar as contribuições do trabalho do diretor escolar para a prática docente com

foco na eficácia escolar. Para proceder à elaboração de um PAE, o gestor escolar precisa conhecer em profundidade sua realidade.

Portanto, na proposição deste documento, sugerimos:

- a) Fazer uma breve apresentação da escola, revelando suas principais características;
- b) Descrever os objetivos da escola, considerando as políticas educacionais inerentes ao sistema da qual faz parte, bem como sua clientela e seu Projeto Político-Pedagógico;
- c) Descrever objetivamente as linhas gerais do Projeto Político-Pedagógico da escola;
- d) Explicitar os indicadores, considerando as seguintes dimensões: gestão de resultados educacionais; gestão participativa/democrática; gestão pedagógica; gestão de pessoas; gestão administrativa; e gestão do ambiente e da cultura escolar;
- e) Identificar os principais problemas e desafios com vistas ao cumprimento de metas previamente definidas;
- f) Definir metas, considerando as dimensões propostas, bem como o preenchimento do Quadro 2, apresentado a seguir:

Indicadores	A escola que temos atualmente		A escola que pretendemos	O que vamos fazer - ações (curto, médio e longo prazo)
	Potencialidades	Dificuldades		
1. Gestão participativa/ democrática				
2. Gestão Pedagógica				
3. Gestão Pessoas				
4. Participação dos pais nas reuniões da escola				
5. Comunicação da escola com a comunidade				
6. Evasão e abandono escolar				

7. Comprometimento dos professores com a eficácia escolar				
8. Comprometimento dos alunos com a eficácia escolar				

Quadro 2 – Definição de metas por meio dos indicadores Fonte:
Elaboração dos autores (2021).

- g) Em termos mais abrangentes, um PA traça metas de curto, médio e longo prazo. As metas representam os objetivos a serem atingidos quantitativamente, ou seja, trata-se do percentual de cada ação. Por exemplo: reduzir a taxa de abandono de 8,3% para 3% neste ano letivo.
- h) Não obstante, considerando-se que nem todos os elementos são mensuráveis, quando a meta não for quantitativa, o diretor deverá preencher que não há previsão de percentual para aquela ação. É preciso, então:
- i) Descrever as ações necessárias para a solução dos problemas diagnosticados;
 - j) Definir recursos necessários, considerando-se a realidade da escola e do sistema o qual a escola é parte integrante.

Ao tomar essa decisão, o gestor precisa levar em consideração que, no processo de realização das ações previstas no PA, a escola deve estar atenta aos recursos necessários à sua implementação. Muitas vezes, ótimos planos são idealizados, mas os recursos não são viabilizados e, por conta disso, acabam não obtendo o resultado esperado.

- k) Definir o cronograma do PAE, a fim de determinar o início e o término de cada ação, bem como sua efetividade durante o ano letivo, considerando a sugestão apresentada a seguir:

1º encontro	Data a definir	2 horas de duração	<i>On-line</i>
2º encontro	Data a definir	2 horas de duração	<i>On-line</i>
3º encontro	Data a definir	2 horas de duração	<i>On-line</i>

Quadro 3 - Cronograma dos encontros Fonte:
Elaborado pelos autores para fins de pesquisa.

1º Encontro

Objetivo: Sensibilizar os participantes sobre a importância de uma escola eficaz e refletir sobre o papel do diretor e do professor dentro da unidade escolar com foco na eficácia.

Estratégia: Usando o capítulo da dissertação que trata da eficácia escolar, debater com o grupo o significado de escola eficaz, entendendo sua complexidade, tanto no processo educacional quanto na dinâmica que demanda, exigindo comunicação com todos os envolvidos bem como a integração de diversas áreas de intervenção e seus desdobramentos.

2º Encontro

Objetivo: Compreender a importância da participação de todos em busca de uma escola eficaz, entendendo o processo e a responsabilidade de cada segmento.

Estratégia: Assistir partes do documentário: *Quando sinto que já sei* e, após, abrir um diálogo sobre as percepções referentes ao vídeo apresentado. Contextualizar a escola eficaz usando como suporte teórico de Maria Helena Souza Patto (*A produção do fracasso escolar: histórias de submissão e rebeldia*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1990), que traz em seus estudos que uma das estratégias atuais do corpo docente para não se responsabilizar diante das dificuldades encontradas é alegar despreparo e atribuir competências para resolver os problemas de aprendizagem no interior das escolas aos profissionais da saúde, ou seja, recorrem à medicalização dos problemas escolares, associando-as apenas à capacidade mental do indivíduo.

