



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR

MARICELIA DAMASCENO ROCHA PARENTE

FATORES GERENCIAIS E PEDAGÓGICOS ASSOCIADOS À QUALIDADE
DA ALFABETIZAÇÃO DE ESTUDANTES DO ENSINO FUNDAMENTAL:
ESTUDO DE CASO EM UM MUNICÍPIO CEARENSE

FORTALEZA

2024

MARICELIA DAMASCENO ROCHA PARENTE

FATORES GERENCIAIS E PEDAGÓGICOS ASSOCIADOS À QUALIDADE DA
ALFABETIZAÇÃO DE ESTUDANTES DO ENSINO FUNDAMENTAL: ESTUDO DE
CASO EM UM MUNICÍPIO CEARENSE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Área de concentração: Políticas Públicas da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola.

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- P252f Parente, Maricelia Damaceno Rocha.
Fatores gerenciais e pedagógicos associados à qualidade da alfabetização de estudantes do ensino fundamental : estudo de caso em um município cearense / Maricelia Damaceno Rocha Parente. – 2025.
117 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2025.
Orientação: Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola.
1. Políticas Públicas. 2. Escolas Eficazes. 3. Alfabetização. 4. SPAECE-Alfa. I. Título.

CDD 378

MARICELIA DAMASCENO ROCHA PARENTE

FATORES GERENCIAIS E PEDAGÓGICOS ASSOCIADOS À QUALIDADE DA
ALFABETIZAÇÃO DE ESTUDANTES DO ENSINO FUNDAMENTAL: ESTUDO DE
CASO EM UM MUNICÍPIO CEARENSE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Área de concentração: Políticas Públicas da Educação Superior.

Aprovada em: 30 /07/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. PhD. Wagner Bandeira Andriola (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Adriana Castro Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Albano Oliveira Nunes
Centro Universitário do Vale do Jaguaribe (UNIJAGUARIBE)

Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Rita de Cássia Fortes Marques
Centro Universitário Inta (UNINTA)

Ao meu amado pai, Pedro Germano da Rocha, (*in memoriam*), autodidata que surpreendia a todos pelos seus conhecimentos de mundo e poder de transformação. Seguirei sempre, pai querido, todos os seus ensinamentos, sobretudo, o de humanidade, caráter e respeito para com os meus irmãos de sangue e os de convívio terrestre.

AGRADECIMENTO

A Deus e à Nossa Senhora, pela sua infinita bondade na minha vida, proteção e inspiração em toda minha trajetória de vida.

A minha mãe, Mariana (D. Nana), pelo exemplo de força e resiliência.

Aos meus filhos Caio, Felipe e Maria Eduarda, por serem minha razão de vida, inspiração, força e motivação diária. Minha fortaleza são vocês.

Aos meus irmãos Eliazira, Lucelene, José Roberto (*in memoriam*), Glaydce, Gleydson e Gleciano, por me amarem tanto.

A minha comadre Verônica Linhares e compadre Ivan Melo, pelos incentivos e presença constante em minha vida.

Ao meu orientador, Professor Dr. Wagner Andriola, pela orientação e apoio essenciais na construção desta pesquisa. Você foi um anjo de luz na minha vida. Serei eternamente grata. Você tem um coração generoso.

Aos membros da banca examinadora, Professor Dr. Sidney Reginaldo, Professor Dr. Albano Nunes e Professora Dra. Adriana Araújo, pelas orientações, contribuições e confiança em meu trabalho.

Aos professores e aos meus colegas do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão de Educação Superior (POLEDUC) da UFC, pelo apoio e troca de conhecimentos.

Aos amigos que estiveram ao meu lado, especialmente Carla Freitas, Adriana Andriola, Claudia Quilombola, Luzia Hipólito, Michael Peixoto e Raquel Di Paula, pelo apoio dado para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos Gestores Escolares, Coordenadores Pedagógicos e Professores do município de Caucaia, pelo empenho e dedicação ao trabalho e pela disposição em colaborar para o sucesso deste trabalho.

"O sucesso escolar não é apenas um resultado, mas o reflexo da integração eficaz entre fatores pedagógicos e gerenciais, essenciais para a excelência educacional." (Ferreiro, 1985, p. 34)

RESUMO

Nos últimos anos, a política de avaliação educacional no Brasil vem sendo intensamente debatida, especialmente devido à necessidade de melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar os fatores gerenciais e pedagógicos associados à qualidade da alfabetização dos estudantes do 2º ano do Ensino Fundamental, conforme resultado das avaliações externas, segundo os dados do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE-Alfa) no ano de 2023. O escopo abrangeu 98 escolas públicas do município de Caucaia- CE que possuem turmas de 2º ano da alfabetização, o qual conseguiu alcançar índices que revelaram uma significativa melhoria na proficiência, fato esse que justifica a relevância desta pesquisa. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos descrever a estrutura e a finalidade das avaliações externas como ferramenta para o planejamento ou replanejamento de políticas públicas aplicadas nas redes de ensino do município; analisar a série histórica dos resultados da alfabetização do município de Caucaia, entre os anos de 2012 e 2022, a fim de comparação com o ano de 2023; caracterizar os fatores associados às escolas eficazes que impactaram o crescimento dos indicadores do município de Caucaia. Após a análise de tais fatores, foram estabelecidas relações entre eles, de maneira a fortalecer o pressuposto de que a consolidação dos objetivos educacionais se dá quando se pactua essa parceria entre as instituições escola e Secretaria de Educação. Quanto ao método empreendido, foi utilizada a natureza exploratória, aplicada, descritiva, concebida como estudo de caso, dentro de uma abordagem qualitativa, utilizando as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. A definição dos fatores gerenciais e pedagógicos foi feita a partir dos estudos realizados em torno do conceito de “Escolas eficazes”. Dessa forma, com a análise dos resultados obtidos, foi percebido que a qualidade da educação pública passa, inegavelmente, pelo trabalho coletivo de gestão eficaz das políticas públicas para a educação.

Palavras-chave: Políticas Públicas; Escolas Eficazes; Alfabetização; SPAECE-Alfa.

ABSTRACT

In the last three decades, the policy of educational assessment in Brazil has been intensely debated, especially due to the need to improve the quality of teaching and learning. This research aimed to analyze the managerial and pedagogical factors associated with the quality of literacy among 2nd-year elementary school students, as reflected in the results of external assessments, according to data from the Permanent System of Evaluation of Basic Education of Ceará (SPAECE-Alfa) in 2023. The scope included 98 public schools in the municipality of Caucaia-CE that have 2nd-year literacy classes, which managed to achieve indices that revealed a significant improvement in proficiency, justifying the relevance of this research. To achieve the general objective, the specific objectives were defined as follows: to describe the structure and purpose of external assessments as a tool for planning or replanning public policies applied in the municipality's school networks; to analyze the historical series of literacy results in Caucaia from 2012 to 2022 in order to compare with the year 2023; and to characterize the factors associated with effective schools that impacted the growth of indicators in the municipality of Caucaia. After analyzing these factors, relationships were established among them, reinforcing the assumption that the consolidation of educational objectives occurs when this partnership between institutions school and Department of Education is agreed upon. The theoretical framework included the research conducted by Sammons, Hillman, and Mortimore (Sammons, 1995, 2008); in addition to these authors, contributions from Lima (2012), Brooke (2008), Soares (2002, 2008), Bonamino (2005), Garcia (2015), Franco (2005), and Paes de Carvalho and Canedo (2008) were also consulted. The research method employed was exploratory, applied, descriptive in nature, conceived as a case study within a qualitative approach, using bibliographic and documentary research techniques. The definition of managerial and pedagogical factors was based on studies conducted around the concept of "Effective Schools." Thus, through the analysis of the results obtained, it was observed that the quality of public education undeniably relies on the collective work of effective management of public education policies.

Keywords: Public Policies; Effective Schools; Literacy Assessment; SPAECE-Alfa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Exemplo de item de avaliação aplicado em 2015.....	36
Figura 2	Exemplo de item de avaliação aplicado em 2019.....	38
Figura 3	Desdobramento dos fatores gerenciais e pedagógicos em ações gerenciais e pedagógicas implementadas no município de Caucaia.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Resultados de proficiência média, na última década, segundo o SPAECE-Alfa no 2º ano.....	35
Gráfico 2	A SME apresenta e discute com os(as) lideranças/diretores e coordenadores os resultados obtidos pela Escola nas avaliações externas?.....	72
Gráfico 3	A gestão da SME apresenta e discute com os professores as metas educacionais a serem alcançadas pela Escola?.....	73
Gráfico 4	A gestão da SME conversa com os diretores/coordenadores sobre aspectos associados à qualidade do ensino?.....	74
Gráfico 5	A gestão da SME conversa com os professores sobre a qualidade da aprendizagem como responsabilidade coletiva?.....	75
Gráfico 6	Opiniões dos gestores são consideradas pela gestão da SME?.....	77
Gráfico 7	A gestão da SME estimula os professores para a introdução de atividades inovadoras nas aulas?.....	78
Gráfico 8	A gestão da SME motiva os professores e demais profissionais para o trabalho escolar, criando uma rede colaborativa?.....	80
Gráfico 9	O trabalho do diretor é valorizado pela gestão da SME?.....	81
Gráfico 10	A instrumentalização da gestão realizada pela equipe da SME contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?.....	82
Gráfico 11	As altas expectativas pelos resultados apresentados nos encontros junto à Gestão da SME colaboraram para alcançar a melhoria nos resultados de proficiência em leitura na alfabetização no ano de 2023?.....	83
Gráfico 12	O Programa Caucaia Alfabetiza auxiliou na melhoria da proficiência no ano de 2023?.....	85
Gráfico 13	O controle das aprendizagens de cada estudante e a avaliação diagnóstica foram utilizados como ferramentas de organização para a promoção da aprendizagem?.....	86
Gráfico 14	As audiências de leitura, realizadas pela equipe técnica da SME, a fim de promover a reenturmação foram fundamentais para o aumento de proficiência?.....	87

Gráfico 15	O monitoramento das aprendizagens das avaliações formativas encaminhadas e tabuladas pela equipe de avaliação da SME e a disseminação são fundamentais para o aumento de proficiência?.....	88
Gráfico 16	A busca ativa foi eficiente à inspeção do diário da frequência dos estudantes?	89
Gráfico 17	A Superintendência Escolar fortalece a preservação da autonomia da escola, bem como o fortalecimento da autonomia do professor?.....	90
Gráfico 18	Você acredita que o trabalho desenvolvido pela Superintendência Escolar, ao longo de 2023, em sua unidade escolar auxiliou para o aumento dos resultados de proficiência no SPAECE- Alfa?.....	91
Gráfico 19	Promoção de formação continuada pela SME.....	92
Gráfico 20	Reestruturação curricular organizada pela SME.....	93
Gráfico 21	Adoção de um material estruturado.....	94
Gráfico 22	A política de formação de professores implementada pela gestão da SME contribuiu para o estabelecimento de objetivos claros e compartilhados entre os educadores?.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Instrumentos utilizados para construção do teste do SPAECE.....	32
Quadro 2	Descrição dos padrões de desempenho para o 2º ano do ensino fundamental.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANRESC	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
BIB	Blocos Incompletos Balanceados
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IEA	International Association for the Evaluation of Educational Achievement
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LLECE	Laboratório Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para Cooperação e o desenvolvimento Econômico
PAIC	Programa de Alfabetização na Idade Certa
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Estudante
PNE	Plano Nacional de Educação
PNLD	Plano Nacional do Livro e do Material Didático
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDIAE	Secretaria de Avaliação e Informação Educacional
SEDUC	Secretaria da Educação do Ceará
SEEC	Serviço de Estatística da Educação e Cultura
SME	Secretaria Municipal da Educação
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação do Ceará
TCT	Teoria Clássica dos Testes
TIMSSe	PIRIS Trends in international Mathematics and Science Study
TRI	Teoria de Resposta ao Item
UFC	Universidade Federal do Ceará

UNESCO United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization
WEI World Education Indicators

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	Problemática e relevância da pesquisa.....	20
1.2	Objetivos.....	22
1.3	Abrangência e estrutura do trabalho.....	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1	As avaliações externas como ferramenta para o planejamento de políticas públicas.....	25
2.1.1	<i>O Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) como precursor das avaliações externas nacionais.....</i>	28
2.1.2	<i>O Sistema Permanente de Avaliação do Ceará (SPAECE) como ferramenta para o planejamento ou replanejamento de políticas públicas aplicadas nos municípios cearenses.....</i>	31
2.1.2.1	<i>O desenho do SPAECE.....</i>	31
2.1.2.2	<i>Os instrumentos utilizados no SPAECE.....</i>	32
2.2	O município de Caucaia e os resultados da alfabetização dos estudantes: avanços e retrocessos, análise da série histórica de 2012 a 2022.....	34
2.3	Escolas eficazes como referência para as ações gerenciais e pedagógicas no município de Caucaia em 2023.....	39
2.3.1	<i>As chaves associadas à eficácia escolar que resultaram nos fatores gerenciais e pedagógicos que impactaram os resultados de alfabetização do município de Caucaia em 2023.....</i>	43
3	MÉTODO.....	48
3.1	Tipo de Estudo.....	48
3.2	Amostra.....	49
3.3	Instrumento de Pesquisa.....	50
3.4	Planejamento, procedimento e desenho da pesquisa.....	51
4	ANÁLISE DE DADOS.....	53

4.1	Fatores gerenciais e pedagógicos que subsidiaram a construção do instrumento de pesquisa e detalhamentos.....	55
4.1.1	<i>Pactuação de metas junto aos gestores das escolas ou liderança profissional firme e com enfoque participativo.....</i>	55
4.1.2	<i>Organização e monitoramento orientados e a concentração no ensino e na aprendizagem atrelada à maximização do tempo de aprendizagem.....</i>	56
4.1.3	<i>Ensino e objetivos claros.....</i>	57
4.1.4	<i>Altas expectativas como o processo que deve ser comunicado a todas as pessoas ou incentivo positivo.....</i>	59
4.1.5	<i>Fatores gerenciais e pedagógicos implementados como ações para melhoria dos indicadores da aprendizagem.....</i>	60
4.2	Análise dos fatores gerenciais e pedagógicos por diretores e coordenadores escolares do município.....	70
4.2.1	<i>Análise dos fatores gerenciais e das suas respectivas ações sob a óptica dos gestores educacionais do município de Caucaia.....</i>	71
4.2.1.1	<i>Resultados do primeiro fator gerencial.....</i>	71
4.2.1.2	<i>Resultados do segundo fator gerencial.....</i>	79
4.2.2	<i>Análise dos fatores pedagógicos e das suas respectivas ações sob a ótica dos diretores do município de Caucaia.....</i>	84
4.2.2.1	<i>Resultado do primeiro fator pedagógico.....</i>	84
4.2.1.2	<i>Resultados do segundo fator pedagógico.....</i>	91
5	CONCLUSÃO.....	96
	REFERÊNCIAS.....	99
	APÊNDICE A- CARTA À SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE CAUCAIA.....	103
	APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) AOS DIRETORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA.....	104
	APÊNDICE C- TERMO DE ACEITE LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) AOS DIRETORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA.....	105
	APÊNDICE D- QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS DIRETORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA.....	106

APÊNDICE E- TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE ESCLARECIMENTO (TCLE) AOS COORDENADORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA.....	110
APÊNDICE F- TERMO DE ACEITE E LIVRE ESCLARECIMENTO (TCLE) AOS COORDENADORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA.....	111
APÊNDICE G- QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS COORDENADORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA	
APÊNDICE H- TERMO DE ACEITE E LIVRE ESCLARECIMENTO (TCLE) AOS COORDENADORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA.....	112

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre as políticas de avaliação educacional avulta a busca pela qualidade do ensino ofertado. Para determinar se um sistema educacional está alcançando essa meta, é essencial avaliar o desempenho dos estudantes por meio de instrumentos de medição, resultando na criação dos Sistemas de Avaliação da Educação. Esse debate ocorre em um contexto no qual, apesar de as demandas educacionais estarem amplamente atendidas, ainda falta a qualidade necessária aos sistemas de ensino.

Com isso, faz-se necessário o debate em torno das políticas públicas para a educação implementadas nas redes de ensino, das quais algumas têm despertado atenção dos educadores e pesquisadores da educação, entre elas a da rede de ensino do estado Ceará, que vem galgando, ano a ano, bons resultados educacionais e cumprindo as metas estabelecidas projetadas pelo Plano Nacional de Educação (PNE)¹.

Para saber a qualidade da aprendizagem, as redes vêm utilizando ferramentas de avaliação que, além das internas, usam também as externas de larga escala realizadas pelos grandes Sistemas de Avaliação Educacional do País, utilizando instrumentos criteriosos de medidas através de robustos modelos matemáticos para aferir o desempenho acadêmico dos discentes. São essas avaliações realizadas periodicamente que têm mensurado a qualidade da educação ofertada no Brasil.

As avaliações internas avaliam todo o processo de ensino e aprendizagem de um estudante de uma determinada turma pelo professor da própria escola, podendo ser realizadas de diferentes formas, com uso de relatórios, provas orais ou escritas, trabalhos individuais ou em grupos, dentre várias outras maneiras de avaliar a aprendizagem discente.

No tocante às avaliações externas, no Ceará, o Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Ceará (SPAECE)² foi implementado no ano 1992, pela Secretaria da Educação do Ceará (SEDUC)³. É uma avaliação externa em larga escala, censitária, aplicada anualmente em todas as redes municipais do estado, nas séries de segundo, quinto e nono ano do ensino fundamental e terceiro ano do ensino médio, no final do mês de novembro.

¹ PNE- Plano Nacional de Educação- criado com o objetivo de alinhar e uniformizar a educação brasileira adequa diferentes realidades no contexto buscando respeitar a diversidade da cultura brasileira.

² SPAECE- Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Cear- implementado em 1992 na gestão do governador Ciro Gomes (1991-1994) e desde então tem evoluído e ampliado sua abrangência, aperfeiçoamento e estrutura metodológica.

³ SEDUC- Secretaria de Educação do Ceará- é uma organização eficaz que valoriza o desenvolvimento das pessoas e tem como prioridade garantir o atendimento educacional de todas as crianças e jovens de 04 a 18 anos, para a melhoria dos resultados de aprendizagem.

O SPAECE é organizado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED)⁴ e aplicado pela SEDUC, através da contratação de aplicadores sem vínculos com as redes. A avaliação possibilita construir indicadores a partir do diagnóstico dos discentes e tem como finalidade avaliar o desempenho dos estudantes para subsidiar políticas públicas, de modo a nortear as necessidades de melhoria educacional. Nessa modalidade avaliativa, o ponto central é a escola, o município, o estado ou país que está sendo avaliado.

O conjunto de informações coletadas por essa avaliação permite montar uma tomada de decisão sobre os resultados da aprendizagem dos estudantes sobre os pontos frágeis e fortes, e sobre as características dos professores e dos gestores. Em se tratando de uma avaliação de característica longitudinal, possibilita ainda acompanhar o progresso de aprendizagem de cada estudante ao longo do tempo e aponta direcionamentos para tomada de decisões voltadas a investimentos nos sistemas de ensino.

Apesar de o Ceará ser um estado referência em educação para o Brasil, o município de Caucaia, localizado na região metropolitana da capital Fortaleza, até o ano de 2022, ainda vinha apresentando baixo crescimento nos indicadores da alfabetização em relação aos demais municípios, conforme resultados apresentados anualmente pelo SPAECE.

No entanto, no ano de 2023, período de estudo desta pesquisa, a proficiência em leitura dos estudantes da alfabetização do 2º ano do Ensino Fundamental, ano em que o estado avalia o ciclo da alfabetização, o município teve uma média de crescimento de 31,8 pontos. Isso o fez sair de uma média de 156,6 pontos da escala padrão que mede os níveis de leitura dos estudantes para um crescimento de 188 pontos.

Esse crescimento significativo, se comparado com seus próprios indicadores anteriores através da análise de sua série histórica, hipoteticamente, revela que a educação parece ter acertado o caminho a seguir para garantir a efetiva alfabetização de seus estudantes na idade certa. Tal dado chama a atenção para identificar quais fatores foram responsáveis por tal êxito nesses resultados. Dessa forma, considera-se importante questionar sobre: Quais os fatores gerenciais e pedagógicos que impactaram o crescimento dos indicadores dos resultados de alfabetização dos estudantes do 2º ano do Ensino Fundamental no município de Caucaia, conforme apresentado pelo SPAECE em 2023?

Destarte, esta pesquisa se justifica ao analisar os fatores gerenciais e pedagógicos

⁴ CAED-Centro de políticas Públicas e Avaliação da Educação tem por objetivo apontar o que deve ser priorizado e reforçado em sala de aula de modo a orientar o planejamento pedagógico.

estruturados e implementados na rede de escolas com turmas de alfabetização do 2º ano pela Secretaria Municipal de Educação (SME)⁵, em articulação com os gestores escolares.

O Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED) é a instituição responsável pela aplicação e sistematização do SPAECE, e o SPAECE-alfa é uma avaliação que faz parte do escopo dessa avaliação, sendo também anual, externa, censitária e que tem a função de identificar e analisar o nível de proficiência em leitura dos estudantes do 2º ano do Ensino Fundamental das escolas da Rede Pública (estaduais e municipais), possibilitando construir um indicador de qualidade sobre a habilidade em leitura dos discentes.

Em Caucaia, os resultados de 2023, a partir do teste do SPAECE-Alfa, apontam que 98,9% dos estudantes do 2º ano do Ensino Fundamental demonstraram proficiência adequada em leitura. Assim, a pesquisa procurou compreender estes fatos. Para tanto, além da apresentação e descrição dessas ações, houve também o cuidado de considerar a opinião dos gestores escolares que participaram desta pesquisa, a fim de desvelar quais das ações propostas pela secretaria de educação do município, na opinião desses sujeitos, mais impactaram a melhoria do indicador de proficiência de leitura na alfabetização. O tópico a seguir apresenta a problemática e a relevância da pesquisa.

1.1 Problemática e relevância da pesquisa

O envolvimento com a temática desta pesquisa surgiu a partir dos estudos sobre Escolas Eficazes e dos estudos sobre os bons resultados nos indicadores na educação do Ceará, sobretudo na gestão de Políticas Públicas eficazes para a alfabetização, e em observância aos indicadores de alfabetização do município de Caucaia, sua caminhada e desafios para melhorar a qualidade da educação ofertada.

É também uma marca da Gestão da Educação do Ceará o Regime de Colaboração existente e pactuado entre estado e prefeitos de seus 184 municípios, fruto de uma Lei Estadual para a criação do Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC)⁶, em 2007 (Lei 14.026/2007), que passou a ser um programa implementado pelo governo estadual em colaboração com os municípios, visando alfabetizar todas as crianças cearenses na idade certa.

⁵ SME- Secretaria Municipal de Educação- responsável pelas etapas educação infantil, ensino fundamental e pelas modalidades educação especial, educação de jovens e adultos, educação do campo, indígena e quilombola.

⁶ PAIC- Programa Alfabetização na Idade Certa- foi transformado em política pública prioritária no Governo do estado do Ceará em 2007. Visa oferecer aos municípios formação continuada aos professores, apoio à gestão escolar, entre outros aspectos.

O Ceará não se destaca somente pelo seu alto grau de cooperação em diversas dimensões da política educacional, mas, por exemplo, de acordo com o Índice de Oportunidades da Educação Brasileira (IOEB)⁷, de 2023, junto com São Paulo, possui a melhor educação do país, com uma nota de 5,5. Esse índice é calculado a partir dos resultados do Censo Escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica, analisando as oportunidades educacionais em cada estado, os resultados de aprendizagem dos estudantes e as condições das políticas educacionais para garantir essas aprendizagens. Em 2023, 31 municípios cearenses estão entre os 50 melhores sistemas de educação do país, com destaque para Ararendá, no Sertão de Crateús, que obteve a melhor nota do Brasil, 7,3, seguida por Cruz com 7,0 e Milhã com 6,7.