3º Encontro:

Objetivo: Dialogar sobre a escola eficaz no âmbito da unidade escolar e avaliar os encontros realizados.

Estratégia: Debate com todos os participantes, dialogando sobre os encontros anteriores, conhecimentos adquiridos sobre a temática e avaliação do plano de formação.

Essa proposta pode ser ampliada, ou reorganizada, a partir das necessidades observadas no grupo.

- l) Definir os envolvidos em cada ação (diretor, vice-diretor, professores, alunos, funcionários, pais etc.); contudo, quando o responsável for um professor ou aluno, por exemplo, deve-se nomeá-lo, pois esse será o líder e a pessoa de quem o gestor cobrará resultados;
- m) Monitorar, com frequência, o cumprimento das ações propostas no PAE. Para tanto, sugerem-se reuniões bimestrais envolvendo os responsáveis pelos diferentes segmentos das ações, de modo que, no caso do não cumprimento de metas parciais, deve-se propor ações complementares ou corretivas.

Considerando-se os resultados obtidos nesta pesquisa e o que se intenciona com esse PAE, que tem como foco a escola eficaz com ênfase na garantia da permanência do estudante na escola e a participação da comunidade no processo decisório, serão propostos, a seguir, temas que poderão servir de referência para o início de um trabalho voltado à eficácia escolar. Além da temática, serão indicadas leituras e uma filmografia.

4 Eficácia escolar: formação continuada na escola

Os estudos que tentam analisar a eficácia escolar de forma dinâmica, compreendendo a educação como um conjunto de fatores que se relacionam datam do início dos anos 2000 que, adotando o modelo dinâmico, busca explicar porque os sistemas educacionais funcionam diferenciadamente. Além disso, quatro aspectos operam na relação entre essas variáveis: consistência, coesão, constância e controle (KYRIAKIDES, 2008).

Para dar conta dessa empreitada, o gestor pode programar a formação continuada dos professores incluindo temas inerentes à escola eficaz nas pautas formativas. É sabido que, na Secretaria Municipal de Educação de Santo André, a pauta formativa tem sido direcionada pelo órgão central, mas ainda assim o gestor poderá buscar meios para propor essa temática que, de alguma forma, faz parte das políticas educacionais dessa mesma secretaria.

A título de sugestão, apresentamos a seguir alguns artigos que poderão ser utilizados pelo gestor, ou pelo professor, para discutir a eficácia escolar nas pautas formativas no ambiente escolar.

Título: Um estudo sobre escolas eficazes no Brasil e na Itália: o que realmente importa na opinião dos pais, alunos, professores e gestores.

Autores: Paulo Sérgio Garcia e Nelio Marco Vincenzo Bizzo

Publicado no Periódico: Educação, publicado em 01 January 2017, volume.40, número 1 [Periódico revisado por pares].

Disponível em: <https://doaj.org/article/d26bdeaabd064fc6a33c5c25335e1345>

Este estudo investiga os fatores escolares que explicam o desempenho acadêmico dos estudantes sob a visão dos grupos envolvidos no processo de formação: família, alunos, professores e gestores e coletou dados por meio de entrevistas. Foi realizado em duas escolas, uma no Brasil e outra na Itália, onde seus alunos apresentaram alto rendimento acadêmico.

Os resultados revelaram que não há um fator isolado que explique o desempenho e, sim, múltiplos fatores, formando um campo magnético que sustenta

e apoia a aprendizagem e o rendimento dos estudantes. Doze fatores na realidade brasileira e 11 na italiana foram citados por todos os grupos como explicativos do alto desempenho, sendo o principal fator o professor. Esses dados são relevantes para os especialistas, que podem utilizá-los em formação inicial e continuada, mas, sobretudo, para os gestores, utilizando-os na melhoria de suas escolas.

Título: Representações de professores e gestores de uma escola que se diz pesquisadora.

Autora: Amália Idelbrando

Periódico: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, volume 17, número, 2, 2019.

Disponível em:

<https://galeapps.gale.com/apps/auth?userGroupName=capes&da=true&origURL=https%3A%2F%2Fgo.gale.com%2Fps%2Fi.do%3Fp%3DAONE%26u%3Dcapes%26id%3DGALE%7CA603410975%26v%3D2.1%26it%3Dr&prodId=AONE>

O presente texto é parte integrante dos resultados de uma pesquisa em Educação que se propõe a refletir tanto sobre as representações de professores e gestores de uma escola que se autointitula Escola Pesquisadora como também sobre a relação entre suas práticas e a construção de conhecimento de seus alunos. Os procedimentos metodológicos empreendidos foram: entrevistas semiestruturadas com 5 gestores, 8 professores e 10 alunos egressos, bem como análises documentais e observação participante. A perspectiva teórica que se buscou seguir foi a antropologia dialética, a partir da obra de Henri Lefebvre, para quem as representações se formam entre o vivido e o concebido de sujeitos determinados. O desdobramento das ações dessa escola inovadora proporcionou aos professores a ocupação de um lugar diferenciado: o de sujeitos de criação.

Título: Equidade e eficácia escolar: histórico dos estudos

Autora: Gislaine Nunes de Oliveira, Dicíola Figueiredo de Andrade Baqueiro e José Albertino Carvalho Lordêllo

Disponível em: http://www.equidade.faced.ufba.br/sites/equidade.oe.faced.ufba.br/files/equidade_e_eficacia_escolar_-_historico_dos_estudos.pdf

O artigo tem como objetivo apresentar revisão teórica dos estudos sobre a equidade e eficácia escolar a partir da reflexão sobre as desigualdades e as políticas públicas afirmativas, considerando a relevância constitucional da democratização do acesso ao ensino superior por parte das políticas de defesa da população brasileira que até então tivera reduzida chance de acesso ao ensino superior. Nessa discussão foram apresentados conceitos que compõem a densa medida das tensões que perpassam os acionamentos que os diferentes grupos sociais fazem ao Estado. Portanto, essa reflexão guarda proximidade com outros temas, como a equidade e eficácia escolar em tempos de reinvenções do capital e o desenvolvimento social. Trata-se de um estudo empírico, exploratório de cunho teórico bibliográfico que compõe parte de um projeto de dissertação do mestrado em educação da UFBA/FACED. As pesquisas nessa área foram iniciadas fora do Brasil e por demanda do governo destes países. No Brasil, observamos que os estudos estão progredindo e já apresentam resultados relevantes que devem ser considerados no momento que buscamos discutir a oferta de um ensino com qualidade. Mas não basta conhecer as características de uma escola eficaz, é necessário reconhecer em que medida a instituição está realmente contribuindo com o processo de redução das desigualdades sociais, e um dos itens que precisa ser avaliado é o desempenho do aluno no âmbito universitário.

Título: Eficácia e equidade: indicadores de qualidade da educação básica no Brasil

Autores: Robinson Moreira Tenório, Maria do Carmo Gomes Ferraz e Jucinara de Castro Almeida Pinto Disponível em:
http://www.equidade.faced.ufba.br/sites/equidade.oe.faced.ufba.br/files/eficacia_e_equidade_-_indicadores_da_educacao_basica_no_brasil.pdf

Um dos grandes desafios da educação pública brasileira diz respeito à inclusão com sucesso de todos os alunos no processo educacional. As pesquisas apontam, através dos seus indicadores, o baixo desempenho acadêmico dos alunos, a exemplo dos resultados do IDEB e do PISA. Assim, não basta simplesmente garantir a oferta de vagas, ou o acesso de todos os alunos às escolas, é preciso uma educação de qualidade, eficaz, em que os alunos possam aprender, de forma a

garantir a educação como direito público subjetivo. Nesse sentido, necessário se faz melhorar os resultados acadêmicos e fomentar a aprendizagem e o progresso dos alunos. Esse ensaio conceitual, com base em uma bibliografia selecionada, discute a importância da educação de qualidade na perspectiva da eficácia e da equidade. Aborda também o conceito de eficácia como indicador da qualidade educacional e sua importância para a consolidação de uma sociedade democrática e, ainda, discute a importância da equidade como promotora da justiça social e reparação histórica com os diversos segmentos sociais que foram excluídos dos bens econômicos e culturais necessários para uma vida digna.

Título: Estudos brasileiros sobre eficácia escolar: uma revisão de literatura

Autores: Camila Akemi Karino e Jacob Arie Laros Periódico:

Examen, volume 1, número 1, 2017.