Caucaia é um município localizado no estado do Ceará, na Região Nordeste do Brasil, com uma extensão territorial grande e uma população diversificada. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)⁸, no ano de 2022, sua área total abrange aproximadamente 1.223,246 quilômetros quadrados, destacando-se como um dos maiores municípios do estado em termos de extensão territorial.

O contingente populacional apresenta-se com uma grande diversidade étnica, cultural e social. De acordo com o IBGE, a estimativa mais recente aponta para uma população de cerca de 355.679 habitantes. Nesse contexto da população, encontra-se uma mescla de diferentes grupos étnicos, como afrodescendentes, indígenas e descendentes de europeus, contribuindo para a riqueza cultural e social do município.

Além disso, Caucaia possui uma diversidade geográfica impressionante, com praias deslumbrantes, dunas, serras, áreas de mangue e sertões, proporcionando um ambiente natural diversificado. Essa diversidade ambiental não só contribui para a beleza cênica da região, mas também oferece oportunidades para o desenvolvimento de atividades econômicas, como turismo, comércio e agricultura.

No aspecto socioeconômico, Caucaia ainda enfrenta desafios comuns a muitos municípios brasileiros, mas também possui muitas potencialidades a serem exploradas. Investimentos em educação, saúde e infraestrutura são fundamentais para impulsionar o desenvolvimento local e melhorar a qualidade de vida de sua população diversificada.

⁷ IOEB- Índice de Oportunidades da Educação Brasileira- busca captar as oportunidades educacionais ofertadas nos municípios e estados brasileiros para garantir melhores oportunidades para o sucesso educacional das crianças, adolescentes, jovens e adultos que lá vivem.

⁸ IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- se consistiu no principal provedor de dados e informações do país, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

No caso de Caucaia, assim como em outros municípios, os resultados das avaliações externas apontam algumas fragilidades nos sistemas de ensino que comprometem a qualidade da educação ofertada, exigindo gestão eficaz das Políticas Públicas para educação.

Pesquisadores nacionais e internacionais dedicam-se em identificar os principais problemas do sistema educacional brasileiro. Autores como Brooke (2008), Soares (2002, 2008), Coleman (2008), Sammons (1995, 2008), Franco (2005), Mortimore (1995), Lima (2012), Bonamino (2005), Garcia (2015), Paes de Carvalho e Canedo (2008) têm publicações importantes que resumem os problemas principais dos sistemas educacionais, por conseguinte, aplicáveis ao caso brasileiro.

Destarte, é necessário urgência em ações estratégicas e bons planejamentos de redes para que seja garantida a alfabetização das crianças na idade certa, tendo em vista a importância da educação como base para o exercício da autonomia e cidadania em um Estado Democrático de Direito.

Ademais, é cientificamente comprovado que para uma criança que se alfabetiza na idade certa, ao final dos sete anos de idade, a probabilidade de seguir a vida escolar com sucesso é bem maior. Ao final do 2º ano, as crianças devem estar dominando as habilidades de leitura e escrita previstas pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC)⁹.

Nessa perspectiva, Pimentel (2019) estudou a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, e, nesse sentido, o objetivo 4 visa assegurar a educação inclusiva de qualidade com equidade, além de promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos. Corroborando essa perspectiva, conforme supracitado no ano de 2023, Caucaia eleva a proficiência em leitura na alfabetização dos estudantes da rede.

Assim, para responder a essa questão da pesquisa foram traçados os objetivos descritos a seguir.

1.2 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar os fatores gerenciais e pedagógicos que impactaram o crescimento dos resultados dos indicadores do SPAECE-Alfa no município de Caucaia, no ano de 2023.

Para isso foram traçados os seguintes objetivos específicos:

⁹ BNCC- Base Nacional Comum Curricular- é um documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os estudantes devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica.

- a) Descrever a estrutura e a finalidade das avaliações externas como ferramenta para o planejamento ou replanejamento de políticas públicas aplicadas nas redes de ensino do município;
- b) Analisar a série histórica dos resultados da alfabetização do município de Caucaia, entre os anos de 2012 e 2022, a fim de comparação com o ano de 2023;
- c) Investigar os fatores associados às escolas eficazes que impactaram o crescimento dos indicadores do município de Caucaia.

1.3 Abrangência e estrutura do trabalho

Esta pesquisa foi realizada a partir da descrição das ações pedagógicas e gerenciais implementadas pela Secretaria Municipal de Educação de Caucaia pela análise das respostas dos diretores e coordenadores das escolas com turmas do 2º ano do Ensino Fundamental. Os gestores entrevistados tiveram acesso, ao longo do ano de 2023, às políticas pedagógicas implementadas na rede de ensino fundamental e responderam uma escala validada, para identificação do impacto dessas ações.

No tocante à distribuição das seções que compõem a referida dissertação, têm-se: 1) introdução; 2) referencial teórico; 3) método; 4) análise de dados e 5) considerações.

A segunda seção, composta pelo referencial teórico, está subdividida em três subseções e traz considerações acerca de: a) As avaliações externas como ferramenta para o planejamento ou replanejamento de políticas públicas aplicadas nas redes de ensino; b) O município de Caucaia e os resultados da alfabetização dos estudantes: avanços e retrocessos e c) Fatores gerenciais e pedagógicos implementados nas escolas da rede que impactaram positivamente no crescimento dos indicadores educacionais, da alfabetização, no ano de 2023.

A terceira seção aborda o método da pesquisa e nela serão detalhados: a) o tipo de estudo; b) a escolha da amostra; c) o instrumento ou escala de perguntas aplicado para os gestores educacionais.

A seção quatro traz a análise dos dados e nela serão apresentadas, à luz da teoria sobre escolas eficazes, as ações que o município de Caucaia implementou ao longo do ano de 2023 e que possam ter contribuído para a melhoria da alfabetização no Spaece- Alfa 2023. Ainda na seção, são discutidas e analisadas as respostas dos gestores educacionais sobre os impactos das ações implementadas ao longo do ano de 2023, a fim de verificar qualitativamente as ações que para estes profissionais mais surtiram efeitos.

A seção cinco apresenta o produto educacional desta pesquisa, o qual consiste em um modelo estruturado de um plano de trabalho estruturado com orientações de ações a serem implementadas em redes de ensino para gestão de resultados, a partir dos fatores gerenciais e pedagógicos aqui apresentados, os quais foram implementados de forma articulada entre Secretaria de Educação e escolas, e que contribuíram para o crescimento dos resultados da alfabetização dos estudantes do 2º ano do Ensino Fundamental no município de Caucaia- CE.

Nas considerações finais e propostas futuras para esta pesquisa, destacou-se os principais achados que revelaram um crescimento significativo nos indicadores de melhoria da alfabetização, revelados pelo do SPAECE 2023, no município de Caucaia, sendo de extrema importância e aplicabilidade para a SME, fornecendo uma base sólida para a formulação e implementação de políticas públicas e práticas educacionais futuras. Recomendou-se o fortalecimento contínuo das estratégias pedagógicas e gerenciais identificadas como eficazes, visando sustentar e ampliar os avanços alcançados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa está embasado em uma compreensão sobre a estrutura e a finalidade das avaliações externas, bem como as teorias sobre gestão eficaz, como ferramentas para o planejamento e replanejamento de políticas públicas educacionais. As avaliações externas proporcionam dados objetivos sobre o desempenho dos estudantes e permitem julgar a eficácia das práticas pedagógicas adotadas. De acordo com Souza (2019), essas avaliações têm como principais finalidades a identificação de deficiências no processo de ensino-aprendizagem, a orientação de políticas públicas e a promoção da equidade educacional.

Ao fornecer uma visão panorâmica e detalhada do sistema educacional, elas possibilitam propostas de intervenções cada vez mais precisas e eficazes. O tópico 2.2 deste referencial teórico apresentou a análise dos resultados da alfabetização no município de Caucaia considerando a série histórica, visando identificar tendências e mudanças significativas ao longo do tempo. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)¹⁰, em 2021, a avaliação contínua dos resultados é essencial para compreender os progressos e os retrocessos na área da educação.

Foram analisados os dados dos indicadores da alfabetização do município de Caucaia de 2012 a 2022, a fim de identificar padrões e variáveis que influenciaram a evolução dos resultados ao longo desta década, culminando em uma comparação detalhada com os dados do ano de 2023, ano em que a secretaria municipal de educação implementou uma série de estratégias gerenciais e pedagógicas inovadoras visando a melhoria da aprendizagem e avanços no crescimento nos indicadores educacionais da alfabetização dos estudantes. Por fim, o tópico 2.3 aborda a teoria sobre gestão de escolas eficazes que subsidiaram os fatores gerenciais e pedagógicos implementados pela SME do município de Caucaia.

2.1 As avaliações externas como ferramenta para o planejamento de políticas públicas

As primeiras décadas do século XX foram marcadas por uma defesa intensa da psicometria como método alternativo para a avaliação educacional, com contribuições iniciais oferecidas pelo francês Alfred Binet, criador do teste de Quociente de Inteligência (QI). Binet

¹⁰ INEP-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira- é responsável pela aplicação da prova e pelo sistema de inscrições.

destacou a importância dos "sistemas de escores e notas obtidas" em comparação com o conhecimento como habilidade avaliada (Freire; Carvalho; Ribeiro, 2013).

Nesse contexto, a docimologia surgiu como o estudo científico dos exames, focando no sistema de atribuição de notas e no comportamento dos avaliadores e avaliados (Gurgel, 2003). Entre 1920 e 1930, nos Estados Unidos, a avaliação educacional foi quase toda reduzida a exames, refletindo uma obsessão pela medição do rendimento escolar. Na década seguinte, Ralph Tyler influenciou a reflexão sobre a conexão entre a avaliação e a aprendizagem, oferecendo clareza e estabelecendo a relação entre os objetivos educacionais e a medida das habilidades individuais aprendidas, permitindo verificar a concretização dos objetivos educacionais (Freire; Carvalho; Ribeiro, 2013).

As primeiras iniciativas de medição da educação no Brasil, conforme Horta Neto (2007), começaram com o Anuário Estatístico do Brasil em 1906. Esses dados, que incluíam níveis de ensino superior, profissional, secundário e primário tanto de instituições públicas quanto privadas, foram coletados até 1918, focando principalmente na capital da época, Rio de Janeiro.

Após uma interrupção, essas medições recomeçaram em 1936 com um escopo nacional mais ambicioso. Em 1937, a criação do Ministério da Educação e Saúde e do Instituto Nacional de Pedagogia, renomeado em 1938 Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP), visou estudar questões educacionais em âmbito nacional. Em 1953, a divisão do Ministério da Educação e Saúde originou o Ministério da Educação e Cultura (MEC)¹¹, que instituiu o Serviço de Estatística da Educação e Cultura (SEEC)¹² para realizar levantamentos estatísticos abrangentes.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN)¹³ de 1961 introduziu o conceito de "qualidade de educação" e delegou aos Conselhos Federal e Estadual de Educação a responsabilidade de promover essa qualidade por meio de publicações anuais de estatísticas educacionais e propostas de melhoria nos resultados de aprendizagem.

Nos anos 1960, a avaliação nos Estados Unidos preservou a tecnologia de mensuração, mas incorporando também a descrição e o julgamento de valor ao processo de

¹¹ MEC- Ministério da Educação e Cultura- sua principal função é melhorar a qualidade da educação, cuidando de todo o sistema educacional brasileiro, desde a educação infantil até a profissional e tecnológica, sendo responsável pela elaboração e execução da Política Nacional de Educação.

¹² SEEC- Serviço de Estatística da Educação e Cultura é responsável pela produção de dados e informações estatísticas na área da educação, cultura e desporto, vinculado ao Ministério da Educação (MEC).

¹³ LDBEN- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- regula o sistema educacional brasileiro da educação básica ao ensino superior.

avaliação, caracterizando-o como instrumento de apoio e de gestão para as decisões educacionais (Freire; Carvalho; Ribeiro, 2013).

Na década de 1990, a avaliação ancorada no construtivismo ganhou força, promovendo o incremento da interação e da negociação entre avaliador e avaliado, favorecendo o empoderamento do sujeito avaliado, em reação à concepção positivista anterior (Freire; Carvalho; Ribeiro, 2013).

Segundo Gatti (2002), a avaliação educacional atual abrange múltiplos campos e concepções em diferentes sistemas educacionais, oferecendo grandes análises sobre fatores associados e rendimento, incluindo, em alguns casos, empoderamento dos envolvidos, autoavaliação e outras possibilidades, no entanto, a avaliação educacional ainda é frequentemente associada ao rendimento escolar, refletindo uma cultura estabelecida ao longo de séculos e destinada à formação de elites no Brasil.

Durante os anos 1960 e 1970, a reprovação escolar e a evasão de estudantes eram questões críticas não enfrentadas adequadamente pelas políticas e pelos programas propostos. A repetência e a exclusão de discentes, especialmente aqueles de baixa renda, foram naturalizadas pela concepção unilateral sobre a avaliação (Gatti, 2002).

Essa cultura avaliativa não oferecia reflexão sobre o recorte proposto, a finalidade e seus efeitos, intensificando e naturalizando a exclusão e a desigualdade. Durante o período, a avaliação, portanto, pode ter sido um instrumento de opressão, de controle e de exclusão, prejudicando o debate e a produção de conhecimento sobre o tema pelos educadores.

Foi nesse período que o Brasil adotou instrumentos objetivistas na avaliação educacional, influenciado pelas experiências dos Estados Unidos e da Inglaterra. Em 1969, por exemplo, os vestibulares unificados ilustram essa orientação metodológica e a disseminação dos testes objetivos na educação básica, alinhando a avaliação à medição do cumprimento dos objetivos instrucionais (Gatti, 2002).

Posteriormente, tornou-se fundamental para a comunidade científica e educacional expandir a visão sobre a avaliação e desenvolver novos referenciais teóricos e metodológicos que proporcionassem um avanço, e recuperando, no Brasil, prejuízos históricos, preenchendo lacunas que foram deixadas na formação acadêmica (Gatti, 2002).

Desde o final dos anos 1980, o Ministério da Educação tem estruturado meios técnicos para a avaliação da educação básica, embora muitas vezes sem considerar adequadamente os fatores que afetam a qualidade dos sistemas educacionais.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB)¹⁴, iniciado em 1993, marcou um avanço significativo ao fornecer dados abrangentes sobre a qualidade dos sistemas educacionais no Brasil (Gatti, 2002). O fato é que ao longo das últimas três décadas, com avanços e retrocessos, a avaliação em larga escala tem se firmado como um recurso indispensável para compreender a qualidade do ensino oferecido e a aprendizagem desenvolvida pelas crianças e pelos jovens brasileiros. Embasado em testes padronizados de desempenho, é possível avaliar um aspecto do direito à educação: o progresso de aprendizagem adequado para cada faixa etária.

2.1.1 O Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) como precursor das avaliações externas nacionais

Na década de 1970, o INEP foi renomeado Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)¹⁵ iniciou a avaliação de programas de pós-graduação. Embora o debate sobre a avaliação da educação básica tenha começado nos anos 1980, o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) realizou sua primeira aferição em 1990.

Em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelhamento do Estado introduziu um sistema de avaliação baseado em indicadores de desempenho. A nova LDBEN de 1996 formalizou a coleta de informações e a avaliação da qualidade do ensino. Em 1997, o INEP assumiu as funções da extinta Secretaria de Avaliação e Informação Educacional (SEDIAE)¹⁶, incorporando atribuições de planejamento e avaliação educacional. Em 2001, o Plano Nacional de Educação (PNE) priorizou o desenvolvimento de sistemas de informação e avaliação em todos os níveis de ensino.

Na década de 1990, com a intensificação da globalização, surgiu a necessidade de comparar índices educacionais entre países, levando o Brasil a participar de avaliações

¹⁴ SAEB-Sistema de Avaliação da Educação Básica- é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Inep realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante.

¹⁵ CAPES- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- é um órgão do Governo Federal do Brasil, ligado ao Ministério da Educação responsável por esse sistema de avaliação. Para o Mestrado, a nota máxima é 5 e para o Doutorado 7 é o conceito.

¹⁶ SEDIAE- Secretaria de Avaliação e Informação Educacional- tem como objetivo agrupar, coletar, processar, armazenar e transmitir informações.

internacionais como o Programa Internacional de Avaliação de Estudante (PISA)¹⁷, Trends in international Mathematics and Science Study (TIMSS e PIRLS)¹⁸, coordenadas pela Organização para Cooperação e o desenvolvimento Econômico (OCDE)¹⁹ e Internacional Association for the Evaluation of Educational (IEA)²⁰. Além disso, o Laboratório Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE)²¹, coordenado pela Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO)²², e outros estudos como o World Education Indicators (WEI)²³ e Education at a Glance desenvolveram indicadores educacionais globais.

Esses esforços consolidaram a importância de medir a qualidade do ensino mundialmente, motivando o Brasil a desenvolver o SAEB para avaliar a educação nacional e informar melhorias nas políticas educacionais (Horta Neto, 2007). A necessidade de medir a qualidade do ensino já estava bem estabelecida em grande parte do mundo, levando o Brasil a desenvolver o SAEB com o objetivo de avaliar a qualidade da educação no país. É importante mencionar que os ciclos do SAEB são bienais, avaliando de forma amostral estudantes do 5º e 9º ano do ensino fundamental e da 3ª série do ensino médio em escolas públicas e privadas do país.

Esse foco e essa organização garantiram ao Ceará o melhor Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do país nos Anos Finais do Ensino Fundamental (5, 2), em 2019. Nos Anos Iniciais, o Ideb do estado saltou de 2,8, em 2005, para 6,2, em 2019, o que corresponde ao 3º melhor índice do Brasil e o 1º do Nordeste. Já no Ensino Médio, o Ceará obteve o 6º melhor IDEB (4, 2).

¹⁷ PISA- Programa Internacional de Avaliação de Estudante- é um estudo comparativo internacional realizado a cada três anos para avaliar o desempenho dos estudantes de 15 anos. O Brasil participa como convidado desde a primeira edição da prova do Programa.

¹⁸ TIMSS e PIRLS -Trends in international Mathematics and Science Study- criados com a finalidade de complementar as avaliações de Matemática e Ciências do Estudo Internacional de Tendências em Matemática e Ciências.

¹⁹ OCDE- Organização para Cooperação e o desenvolvimento Econômico- constitui foro composto por 35 países, dedicado à promoção de padrões convergentes em vários temas, como questões econômicas, financeiras, comerciais, sociais e ambientais.

²⁰ IEA- Internacional Association for the Evaluation of Educational- é uma organização internacional dedicada à avaliação do desempenho educacional e à pesquisa educacional.

²¹ LLECE- Laboratório Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación- produz informações que retroalimentam políticas de educação; o fluxo se dá por meio dos relatórios propostos que refletem o estado da qualidade da educação nas regiões de estudo.

²² UNESCO- Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura- é uma agência especializada das Nações Unidas (ONU) com sede em Paris, fundada em 1946 com o objetivo de garantir a paz por meio da cooperação intelectual entre as nações acompanhando o desenvolvimento.

²³ WEI- World Education Indicators- os indicadores de Qualidade foram criados para ajudar a comunidade da escola, pois são instrumentos de medição que fornecem informação sobre o resultado sendo considerado um teste permanente de validade das estratégias.

Dentre as metodologias implementadas, destacam-se: i) a criação de uma escala de proficiência única para cada disciplina avaliada; ii) a terceirização dos serviços de impressão, aplicação e correção das provas; iii) a metodologia utilizada na análise dos dados. Em 2005, o SAEB passou por novas mudanças, resultando na divisão do processo em duas partes: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB)²⁴ e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC)²⁵.

A avaliação do Saeb ocorre em momentos específicos do percurso escolar, como no 5º e 9º anos do ensino fundamental e na 3ª série do ensino médio. As informações coletadas abrangem diversos fatores escolares e contextuais que podem influenciar a qualidade e a efetividade do ensino, utilizando-se questionários aplicados aos estudantes, professores e diretores.

O uso da Teoria de Resposta ao Item (TRI)²⁶, um modelo matemático e estatístico, permite a comparação do desempenho dos estudantes em diferentes períodos. Além disso, é selecionada uma amostra probabilística da população a ser investigada, utilizando-se escalas de proficiência para interpretar e descrever o desempenho deles.

Seguindo as tendências internacionais e nacionais, os estados também implementaram seus próprios sistemas de avaliação, baseando-se nos preceitos do SAEB. O estado do Ceará foi pioneiro na criação desses sistemas avaliativos no Brasil. Em 1992, foi instituído um programa de avaliação do rendimento escolar dos estudantes da 4ª e 8ª séries. Em 2000, esse programa evoluiu para o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE).

²⁴ ANEB- Avaliação Nacional da Educação Básica- produz informações a respeito da realidade educacional por regiões brasileiras. É aplicada para os estudantes do 3º ao 5º ano do Ensino Fundamental e Ensino Médio da rede pública e particular. É uma avaliação amostral.

²⁵ ANRESC- Avaliação Nacional do Rendimento Escolar- é uma avaliação censitária para os estudantes do 5º ano 9º ano do Ensino Fundamental e 3º série do ensino médio das escolas públicas das redes municipais, estaduais e federal, permitindo avaliar a qualidade da educação oferecida aos estudantes.

²⁶ TRI-Teoria de Resposta ao Item- é um método estatístico aplicado em provas e questionários das mais diferentes áreas, como econometria, psiconometria e publicidade para avaliar de forma justa as habilidades e conhecimentos em testes de múltiplas escolhas como o Enem.

2.1.2 O Sistema Permanente de Avaliação do Ceará (SPAECE) como ferramenta para o planejamento ou replanejamento de políticas públicas aplicadas nos municípios cearenses

Desde os anos 1990, o estado do Ceará tem demonstrado preocupação com a qualidade da educação oferecida aos estudantes das redes públicas estadual e municipal. Como um dos pioneiros na avaliação educacional no Brasil, em 1992, a Secretaria de Educação (SEDUC) criou o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica (SPAECE).

Durante essas três décadas, a educação no Ceará alcançou avanços significativos, tornando-se referência para outros estados e para o sistema nacional de educação. Destaca-se o Programa Alfabetização na Idade Certa (PAIC), monitorado através da avaliação do SPAECE, que avalia anualmente os estudantes matriculados no 2º, 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3ª série do Ensino Médio em todas as escolas estaduais e municipais dos 184 municípios cearenses, utilizando matrizes de referência estadual.

Destarte, a avaliação estadual do SPAECE, bem como a política educacional estadual, está alinhada ao pensamento de Depresbiteris (2009), que afirma ser a avaliação educacional não apenas uma ferramenta de medição, mas um guia para aprimorar a qualidade da educação e garantir os direitos fundamentais da população. A autora faz analogia da avaliação educacional como uma lanterna que ilumina o caminho para a melhoria do ensino e para o acesso universal à educação de qualidade.

Essa política educacional é fortalecida pelo Regime de Colaboração entre estado e municípios, utilizando o SPAECE como uma ferramenta para monitorar o progresso e estabelecer novas metas de aprendizagem. No Ceará, os resultados da avaliação são instrumentos de gestão para definir a implementação e o acompanhamento das políticas educacionais visando aprimorar a qualidade do ensino oferecido e, conseqüentemente, garantir o direito à educação de qualidade.

2.1.2.1 O desenho do SPAECE

O SPAECE é organizado em três abordagens, dependendo do nível educacional:

a) Avaliação da Alfabetização – SPAECE-Alfa (2º ano): uma avaliação externa e abrangente, realizada anualmente para medir o nível de proficiência em leitura dos estudantes do 2º ano do ensino fundamental das escolas públicas no Ceará.

b) Avaliação do Ensino Fundamental (5º e 9º anos): uma avaliação externa censitária realizada no final de cada ciclo do ensino fundamental (5º e 9º anos), com o objetivo

de diagnosticar o nível de desenvolvimento das competências e habilidades dos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática.

c) Avaliação do Ensino Médio (1^a, 2^a e 3^a séries): uma avaliação externa e abrangente, também realizada de forma censitária, abrangendo as séries do ensino médio na rede pública do estado. Seu propósito principal é avaliar o desempenho dos discentes em Língua Portuguesa e Matemática, além de monitorar longitudinalmente o progresso de aprendizagem deles, ao longo do tempo.