Disponível em: <https://examen.emnuvens.com.br/rev/article/view/25>

Na busca por uma educação de qualidade, vários estudos foram iniciados na década de 1960 a fim de avaliar se as escolas contribuem significativamente para a formação dos estudantes, o que levou ao surgimento da área de eficácia escolar. Nesse estudo, tem-se como objetivo principal realizar uma revisão sistemática da literatura brasileira na área de eficácia escolar. Foram analisados 30 artigos publicados em periódicos científicos entre 2000 e 2013. Foi possível identificar efeitos consistentes de fatores como nível socioeconômico, etnia e atraso escolar sobre o desempenho escolar, bem como ficaram evidentes dificuldades de definição e mensuração de fatores intraescolares. Ressalta-se também que problemas de igualdade e equidade precisam ser melhor investigados. Os resultados demonstram similaridades com a literatura estrangeira e ajudam a nortear estudos futuros na área de eficácia escolar.

5 Pesquisas acadêmicas: aprofundamento de estudos

Além dos artigos indicados, salientamos que existe uma produção acadêmica consistente sobre o assunto, a qual é indicada para professores e gestores que buscam um aprofundamento teórico sobre o tema. Evidentemente que toda escolha

é subjetiva, portanto, essas indicações refletem um pouco as nossas concepções sobre o assunto. Desse modo, além dessas indicações, existem bases de teses e dissertações que podem ser consultadas, como é o caso da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), que integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil, e também estimula o registro e a publicação de teses e dissertações em meio eletrônico (<https://bdtd.ibict.br/vufind/>) ou, de modo mais direto, as bibliotecas específicas das universidades, como é o caso da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo-USP (<https://www.teses.usp.br/>), por exemplo.

A seguir, apresentamos alguns trabalhos que versam sobre o assunto os quais estão listados em ordem cronológica, assim como destacamos os principais objetivos de cada pesquisa e uma breve descrição sobre seus resultados. Todavia, é uma visão panorâmica sobre as pesquisas que não substituem a leitura e análise de todos aqueles que querem conhecer um pouco mais sobre o assunto. É oportuno sinalizar que este tipo de produção é mais voltado para a formação dos gestores e professores em si e não para uma formação continuada em razão das características físicas deste tipo de produção.

André Alves Januário, em sua pesquisa em **Eficácia escolar no Brasil: um estudo sobre a produção científica brasileira com foco nos fatores relacionados à eficácia escolar (2005-2017)**¹, publicada em 2019 pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, teve como objetivo mapear a produção científica brasileira no campo de pesquisa em Eficácia Escolar no Brasil, por meio das Teses e Dissertações de Mestrado e Doutorado produzidas pelos Programas de PósGraduação das Universidades. Como metodologia foi realizada o Estado do Conhecimento por meio de revisão bibliográfica sobre o tema, analisando as tendências temáticas, com foco predominante nos fatores relacionados à eficácia

¹ Disponível em: <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/handle/tede/1219> escolar. Dessa forma, questionou-se: Quais são os principais enfoques teóricos, relacionados ao Campo em Eficácia Escolar, que se desenvolveram nas pesquisas acadêmicas no Brasil? Os objetivos específicos desenvolvidos na Dissertação foram: a) conceituar e contextualizar a emergência dos estudos sobre eficácia escolar; b) mapear a produção científica brasileira sobre eficácia escolar, produzida em termos

de teses de doutorado e dissertações de mestrado, identificando as tendências temáticas predominantes, os autores brasileiros, os grupos de pesquisa, suas abordagens teóricas e contribuições para a temática em questão; c) analisar o acúmulo existente na produção científica brasileira sobre as escolas eficazes, aprofundando os conhecimentos produzidos sobre fatores relacionados a eficácia escolar.

No terceiro capítulo, após exclusão dos trabalhos que não se classificavam nos objetivos desse trabalho, foram analisadas 11 Teses e Dissertações. Nesse sentido, realizou-se um confronto das principais tendências teóricas existentes nos textos pesquisados, confrontando com a literatura que fundamenta o campo de estudos, com a finalidade de entender os fatores associados ao alto desempenho presentes nesses estudos. Entre os resultados encontrados, destacaram-se a pequena quantidade de textos produzidos em comparação à produção científica brasileira no mesmo período. Mesmo assim, apesar da quantidade, os resultados encontrados em relação aos fatores relacionados à eficácia nos textos, foram importantes para mapear os fatores que mais influenciam no alcance dos resultados e na eficácia da escola.