2.1.2.2 Os instrumentos utilizados no SPAECE

Para conduzir avaliações em larga escala como o sistema do SPAECE, é essencial desenvolver abordagens que guiam tanto a elaboração dos testes quanto a interpretação dos resultados. Isso implica definir critérios para a concepção dos instrumentos, garantindo assim a comparabilidade ao longo do tempo para a construção de uma sequência histórica.

Nem todas as habilidades do currículo podem ou são passíveis de ser avaliadas e assim, o que enfatiza a importância de identificar e priorizar aquelas que sejam essenciais e passíveis de mensuração em avaliações em larga escala com itens de múltipla escolha são os instrumentos utilizados, os quais serão descritos no quadro a seguir:

Quadro 1: Instrumentos utilizados para construção dos testes do SPAECE

Instrumento	Finalidade
Matriz de Referência	Uma matriz de referência para avaliação é uma seleção representativa das estruturas curriculares, porém aborda somente as habilidades consideradas essenciais e suscetíveis de serem avaliadas em testes de múltipla escolha (Ceará, 2008a). Por focar exclusivamente em habilidades fundamentais para cada fase de escolaridade avaliada, a matriz de referência não engloba todo o conteúdo curricular, assim o uso desse instrumento é desaconselhável para fins de substituição do currículo.
Técnica de Blocos Incompletos Balanceados (BIB) ²⁷	Conforme a metodologia, os itens são organizados em conjuntos que são posteriormente distribuídos para criar distintos cadernos de prova, assegurando assim a cobertura de todas as habilidades que se pretendem avaliar, sem impor ao discente a obrigação de responder a todos eles. Esse método de distribuição de itens é respaldado por Cronbach (1963), que sustenta que a amostragem de itens resolve diversos dilemas que o avaliador poderia enfrentar ao administrar o mesmo instrumento a todos os participantes.

²⁷ BIB- Blocos Incompletos Balanceados- se refere a uma técnica ou conceito usado em vários contextos, incluindo áreas como estatística, matemática, e ciência da computação.

Análise de dados (Teoria de Resposta ao Item e Teoria Clássica dos Testes)	Os resultados globais são abordados pela TCT ²⁸ , a qual envolve a quantificação do desempenho do estudante no teste ou pontuação bruta, enquanto os aspectos mais detalhados são complementados pela contribuição da Teoria de Resposta ao Item (TRI). A Teoria de Resposta ao Item (TRI) possui duas características essenciais: a primeira permite a comparação de resultados, possibilitando a análise entre diferentes anos avaliados, regiões ou países. Já a segunda característica é a capacidade de posicionar tanto o item quanto a habilidade do discente em uma escala comum.
Testes de Proficiência	O SPAECE emprega diversas metodologias para coleta e análise de dados, organizadas e implementadas por meio do uso de matrizes de referência: a) na criação de testes psicométricos; b) na estruturação de cadernos de testes, utilizando a técnica conhecida como Blocos Incompletos Balanceados (BIB); c) na administração de testes padronizados para avaliar o conhecimento e as habilidades dos estudantes em Língua Portuguesa (com ênfase em leitura) e Matemática, em fases decisivas de sua jornada escolar; d) na obtenção de dados sobre vários aspectos escolares e contextuais que podem influenciar na qualidade e eficácia do ensino oferecido, por meio da aplicação de questionários direcionados a discentes, professores e diretores; e) na utilização da Teoria de Resposta ao Item (TRI), um modelo matemático e estatístico que viabiliza a comparação do desempenho dos estudantes em distintos momentos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

No tocante aos dados, o resultado do SPAECE é analisado à luz da Teoria da Resposta ao Item (TRI), que permite a comparação e a colocação desses resultados em uma escala de desempenho. Assim, torna-se viável avaliar o desempenho médio dos discentes nas áreas específicas, mesmo que tenham respondido a conjuntos diferentes de itens. Dessa forma, obtém-se uma medida abrangente das habilidades desenvolvidas ao longo da educação básica, refletindo o aprendizado dos estudantes. Essa medida é denominada proficiência.

A escala de proficiência define um espectro contínuo de valores que refletem os diferentes níveis de habilidade. Ao interpretar essa escala, é possível relacionar os índices de proficiência com avaliações qualitativas do desempenho escolar. Nessa escala, os resultados da avaliação são agrupados em diversos níveis, indicando o desempenho dos estudantes, desde os níveis mais baixos até os mais elevados.

A escala de proficiência varia de 0 a 500 pontos, abarcando toda a gama de resultados do desempenho dos estudantes durante o período de avaliação. A média de proficiência de uma escola é então posicionada nessa escala, facilitando a realização de um diagnóstico pedagógico útil (Ceará, 2008b). A escala do 2º ano é subdividida em padrões de desempenho, conforme detalha o Quadro 2.

²⁸ TCT- Teoria de Resposta ao Item- é uma abordagem estatística usada principalmente na psicometria para a análise e interpretação de dados de testes e questionários.

Quadro 2: Descrição dos padrões de desempenho para o 2º ano do ensino fundamental

PADRÕES DE DESEMPENHO SPAECE-Alfa	DESCRIÇÃO DOS PADRÕES DE DESEMPENHO SPAECE-Alfa
Não Alfabetizado Até 75	Os estudantes que apresentam esse Padrão de Desempenho demonstram dificuldades em realizar as tarefas propostas no teste, o que indica que seus conhecimentos sobre a escrita são mínimos. Esses alunos ainda não reconhecem, por exemplo, como as letras podem ser utilizadas na escrita.
Alfabetização Incompleta 75 a 100	Os estudantes que apresentam esse Padrão de Desempenho demonstram ter iniciado um processo de domínio e sistematização de habilidades consideradas básicas e essenciais à alfabetização. Já sabem que as letras são utilizadas para se escrever e sabem como a escrita se organiza na página. Além disso, leem com compreensão palavras formadas por sílabas no padrão consoante/vogal.
Intermediário 100 a 125	Os estudantes que apresentam esse Padrão de Desempenho demonstram um salto qualitativo em sua formação leitora e uma maior familiaridade com textos escritos, pois conseguem reconhecer a finalidade de alguns gêneros textuais de maior circulação.
Suficiente 125 a 150	Os estudantes que apresentam esse Padrão de Desempenho conseguem realizar tarefas que exigem Habilidades de leitura mais sofisticadas, e podem ser considerados alfabetizados, embora ainda dependam de apoio de um parceiro mais experiente em leituras mais extensas.
Desejável Acima de 150	Estudantes com esse Padrão de Desempenho conseguem identificar o assunto de um texto e apresentam uma leitura mais autônoma, o que é importante para o prosseguimento de sua trajetória escolar.

Fonte: Ceará (2024).

Os padrões de desempenho são essenciais para avaliar e orientar o progresso dos estudantes em seu processo de alfabetização. Eles fornecem informações valiosas sobre o estágio de desenvolvimento de cada discente, permitindo que educadores e gestores tomem decisões sobre quais intervenções pedagógicas e políticas educacionais.

Avaliações externas, ao medir esses padrões, desempenham um papel fundamental para a melhoria contínua da qualidade da educação, garantindo que todos os estudantes recebam o apoio necessário para que seja garantido o direito ao acesso, permanência e sucesso na educação.

O cenário dos resultados de proficiência, apresenta a série histórica dos últimos 10 anos do município de Caucaia- Ce, no SPAECE-Alfa, o que será abordado adiante.

2.2 O município de Caucaia e os resultados da alfabetização dos estudantes: avanços e retrocessos, análise da série histórica de 2012 a 2022

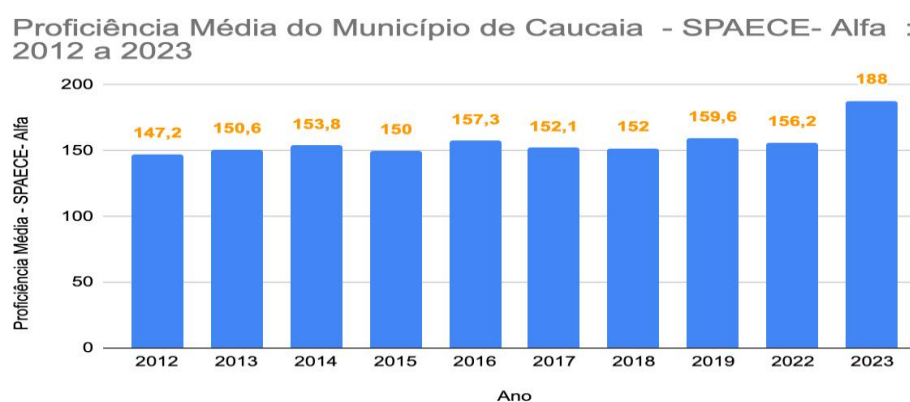
A análise dos resultados de alfabetização do município de Caucaia revela importantes tendências e padrões que refletem o progresso educacional da região. Observando os dados coletados entre 2012 e 2022, é possível identificar tanto avanços quanto desafios enfrentados ao longo dessa década. Em particular, a comparação com os dados de 2023 oferece

uma perspectiva atualizada sobre a eficácia das estratégias pedagógicas implementadas recentemente e permite avaliar a continuidade e o impacto das políticas educacionais adotadas.

Os indicadores de alfabetização do município demonstram um avanço significativo ao longo do ano de 2023, resultado de uma série de fatores gerenciais e pedagógicos estruturados e planejados à luz das onze chaves das escolas eficazes descritas pelos autores que ancoram esta pesquisa. O plano foi estrategicamente implementado nas 98 escolas participantes. A análise detalhada desses resultados permite compreender as práticas que contribuíram para o crescimento dos indicadores educacionais em 2023.

O gráfico a seguir apresenta os resultados da proficiência média do município de Caucaia- CE, no recorte que concerne aos resultados do SPAECE- Alfa.

Gráfico 1: Resultados de proficiência média na última década, segundo o SPAECE-Alfa no 2º ano



Fonte: Seduc (2023).

Os dados apresentados mostram que, entre os anos de 2012 e 2022, a média de proficiência em leitura dos estudantes de alfabetização que concluíram o 2º ano do Ensino Fundamental era de 153,2 pontos, e 2012 foi o ano desse recorte em que o município teve a menor proficiência no SPAECE-Alfa. Ainda sobre os anos apresentados no gráfico, observa-se que a maior proficiência no SPAECE-Alfa do município foi em 2019.

A proficiência média do município em 2013 colocava a média dos estudantes no padrão desejável e, por consequência, conforme já descrito no tópico anterior, capaz de atingir um patamar além do que é considerado essencial para sua etapa de escolaridade, sendo necessário proporcionar novos desafios, a fim de manter o interesse dos discentes e auxiliá-los a aprimorar seus conhecimentos.


No entanto, esse resultado estava muito próximo ao padrão suficiente no qual os

estudantes revelam ter consolidado as habilidades consideradas mínimas e essenciais para sua etapa de escolaridade, requerendo atividades de aprofundamento para avançarem em seu processo de aprendizagem.

Em 2015, os resultados retornam ao padrão de aprendizagem suficiente. Esse fato significa que, no recorte temporal supracitado, um elevado quantitativo de estudantes do município não respondia itens como o exposto a seguir:

Figura 1: Exemplo de item de avaliação aplicado em 2015

Leia o texto abaixo.



Disponível em: <<http://turmadamonica.uol.com.br/quadrinhos/>>. Acesso em: 21 nov. 2013. (P042354E4_SUP)

(P042354E4) Nesse texto, o menino queria

- agradar a menina.
- inventar uma brincadeira.
- passear com a menina.
- testar a madeira.

Fonte: Spaece (2015).

Esse item avalia a habilidade de interpretar textos não verbais e textos que articulam elementos verbais e não verbais, nesse caso, uma tirinha. Desenvolver essa habilidade é ampliar as capacidades cognitivas relacionadas à interpretação, pois implica na habilidade de inferir informações de textos desse tipo. Para compreender corretamente a tirinha, que apresenta múltiplos recursos de expressão e uma narrativa em três cenas verticais, o estudante precisa relacionar os eventos de cada cena com o contexto geral do texto. É essencial ler a tirinha de cima para baixo, observando cuidadosamente a sequência dos quadros e a conexão entre os

elementos visuais e linguísticos para compreender o texto de forma integral.

Os estudantes que assinalaram a alternativa D no gabarito, possivelmente, desenvolveram a habilidade avaliada pelo item, inferindo que o menino queria testar a madeira e, por isso, deixou a menina passar em cima do tronco primeiro, o que demonstra que esses discentes já conseguem interpretar textos que conjugam diferentes linguagens.

Em 2015, a maior parte dos educandos do 2º ano do Ensino Fundamental, ano em que se encerra o ciclo de alfabetização e, portanto, os estudantes são avaliados pelo SPAECE-Alfa, não desenvolveram essa habilidade e, desse modo, não foi capaz de responder esse item.

Entre os anos de 2016 e 2022, o município continua no padrão desejável, mas muito próximo do padrão suficiente, o que indica que itens mais complexos do padrão desejável não são respondidos corretamente pela maior parte dos estudantes.

Ademais, vejamos os recortes apresentados pelo boletim de resultados do SPAECE (2018, p. 36):

Os estudantes que se encontram neste padrão de desempenho, no intervalo de 150 a 175 pontos da escala de proficiência, ampliam as habilidades de identificar a sílaba medial de uma palavra e de localizar informação explícita em texto verbal, nesse caso, de extensão mediana. Da mesma forma, conseguem identificar o gênero de textos, como lista e fábula, e a finalidade de textos que circulam em diferentes esferas sociais, como, por exemplo, curiosidade. Esses estudantes já são capazes de inferir informação em texto não verbal e de reconhecer o assunto de um texto ouvido, de vocabulário simples, relacionando as informações pontuais que concorrem para o sentido global do texto.

No entanto, no intervalo de 175 a 200 pontos de proficiência as habilidades de leitura são ampliadas, eles interpretam textos em linguagem verbal e não verbal, entre outras situações, conforme aponta o mesmo documento (SPAECE, 2018, p. 37):

Neste padrão de desempenho, no intervalo de 175 a 200 pontos da escala de proficiência, os estudantes são considerados alfabetizados devido à ampliação das capacidades cognitivas referentes ao processo de interpretação. Os avanços dessa capacidade são percebidos pela ampliação da habilidade de inferir informações, agora em textos verbais, e reconhecer o assunto de textos lidos. Esses estudantes localizam informações explícitas em textos mais extensos, em que a informação se encontra de forma literal ou por meio de paráfrase, inclusive as que aparecem mais ao final dos textos. Além disso, conseguem reconhecer gêneros discursivos, como, por exemplo, bilhete, anúncio e cartaz. Ainda quanto à leitura, os estudantes interpretam textos que articulam linguagem verbal e não verbal.

Em 2023, o município atingiu a proficiência de 188 pontos na escala, crescendo 31,8 pontos. Note que esse resultado posiciona o município no intervalo de 175 a 200 pontos. Assim, itens como o indicado a seguir certamente foram respondidos pela maior parte dos estudantes.

Figura 2: Exemplo de item de avaliação aplicado em 2019

Leia o texto abaixo.

Cada um é como é

Papai é como é, entendo ele até,
Sua vida não é mole, não.
Sai pra trabalhar, só volta pro jantar,
Cochila em frente da televisão.

Mamãe foi sempre assim, cuidou sempre de mim,
Uma adorável chateação:
É um tal de toma banho, escova os dentes,
Troca de roupa e vai fazer sua lição.

Vovô é o que há, tem sempre pra falar
Uma novidade genial.
Se esquece e conta sempre a mesma história
E adormece entre as notícias do jornal.

Disponível em: <<http://letras.mus.br/toquinho/87177/>>. Acesso em: 14 fev. 2014. Fragmento. (P020220E4_SUP)

De acordo com esse texto, a mamãe era

apressada.

cuidadosa.

genial.

nervosa.

Fonte: Spaece (2019).

Para responder a esse item, é necessário que o grupo de estudantes realize a leitura do texto com atenção às informações explícitas e localize a característica da mãe, que é a de cuidar (1º verso da 2ª estrofe). Essa informação está evidenciada no trecho que indica o próprio verbo em si, “cuidar”, e menciona a orientação da mãe para tomar banho, escovar os dentes, trocar de roupa e fazer a lição.

Os estudantes que escolheram a alternativa B, que é do gabarito, provavelmente demonstraram ter desenvolvido a habilidade avaliada pelo item, pois identificaram que a característica da mãe é ser cuidadosa.

É perceptível o avanço nos resultados em 2023, o qual pode ser observado pelo tipo de item que era respondido anteriormente e as operações cognitivas abordadas e respondidas pelos discentes do 2º ano do Ensino Fundamental em 2023.

É diante do resultado em 2023 que, conforme já relatado, essa pesquisa se justifica,

pois, essa investigação buscou entender os fatores gerenciais e pedagógicos implementados pela rede municipal que possibilitaram esse crescimento de 31,8 pontos e, por consequência, uma alfabetização de 98,9% dos estudantes do 2º ano do Ensino Fundamental nesse ano, conforme dados disponibilizados, em 2024, pela Secretaria de Educação do Estado do Ceará.

Para melhor compreensão, o tópico a seguir desse referencial teórico apresenta os fatores gerenciais que foram implementados pela SME de Caucaia subsidiados pelas teorias da Gestão de Escolas Eficazes.

2.3 Escolas eficazes como referência para as ações gerenciais e pedagógicas no município de Caucaia em 2023

A descrição da trajetória das pesquisas sobre a eficácia escolar permite que estas sejam consideradas em seu tempo e espaço. Os estudos sobre "Escolas eficazes" tiveram início na década de 1960 nos Estados Unidos e na Inglaterra, com a apresentação do chamado Relatório Coleman, nos Estados Unidos, e do Relatório Plowden, na Inglaterra.

O Relatório Coleman, oficialmente intitulado "Equality of Educational Opportunity", foi publicado em 1966 e tornou-se um marco na pesquisa educacional nos Estados Unidos. Liderado pelo sociólogo James S. Coleman, esse relatório pode ser considerado o precursor dos estudos denominados de eficácia escolar (Coleman *et al*, 1966; Brooke, Soares, 2008; Garcia, 2015). O estudo foi encomendado pelo governo norte-americano e coordenado por James Coleman, que realizou a pesquisa investigando mais de 500 mil estudantes norte-americanos matriculados em escolas primárias e secundárias.

A consulta ampla à comunidade escolar incluiu uma consulta amostral a professores, gestores escolares e pais de estudantes, coletada por meio de testes padronizados, além dos testes de aprendizagem em leitura e matemática. O estudo utilizou um modelo de *input* e *output* (entrada e saída) com o objetivo de analisar as escolas em termos de recursos materiais, financeiros, humanos e características dos discentes (*output*) (Garcia, 2015).

As análises mostraram que as escolas apresentavam relativa semelhança no que diz respeito à estrutura física, à orientação didático-pedagógica e à qualificação docente. Ao mesmo tempo, os pesquisadores identificaram que a aprendizagem dos estudantes estava mais relacionada à origem social e aos fatores culturais da família. O relatório apontou que os diferentes resultados da aprendizagem não podiam ser explicados pelas diferenças entre as escolas, apontando que tais recursos seriam insuficientes para promover a igualdade de

oportunidades educacionais. Esse conhecimento fez surgir na época a conhecida premissa: *a escola não faz diferença*.

O relatório revelou que fatores fora da escola, como o ambiente familiar e a composição racial e socioeconômica das escolas, tinham um impacto significativo no desempenho acadêmico dos estudantes. Essa descoberta desafiou a crença predominante de que a simples melhoria das condições escolares poderia reduzir as desigualdades educacionais.

As conclusões do Relatório Coleman geraram debates intensos e controversos, pois sugeriam que as políticas educacionais sozinhas poderiam não ser suficientes para resolver as desigualdades raciais e socioeconômicas na educação. O estudo destacou a importância do contexto social e econômico na determinação dos resultados educacionais, levando a uma maior ênfase em políticas integradas que considerassem também fatores externos às escolas. Além disso, o relatório impulsionou movimentos e iniciativas para a integração escolar e a distribuição equitativa de recursos educacionais, influenciando profundamente a formulação de políticas educacionais nos anos subsequentes.

Em outro continente, o Relatório Plowden, desenvolvido na Inglaterra por demanda do poder público, deteve-se na descrição do estado da arte da pesquisa sobre a qualidade da escola primária. Essa investigação concluiu que, dentre as variáveis consideradas no estudo, a que demonstrou maior correlação com o sucesso na aprendizagem foi a atitude dos pais. Esse estudo também utilizou testes padronizados em leitura e matemática.

Assim, esses relatórios desencadearam vários outros estudos no sentido de analisar, de forma mais profunda, os fatores intra e extraescolares que influenciavam o desempenho discente. Estes foram denominados de estudos de efeitos do resultado do Relatório Coleman, questionando a metodologia utilizada, os instrumentos e até os recursos para apresentar tais resultados, traduzindo uma rejeição aos resultados. “Para muitos pesquisadores, as conclusões derivadas do trabalho de Coleman não eram aceitáveis como ponto final para a discussão sobre a contribuição da escola” (Soares; Brooke, 2008, p. 106).

As análises dos dois relatórios anotam em comum que as escolas não aparecem como preditoras de desempenho escolar, levando muitas outras pesquisas internacionais a estudarem a “eficácia escolar” e os fatores que influenciam na aprendizagem discente.

Com os estudos de Coleman (1966), conforme citado por Brooke e Soares (2008), surge a *primeira geração* de estudo sobre eficácia escolar, ainda durante a década de 1960. O debate gira em torno do fato de que o conceito de eficácia apresentado por Coleman estava intrinsecamente ligado à eficiência, ou seja, estava relacionado diretamente aos resultados acadêmicos dos discentes.

Esses resultados eram medidos pela proporção de estudantes que continuavam seus estudos no ensino médio ou pelas notas obtidas nos exames (Lima, 2012, p. 36). Esse conceito estava fortemente relacionado aos resultados acadêmicos obtidos pelos discentes, medidos pela continuidade nos estudos e pelas notas em exames. A principal contribuição dessa geração foi a revelação de que fatores externos à escola, como o ambiente familiar e a composição socioeconômica, influenciavam significativamente o desempenho acadêmico.

A *segunda geração* de estudos, representada por Mortimore (1995), trouxe uma mudança de paradigma ao abandonar a comparação com padrões nacionais e perfis de estudantes. Em vez disso, o foco passou a ser o valor agregado pelas escolas ao desempenho dos discentes. Esse novo enfoque permitiu que as instituições fossem avaliadas com base no sucesso adicional que proporcionavam aos seus estudantes, comparando escolas com contextos semelhantes. Essa abordagem destacou a capacidade das escolas de melhorar o desempenho dos discentes além do que seria esperado apenas com base em suas características iniciais.

Na *terceira geração*, a partir dos anos 2000, os estudos incorporaram métodos mais sofisticados de análise de dados e avaliações longitudinais. A eficácia escolar passou a ser vista de forma mais holística, considerando não apenas o desempenho acadêmico, mas também o desenvolvimento socioemocional dos estudantes. As pesquisas dessa geração enfatizaram a importância de práticas pedagógicas inovadoras, liderança escolar eficaz e um ambiente de aprendizagem positivo. Essa abordagem integrada visava criar uma compreensão mais abrangente dos fatores que contribuem para o sucesso escolar.

Essas gerações de estudos sobre eficácia escolar proporcionaram uma evolução contínua da forma como entendemos e medimos o desempenho escolar, cada uma contribuindo de forma valiosa para a formulação de políticas e práticas educacionais mais eficazes.

No Brasil, os estudos sobre Escolas eficazes datam da década de 1990, quando a realidade educacional passou a ser conhecida pelas estatísticas dos sistemas, utilizando dados do Sistema de Avaliação da Educação Básica-SAEB, avaliando, entre outros aspectos, o conhecimento discente nas áreas de português e matemática.

Somente na virada do século, estudos realizados por Soares *et al.* (2002) e Franco *et al.* (2003) produziram informações importantes sobre a realidade vivenciada dentro das escolas brasileiras que se correlacionavam diretamente com as características do movimento de eficácia escolar. Barbosa e Fernandes (2001), Espósito, Davis e Nunes (2000) igualmente tratam das características associadas às escolas eficazes.

Houve também um estudo piloto e pioneiro dessa temática no Brasil em três escolas públicas de ensino no Estado de Minas Gerais, que produziu dados primários, longitudinais e

importantes para a literatura avaliativa (Soares, 2002). Franco e Bonamino (2005), por exemplo, investigaram os fatores escolares associados à eficácia escolar e agruparam tais fatores em cinco categorias: recursos escolares; organização e gestão da escola; clima acadêmico; formação e salário docente; ênfase pedagógica.

Outros teóricos elencaram fatores associados às escolas eficazes, pode-se citar Pam Sammons, John Hillman e Peter Mortimore. Os três são teóricos renomados no campo da educação, especialmente conhecidos por suas contribuições ao estudo da eficácia escolar. Em seu trabalho seminal de 1995, eles identificaram uma série de fatores críticos que influenciam o desempenho das escolas, conhecidos como “chaves” para a eficácia escolar.

Essas chaves são amplamente utilizadas em pesquisas acadêmicas porque fornecem ferramentas compreensivas e empiricamente fundamentadas para avaliar e melhorar a qualidade da educação. A utilização dessas chaves nas pesquisas permite uma análise estruturada e comparativa de diferentes contextos escolares, oferecendo contribuições valiosas para a formulação de políticas educacionais e práticas pedagógicas que visam promover o sucesso acadêmico e o desenvolvimento integral dos discentes.

Os autores Sammons, Hillman e Mortimore (1995) pesquisaram características das escolas eficazes por meio de uma revisão de estudos dos países do Reino Unido, Estados Unidos e Holanda. Foi um trabalho abrangente, que considerou instituições escolares em diferentes países e identificou onze chaves que, segundo os autores, não podem ser consideradas independentes umas das outras:

- 1) liderança profissional firme, objetiva e com enfoque participativo;
- 2) objetivos e visões compartilhadas;
- 3) ambiente de aprendizagem com organização e ambiente de trabalho atraente;
- 4) foco no ensino e na aprendizagem com a maximização do tempo de aprendizado;
- 5) ensino e objetivos claros;
- 6) altas expectativas comunicadas a todas as pessoas;
- 7) incentivo positivo;
- 8) monitoramento do progresso;
- 9) clareza sobre direitos e responsabilidades dos estudantes;
- 10) parceria família-escola;
- 11) uma organização orientada à aprendizagem.

Pela abrangência, validade científica e pluralidade das chaves elencadas por Sammons, Hillman e Mortimore, esses teóricos ancoram a pesquisa.

2.3.1 As chaves associadas à eficácia escolar que resultaram nos fatores gerenciais e pedagógicas que impactaram os resultados de alfabetização do município de Caucaia em 2023

Algumas características foram definidas para evidenciar os fatores que influenciavam na eficácia escolar, baseando-se nas onze chaves que, segundo os autores Sammons *et al.* (1995 apud Brooke; Soares, 2008), não podem ser consideradas independentes umas das outras.

A primeira chave sobre “*liderança profissional firme, objetiva e com enfoque participativo*” destaca que uma liderança firme e objetiva significa que os líderes escolares, como diretores e coordenadores, têm uma visão clara e consistente do que sejam os objetivos e as prioridades da escola e são capazes de comunicar essa visão para a comunidade escolar de maneira eficaz.

A liderança profissional estabelece expectativas altas e realistas para estudantes e professores, garantindo que todos saibam o que se espera de cada um, quais são os objetivos a serem atingidos e os padrões a serem seguidos.

A liderança objetiva também implica na capacidade de considerar dados e evidências para tomar decisões, e não apenas em intuições ou pressões externas, assegurando que as ações da escola estejam sempre alinhadas com suas metas educacionais.

O enfoque participativo da liderança, por sua vez, enfatiza a importância de envolver todos os membros da comunidade escolar no processo da tomada de decisões e do fazer. Isso inclui não apenas professores e funcionários, mas também discentes, seus pais ou responsáveis.

Um líder escolar com enfoque participativo promove um ambiente colaborativo onde a opinião e a contribuição de todos são valorizadas e consideradas.

Este tipo de liderança fortalece o senso de pertencimento e a responsabilidade entre todos os envolvidos, criando uma cultura escolar comprometida com a aprendizagem.

Além disso, o enfoque participativo incentiva a inovação e a criatividade, pois diferentes perspectivas e ideias são discutidas e exploradas.

A combinação de uma liderança firme, objetiva com um enfoque participativo cria uma base sólida para a eficácia escolar, promovendo um ambiente onde a excelência acadêmica e o desenvolvimento pessoal são alcançáveis para toda comunidade escolar.

A segunda chave, “*objetivos e visões compartilhadas*”, destaca a importância de ter uma visão unificada sobre as metas e o propósito da escola. Para o funcionamento eficaz de

uma instituição educacional, é preciso a participação de todos os representantes do segmento do Conselho Escolar como: diretores, professores, funcionários, estudantes e pais, sendo importante que estejam alinhados quanto aos objetivos e valores da escola, definindo uma direção comum e promovendo um sentido de compromissos compartilhado, facilitando a cooperação e a colaboração entre os envolvidos. Quando a comunidade escolar se compromete com os mesmos objetivos, a consolidação das estratégias pedagógicas e administrativas torna-se mais coesa e eficiente.

Ter objetivos e visões compartilhadas também promove um ambiente de trabalho mais harmonioso e motivador. Quando todos os participantes do processo educativo se sentem parte de uma missão maior, eles tendem a se engajar mais ativamente nas atividades escolares e a trabalhar com mais dedicação para alcançar as metas estabelecidas.

Além disso, essa coesão ajuda a criar uma cultura escolar positiva, na qual o foco está na aprendizagem e no sucesso dos discentes. A clareza e a transparência na comunicação dos objetivos e visões da escola são essenciais para garantir que todos estejam na mesma sintonia, promovendo um ambiente de aprendizado mais eficiente e produtivo.

No tocante à terceira chave, “*ambiente de aprendizagem com organização e ambiente de trabalho atraente*”, ela sublinha a importância de criar um espaço educativo que seja tanto bem estruturado quanto estimulante para discentes, professores e demais profissionais.

Um ambiente de aprendizagem organizado envolve a implementação de rotinas e regras claras, uma gestão eficiente do tempo e dos recursos, além dos espaços que promovam o processo de ensino aprendizagem. A organização e planejamento contribui para um funcionamento mais tranquilo da escola, reduzindo distrações e interrupções, o que permite que estudantes e professores se concentrem melhor nas atividades.

Além da organização, a criação de um ambiente de trabalho atraente é essencial para motivar e engajar todos os membros da comunidade escolar. Isso inclui aspectos como a ambiência das salas de aula, a disponibilidade de materiais didáticos variados e atualizados, como também a criação de espaços que promovam a interação e a colaboração.

Um ambiente atraente não apenas torna a escola um lugar mais agradável para se estar, mas também pode inspirar a criatividade e o entusiasmo dos estudantes. Quando eles se sentem confortáveis e estimulados pelo ambiente, eles são mais propensos a participar ativamente das atividades escolares e a alcançar um melhor desempenho acadêmico.

Da mesma forma, professores que trabalham em um ambiente acolhedor e bem equipado estão mais motivados a ensinar e a se envolver em práticas pedagógicas inovadoras.

Ao se trazer a quarta chave, “*foco no ensino e na aprendizagem com a maximização do tempo de aprendizado*”, tem-se como intuito enfatizar a importância de utilizar o tempo escolar de maneira eficaz para promover o sucesso acadêmico dos discentes.

Isso envolve a implementação de estratégias que garantam que o maior número possível de minutos do dia escolar seja dedicado a atividades de ensino e aprendizagem de alta qualidade.

Para maximizar o tempo de aprendizado, é fundamental minimizar as interrupções e transições desnecessárias, bem como estruturar as aulas de maneira que cada momento seja utilizado produtivamente. É necessário que os professores bem-preparados, com planos de aula bem estruturados com utilizar metodologias atrativas que engajem os estudantes.

A regularidade e a maximização do tempo de aprendizado também requerem uma gestão eficiente da sala de aula e a criação de um ambiente que promova a concentração e motivação dos discentes. Quando é criada uma rotina estruturada para uso eficiente do tempo pedagógico da aula, os discentes têm mais oportunidades para desenvolver e consolidar habilidades propostas para a aula, resultando em um melhor desempenho.

A quinta chave com “*ensino e objetivos claros*” ressalta a importância de estabelecer metas claras e bem definidas para a escola cumprir, garantindo que tanto professores quanto discentes saibam exatamente o que se espera alcançar em cada etapa e série. Objetivos claros fornecem um direcionamento preciso para as atividades de ensino, ajudando a estruturar as aulas de maneira que cada conteúdo e atividade contribua diretamente para as metas estabelecidas.

Para os discentes, a clareza nos objetivos facilita a compreensão do propósito de suas tarefas e avaliações, aumentando seu engajamento e motivação. Quando os objetivos são comunicados de forma explícita, os professores podem planejar suas ações baseadas nas metas estabelecidas assegurando que todas as atividades pedagógicas estejam alinhadas com os resultados desejados.

Com os objetivos claros permitem um acompanhamento mais preciso do progresso acadêmico, ajudando a identificar áreas que necessitam de recomposição, ajustando as estratégias de ensino conforme necessário. Essa abordagem centrada em objetivos claros promove um ambiente de aprendizagem organizado e eficiente, onde educandos e educadores podem visualizar onde estão e onde precisam chegar.

Quanto à sexta chave, “*altas expectativas comunicadas a todas as pessoas*”, planejar e comunicar altas expectativas significa estabelecer metas acreditando no potencial de cada discente e promovendo a ideia de que todos podem alcançar sucesso acadêmico e pessoal

com esforço e dedicação. Quando essas expectativas são claramente articuladas e consistentemente reforçadas, elas criam um ambiente de alto desempenho e motivação.

A atitude dos professores diante dos estudantes é de incentivo para desafiar a si mesmos e a se esforçar. Essa cultura de altas expectativas envolve reconhecer e celebrar os sucessos, por menores que sejam, fortalecendo a confiança e a autoestima deles.

Ao comunicar altas expectativas de maneira inclusiva e positiva, a escola promove uma mentalidade de crescimento e resiliência, preparando os discentes para enfrentar desafios e alcançar seu pleno potencial.

A sétima chave traz o “*incentivo positivo*”, que dialoga com a necessidade de uma cultura de paz e de incentivo positivo, na qual os discentes se sintam valorizados e respeitados nas suas singularidades. É necessário cumprir regras de disciplina claras. É no ambiente escolar que se privilegiam comportamentos éticos nas práticas cotidianas.

A oitava chave, o “*monitoramento do progresso*”, enfatiza a importância de acompanhar o desenvolvimento acadêmico dos estudantes para garantir que todos estejam avançando na aprendizagem. O acompanhamento pedagógico permite que a coordenação pedagógica e professores identifiquem os discentes com dificuldade de aprendizagem e façam intervenções necessárias. Isso envolve o uso de avaliações formativas e somativas, análise de dados de desempenho, tanto individual quanto coletivo.

Um sistema eficaz de monitoramento do progresso ajuda a personalizar a aprendizagem, desenvolvendo estratégias de ensino para atender às necessidades específicas de cada estudante. Um acompanhamento contínuo assegura que todos os estudantes estejam no caminho certo para alcançar seus objetivos e promove a equidade, ou seja nenhum aluno fica para trás.

A nona chave traz a necessidade de se ter “*clareza sobre direitos e responsabilidades dos estudantes*” e destaca a importância de comunicar claramente as expectativas comportamentais e acadêmicas, bem como os direitos dos estudantes dentro da comunidade escolar.

Quando os estudantes compreendem seus direitos, eles se sentem mais seguros e valorizados, sabendo que têm voz e proteção para que desenvolvam a aprendizagem. Ao mesmo tempo, a definição clara de responsabilidades assegura que os discentes entendam o que é esperado deles em termos de comportamento, de participação e de desempenho acadêmico. Políticas e procedimentos bem definidos e transparentes ajudam a prevenir mal-entendidos e conflitos, promovendo uma atmosfera de justiça e equidade.

A décima chave tem a “*parceria família-escola*”, que aponta a necessidade de que escolas e famílias trabalhem juntas, compartilhem informações, criem um ambiente de suporte mútuo em benefício do desenvolvimento dos estudantes. Uma parceria eficaz envolve comunicação regular e aberta, na qual pais e responsáveis são informados sobre o progresso acadêmico, comportamental e as necessidades dos discentes, além de serem encorajados a participar na vida escolar.

Atividades como reuniões de pais, eventos escolares e programas de voluntariado ajudam a fortalecer essa conexão, criando o sentimento de pertencimento a escola. A colaboração com as famílias possibilita que a escola entenda melhor o contexto da vida de cada discente, podendo fazer ajustes em suas abordagens para atender às necessidades individuais.

Ademais, a chave de número onze aborda “*uma organização orientada à aprendizagem*”, que enfatiza a importância de estruturar a escola de maneira que todo o seu planejamento esteja focado no aprendizado dos estudantes.

Em uma organização orientada à aprendizagem, cada membro da comunidade escolar, desde administradores até professores e funcionários, compartilha o compromisso de priorizar o sucesso acadêmico e o desenvolvimento integral dos estudantes. Essa abordagem implica a adoção de práticas baseadas em evidências, a implementação de estratégias pedagógicas inovadoras e a promoção de uma cultura de colaboração e desenvolvimento profissional constante. A escola deixa de criar distrações que desviam o foco na aprendizagem, buscando construir um ambiente que fomente a curiosidade intelectual, a reflexão crítica e a resolução de problemas.

Para a continuidade do estudo, a seção seguinte apresenta o método da pesquisa.

3 MÉTODO

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e, segundo Merriam (2009), a pesquisa qualitativa é uma maneira de explorar e entender o significado individual, atribuído a fenômenos sociais. Dessa forma, os estudos qualitativos podem oferecer perspectivas holísticas sobre os fenômenos estudados, permitindo uma compreensão completa e contextualizada.

Foi realizada uma análise qualitativa exploratória cujo objetivo foi o de analisar os fatores gerenciais e pedagógicos que impactaram os resultados dos indicadores do SPAECE no município de Caucaia, no ano de 2023. Para tanto, a análise de dados trouxe um detalhamento das ações gerenciais atreladas aos fatores gerenciais e das ações pedagógicas atreladas aos fatores pedagógicos.

Buscou-se, assim, explorar as variáveis envolvidas na mensuração da qualidade da educação pública municipal, de modo a contribuir para melhorar a compreensão de gestores, de avaliadores e de pesquisadores sobre a realidade estudada (Piovesan; Temporini, 1995), desvelando-se a essência do fenômeno, do que é próprio e definidor do objeto estudado, em outras palavras, do que pode resumi-lo (Demo, 2001).

3.1 Tipo de Estudo

Neste tipo de investigação, os pesquisadores buscam compreender o fenômeno mediante a ótica dos sujeitos que o vivenciam (Lüdke; André, 2013). A legitimidade da pesquisa e a generalização dos resultados não decorrem do número de participantes e a conclusão não traz consigo categorias universais, pois corresponde a um recorte da realidade complexa, que comporta outras possibilidades (Rey, 2005).

Diversas publicações se detiveram no estudo de boas práticas de gestão de sistemas municipais de educação básica, dentre essas, Parandekar, Oliveira e Amorim (2008), que realizaram estudo sobre os caminhos para o sucesso educacional nas redes municipais de ensino.

De acordo com esses autores, a habilidade de observação depende, dentre outros elementos, do tamanho desse objeto e do poder de ampliação do instrumento de observação utilizado. Neste contexto, se o objeto a ser observado for de grande complexidade, poderemos vê-lo mesmo que estejamos distantes e, à medida que dele nos aproximarmos, serão

identificados detalhes, como as partes que o constituem, desdobramentos menos explícitos, articulação com outros desdobramentos, relações subentendidas.

Destarte, explorar esse olhar qualitativo aprofundando a leitura sobre a realidade local da rede escolar do município, explorar o tema de medida da qualidade e a gestão de sistemas educacionais em nível municipal relatando um único caso de medida sobre a qualidade do sistema educacional que resultou de ações de gestão do próprio sistema, explorando a complexidade dos desdobramentos próprios da gestão municipal, aliados às demais ações relacionadas a outras políticas públicas, de educação e sociais.

Nesse sentido, a pesquisa realizou análise de conteúdos de relatos pessoais de gestores, análise de documentos coletados, dados descritivos e contextuais por meio de aplicação de uma escala para identificação dos fatores gerenciais e pedagógicos associados à melhoria dos indicadores de alfabetização.

3.2 Amostra

A análise focou em treze ações gerenciais e pedagógicas implementadas pela Secretaria Municipal de Educação de Caucaia. Para validar as informações obtidas, foi utilizada uma escala específica, respondida por 86 gestores educacionais. Esta abordagem permitiu a coleta de dados abrangentes e a validação das estratégias adotadas.

O método qualitativo empregado foi essencial para entender as percepções dos gestores educacionais sobre as práticas de alfabetização e suas influências nos indicadores de desempenho do município. A escuta ativa desses líderes proporcionou uma visão detalhada e contextualizada dos fatores que contribuíram para a melhoria dos resultados educacionais. A análise qualitativa dos relatos destacou as variáveis que mais impactaram a eficácia das ações pedagógicas e gerenciais, permitindo uma compreensão aprofundada das dinâmicas e desafios enfrentados na implementação das estratégias educacionais.

A amostra selecionada foi uma representação do universo de gestores envolvidos na coordenação das ações educacionais nas escolas, garantindo a relevância e a precisão das informações obtidas. A participação ativa desses gestores ajudou a identificar práticas bem-sucedidas e áreas que necessitam de ajustes, fornecendo uma base sólida para futuras intervenções e aprimoramentos nas políticas educacionais do município.

3.3 Instrumento de Pesquisa

Realizada com gestores do município de Caucaia, a proposta consistiu em identificar, na visão desses sujeitos, os fatores gerenciais e pedagógicos que contribuíram para um avanço significativo nos resultados do segundo ano da alfabetização na proficiência leitora segundo os resultados do SPAECE-Alfa.

Ressalta-se que a construção do instrumento foi embasada na literatura sobre Escolas Eficazes, citada ao longo do referencial teórico, em adequação às ações que o município desenvolveu a partir de *quatro fatores*, a saber:

- a) Pactuação de metas junto aos gestores das escolas ou liderança profissional firme e com enfoque participativo;
- b) Organização e monitoramento orientados, concentração no ensino e na aprendizagem atrelada à maximização do tempo de aprendizagem;
- c) Ensino e objetivos claros;
- d) Altas expectativas como o processo que deve ser comunicado a todas as pessoas e incentivo positivo.

Os fatores relacionados à pactuação de metas junto aos gestores das escolas e as altas expectativas como o processo que deve ser comunicado a todas as pessoas e incentivo positivo são associados às ações gerenciais. Por sua vez, a organização e monitoramento orientados, concentração no ensino e na aprendizagem atrelada à maximização do tempo de aprendizagem, e ensino e objetivos claros estão associados às ações pedagógicas.

Assim, para a construção do instrumental esses fatores foram tratados em uma escala Likert de quatro níveis: 1) concordo muito; 2) concordo pouco; 3) discordo pouco; 4) discordo muito.

É importante ressaltar que a escala Likert é uma ferramenta psicométrica amplamente utilizada em pesquisa quantitativa, na qual se pretende medir o nível de concordância ou discordância com uma afirmação específica. O instrumento completo estará disponível no Apêndice deste documento e o tópico seguinte detalha como as quatro dimensões foram destrinchadas e detalhadas em ações desenvolvidas pelos municípios, ao longo do ano de 2023.

3.4 Planejamento, procedimento e desenho da pesquisa

A abordagem metodológica é fundamental para orientar a pesquisa, delineando os passos e métodos utilizados na investigação científica. Na seleção dos participantes, foi importante definir critérios que garantissem representatividade e relevância para o estudo. A coleta de dados envolveu a aplicação de questionários, visando coletar informações pertinentes ao tema investigado.

Nesse sentido, a Secretaria Municipal de Educação de Caucaia, no ano de 2023, realizou encontros formativos presenciais para gestores escolares e coordenadores pedagógicos quinzenalmente, evento que faz parte do calendário anual.

A pesquisadora formalizou um pedido à Secretaria Municipal de Educação (SME) por meio de um ofício, solicitando autorização para participar de um encontro onde apresentaria detalhes sobre a pesquisa em andamento no município. O objetivo foi informar os participantes sobre a natureza do estudo e convidá-los a responder aos questionários elaborados.

Durante o encontro, cada uma das 22 perguntas do questionário foi lida em voz alta para garantir compreensão completa pelos participantes. Além disso, o termo de consentimento foi disponibilizado para livre acesso, assegurando transparência e clareza sobre os procedimentos e objetivos da pesquisa.

Cada participante recebeu uma cópia assinada pela pesquisadora do termo de consentimento, que foi cuidadosamente arquivada junto com outros documentos relacionados à pesquisa comprovação do processo realizado. Todos os registros são mantidos em conformidade com os padrões éticos e legais estabelecidos para a pesquisa.

A partir dos Apêndices e dos termos de consentimento para aplicação dos questionários, comprometeram-se a responder posteriormente por meio de link do *Google Forms* 37 diretores escolares e 49 coordenadores pedagógicos.

Assim, no dia seguinte, para obter as respostas dos diretores, o link foi criado: <https://forms.gle/A6gZVAqvcZEBfcQ6A> e disponibilizado no grupo de *Whatsapp* dos diretores escolares. O mesmo processo se aplicou para obter as respostas dos coordenadores pedagógicos através do link: <https://forms.gle/MgvZNE785D6ndgWQ7>. Mesmo assim, cada um dos participantes responderam o questionário de forma impressa, o qual foi catalogado pela pesquisadora, gerando-se as tabelas comparativas, posteriormente arquivadas.

A clareza das opções metodológicas e dos instrumentos de coleta de dados foi essencial para assegurar que as análises ficassem robustas e que as respostas obtidas fossem utilizadas de maneira clara e eficaz.

No contexto da pesquisa sobre as estratégias e metas da atuação desses gestores e coordenadores escolares, os cinco caminhos metodológicos foram delineados da seguinte forma: Definição da Abordagem Metodológica, Seleção dos Participantes, Coleta de Dados, Análise de Dados, Considerações Éticas.

A análise de dados consistiu na interpretação dos resultados obtidos, utilizando-se de ferramentas estatísticas, análise qualitativa para identificar padrões e conclusões significativas. As considerações éticas permearam todo o processo, assegurando o respeito aos direitos dos participantes e a integridade na condução da pesquisa. Assim, cada etapa contribuiu de forma integrada para a construção do conhecimento científico de maneira rigorosa e ética.

A partir de tais dados coletados, deu-se início à etapa posterior, que foi o processo de análise, tendo como parâmetro a contribuição teórica conceitual dos autores, que foram as categorias analíticas utilizadas para se procederem as considerações, cujas análises observamos a seguir.