Herocilda de Oliveira Alves analisou em sua dissertação, publicada em 2015 pela Universidade Federal de Juiz de Fora, intitulada **Eficácia escolar: estudo de caso em uma escola de educação básica em Pernambuco**¹, as práticas gestoras da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva, localizada no município de Quixaba/Pernambuco, instituição que vem se destacando na região por apresentar excelente desempenho nas avaliações externas em âmbito nacional e estadual. Para entender o seu sucesso, tomamos como problema a seguinte questão: que fatores têm determinado a eficácia e o sucesso da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva nas avaliações externas? Com base nesse questionamento, o presente estudo procurou analisar os possíveis elementos que vem causando o êxito da escola,

concentrando-se nos projetos e práticas da equipe gestora que possam ter influenciado a situação. A pesquisa de campo, de caráter qualitativo, utilizou como instrumentos a análise documental, a observação, entrevistas e questionários com a

¹ Disponível em: <http://mestrado.caeduff.net/eficacia-escolar-estudo-de-caso-em-uma-escola-deeducacao-basica-em-pernambuco/>

comunidade escolar. Os dados obtidos com esses instrumentos foram analisados a partir do referencial teórico trazido nos estudos Heloísa Lück (2000, 2005, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2011), Polon (2013) e Sammons (1995, 2008), além de outros autores que abordam a eficácia escolar. A pesquisa de campo nos apontou que o trabalho de monitoramento desenvolvido por uma das coordenadoras pedagógicas e alguns dos projetos desenvolvidos pela escola podem ter contribuído para o êxito da escola. O capítulo propositivo consiste em ações para institucionalizar as boas práticas da atual gestão, o que permitirá a continuidade das ações que vem sendo desenvolvidas pela equipe gestora, e que tem garantido sucesso aos estudantes da Escola Estadual Tomé Francisco da Silva.

Luiz Paulo Rodrigues, em sua dissertação **Eficácia escolar: O caso do instituto de educação**², defendida em 2015 pela Universidade Federal de Juiz de Fora, desenvolveu um Estudo de Caso, que analisou os fatores extras e intraescolares associados à eficácia escolar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, instituição de ensino da rede estadual de educação do Rio de Janeiro, localizada no município de Bom Jesus do Itabapoana, na região Noroeste Fluminense. Esta escola tem se destacado dentre as demais da região nos últimos anos, tanto nos resultados das avaliações externas quanto internas. Sendo assim, procurou-se responder quais aspectos e/ou fatores estão associados ao sucesso escolar da instituição? Os objetivos definidos para esta dissertação foram apresentar o Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo e a rede de ensino na qual está inserido; analisar os aspectos extra e intraescolares associados aos resultados da escola; e elaborar um Plano de Intervenção com vistas à proposição de ações de gestão que visam à construção da eficácia escolar para as demais escolas, com base na experiência do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo. Para tanto, utilizamos como metodologia a pesquisa de cunho quantiqualitativo apoiada em um trabalho de campo para observação e coleta de dados, mais especificamente de documentos referentes aos projetos da escola, seu Planejamento Estratégico e ao Plano Político Pedagógico (PPP). Também foram analisadas as atas de reuniões da Associação de Assistência

² Disponível em: <http://mestrado.caedufff.net/fatores-de-eficacia-escolar-o-caso-do-instituto-deeducacao-eber-teixeira-de-figueiredo/>

ao Educando e demais colegiadas. Como referencial teórico os estudos fundamentaram-se em Franco e Bonamino (2005), Sammons (2008), Brooke e Soares (2008), Polon (2009), Soares et al. (2011) e Lück (2010). A dissertação foi estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo foram descritas a rede estadual de ensino do Rio de Janeiro, a Regional Noroeste Fluminense e as escolas estaduais do município de Bom Jesus do Itabapoana com ênfase na escola foco deste estudo. O segundo capítulo analisou os fatores relacionados à eficácia escolar do Instituto de Educação Eber Teixeira de Figueiredo, embasado em dados coletados na pesquisa de campo e no referencial teórico, que possibilitou refletir sobre os fatores extras e intraescolares que contribuem para a eficácia escolar. O terceiro capítulo foi destinado à proposição de um plano de intervenção, com ação voltada para a reconfiguração do questionário contextual dos alunos da instituição e outra para a troca de informações entre os gestores escolares gerenciados pela Regional Noroeste Fluminense, através de uma rede colaborativa, inspirada nas práticas administrativas e pedagógicas da unidade pesquisada.