4 ANÁLISE DE DADOS

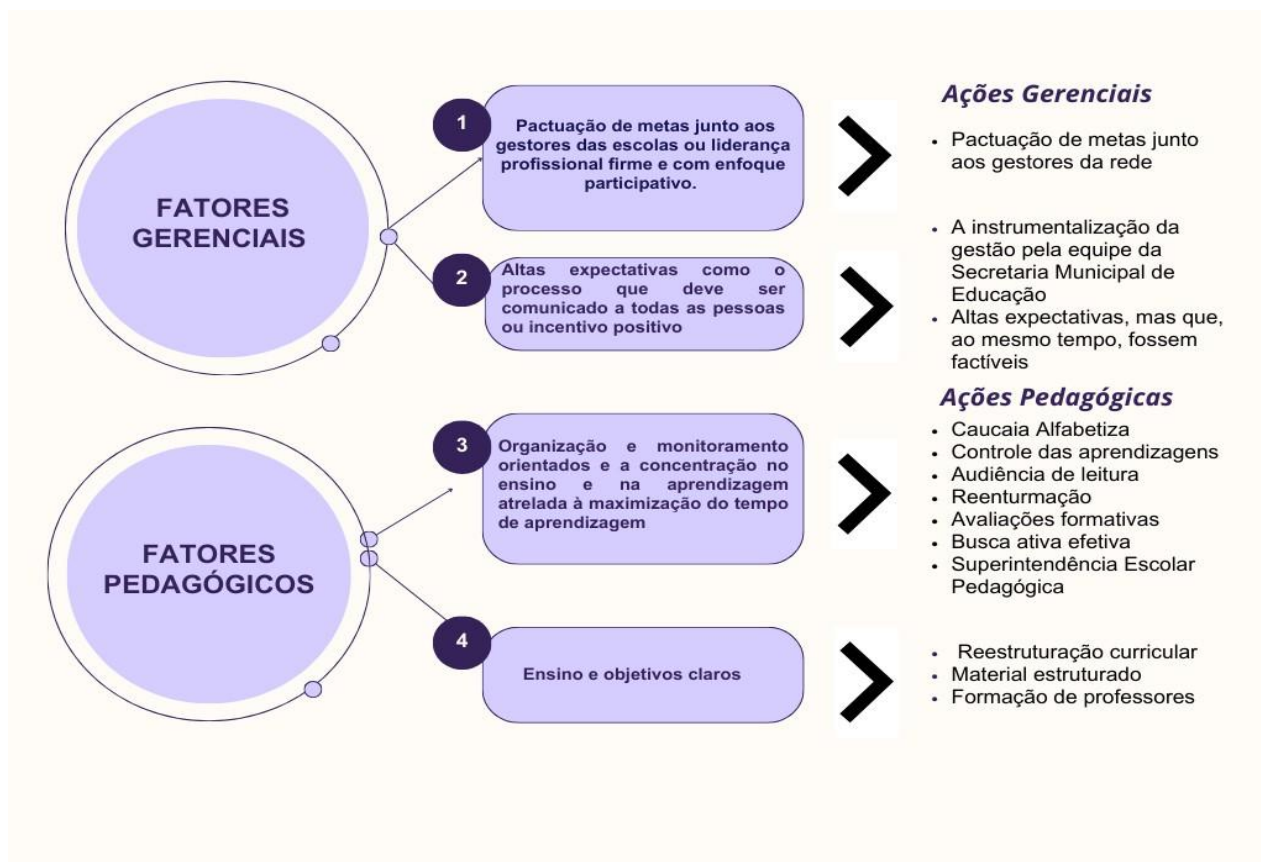
Conforme apresentado, os autores Sammons, Hillman e Mortimore (1995) pesquisaram características das escolas eficazes por meio de uma revisão de estudos dos países do Reino Unido, Estados Unidos e Holanda. A pesquisa mostrou *onze chaves* que, segundo os autores, não podem ser consideradas independentes umas das outras:

- 1) liderança profissional firme e objetiva e com enfoque participativo;
- 2) objetivos e visões compartilhadas;
- 3) ambiente de aprendizagem com organização e ambiente de trabalho atraente;
- 4) foco no ensino e na aprendizagem com a maximização do tempo de aprendizado;
- 5) ensino e objetivos claros;
- 6) altas expectativas comunicadas a todas as pessoas;
- 7) incentivo positivo;
- 8) monitoramento do progresso;
- 9) clareza sobre direitos e responsabilidades dos estudantes;
- 10) parceria família-escola;
- 11) Uma organização orientada à aprendizagem.

Essas chaves subsidiaram a elaboração do instrumento, que utilizou quatro fatores, sendo dois gerenciais e dois pedagógicos.

Os fatores gerenciais que direcionaram as ações têm por referência as chaves relativas à pactuação de metas, as altas expectativas, a liderança profissional firme, o ambiente organizado e atraente, e a clareza sobre direitos e responsabilidades. Por sua vez, os fatores pedagógicos foram orientados pelas chaves de monitoramento orientadas para o resultado na aprendizagem, o ensino e objetivos claros e o compartilhamento de objetivos.

Figura 3: Desdobramento dos fatores gerenciais e pedagógicos em ações gerenciais e pedagógicas implementadas no município de Caucaia



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da SME Caucaia (2023)

O infográfico acima apresenta os dois fatores gerenciais que foram subdivididos em três ações implementadas e tratadas nesta pesquisa que são:

- 1) Pactuação de metas junto aos gestores da rede;
- 2) Instrumentalização da gestão pela equipe da Secretaria Municipal de Educação;
- 3) Abordagem sobre as altas expectativas.

O infográfico também apresenta os dois fatores pedagógicos que foram desdobrados em dez ações:

- 1) Implementação do Programa Caucaia Alfabetiza;
- 2) Reestruturação curricular;
- 3) Efetivo monitoramento das aprendizagens;
- 4) Adoção de um material estruturado;
- 5) Audiências de leitura;
- 6) Política mensal de formação de professores;
- 7) Reenturmação considerando os saberes das turmas;
- 8) Prática constante de avaliações formativas;

- 9) Incorporação de uma busca ativa efetiva; e
- 10) Implementação da equipe de superintendência escolar pedagógica.

4.1 Fatores gerenciais e pedagógicos que subsidiaram a construção do instrumento de pesquisa e detalhamentos

Nesta seção, serão discutidos esses fatores que subsidiaram a construção do instrumento de pesquisa utilizado para investigar os indicadores de aprendizagem na alfabetização dos estudantes do 2º ano do Ensino Fundamental em Caucaia.

A análise desses fatores foi fundamental para compreender como as estratégias de gestão escolar e as práticas pedagógicas influenciam diretamente a qualidade do ensino e nos resultados das avaliações externas.

Ao identificar e detalhar esses elementos, busca justificar a metodologia adotada, e proporcionar uma visão abrangente dos contextos administrativos e pedagógicos que moldaram o processo de coleta de dados e sua interpretação.

4.1.1 Pactuação de metas junto aos gestores das escolas ou liderança profissional firme e com enfoque participativo

A pactuação de metas junto aos gestores das escolas ou liderança profissional firme e com enfoque participativo foi tratada nessa análise como um fator que provocou ações gerenciais. Entende-se por gestão da educação o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada (Bordignon, 2004).

Na gestão escolar o planejamento é essencial, pois a condução dos processos educacionais requer uma constante revisão das atividades operacionais, visando alcançar as diretrizes e normas estabelecidas pela instituição.

Assim, a primeira ação institucionalizada pelo município consistiu na *pactuação de metas junto aos gestores da rede*. Lück (2010) destaca que a liderança compartilhada apresenta diversos aspectos positivos, especialmente ao se inserir no contexto das organizações que adotam princípios de gestão democrática.

Nesse cenário, a tomada de decisão é distribuída e compartilhada entre os membros da comunidade escolar, proporcionando liberdade e encorajando ações criativas que visam alcançar os objetivos da organização. Assim, Lück aponta que:

Na escola, onde a gestão democrática não é apenas uma necessidade, dada a complexidade dos objetivos educacionais, mas também um mandato constitucional, o desenvolvimento da liderança compartilhada torna-se imprescindível. Considerando que a educação tem por objetivo promover o desenvolvimento de capacidades para o exercício da cidadania e que este exercício é intimamente dependente da capacidade de assumir liderança diante das problemáticas sociais, envolver os alunos no exercício da liderança compartilhada deve ser um cuidado importante no trabalho de gestão escolar (Lück, 2010, p. 48).

A citação de Lück (2010) destaca a importância da gestão democrática nas escolas, enfatizando a necessidade dada a complexidade dos objetivos educacionais ao mandato constitucional.

A liderança compartilhada busca promover o desenvolvimento de capacidades para o exercício da cidadania que está intimamente ligado à habilidade de liderar frente às problemáticas sociais. Assim, envolver os estudantes em práticas de liderança compartilhada é essencial para a gestão escolar eficaz.

Neste contexto, ao longo do ano de 2023, o município de Caucaia deu um passo significativo ao pactuar metas específicas para fortalecer o compromisso tanto da gestão escolar quanto da Secretaria Municipal da Educação. Essa iniciativa alinha-se diretamente com a ideia de liderança compartilhada mencionada por Lück. A pactuação de metas visa criar uma base sólida para que todos os envolvidos: gestores, educadores e estudantes para que trabalhem em conjunto para alcançar os objetivos educacionais e promover uma cultura de colaboração e responsabilidade compartilhada.

4.1.2 Organização e monitoramento orientados e a concentração no ensino e na aprendizagem atrelada à maximização do tempo de aprendizagem

As práticas de alfabetização foram desenvolvidas com os estudantes no contraturno, a fim de recompor ou recuperar as habilidades necessárias para a etapa escolar. Esse reforço escolar pode prevenir parte do insucesso escolar, pois as aulas extras foram preparadas para as necessidades deles que não conseguiram atingir o rendimento para o período proposto.

Luckesi (1999) esclarece sobre o reforço escolar:

O Reforço escolar é uma atividade de auxiliar o educando a aprender o que não foi possível aprender nas horas regulares de aula em uma escola. O ideal seria que a própria escola prestasse esse serviço ao educando, pois os estudantes necessitam de aprender; é por essa razão quem vem para a escola. E a escola promete, em sua propaganda, que eles aprenderão. Desse modo, caso eles não tenham aprendido, é dever da escola propiciar o saneamento desse impasse. Em última instância, se a escola não faz isso, alguém necessita de fazer. Usualmente são os pais que assumem essa tarefa, ou por si mesmo ou contratando quem oferece esse serviço (Luckesi, 1999, p. 29).

O *monitoramento das aprendizagens* de cada estudante e a *avaliação diagnóstica* também foram utilizados como ferramentas de organização para a promoção da aprendizagem. A partir dos indicadores das avaliações e dos monitoramentos, como por exemplo, *audiência de leitura*, houve *reenturmação* dos discentes do 2º ano do Ensino Fundamental.

Em paralelo às audiências de leitura para monitoramento das aprendizagens ou das *avaliações formativas* encaminhadas e tabuladas pela equipe de avaliação da SME, houve o direcionamento para *busca ativa efetiva* e inspeção do diário da frequência dos estudantes. Para isso, os gestores escolares preencheram diariamente um sistema (em tempo real) para que a gestão da SME soubesse as ausências de cada estudante.

Cada ação dessas foi acompanhada pela *Superintendência Escolar Pedagógica*. Ressalta-se que a Superintendência Escolar tem como objetivo estimular uma reflexão e ação em torno de três pilares principais: indicadores, processos escolares e instrumentos de gestão. Seu papel é promover uma mentalidade de pensamento crítico e aprendizagem na escola, permitindo que os diretores transcendam a rotina agitada e reflitam sobre aspectos essenciais, como metas globais e sobre a operação diária da instituição.

Preceituar a autonomia da escola e fortalecer a liderança do diretor são fundamentos essenciais do trabalho da Superintendência. Sua presença não implica em intervenção direta; não é sua função impor soluções ou direcionamentos, mas apontá-los, no entanto, o acompanhamento realizado possibilita uma compreensão da atuação dos gestores e do funcionamento da escola, buscando-se alinhar esses aspectos com as metas de qualidade do ensino estabelecidas pela SME.

4.1.3 Ensino e objetivos claros

O currículo possui uma relevância significativa na sociedade, uma vez que está diretamente associado aos saberes adquiridos e aos métodos educacionais empregados. Nessa mesma linha de raciocínio, Moreira (1997, p. 11) sustenta que

[...] o currículo constitui significativo instrumento utilizado por diferentes sociedades tanto para desenvolver os processos de conservação, transformação e renovação dos conhecimentos historicamente acumulados como para socializar as crianças e os jovens segundo valores tidos como desejáveis.

Assim, não há como definir um currículo como um documento único e acabado. Nessa perspectiva, a equipe da SME fez uma reestruturação curricular, considerando as habilidades essenciais sob a ótica dos diversos atores que fazem a práxis pedagógica.

Após esse movimento de *reestruturação curricular*, o município fez adoção de um material estruturado. O *material estruturado* era complementar ao livro didático, com ênfase nos objetos de conhecimento alvo das avaliações externas.

Ressalta-se que para utilizar os materiais em sala de aula, o professor necessita de uma organização antecipada e extrema precisão nas atividades. Isso ocorre porque os materiais constituem ferramentas que proporcionam oportunidades de descoberta no processo de ensino e aprendizagem, contudo, o professor deve fornecer orientações detalhadas sobre as tarefas necessárias.

Assim, um outro movimento incorporado pela gestão da SME para que as ações de ensino fossem fortalecidas e apresentassem objetivos claros foi a política de *formação de professores*. Destaca-se que a política de formação continuada da SME para professores era executada mensalmente, de modo presencial. Sobre a importância de uma formação de professores que relacione teoria e prática tem-se que

[a] formação continuada deve ser capaz de conscientizar o professor de que teoria e prática são “dois lados da mesma moeda”, que a teoria o ajuda a compreender melhor a sua prática e a lhe dar sentido e, conseqüentemente, que a prática proporciona melhor entendimento da teoria ou, ainda, revela a necessidade de nela fundamentar-se (Chimentão, 2009, p. 22).

O trecho acima destaca a importância da formação continuada para promover a compreensão de que teoria e prática são inseparáveis no contexto educacional. Ao considerar teoria e prática como “dois lados da mesma moeda”, enfatiza-se que a teoria proporciona uma base para entender e aprimorar as práticas docentes, enquanto a prática, por sua vez, enriquece a compreensão teórica e revela a necessidade de um embasamento teórico sólido.

Essa inter-relação é fundamental para que os professores possam refletir criticamente sobre suas ações e buscar constantemente o aprimoramento de suas metodologias, resultando em uma educação mais eficaz e significativa.

4.1.4 Altas expectativas como o processo que deve ser comunicado a todas as pessoas ou incentivo positivo

A instrumentalização da gestão pela equipe da Secretaria Municipal de Educação desempenha um papel estratégico na obtenção de bons indicadores educacionais, como destacado por Libânio.

O autor enfatiza que uma gestão é eficaz se possui a aplicação de políticas planejadas e programas educacionais adequados, os quais possibilitam acompanhar o desempenho dos estudantes, oferecer suporte aos professores e identificar áreas de melhoria. Nesse sentido, faz-se necessária a instrumentalização da gestão escolar, pois permitirá a análise de dados relevantes, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e na alocação eficiente de recursos.

Assim, durante o ano de 2023, no município de Caucaia houve conferências específicas com o núcleo gestor das escolas para a apropriação dos resultados das avaliações externas e internas ao município. Cada resultado era apresentado pela secretaria de educação e discutido com o grupo de gestores visando encontrar caminhos para melhorar os processos de ensino e a promoção da aprendizagem dos estudantes.

Acredita-se que a definição de metas considerando *altas expectativas, mas que ao mesmo tempo fossem factíveis*, colaborou para alcançar os objetivos desejados. Os gestores e professores desempenharam um papel essencial, orientando e motivando os estudantes no processo de aprendizagem e à realização de suas aspirações pessoais relacionadas à autoimagem. Assim, a cada encontro as metas eram definidas e os gestores e técnicos da SME, junto aos diretores, coordenadores e professores assumiram o compromisso de atingirem o potencial.

Afinal, é sabido que, ao comunicar de forma clara as expectativas, os líderes gestores escolares eram capazes de orientar equipes em direção aos objetivos comuns, fortalecendo a coesão e o comprometimento. Além disso, ao encorajar a busca pela melhoria contínua e pela superação de obstáculos, os líderes cultivaram uma cultura de responsabilidade e desenvolvimento pessoal, essencial para o sucesso a longo prazo da organização.

A fim de verificar a validade das ações, não apenas caracterizadas nos resultados, mas também do ponto de vista dos atores envolvidos na melhoria dos resultados, foram criadas as escalas para identificar os fatores associados à aprendizagem que possibilitaram a melhoria de indicadores da alfabetização do município de Caucaia.

À luz dos estudos realizados sobre *Escolas Eficazes* e as *onze características-chaves* elencadas pelos autores que ancoram esta pesquisa, a Secretaria de Educação de Caucaia – Ceará estruturou um alentado planejamento estratégico com ações gerenciais e pedagógicas para implementar em sua rede de ensino, visando o crescimento de seus indicadores de alfabetização, desenvolvido em emparceiramento com gestores escolares.

O planejamento constituiu-se com metas, ações e objetivos claros. Segundo Mintzberg (1994), um bom planejamento estabelece direção, aumenta a consistência nas decisões e promove o alinhamento organizacional.

4.1.5 Fatores gerenciais e pedagógicos implementados como ações para melhoria dos indicadores da aprendizagem

Planejamento Estratégico da Secretaria para o ano de 2023 foi denominado “Fatores Gerenciais e Pedagógicos para Gestão de resultados na educação” e objetivou organizar a rede de ensino na perspectiva da reestruturação do fazer pedagógico e o fazer da gestão para aprendizagem com equidade, melhorar a qualidade da alfabetização dos discentes matriculados no segundo ano na rede em 2023, e crescer nos indicadores de suas avaliações externas.

Em 2022, foi criada a ***Superintendência Escolar*** de Caucaia, através da Lei Complementar n.º 94, de 23 de dezembro de 2021, regulamentado pelo Decreto nº 1241, de 30 de dezembro de 2021. O objetivo da criação da Superintendência foi para fortalecer o acompanhamento, comunicação entre escola e Secretaria, mas, ao longo de 2022, observou-se que o trabalho estava sendo mais administrativo, deixando de lado o viés pedagógico.

Considerando o fato de que apenas promover melhorias nas escolas do ponto de vista estrutural, de manutenção e administrativo não seria suficiente para alcançar melhorias no âmbito pedagógico, assim, em 2023, o trabalho da Superintendência foi reorganizado, criando-se a Superintendência Administrativa para dar conta dos processos administrativos.

Desta forma a Superintendência Pedagógica ficou dedicada exclusivamente a fazer o acompanhamento pedagógico, com visitas diárias às escolas, em comunicação direta com os gestores, professores e estudantes apoiando e redirecionando as ações quando necessárias.

Com esse trabalho de acompanhamento diário, a superintendência passou a ser referência nas escolas, pois passaram a ser suporte nas grandes demandas e ações que poderiam chegar aos gestores e comprometer o trabalho pedagógico.

A ação da ***Lotação dos professores para turmas do 2º ano do Ensino Fundamental***, no início do ano de 2023, ao se organizar as Diretrizes de Lotação de professores na rede, processo foi realizado um cuidadoso processo pensado no perfil desses profissionais que ministrariam aulas para as crianças nas turmas de 2º ano da alfabetização. Nesse sentido foram criados vários critérios, entre eles, o perfil alfabetizador.

Além da lotação dos professores em conformidade com o perfil profissional delineado, a Secretaria Municipal de Educação de Caucaia implementou um ***processo de formação continuada em serviço*** diferenciada para os profissionais dessas turmas, focada no aprimoramento contínuo das práticas pedagógicas. Essa formação atualizou os educadores sobre novas metodologias de ensino e os capacitou para enfrentar desafios contemporâneos e promover aprendizagens significativas entre os estudantes.

Outra ação relevante foi a ***Reestruturação Curricular da rede***. Esse processo envolveu análises, atualizações, reformulação dos conteúdos, metodologias e práticas pedagógicas, considerando as necessidades e contextos específicos da comunidade escolar. O currículo foi o grande pilar no norteamento do trabalho pedagógico. Assim, a reorganização curricular do município foi fundamental para alcançar a melhoria da aprendizagem e o avanço nos indicadores. Era necessária uma ter uma política curricular bem definida. E foi com esse propósito que a SME investigou os currículos de municípios e escolas com bons resultados, entre eles o de Sobral, no Ceará para fazer sua reorganização.

No processo de reorganização dos componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática, com foco no crescimento dos indicadores do município, foi feito um recorte para ser trabalhado em cada bimestre, selecionando as habilidades e competências bases e prioritárias, inegociáveis para o desenvolvimento da aprendizagem em cada período.

À medida que houve um alinhamento do currículo às diretrizes e parâmetros estabelecidos pelas políticas educacionais nacionais e estaduais, o currículo também passou a atender melhor às necessidades dos estudantes, considerando suas realidades socioeconômicas e culturais.

Além disso, a reestruturação curricular buscou promover uma integração de novas tecnologias e metodologias de ensino que impulsionassem um aprendizado mais dinâmico, interativo e significativo, além de elevar o desenvolvimento integral dos estudantes, contemplando não apenas aspectos cognitivos, bem como os aspectos sociais, emocionais e éticos, preparando os estudantes para os desafios do mundo contemporâneo, incluindo habilidades como pensamento crítico, resolução de problemas, criatividade e trabalho em equipe.

Como reflexo dessa aprendizagem significativa na vida dos estudantes, o propósito desse trabalho se manifestaria na melhoria e no crescimento dos indicadores, ao qual houve uma preocupação para que tais estudos contemplassem as habilidades que compõem as matrizes de referência do SAEB e SPAECE.

Para além dessa reestruturação curricular, como ferramenta pedagógica complementar, o município adquiriu apostilas e materiais baseados nos descritores do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), com foco em Língua Portuguesa e em Matemática, que são as áreas do conhecimento contempladas na avaliação.

Com o estudo detalhado do currículo, recorte orientado e à luz das rotinas estruturadas pela SME, as escolas, juntamente com os professores, tiveram autonomia para elaborar seus planos de aulas, definindo as aprendizagens e as práticas pedagógicas. Como o propósito era que os indicadores revelassem as melhorias na qualidade do ensino da rede pública municipal, todos os aspectos do currículo foram atentamente observados e analisados para efetivamente preparar os estudantes para a vida e seguir o fluxo escolar com sucesso.

A coerência pedagógica sistêmica nos componentes de Língua Portuguesa e Matemática, disciplinas com foco nas avaliações externas, permitiu que as práticas pedagógicas em sala de aula fossem revistas e o fazer pedagógico, realizado com mais clareza para a melhoria da aprendizagem dos discentes.

Para uma rede de sucesso é fundamental logo que inicia o ano realizar uma ***Avaliação Diagnóstica Inicial da Rede*** para todos os alunos, e foi nesse intuito que a Secretaria Municipal de Educação de Caucaia (SME), em fevereiro de 2023, realizou, através de seus técnicos educacionais, uma avaliação diagnóstica inicial de leitura e escrita com todos os discentes matriculados no 2º ano da alfabetização. O objetivo era identificar o nível de desenvolvimento das habilidades de leitura dos estudantes. A meta era ter evidências claras sobre os conhecimentos das habilidades propostas, e, assim, elaborar o planejamento com ações e estratégias direcionadas.

Essa avaliação diagnóstica seguiu as seguintes etapas: seleção inicial de textos apropriados ao nível de desenvolvimento das crianças, incluindo histórias curtas, listas de palavras e frases simples; com isso, as crianças foram convidadas a ler os textos em voz alta.

Durante a leitura, o avaliador observava a fluência, a precisão e a entonação usadas pela criança; após a leitura, eram feitas perguntas sobre o texto para avaliar a compreensão das crianças e fazer os agrupamentos por níveis. As perguntas podiam ser literais (o que aconteceu na história?) e inferenciais (por que o personagem agiu de certa forma?); em seguida, foi feita a avaliação da capacidade de reconhecer palavras isoladas, tanto em listas quanto em contexto.

Pode-se incluir palavras familiares e novas; concluída essa etapa, é realizada a observação e registro dos tipos de erros cometidos durante a leitura (trocas, omissões, inserções), ajudando a identificar padrões e possíveis dificuldades específicas.

Logo após, foram realizados exercícios que avaliam a consciência fonológica, como segmentação de sílabas, identificação de rimas e sons iniciais e finais de palavras; e, finalmente, os resultados são registrados em instrumentos específicos e analisados para se identificar o nível de leitura de cada criança e as áreas que necessitam de intervenção.