Filomena Siqueira e Silva, defendeu em 2020 sua tese pela FGV, com o título **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel**³, em que analisou que apesar dos avanços em termos de acesso à educação observados nas últimas décadas, no Brasil, persistem sérios desafios em relação à qualidade da oferta pública de ensino, conforme os baixos resultados de aprendizagem diagnosticados pelo SAEB apontam. Paralelamente, ao longo das últimas cinco décadas pesquisas sobre eficácia escolar foram produzidas, com o objetivo de identificar quais fatores influenciam a aprendizagem dos estudantes. Esses estudos apontam que escolas com bons resultados de aprendizagem possuem características comuns que, entre outros elementos, apontam para a existência de uma liderança escolar eficaz. Observando a importância estratégica designada ao(à) diretor(a) escolar, esta pesquisa se propôs a investigar se a liderança escolar influencia os resultados de aprendizagem dos estudantes nas escolas públicas brasileiras. Para tanto, foram selecionados um conjunto de dados do questionário socioeconômico do SAEB das edições de 2013,

³ Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29107>

2015 e 2017 que abordam questões relacionadas à liderança a partir do que a literatura estudada aponta, assim como a nota dos alunos nessas provas, que

passaram a compor um modelo de regressão linear múltipla. A análise apontou que a liderança tem uma associação positiva com a nota, podendo exercer uma influência equivalente a 12 pontos na nota do SAEB, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática. Este estudo também aponta que, entre os estados brasileiros, as atribuições designadas à figura do(a) diretor(a) são, majoritariamente, caracterizadas por uma lista de tarefas que não fomentam o desenvolvimento de um perfil de liderança eficaz.

E, por fim, Maria Jucineide da Costa Fernandes, defendeu em 2015 sua dissertação pela UFBA cujo título foi: **Eficácia escolar: estudo de caso na educação profissional do Ceará**⁴. Em seu trabalho tem como objetivo analisar as características da escola pública cearense de educação profissional, que apresentou os melhores resultados, na terceira série do ensino médio, no Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) em 2013, identificando aspectos que são característicos de uma Escola Eficaz. Partiu-se do pressuposto que a escola pública cearense de educação profissional com melhor resultado no Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará apresenta características de uma escola eficaz. Foi realizado estudo de caso único, de natureza qualitativa e quantitativa, baseando-se em observação direta, pesquisa a documentos, entrevista semiestruturada e questionários. Os resultados indicam que a Escola Estadual de Educação Profissional Adriano Nobre apresentou o melhor resultado, sendo esta a escola estudada. Identificou-se que as características que mais contribuem para o bom desempenho dos seus alunos em avaliações externas são referentes às seguintes categorias e subcategorias de análise: a) liderança na escola: pedagógica e administrativa; b) professores: formação inicial, tempo de serviço e estabilidade da equipe, oportunidades de treinamento, relacionamento entre os professores e apoio do núcleo gestor; c) relações com a família e com a comunidade: como a escola estimula a participação dos pais e como se dá a inserção da escola na comunidade; d) clima interno da escola: expectativa em relação ao desempenho do aluno e a

⁴ Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/19628>

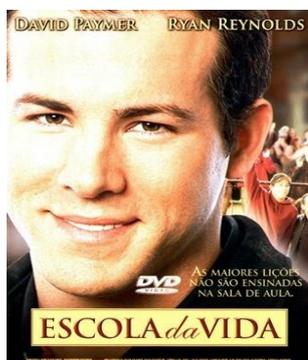
existência de um clima de ordem; e) ensino: ênfase nos aspectos cognitivos, existência de estrutura de monitoramento do desempenho dos alunos, política de reprovação e aceleração dos alunos, o processo de ensino utilizado e a existência de uma referência clara sobre o que ensinar. Na EEEP Adriano Nobre foram encontrados

aspectos que não obtiveram total aderência com as características da escola eficaz: infraestrutura e fatores externos à organização da escola, no que se refere ao estado de conservação do prédio e adequação das instalações, suficiência dos recursos didáticos, na percepção dos professores, qualidade da biblioteca, no que se refere ao acesso e atualização do acervo. Os professores, apesar de satisfeitos com o trabalho, não estão satisfeitos com o salário, na percepção de 65% dos pais. Foram encontrados baixos percentuais de respostas referentes à inserção dos pais na administração da escola, quando analisada a categoria relações com a família e a comunidade. Conclui-se que estes resultados obtidos estão consonância com a literatura e com o pressuposto, pois a escola estudada possui categorias aderentes com as características de uma escola eficaz.

6 Filmografia

Muito provavelmente não existem filmes que versam sobre a eficácia escolar em si, mas há um volume considerável de produções focalizando as práticas inovadoras em sala de aula que poderão servir de reflexão sobre o assunto. Ademais, não é raro, atualmente, assistirmos na TV algum tipo de conteúdo relacionado à uma prática exitosa de sala de aula, onde o desafio está relacionado com o ensino aprendizagem ou com a indisciplina dos docentes.

Serão indicados, a seguir, alguns filmes/documentários que poderão ser utilizados na formação continuada de professores com ênfase no tema norteador deste plano de ação. Estes filmes/documentários poderão ser utilizados também durante a formação continuada de professores e gestores.



Escola da Vida 2005.

Drama/Esporte.

1h 51m

Data de lançamento: 19 de fevereiro de 2005

(EUA)Diretor: William Dear

Produção: Rosanne Milliken

Direção de elenco: Sean Milliken

Roteiro: Jonathan

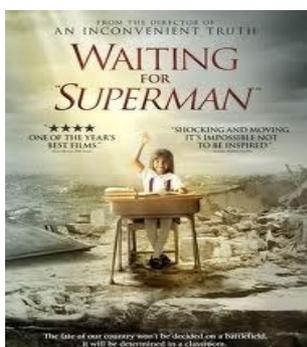
Kahn, Jonathan Cahn

Sinopse: Há um novo professor na cidade, e ele está promovendo um verdadeiro pandemônio na Fallbrook Middle School. Ele é atraente, simpático e informal. Os alunos amam o Sr. D (Ryan Reynolds, de Horror em Amityville). Os professores também o admiram... com exceção de Matt Warner (David Paymer, de Em Boa Companhia), o ansioso professor de biologia, que sonha em ganhar o prêmio de Professor do Ano. Seu pai, Stormin? Norman (John Astin, de Os Espíritos), foi Professor do Ano durante 43 temporadas seguidas, e Matt está determinado a fazer deste o seu ano. Mas com o Sr. D (Michael D?Angelo) em cena, Warner vê sua chance escapar. Ele não consegue competir com quem até seu próprio filho admira. Mas há um segredo que pode mudar o jogo. O diretor William Dear faz uma ponta como um astronauta.



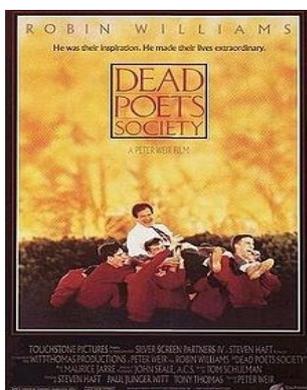
Entre os muros da escola
2008. Drama/Comédia
dramática. 2h 11m

Sinopse: François Marin trabalha como professor de língua francesa em uma escola, localizada na periferia de Paris. Ele e seus colegas de ensino buscam apoio mútuo na difícil tarefa de fazer com que os alunos aprendam algo ao longo do ano letivo. Marin tem na escola alunos problemáticos, violência, tensões étnicas entre os alunos, o que testa sua paciência e, mais importante, sua determinação como um educador.



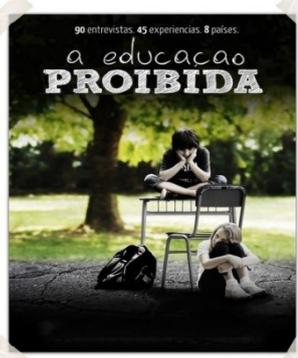
Esperando Pelo Superhomem
2010. Documentário. 1h42m

Sinopse: Acompanha cinco crianças norte-americanas e seus pais que desejam obter uma educação pública decente, mas que acabam tendo que entrar em uma loteria, em formato de bingo, para obterem uma boa escola, porque os colégios próximos às suas casas são fracassos estrondosos.



Sociedade dos poetas mortos
1989. Drama/Adolescente. 2h 20m

Sinopse: A *Sociedade dos poetas mortos* apresenta uma forte crítica ao modelo tradicional de ensino da época, o qual priorizava a rigidez e a inflexibilidade. Assim, o ambiente da escola é castrador, hermético e repreensivo para todos os estudantes. Trata-se de um retrato da sociedade burguesa da época, onde o tradicionalismo ainda estava muito presente. A tentativa de transformar o mundo na virada da década é incentivada pelas ideias inovadoras do novo professor que, nesse contexto, é uma metáfora da mudança ou ainda, do que é necessário mudar.