Essa avaliação foi fundamental para orientar o trabalho pedagógico, possibilitando que os professores adaptem suas estratégias de ensino às necessidades individuais dos discentes. Esse processo permitiu intervenções precoces, promovendo o desenvolvimento das habilidades de leitura de forma eficaz e personalizada.

Uma ação que foi de extrema relevância foi a criação do ***Programa de Recomposição da Aprendizagem – Caucaia Alfabetiza***. No início do ano letivo com o resultado da avaliação diagnóstica de leitura e escrita com os estudantes do 2º ano do ciclo de alfabetização, analisou-se criteriosamente o desempenho dos discentes avaliados. Após estudos e análises dos dados, a tomada de decisão foi reagrupar os discentes por níveis de aprendizagem, de acordo com os níveis de leitura e escrita, como: Pré-silábico, Silábico, Silábico-Alfabético e Alfabético.

O uso do modelo de agrupamento produtivo para facilitar o plano de ações específicas proporciona um atendimento com mais qualidade e mais personalidade, visto que, para alfabetizar, é necessário entender fatores específicos do nível classificado para fazer o planejamento. É fato que, para uma criança ser alfabetizada, não existe uma única maneira de aquisição da leitura e da língua escrita: o professor alfabetizador é capaz de criar múltiplos métodos. O aprendizado de cada criança exige tempo, procedimento e ação pedagógica específicas.

Destarte, a partir destes diagnósticos e tomadas de decisões, percebeu-se a necessidade de criar um Programa de suporte para recomposição da aprendizagem. Foi então estruturado um programa denominado de ***Caucaia Alfabetiza***, este com o objetivo de realizar uma recomposição da aprendizagem, recuperação das defasagens e lacunas, para amenizar o déficit dos discentes do 2º ano, nos grupos classificados nos níveis mencionados acima.

Para o referido programa, a SME contratou professores pedagogos com perfil alfabetizador, através de um processo seletivo simplificado, financiado com recursos próprios do município. Na dimensão pedagógica, a equipe de professores formadores da Secretaria de Educação elaborou:

- a) material didático próprio específico para docentes lotados no programa, com atividades, e direcionado a alcançar essa recomposição de aprendizagem dos discentes;
- b) proposta de rotina pedagógica, com orientações organizacionais do tempo escolar e didáticas, com sugestões metodológicas a serem aplicadas durante as vivências em sala de aula;
- c) calendário com os encontros formativos, que aconteceram periodicamente, com o objetivo de oferecer maiores subsídios didáticos, teóricos e metodológicos aos professores, além de oferecer um suporte a suas vivências com os discentes, em sala de aula.

No Programa Caucaia Alfabetiza, o acompanhamento das aprendizagens foi realizado através das visitas de acompanhamento nas escolas, relatórios semanais utilizando um software *Business Intelligence*, ferramenta utilizada no setor pedagógico para acompanhamento e tomada de decisões rápidas e estratégicas. Essa sistemática de acompanhamento permitiu à Secretaria acompanhar o processo de aprendizagem e o progresso dos estudantes de forma eficaz.

Os componentes trabalhados no programa *Caucaia Alfabetiza* eram Língua Portuguesa e Matemática, com prioridade nas habilidades-base para o desenvolvimento da competência leitora e do letramento Matemático.

A chamada pública para contratação foi através do edital nº 004/2023, para composição de banco de talentos, contratação através da concessão de bolsas, previstas nas leis estaduais Nº15.276/2012 (Quinze Mil Duzentos e Setenta e Seis, de dois mil e doze), e Nº 17.632/2021 (Dezessete Mil Seiscentos e Trinta e Dois, de dois mil e vinte e um).

A ação sobre o ***Material didático estruturado para alfabetização*** foi uma ferramenta que impactou positivamente no crescimento dos indicadores da alfabetização no município. Além do material do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD)²⁹, distribuído pelo Governo Federal, a SME adquiriu livros didáticos estruturados, específicos para o trabalho pedagógico nas escolas nos componentes de Língua Portuguesa e de Matemática, para suporte na consolidação da alfabetização, tendo em vista que estavam alinhados com a proposta da SME.

²⁹ PNLD- Programa Nacional do livro e do Material Didático, compreende um conjunto de ações voltadas para a distribuição de obras didáticas, pedagógicas e literárias, entre outros materiais de apoio à prática educativa. Destinados aos estudantes e educadores das Instituições Públicas de educação básica do país

Ainda retomando a ação complementar, do material construído pelos próprios professores-formadores da SME, sua relevância sobreveio, dentre outros motivos, por conter orientações e detalhamento das competências e habilidades detalhadas que seriam trabalhadas na semana e no mês letivo. Além disso, a escola e professores recebiam orientações para pesquisas de mais matérias complementares nas plataformas e sites orientados pela SME.

O resultado foi a existência de uma variedade de materiais didáticos, paradidáticos, jogos, entre outros instrumentos e ferramentas digitais que facilitaram o trabalho dos professores, que poderiam fazer seu uso de acordo com os planejamentos elaborados.

A ação para a pactuação de *Metas claras, com objetivos definidos, através de um plano de ação para cada escola* permitiu que a secretaria estabelecesse metas claras e objetivas junto às escolas para o alcance dos avanços desejados. Assim, a Secretaria passou a utilizar os resultados das avaliações diagnósticas de leitura e escrita realizadas no início do ano letivo de maneira censitária e externa às escolas, através do Sistema de Avaliação da SME, e as evidências dos Protocolos formativos do PAIC, avaliação realizada através do Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará (SPAECE), para análise, interpretação e apropriação analítica e pedagógica dos resultados a fim de entender, gerar indicadores e elementos que subsidiaram a estruturação e construção do plano de intervenções imediatas.

Os resultados dessas avaliações eram sistematicamente considerados, tratados e analisados pelos profissionais da SME; e o primeiro passo era o envio para as escolas, com a orientação de que a equipe de gestores possa analisá-los cuidadosamente para verificar, de modo bem detalhado, as fragilidades e potencialidades apontadas.

Na rotina de trabalho havia encontros das equipes com a SME, para uma reflexão conjunta sobre quais intervenções seriam necessárias para a recomposição da aprendizagem dos estudantes e para suporte aos professores a fim de melhorar a qualidade das aulas.

Após a realização desses dos momentos, iniciavam-se a elaboração do plano de metas e ações pactuadas com todas as escolas. A construção das metas de aprendizagem deve partir da análise dos resultados anteriores de cada série, observando-se as fragilidades a serem superadas. As metas são desafiadoras, mas atingíveis. São diferentes para cada escola, estabelecidas de acordo com os níveis de proficiência e aprendizagem de cada uma.

Estabelecidas as metas, estruturam-se as estratégias de ensino a serem acompanhadas por meio do plano de ação. A tomada de decisão e a aplicabilidade precisam ser rápidas para se reverter as lacunas de aprendizagem. Como suporte às escolas, a Secretaria ofereceu formação continuada quinzenal para diretores e coordenadores; e, para professores,

mensalmente, no momento das formações do currículo, com o objetivo de fortalecer a apropriação do plano, acompanhamento e o compartilhamento de práticas exitosas.

A SME acompanhou mensalmente a aplicabilidade desse plano nas escolas, dando suporte para que as metas fossem alcançadas.

A *Formação de Professores* foi uma ação determinante para o crescimento dos indicadores no município. No início do ano de 2023 o modelo formativo para a formação continuada dos professores foi reformulado.

As formações passaram a ser ofertadas mensalmente no dia do planejamento dos professores no Centro de Formação (CEMFA), local exclusivo para ações da Secretaria. Instituiu-se também o planejamento coletivo realizados nas escolas, organizado e orientado pelos coordenadores pedagógicos no sentido de fortalecer mais a prática docente.

Durante os encontros formativos destinados a todos os professores da rede municipal dos componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática (Anos Iniciais e Finais), os professores-formadores promoviam discussões em torno das vivências em sala de aula, a fim de pensar coletivamente nas estratégias para alcançar as metas de aprendizagem significativa dos estudantes.

Além disso, são apresentadas aos professores propostas de atividades que contemplam as habilidades fundamentais a serem trabalhadas com os estudantes; conjunto de habilidades definido por período, a partir da Proposta Curricular Municipal, a qual foi construída representando um recorte do DCRC (Documento Referencial Curricular do Ceará) e, por sua vez, da BNCC.

As habilidades abordadas em cada período escolar vinculam-se aos descritores da matriz de referência do SPAECE, fato esse que direciona os trabalhos realizados às metas a serem alcançadas, tanto em aprendizagem significativa quanto em proficiência de escala dessa avaliação externa. Dessa forma, as ações pedagógicas realizadas ganham êxito quando tais propostas se efetivam em sala de aula.

Para garantir a eficácia dos programas e ações implementados, fortaleceu-se a *Busca Ativa Escolar* como uma estratégia integrada e intersetorial desenvolvida para identificar, registrar e acompanhar crianças infrequentes, adolescentes que fora da escola ou em risco de evasão escolar. O trabalho era garantir o acesso e permanência de todos os discentes no ambiente escolar, promovendo ações coordenadas para superar barreiras que impediam a continuidade dos estudos. Essas medidas foram essenciais para garantir o direito à educação, reduzindo as desigualdades e promovendo a inclusão social.

A **Busca Ativa Escolar** foi realizada diariamente no ano de 2023. As orientações foram informadas e alinhadas nas Diretrizes de Matrícula, garantindo que nenhum estudante ficasse para trás. Foi criada, para todas as escolas, a figura do agente de busca ativa escolar, que, diariamente, após realizada a chamada dos estudantes, passava nas salas de aula para coletar o quantitativo de estudantes faltosos do dia. Após essa coleta, realizadas ligações telefônicas para as famílias, a fim de saber a justificativa sobre a ausência do estudante na escola. Essa ação trouxe diversos benefícios. Dentre eles cita-se:

- a) Identificação e reintegração de estudantes fora da escola, a Busca Ativa Escolar diminuiu os índices de abandono escolar, assegurando que mais crianças e adolescentes completem sua educação básica;
- b) Promoção do o acesso à educação, a iniciativa ajudou a incluir socialmente crianças e adolescentes de grupos vulneráveis, garantindo que todos tenham oportunidades iguais de aprendizado e desenvolvimento;
- c) Escolas com mais estudantes, e políticas de intervenção puderam sendo aplicadas de forma mais abrangente, melhorando o desempenho acadêmico e os resultados educacionais gerais;
- d) Reforço na colaboração entre diferentes setores (educação, saúde, assistência social), aprimorando a eficácia das políticas públicas e promovendo um trabalho conjunto para resolver problemas complexos;
- e) Promoção e participação da comunidade no processo educativo, criando uma rede de apoio, valorizando a educação e colaborando ativamente para manutenção dos discentes na escola;
- f) Assegurar a presença escolar, foi possível identificar e abordar fatores externos que prejudicavam o aprendizado, como problemas de saúde, questões familiares e dificuldades socioeconômicas, proporcionando um suporte mais abrangente;
- g) Criação de campanhas e ações de mobilização, iniciativas que sensibilizou a sociedade sobre a importância da educação e a necessidade de combater a evasão escolar, fortalecendo o compromisso coletivo com a educação de qualidade para todos.

Uma **Rotina pedagógica Estruturada**, quando efetivada de forma eficiente, desenvolve o hábito da disciplina na sala quanto aos horários. Entre as ações desenvolvidas a rotina pedagógica estruturada para os professores foi cuidadosamente pensada através de um planejamento detalhado e sistemático das atividades diárias e semanais no ambiente escolar, delineando as tarefas, os conteúdos a serem ensinados, os métodos de ensino, os horários e os

objetivos de aprendizagem. Essa estruturação visou otimizar o tempo de aula, garantir a cobertura dos conteúdos curriculares, promover a continuidade e a coerência do processo educativo e facilitar o acompanhamento do progresso dos estudantes. Além disso, proporciona um ambiente organizado e previsível, tanto para os professores quanto para os discentes, contribuindo para um ensino mais eficaz e uma gestão escolar mais eficiente.

O trabalho foi iniciado com análise dos dados diagnósticos, com uma revisão detalhada dos resultados do SPAECE-Alfa do ano de 2022 para identificar as habilidades que precisariam de mais atenção e fortalecer as que já estavam adequadas. Concomitante a essa etapa, foram identificados os padrões e tendências nos dados de desempenho dos estudantes. O uso dos dados das avaliações diagnósticas para planejar intervenções específicas foi de extrema importância, tanto para a elaboração do planejamento quanto para o plano de intervenções.

Com os resultados do diagnóstico, foi planejada e elaborada a rotina para toda a rede do município, com foco nas habilidades distribuídas em períodos mensais. O planejamento para as aulas teve objetivos de aprendizagens claros, como definição específica para cada aula, alinhados com as competências avaliadas pelo SPAECE-Alfa.

As sequências didáticas elaboradas foram pensadas na organização das aulas, de maneira sequencial e lógica, garantindo a construção gradual do conhecimento, inclusão das revisões periódicas para reforçar conceitos fundamentais. Um ponto importante que foi ressaltado foram as metodologias ativas propostas pela Aprendizagem Baseada em Problemas (Problem-Based Learning - PBL).

A PBL é uma metodologia educacional ativa que envolve os discentes no processo de aprendizado através da resolução de problemas complexos e reais. Em vez de receberem informações passivamente, os estudantes trabalham em grupos para investigar, analisar e resolver problemas, desenvolvendo habilidades de pensamento crítico, colaboração e aplicação prática do conhecimento teórico. O PBL promove a autonomia dos estudantes, incentivando a aprendizagem autodirigida e a capacidade de pesquisa, enquanto os professores atuam como facilitadores, guiando e apoiando o processo de descoberta e construção do conhecimento.

A rigor seguiu-se rigorosamente – a proposta da inclusão com adaptação das estratégias de ensino para atender às necessidades individuais dos estudantes. E, para ter uma maior participação e integração deles, foram desenvolvidas formações específicas para professores da sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), além da criação de grupos de apoio para estudantes com dificuldades específicas. Para garantir a inclusão, foram implementadas práticas pedagógicas inclusivas que consideram a diversidade da sala de aula.

A *rotina pedagógica estruturada* era estruturada mensalmente pelos formadores municipais, o que facilitou a avaliação contínua e feedbacks, através da aplicação de avaliações formativas mensais para monitorar o progresso dos estudantes e ajustar o ensino conforme necessário.

Para garantir que a rotina fosse inserida de forma adequada na sala de aula, durante as formações, era detalhadamente explicada, orientando-se sobre suas etapas e os tempos pedagógicos para cada semana de aula e as habilidades a serem trabalhadas em cada período.

Como principais estratégias utilizadas ao longo de 2023, destacam-se: participação em programas de formação continuada para atualização das práticas pedagógicas, workshops e cursos focados em metodologias ativas e tecnologias educacionais, formação de grupos de estudo e discussão entre os professores para compartilhar experiências e estratégias e encontros regulares para troca de ideias e resolução de problemas comuns.

A ação do *Acompanhamento e monitoramento das aprendizagens com visitas diárias às escolas*, ao longo do ano letivo, foi sistematicamente realizada com monitoramento das aprendizagens e dos processos pedagógicos, através das visitas da Superintendência Escolar. Os professores-formadores da SME visitavam quinzenalmente as escolas para identificar e acompanhar a gestão pedagógica, rotina escolar, frequência, audiência de leitura, avanço dos níveis de leitura dos estudantes e acompanhamento pedagógico geral na escola.

As intervenções eram realizadas de maneira ágil, sem esperar chegar o final do mês ou bimestre para descobrir se o estudante não aprendeu o esperado. Com o monitoramento, os professores, com o apoio dos coordenadores e do diretor, se articulam para ações com foco nos estudantes com mais dificuldade, para evitar que as crianças fiquem defasadas na aprendizagem.

A *Audiência de Leitura* foi uma ação que consistiu nos momentos de personalização do ensino. Nessa ação, o coordenador pedagógico, diretor, formador ou superintendente escolar sentava-se com a criança, com o Guia de Aplicação da Avaliação Diagnóstica do Sistema de Ensino de Caucaia (ADSEC), previamente organizado, com textos preparados pela SME para tomada de leitura da criança, avaliar e sistematizar nos níveis.

Para a escola, eram momentos estratégicos de análise e discussão dos dados obtidos nessa ação; gestores escolares e professores tinham a oportunidade de revisar os planejamentos e identificar pontos fortes e objetivos que precisavam replanejar. Esse processo colaborativo permitiu ajustar as estratégias pedagógicas e definir metas para melhorar o desempenho dos discentes.

Avaliações formativas mensais e o monitoramento das habilidades, em 2023, foram também ações aplicadas através de provas elaboradas e enviadas para as escolas. Após aplicação, o gabarito era inserido no sistema de avaliação da Secretaria. Os resultados eram tratados sistematicamente para realização das devolutivas para as escolas em forma de relatórios.

Em um segundo momento, era realizado um amplo processo de apropriação dos resultados na formação dos técnicos da SME, Superintendência Pedagógica, dos professores, gestores escolares e coordenadores pedagógicos. A ação era disseminar entre todos os envolvidos os resultados das avaliações para preparar ações interventivas em colaboração ao trabalho dos professores.

O monitoramento contínuo do progresso permite que os educadores identifiquem precocemente quaisquer dificuldades de aprendizagem e intervenham de maneira oportuna: “A avaliação deve ser vista como um processo contínuo, e não como um evento isolado” (Black; Wiliam, 1998, p. 12). Isso enfatiza a necessidade de um ciclo contínuo de avaliação que informe tanto os professores quanto os gestores educacionais sobre a eficácia das intervenções e a necessidade de ajustes curriculares.

4.2 Análise dos fatores gerenciais e pedagógicos por diretores e coordenadores escolares do município

Sob o ponto de vista dos diretores escolares, foram analisadas as respostas ao instrumento de pesquisa, que se encontra no apêndice deste estudo, separando-as em dois tópicos: um referente aos fatores gerenciais e outro aos fatores pedagógicos. A seguir, serão apresentadas as análises desses fatores gerenciais.

Analisa-se adiante dois fatores gerenciais e as respectivas ações de gestão, sob a ótica dos diretores e dos coordenadores. Responderam à pesquisa 86 gestores escolares, sendo 37 diretores e 49 coordenadores.

4.2.1 Análise dos fatores gerenciais e das suas respectivas ações sob a óptica dos gestores educacionais do município de Caucaia

O primeiro fator gerencial analisado foi *a pactuação de metas junto aos gestores das escolas/liderança profissional firme e com enfoque participativo*. Para analisar o ponto de vista dos gestores escolares sob esse fator, foram feitas perguntas sobre a ação de *pactuação de metas junto aos gestores da rede*. Nessa etapa, esses sujeitos respondiam em uma escala Likert, distribuída em: (1) Discordo muito; (2) Discordo pouco; (3) Concordo pouco; (4) Concordo muito.

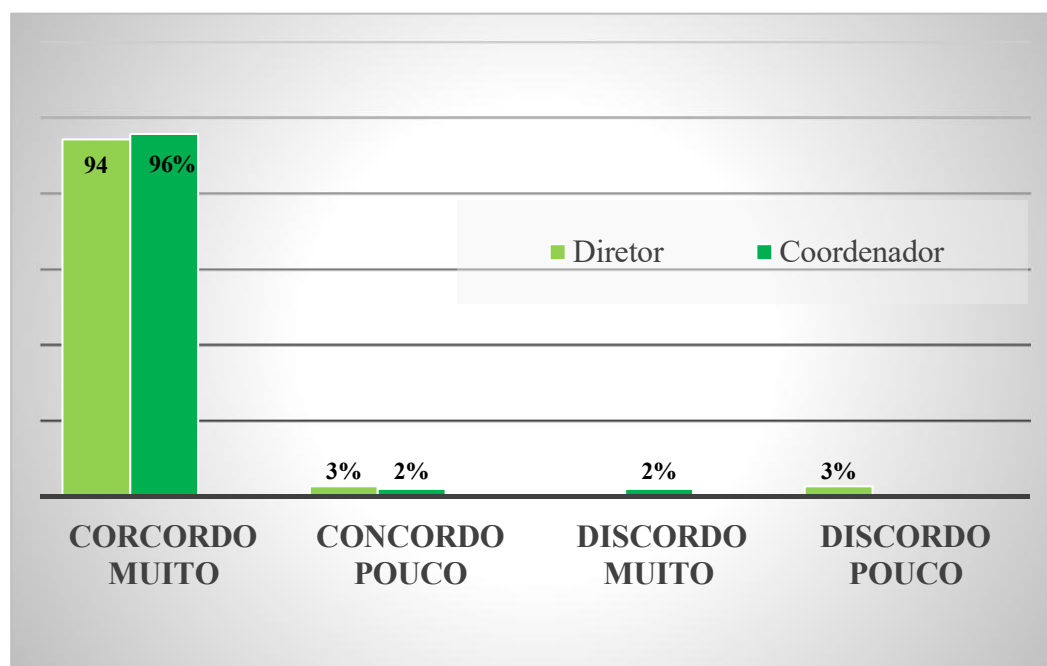
As questões respondidas foram: i) A gestão da SME apresenta e discute com os(as) lideranças/diretores os resultados obtidos pela Escola nas avaliações externas? ii) A gestão da SME apresenta e discute com os professores as metas educacionais a serem alcançadas pela Escola? iii) A gestão da SME conversa com os diretores/coordenadores sobre aspectos associados à qualidade do ensino? iv) A gestão da SME conversa com os professores sobre a qualidade da aprendizagem como responsabilidade coletiva? v) As opiniões dos gestores são consideradas pela gestão da SME? vi) A gestão da SME estimula os professores para a introdução de atividades inovadoras nas aulas?

Os gráficos a seguir apresentam as respostas dos gestores sobre as questões referentes a essas ações gerenciais estratégicas.

4.2.1.1 Resultados do primeiro fator gerencial

O ***primeiro fator gerencial*** analisado foi a ***Pactuação de metas junto aos gestores das escolas ou liderança profissional firme e com enfoque participativo***. Para analisar o ponto de vista dos gestores escolares sob esse fator, foram feitas as perguntas adiante sobre as ações.

Gráfico 2: A SME apresenta e discute com os(as) lideranças/diretores e coordenadores os resultados obtidos pela Escola nas avaliações externas?

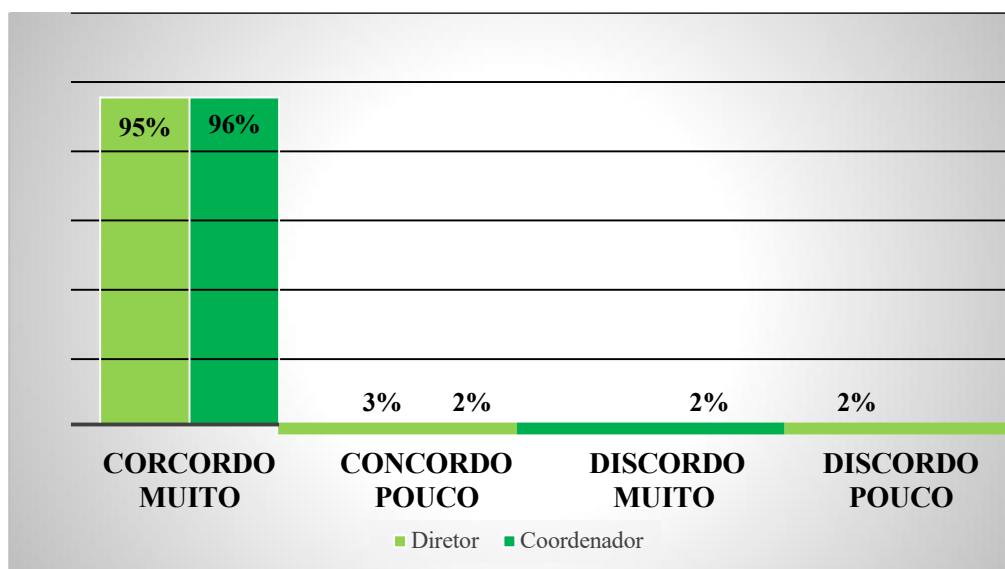


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O gráfico revela a opinião sobre a discussão dos resultados obtidos pela escola em avaliações externas com os gestores. 96% dos 49 coordenadores concordam muito; enquanto, 94% dos 37 diretores entrevistados concordam muito que a SME discute os resultados das avaliações externas. Quanto às discordâncias, 2% dos coordenadores discordam muito e 3% dos diretores discordam pouco, sobre essa discussão pela SME. Esses dados indicam um percentual de 3% dos diretores que concordam pouco.