 <p>A educação proibida 2012. Documentário. 2h 25m</p>	<p>Sinopse: Documentário que se propõe a questionar as lógicas da escolarização moderna e a forma de entender a educação, mostrando diferentes experiências educativas, não convencionais, que propõem a necessidade de um novo modelo educativo.</p>
 <p>Quando sinto que já sei 2014. Documentário. 1h18</p>	<p>Sinopse: O documentário <i>Quando sinto que já sei</i> registra práticas educacionais inovadoras que estão ocorrendo pelo Brasil. A obra reúne depoimentos de pais, alunos, educadores e profissionais de diversas áreas sobre a necessidade de mudanças no tradicional modelo de escola.</p>

Quadro 3 – Indicação de filmes
Fonte: Adoro Cinema (2021)

7 Considerações finais

Discutir a eficácia escolar é para aqueles que acreditam em uma educação para todos, construída a partir da ação coletiva com foco no aprimoramento do ensino aprendizagem. Portanto, se o propósito é refletir para que as ações estejam voltadas a qualificar a educação ofertada aos estudantes subsidiar diretores e professores com reflexões sobre a literatura das escolas eficazes se faz necessário.

A proposta deste PAE foi apontar reflexões focalizando estratégias e ações com foco na eficácia escolar.

Esperamos que este PAE possa ser utilizado por gestores e professores da Secretaria Municipal de Educação de Santo André, assim como por profissionais de outras redes de ensino que pautam seu trabalho em busca de uma escola eficaz. Ademais, temos a expectativa de que esse assunto faça parte de práticas formativas de professores e gestores, pois entendemos que a eficácia escolar deve fazer parte do contexto escolar e que através do melhor entendimento sobre o assunto, todos possam contribuir para garantir aprendizagem dos alunos.

Referências

ADOROCINEMA. **Site de busca de filmes e séries**. Disponível em: <http://www.adorocinema.com/>. Acesso em: 22 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2013/lei-12796-4-abril-2013775628-publicacaooriginal-139375-pl.html>. Acesso em: 06 fev. 2021.

BRASIL. **Portaria normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Diário Oficial da União, Ministério da Educação, n. 248, Seção 1, p. 20. Disponível em: Acesso em: 22 maio 2020.

CEVALLOS, I. O Mestrado Profissional em Ensino de Matemática e o desenvolvimento profissional de professores: um desafio institucional. **Educação Matemática Pesquisa: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação Matemática**, v. 13, n. 2, 2011.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, p. 147-178, 2007.

EXAMEN. Pesquisa em avaliação, certificação e seleção. Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos, ano 1, n. 1 (jul. 2017). Semestral. p. 95-126. ISSN 2526-9259

FONTES FILHO, J. R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006.

FREIRE, P.F. **A importância do ato de ler**: em três artigos que se completam. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989.

HORA, D. L. Gestão nos Sistemas Educacionais: Modelos de Organização Educacional e Práticas Exercidas na Baixada Fluminense. **RBPAE**, v.26, n.3, p. 565-581, set./dez. 2010.

KYRIAKIDES, L. Testing the validity of the comprehensive model of educational effectiveness: A step towards the development of a dynamics model of effectiveness. **School effectiveness and school improvement**, v. 19, n. 4, p. 429-446, nov. 2008.

MATOS, O. A.; VENÂNCIO, D. M.; DUTRA, A. Gestão estratégica em instituições de ensino superior: mapeamento das publicações científicas no período de 1997 a 2012. **Revista GUAL**, v. 7, n. 1, p. 106-127, 2014.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RIBAS, T. **5W2H**: plano de ação e exemplos para usar na sua empresa. Disponível em: <https://thomazribas.com/gestao/5w2h>. Acesso em: 07 fev. 2021

PAULA, G.B. O que é 5W2H: reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda como fazer um plano de ação. [8 nov. 2015]. **Treasy**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/>. Acesso em 01 ago. 2021.

RUBEUS. **5W2H Educacional**: como criar planos de ação efetivos e sustentáveis. Disponível em: <https://rubeus.com.br/blog/5w2h-educacional/>. Acesso em: 07 fev. 2021.

SANTOS, B. M. *et al.* Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância-desempenho e critério-processo. **Exacta – EP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 619-633, 2016.

VALOR Crucial. **Plano de ação e segurança do trabalho**. Disponível em: <https://valorcrucial.com.br/plano-de-acao-seguranca-do-trabalho/>. Acesso em: 01 ago. 2021.

O objetivo deste Produto Educacional é, portanto, subsidiar os diretores e professores de escola e suas equipes na proposição de temas inerentes à eficácia escolar com o objetivo de auxiliar na condução da gestão escolar, fortalecendo a qualidade do atendimento em parceria com o trabalho pedagógico do professor.