Assim, foi possível diagnosticar que 2% dos coordenadores e 3% dos diretores apresentam concordância mínima em relação à discussão dos resultados de avaliações externas, feita pela SME de Caucaia.

Gráfico 3: A gestão da SME apresenta e discute com os professores as metas educacionais a serem alcançadas pela Escola?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O gráfico mostra que 96% dos 49 coordenadores concordam muito que foram apresentadas e discutidas as metas educacionais a serem alcançadas pela escola. Dentre os 37 diretores, 95% afirmaram ter discutido as metas educacionais apresentadas pela SME, apontando como resposta “Concordo Muito”.

Com base no Gráfico 3, é possível perceber que a grande maioria concorda muito com a afirmação de que as metas foram discutidas. Esse consenso reforça a ideia de que a gestão da rede, ao longo de 2023, fez um esforço substancial para envolver os gestores na análise e entendimento das metas. Isso demonstrou um comprometimento com a transparência e a colaboração no processo educacional.

Este dado é um indicador positivo da comunicação e alinhamento das metas dentro da rede escolar. No entanto, para uma análise mais profunda, é importante considerar também as respostas que expressam discordância, mesmo que em menor grau.

O grupo Concordo Pouco, embora menor, ainda representa uma porção significativa dos participantes, pois 2% dos coordenadores e 3% dos diretores sentiram que as metas não foram discutidas de forma satisfatória, isso pode sugerir que houve lacunas na comunicação ou que as discussões não foram repassadas quanto o esperado, mas o percentual foi útil para investigar as diferentes percepções dos resultado e falta de clareza nas metas, ou se houve dificuldades na implementação das discussões em suas respectivas unidades.

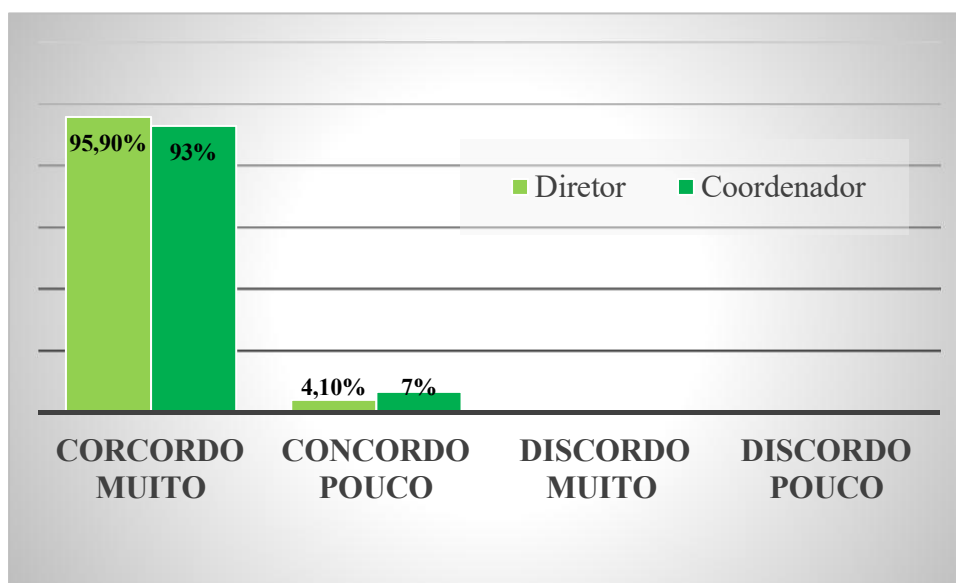
Para os 2% dos diretores que discordam pouco, a situação pode indicar um certo nível de insatisfação ou de percepção de que as discussões, embora tenham ocorrido, poderiam

ter sido mais eficazes. É essencial explorar se esses indivíduos sentem que as reuniões foram insuficientes ou se houve aspectos específicos das metas que não foram suficientemente abordados.

Para os 2% coordenadores do “discordo muito”, mesmo com uma menor porcentagem, houve uma preocupação significativa sobre a forma como as metas foram comunicadas ou aplicadas. Esses casos devem ser analisados detalhadamente para entender os pontos de discórdia e melhorar a prática futura.

A análise das respostas sugere que, de forma geral, a gestão da rede de Caucaia tem se esforçado para garantir que as metas educacionais sejam discutidas de maneira abrangente. No entanto, as opiniões divergentes destacam áreas potenciais para melhorias na comunicação e no processo de discussão. É fundamental que esses aspectos sejam investigados para otimizar futuras discussões e garantir que todos os gestores estejam devidamente alinhados e engajados nas metas educacionais estabelecidas.

Gráfico 4: A gestão da SME conversa com os diretores/coordenadores sobre aspectos associados à qualidade do ensino?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O Gráfico 4 apresenta a percepção dos diretores e coordenadores em relação à frequência e eficácia das conversas com a gestão da Secretaria Municipal de Educação (SME) sobre aspectos associados à qualidade do ensino.

Os dados mostram que 93% dos 49 coordenadores e 95,9% dos 37 diretores concordam fortemente que essas discussões são frequentes e produtivas. Este elevado nível de

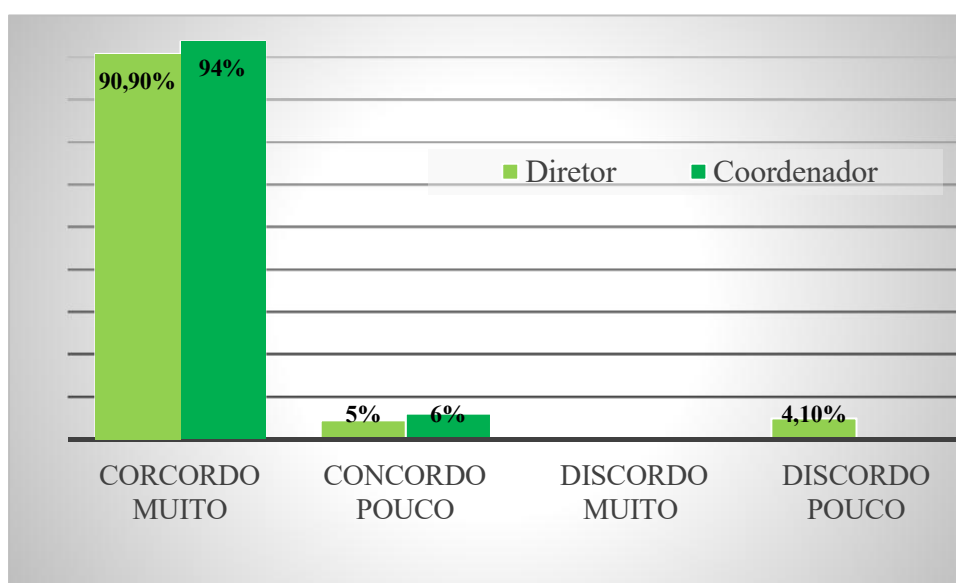
concordância indica um alinhamento significativo entre a gestão escolar e a administração central no que tange ao diálogo sobre a qualidade educacional. A comunicação efetiva e regular entre esses grupos para a implementação bem-sucedida das políticas educacionais e para o aprimoramento contínuo da qualidade do ensino.

Por outro lado, apenas 4,10% dos 37 diretores e 7% dos 49 coordenadores expressaram concordância parcial. Essa pequena porcentagem sugere que há alguns desafios ou insatisfações quanto à frequência ou à qualidade das discussões. Foi importante conversar com as instituições identificando possíveis áreas de melhoria na comunicação entre a SME e as escolas.

Não foram registradas respostas nas categorias de "discordo muito" e "discordo pouco", o que pode indicar uma percepção geral positiva e uma ausência de discordância significativa sobre a questão.

O gráfico reflete um panorama positivo em relação ao diálogo entre a gestão da SME e os gestores escolares, com a maioria reconhecendo a importância e a eficácia dessas conversas. No entanto, a presença de alguma discordância, mesmo que mínima, destaca a necessidade de continuar monitorando e aperfeiçoando a comunicação para garantir que todos os gestores estejam plenamente engajados e satisfeitos com o processo de diálogo sobre a qualidade do ensino.

Gráfico 5: A gestão da SME conversa com os professores sobre a qualidade da aprendizagem como responsabilidade coletiva?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O Gráfico 5 ilustra a percepção dos diretores e coordenadores quanto à discussão da qualidade da aprendizagem como uma responsabilidade compartilhada entre a SME e a comunidade escolar.

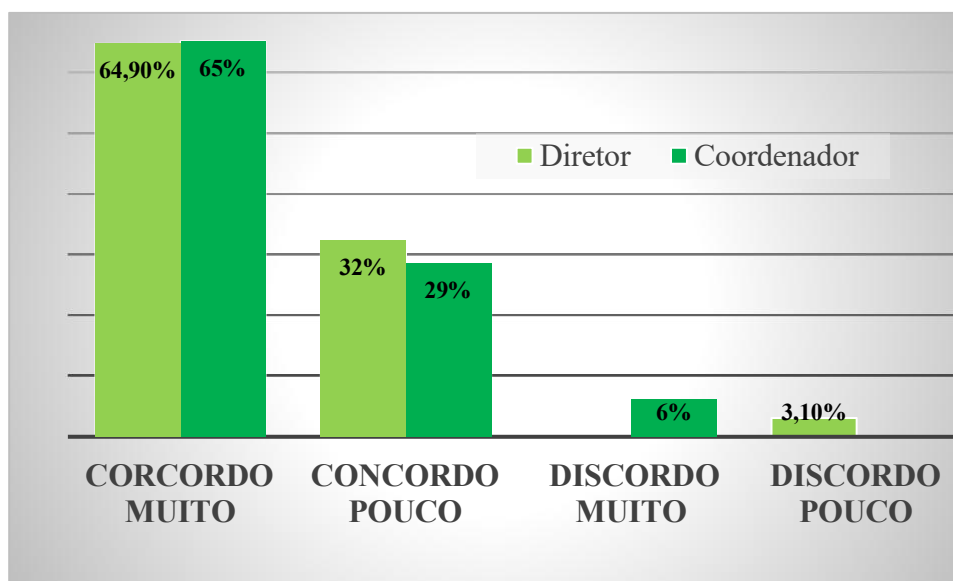
Os resultados mostram que 90,90% dos diretores e 94% dos coordenadores concordam que a qualidade da aprendizagem é abordada como uma responsabilidade coletiva e que a SME desempenha um papel ativo em promover esse diálogo. Esse elevado índice de concordância sugere um entendimento significativo e uma aceitação ampla da importância de um esforço conjunto para assegurar um ambiente educacional eficaz e inclusivo. O alinhamento observado entre a gestão escolar e a percepção administrativa destaca a valorização do trabalho colaborativo e o reconhecimento de que a melhoria da aprendizagem depende da contribuição de todos os envolvidos no processo educativo.

Por outro lado, 5% dos diretores e 6% dos coordenadores manifestaram concordância parcial, (pouco), o que pode indicar algumas reservas ou áreas onde a responsabilidade compartilhada ainda não está completamente assimilada. Essas respostas sugerem que, embora haja um consenso geral sobre a importância da responsabilidade coletiva, pode haver desafios na implementação prática ou na percepção da efetividade das discussões promovidas pela SME.

Os 4,10% dos diretores responderam que discordam pouco. Não foram registradas respostas nas categorias "discordo muito", o que pode refletir uma ampla aceitação da abordagem de responsabilidade compartilhada ou uma falta de objeção significativa à forma como o diálogo é conduzido. A ausência de respostas nessas categorias indica que, em geral, os participantes não têm objeções marcantes sobre a discussão da qualidade da aprendizagem como responsabilidade coletiva.

O gráfico reflete um consenso robusto em torno da ideia de que a qualidade da aprendizagem deve ser uma responsabilidade compartilhada e que a SME está efetivamente facilitando esse diálogo. A pequena porcentagem de discordância parcial sugere a necessidade de continuar a fortalecer e apoiar a comunicação e a colaboração entre todos os atores envolvidos para garantir uma educação de alta qualidade e inclusiva.

Gráfico 6: Opiniões dos gestores são consideradas pela gestão da SME?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

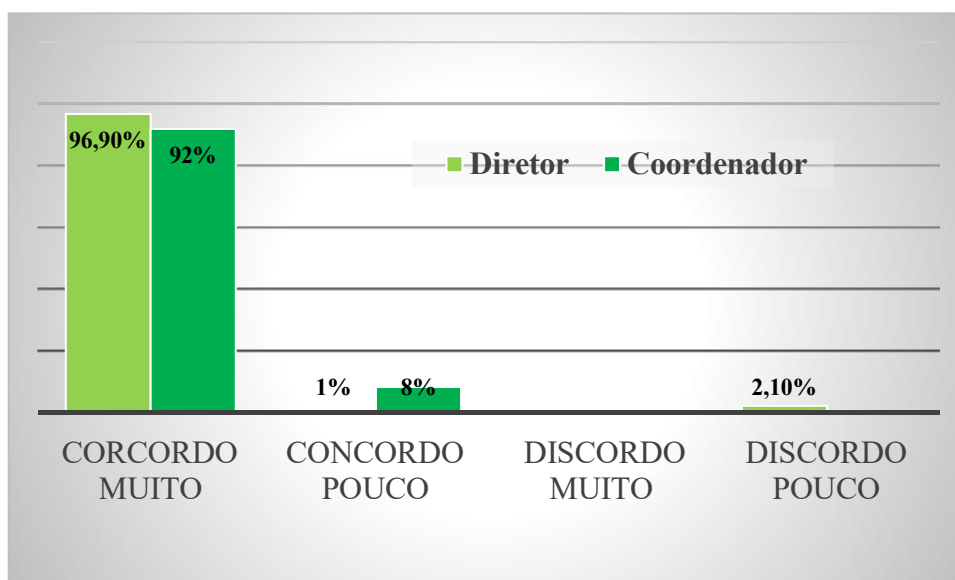
O Gráfico 6 revela a percepção dos gestores quanto à consideração e ao respeito que a gestão da SME demonstra em relação às suas opiniões. Os dados mostram que 64,90% dos 37 diretores e 65% dos 49 coordenadores afirmam que a SME se mostra aberta ao diálogo e receptiva às suas opiniões. Essa maioria expressiva indica uma percepção positiva sobre a comunicação e o respeito demonstrados pela gestão da SME.

No entanto, aproximadamente 32% dos diretores e 29% dos coordenadores indicam uma concordância parcial com a afirmação. Esses resultados sugerem que, embora a maioria reconheça a abertura ao diálogo, uma parcela significativa ainda vê espaço para melhorias na forma como a SME considera e valoriza as opiniões dos gestores.

Além disso, 6% dos coordenadores e 3,10% dos diretores discordaram fortemente ou parcialmente da afirmação, sinalizando que há preocupações específicas quanto à qualidade do diálogo e ao respeito nas interações com a gestão da SME. Esses números revelam a necessidade de aprimorar o relacionamento e a comunicação entre a SME e os gestores escolares.

Para garantir uma comunicação eficaz e uma colaboração construtiva durante as formações e o acompanhamento pedagógico, a SME buscou continuar a trabalhar para fortalecer um clima de consideração e receptividade. Isso incluiu criar oportunidades para assegurar que as preocupações dos gestores sejam abordadas de maneira construtiva, contribuindo para um ambiente educacional mais harmonioso e produtivo.

Gráfico 7: A gestão da SME estimula os professores para a introdução de atividades inovadoras nas aulas?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O Gráfico 7 reflete a percepção dos Diretores e Coordenadores em relação ao estímulo promovido pela gestão da SME para que os professores introduzam atividades inovadoras em suas práticas pedagógicas. A análise dos dados revela que a maioria substancial dos 37 diretores 96,90% e dos 49 coordenadores 92% acredita que a gestão da SME incentiva de forma efetiva a inovação nas aulas.

Entretanto, cerca de 1% dos diretores e 8% dos coordenadores expressaram uma concordância parcial com a afirmação, indicando que, embora reconheçam algum nível de estímulo, percebem que há margem para melhorar o suporte fornecido para a introdução de práticas inovadoras.

Nenhum deles discordaram fortemente da afirmação. E 2,10% dos diretores discordam pouco. Esse percentual sugere que uma pequena parcela de gestores vê lacunas significativas no estímulo oferecido pela SME, apontando para possíveis deficiências na consistência ou na eficácia das estratégias de incentivo à inovação, o que pode refletir uma percepção amplamente positiva, ressaltando a necessidade de atenção às críticas mais incisivas.

Para melhorar o estímulo à inovação nas práticas pedagógicas, a gestão da SME deve considerar a implementação de estratégias mais abrangentes e personalizadas que atendam às diferentes necessidades e realidades dos professores. Isso pode incluir a oferta de mais recursos, treinamentos específicos e um acompanhamento contínuo das iniciativas inovadoras,

garantindo que todos os docentes tenham o suporte necessário para explorar novas abordagens pedagógicas.

4.2.1.2 Resultados do segundo fator gerencial

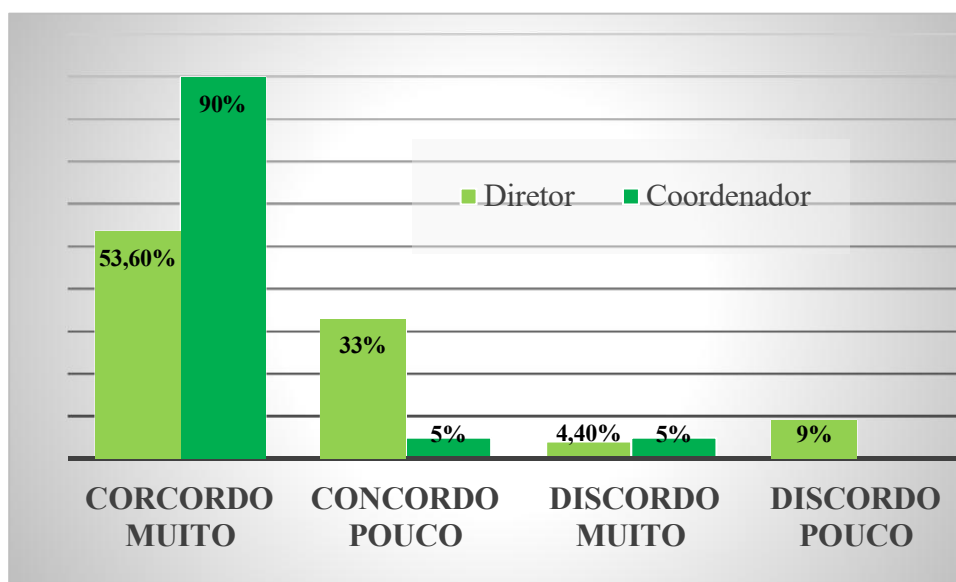
O segundo fator gerencial analisado foi *Altas expectativas como o processo que deve ser comunicado a todas as pessoas ou incentivo positivo*. Para analisar o ponto de vista dos gestores escolares sob esse fator, foram feitas perguntas em relação as ações: *A instrumentalização da gestão pela equipe da Secretaria Municipal de Educação e altas expectativas factíveis*.

Nessa etapa, esses sujeitos respondiam os seguintes questionamentos:

- 1) A gestão da SME motiva os professores e demais profissionais para o trabalho escolar, criando uma grande rede colaborativa?
- 2) O trabalho do diretor é valorizado pela gestão da SME?
- 3) A instrumentalização da gestão pela equipe da Secretaria Municipal de Educação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?
- 4) As altas expectativas pelos resultados apresentados nos encontros junto à Gestão da SME colaboraram para alcançar os objetivos desejados que culminaram no aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?

Sobre esses questionamentos, a opinião dos gestores apresenta-se detalhada nos gráficos a seguir. Esses gráficos referem-se às questões 18, 19, 20, 21 do instrumento de pesquisa aplicado a gestores do município.

Gráfico 8: A gestão da SME motiva os professores e demais profissionais para o trabalho escolar, criando uma rede colaborativa?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O Gráfico 8 ilustra a percepção dos Diretores e Coordenadores sobre o papel da gestão da SME em motivar os profissionais da educação e fomentar uma rede colaborativa dentro das escolas. A análise dos dados revela que uma parcela significativa dos 37 diretores 53,60% e a maioria dos 49 coordenadores 90% avalia positivamente a atuação da SME nesse aspecto. Estes respondentes indicam que a gestão demonstra entusiasmo e incentiva ativamente os professores e outros profissionais a se dedicarem ao trabalho escolar, promovendo um ambiente colaborativo.

Por outro lado, 33% dos diretores e 5% dos coordenadores expressaram uma concordância parcial com a afirmação, sugerindo que, embora reconheçam algum grau de incentivo e colaboração, percebem a necessidade de melhorias adicionais. Esse resultado aponta para oportunidades de aprimorar o sentimento de pertencimento à comunidade escolar e a responsabilidade compartilhada entre todos os membros da equipe educacional.

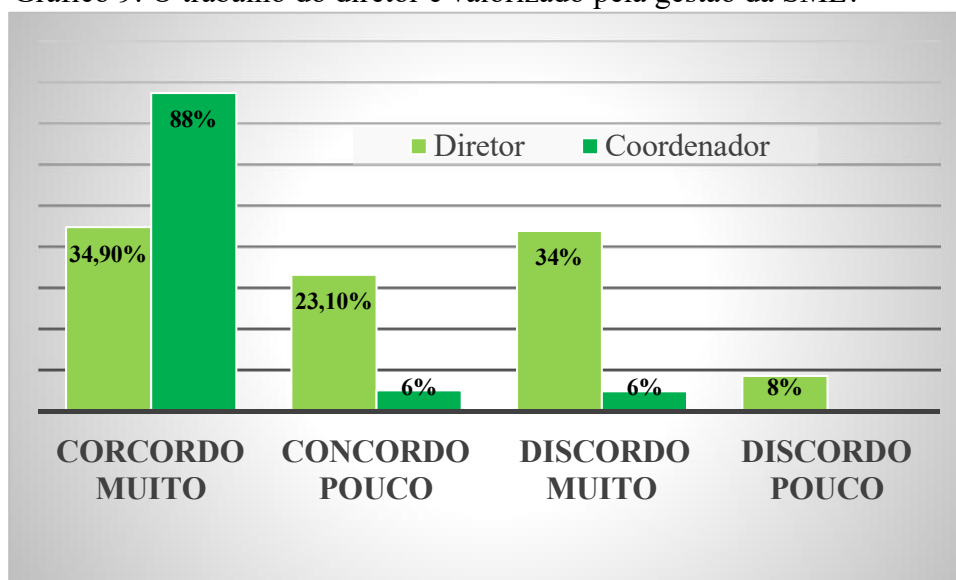
Além disso, 4,40% dos diretores e 5% dos coordenadores discordam fortemente da afirmação. Essa discordância indica que uma pequena parte dos respondentes vê deficiências significativas na forma como a gestão da SME estimula e apoia a colaboração e o engajamento profissional.

Em relação à discordância leve, 9% dos diretores manifestaram essa visão, enquanto não houve registros de discordância mínima entre os coordenadores. A ausência de

respostas nesse sentido entre os coordenadores pode sugerir uma percepção mais uniforme ou menos crítica nesse grupo.

Esses resultados sublinham a necessidade de um contínuo esforço da SME para fortalecer a rede colaborativa e a motivação dentro das escolas. Estratégias adicionais podendo incluir a implementação de programas de incentivo mais eficazes, a promoção de oportunidades para a colaboração entre pares e o desenvolvimento de iniciativas que reforcem a sensação de pertencimento e compromisso entre todos os profissionais da educação.

Gráfico 9: O trabalho do diretor é valorizado pela gestão da SME?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

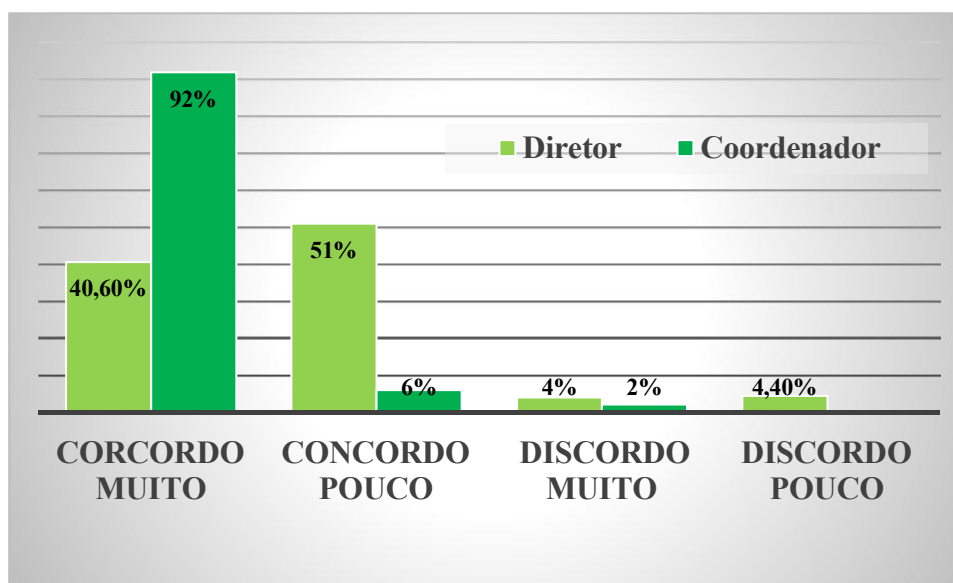
As respostas sobre a valorização do trabalho de diretores apontam que 34,90% dos 37 diretores e 88% dos 49 coordenadores concordaram fortemente que são reconhecidos e valorizados. Além disso, 23,10% dos diretores e 6% dos coordenadores concordam pouco com a ideia de que são reconhecidos e valorizados.

Discordam muito 34% dos diretores e 6% dos coordenadores e discordam pouco 8% dos diretores, não havendo respostas para os coordenadores. Esses resultados destacaram a importância de estratégias contínuas por parte da SME para melhorar o reconhecimento e a valorização dos gestores, contribuindo, desse modo, para um ambiente de trabalho positivo e motivador dentro das escolas de Caucaia. Reconhecer e valorizar os gestores pode impactar positivamente no desempenho e na qualidade da educação oferecida.

Quanto à diferença na percepção de diretores e coordenadores, observa-se uma visão mais favorável dos coordenadores em relação à visão dos próprios diretores, o que indica

um possível desalinhamento entre o que diretores e coordenadores consideram apoio e valorização.

Gráfico 10: A instrumentalização da gestão realizada pela equipe da SME contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?



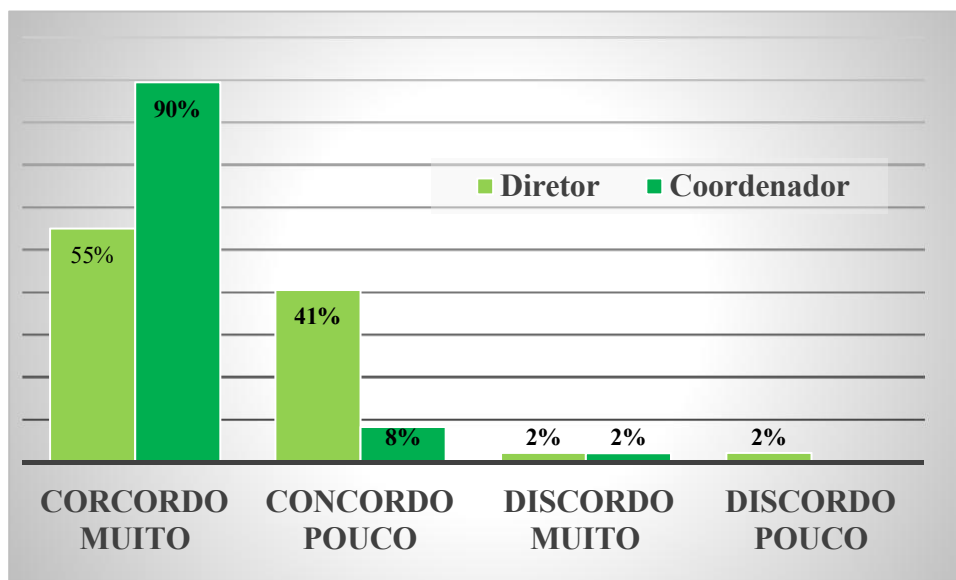
Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

Observou-se que a percepção dos diretores e coordenadores sobre o suporte fornecido pela equipe da SME, para implementação de estratégias de melhoria da alfabetização, varia significativamente. Apenas 40,60% dos diretores concordaram fortemente que a equipe da SME ofereceu suporte necessário e eficiente para as escolas.

Ademais, a maioria dos coordenadores 92% concordou positivamente que houve um suporte eficaz da SME para implementação de estratégias de melhoria da alfabetização. É importante notar que 51% dos diretores e 6% dos coordenadores concordam pouco com a eficiência desse suporte, o que indica uma percepção mais crítica por parte desse grupo em relação ao apoio recebido; e 4% dos diretores e 2% dos coordenadores discordam muito, sugerindo-se uma visão mais positiva em geral. E 4,40% dos diretores concordam pouco, não havendo resposta para os coordenadores.

Com esses dados, ficou evidente que há uma necessidade de avaliação contínua e ajustes nas estratégias de suporte oferecidas pela SME para garantir que se atenda às expectativas e necessidades dos gestores das escolas.

Gráfico 11: As altas expectativas pelos resultados apresentados nos encontros junto à Gestão da SME colaboraram para alcançar a melhoria nos resultados de proficiência em leitura na alfabetização no ano de 2023?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A maioria dos 37 diretores responderam 55% e dos 49 coordenadores deram como respostas 90%, concordando que as expectativas estabelecidas pela Gestão da SME foram claras e contribuíram significativamente para a motivação em alcançar os objetivos de melhoria da alfabetização no ano de 2023. Esse resultado sugeriu que as metas e diretrizes definidas pela SME foram eficazes em orientar e incentivar os educadores no processo de ensino-aprendizagem voltado para a alfabetização dos estudantes.

A alta taxa de concordância entre os coordenadores reforçou a percepção positiva em relação à clareza das expectativas estabelecidas pela gestão, indicando a necessidade de melhorar o alinhamento das estratégias junto aos diretores.

Embora uma parcela menor de diretores 41% e coordenadores resultando em 8% tenha concordado pouco com a eficácia dessas expectativas, as respostas sugerem que, de maneira geral, as metas traçadas podem ser mais bem comunicadas e percebidas pelos diretores. Essa clareza nas expectativas poderá ter desempenhado um papel relevante na mobilização da comunidade escolar em direção aos objetivos educacionais estabelecidos pela SME para o ano de 2023.

Quanto à discordância maior, tanto diretores e coordenadores responderam 2% e 4% dos diretores responderam que discordam pouco, não havendo resposta diagnosticada para o público-alvo dos coordenadores.

4.2.2 Análise dos fatores pedagógicos e das suas respectivas ações sob a ótica dos diretores do município de Caucaia

4.2.2.1 Resultado do primeiro fator pedagógico

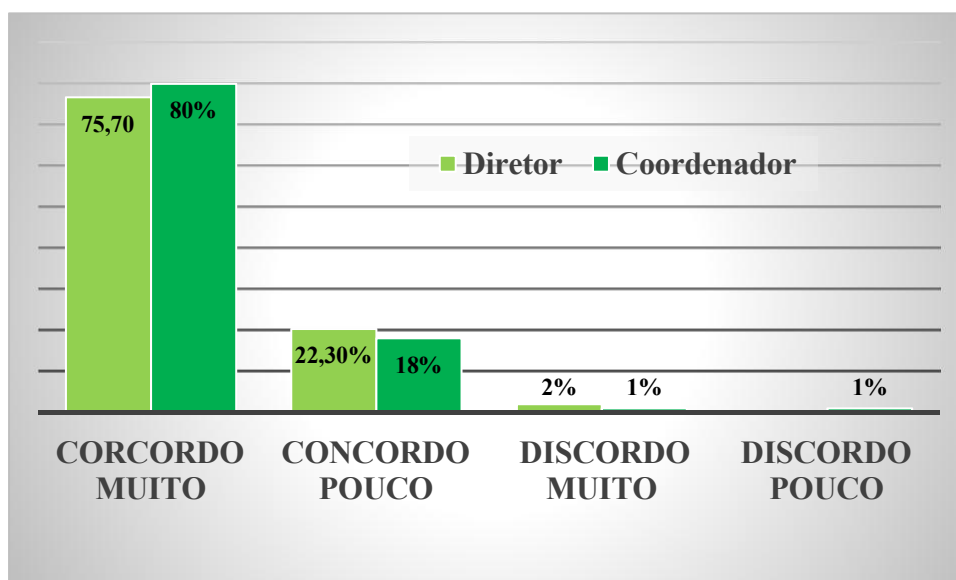
O primeiro fator pedagógico analisado foi a “*Organização e monitoramento orientados e a concentração no ensino e na aprendizagem atrelada à maximização do tempo de aprendizagem*”. Para analisar o ponto de vista dos gestores escolares sobre esse fator, foram feitas perguntas sobre as ações: *Caucaia Alfabetiza; Controle das Aprendizagens; Avaliação Diagnóstica; Audiência de Leitura; Reenturmação; Avaliações Formativas; Busca Ativa Efetiva e Superintendência Escolar Pedagógica.*

Nessa etapa, esses sujeitos responderam sobre os seguintes questionamentos:

- 1) O programa *Caucaia Alfabetiza*, que consistiu em aulas de Língua Portuguesa e Matemática no contraturno, auxiliou para a melhoria da proficiência no ano de 2023?
- 2) O controle das aprendizagens de cada estudante e a avaliação diagnóstica foram utilizados como ferramentas de organização para a promoção da aprendizagem?
- 3) As audiências de leituras, realizadas pela equipe técnica da SME, a fim de promover a reenturmação foi fundamental para o aumento de proficiência?
- 4) O monitoramento das aprendizagens das avaliações formativas encaminhadas e tabuladas pela equipe de avaliação da SME e a disseminação desses resultados nas formações foram fundamentais para o aumento de proficiência?
- 5) Houve um processo de busca ativa eficiente junto à inspeção do diário da frequência dos estudantes realizado por coordenadores, diretores e técnicos da SME?
- 6) A Superintendência Escolar fortalece a preservação da autonomia da escola, bem como no fortalecimento da liderança do diretor?
- 7) Você acredita que o trabalho desenvolvido pela Superintendência Escolar ao longo de 2023, em sua unidade escolar, auxiliou o aumento dos resultados de proficiência?

O gráfico a seguir apresenta as opiniões dos gestores sobre o programa *Caucaia Alfabetiza*.

Gráfico 12: O Programa Caucaia Alfabetiza auxiliou na melhoria da proficiência no ano de 2023?



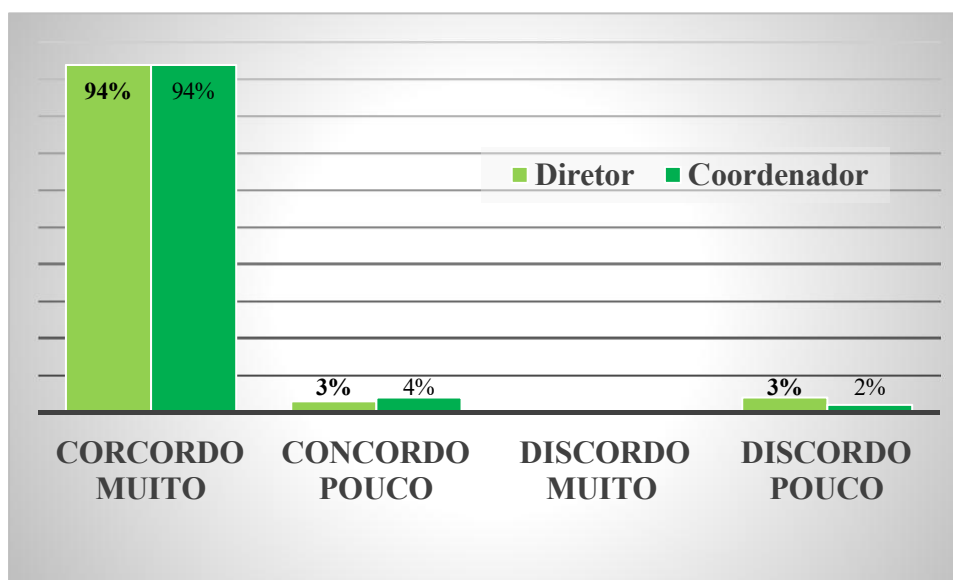
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O Gráfico 12 apresenta a percepção dos diretores e coordenadores sobre o impacto do Programa Caucaia Alfabetiza, que consistiu em aulas de língua portuguesa e matemática no contraturno, para a melhoria da proficiência no ano de 2023. A maioria significativa dos diretores 75,70% e dos coordenadores 80% concorda fortemente que o Programa Caucaia Alfabetiza auxiliou para a melhoria da proficiência em língua portuguesa e matemática.

Isso indica que os gestores reconhecem o impacto do programa na aprendizagem dos estudantes. Para 22,30% dos diretores e 18% dos coordenadores concordaram parcialmente com essa afirmação e percebem com ressalvas ou com áreas que precisavam ser melhoradas.

Ademais, os coordenadores afirmaram entre as respostas, os Diretores afirmaram 2% e os coordenadores responderam 1% em relação a discorda muito e 1% discordam pouco. Não houve percentual entre os diretores para o discordo pouco.

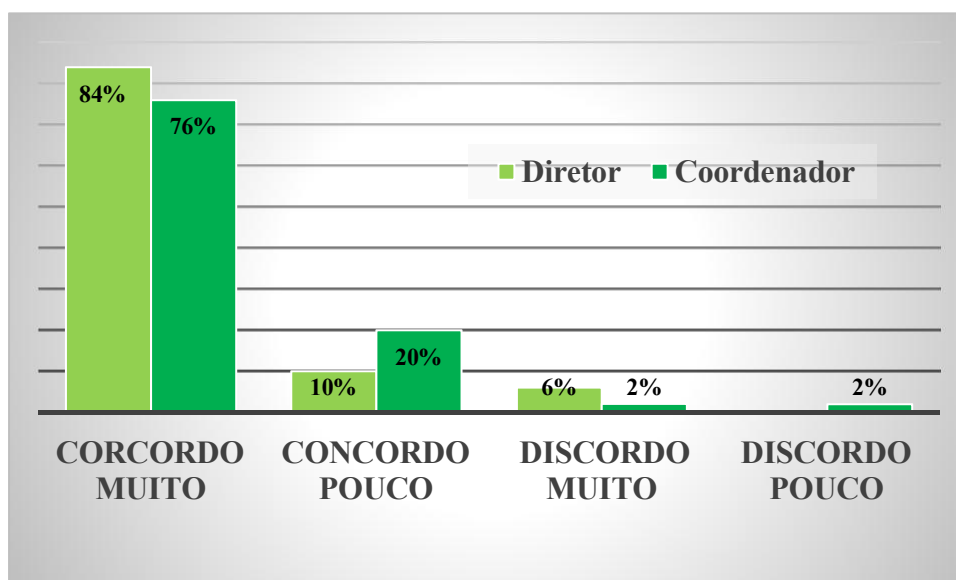
Gráfico 13: O controle das aprendizagens de cada estudante e a avaliação diagnóstica foram utilizados como ferramentas de organização para a promoção da aprendizagem?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O Gráfico 13 apresenta a percepção dos diretores e coordenadores sobre o controle das aprendizagens de cada estudante por meio da avaliação diagnóstica como ferramenta de organização para a promoção da aprendizagem. A maioria dos diretores entrevistados responderam, 94% e coordenadores apresentaram o mesmo percentual, 94% concorda fortemente que o controle das aprendizagens foi utilizado de forma eficaz para promover a aprendizagem. Apenas 3% dos diretores e 4% dos coordenadores concordaram parcialmente com essa afirmação e uma pequena parcela de 2% dos coordenadores e 3% dos diretores discordaram pouco. Os gestores e coordenadores atribuíram relevância ao controle individualizado das aprendizagens. Não houve resultado para a discordância efetiva.

Gráfico 14: As audiências de leitura, realizadas pela equipe técnica da SME, a fim de promover a reenturmação foram fundamentais para o aumento de proficiência?

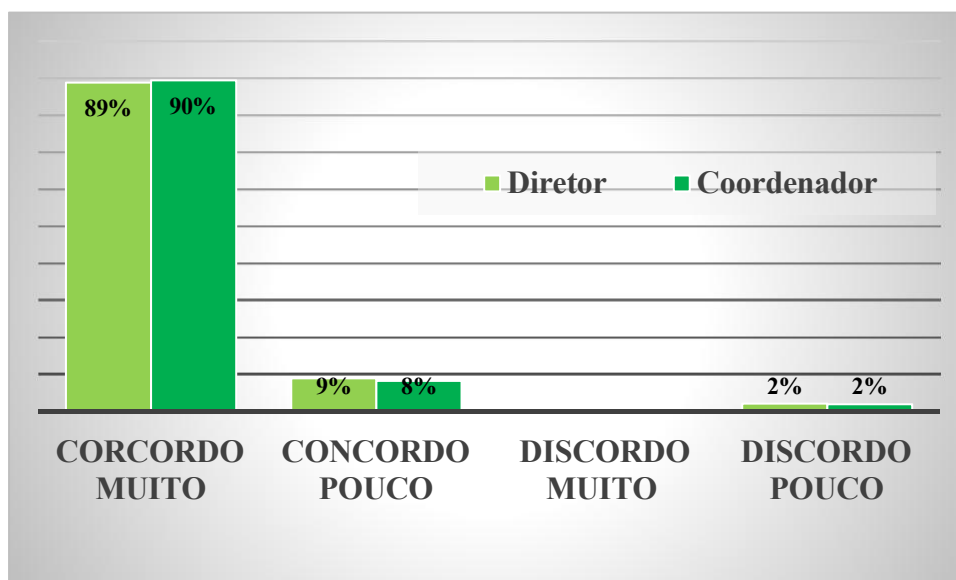


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As audiências de leitura, realizadas pela equipe técnica da SME, promoveram a reenturmação e a formação de discentes leitores, sendo identificada a eficácia da ação pela maioria dos diretores 84%, que concordou fortemente que as audiências de leitura promoveram o aumento da proficiência. Entre os coordenadores, apresentou-se uma alta taxa de concordância, com 76%. Uma parcela menor dos diretores 10% e coordenadores 20% concordou parcialmente com a eficácia da ação.

Uma pequena porcentagem de respondentes discordou das audiências de leitura como estratégia eficaz: 6% dos diretores discordam muito e 2% dos coordenadores discordam muito. Além disso, 2% dos coordenadores discordam pouco. Não foram catalogados resultados para os diretores.

Gráfico 15: O monitoramento das aprendizagens das avaliações formativas encaminhadas e tabuladas pela equipe de avaliação da SME e a disseminação são fundamentais para o aumento de proficiência?

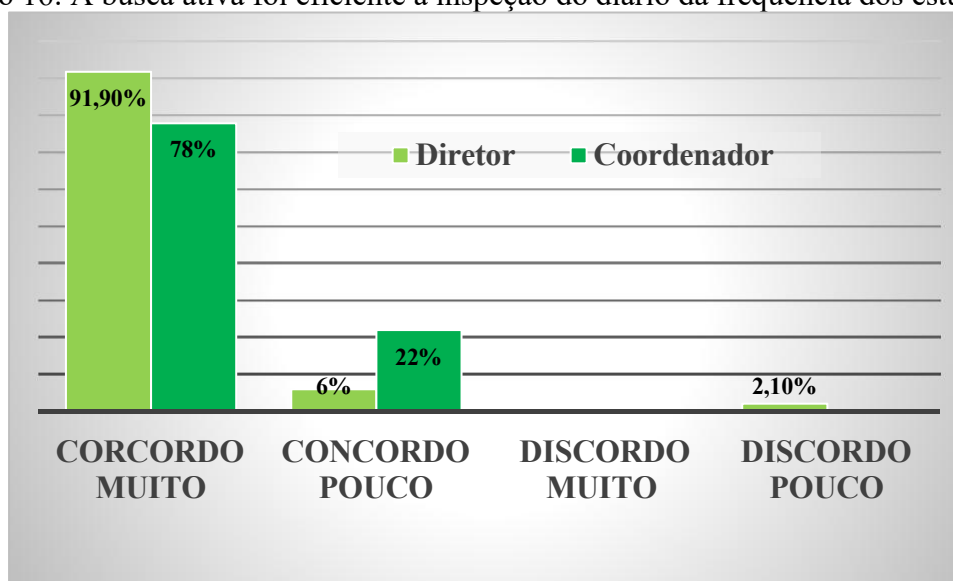


Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

A maioria dos diretores, 89%, e dos coordenadores, 90%, concordaram fortemente que o monitoramento das aprendizagens das avaliações formativas encaminhadas e tabuladas pela equipe de avaliação da SME foi fundamental para o aumento da proficiência. Há, portanto, significativo reconhecimento da importância do monitoramento contínuo e uma parcela menor dos diretores 9% e 8% dos coordenadores concordaram parcialmente. Discordaram pouco igualmente 2%, tanto os diretores como os coordenadores, respondendo que discordam que a ação tenha contribuído. Não houve percentual catalogado para as respostas compreendidas para o discordo muito.

O próximo gráfico trata sobre a busca ativa realizada pelas escolas.

Gráfico 16: A busca ativa foi eficiente à inspeção do diário da frequência dos estudantes?

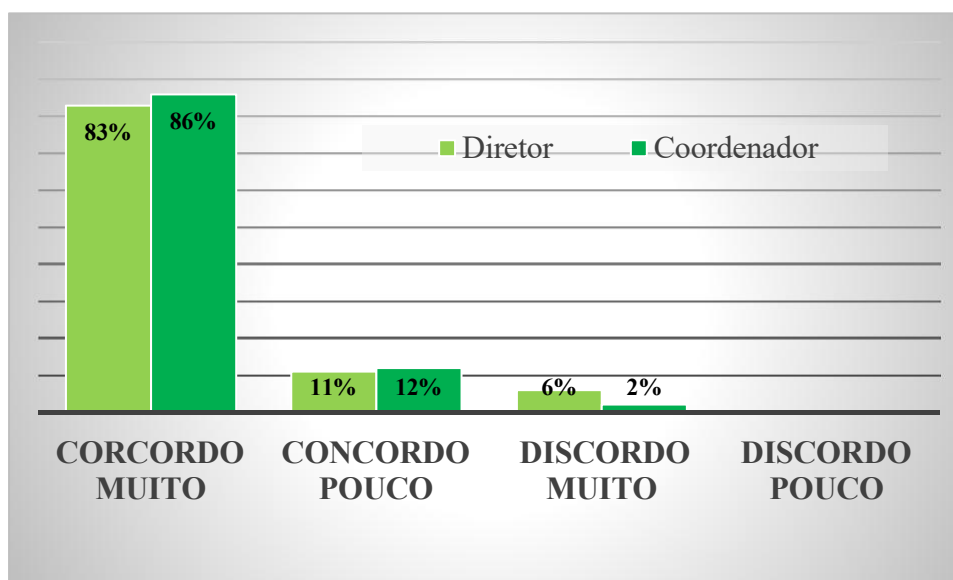


Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

O Gráfico 16 descreve a percepção dos diretores e coordenadores sobre o processo de busca ativa, com a inspeção do diário de frequência dos estudantes realizado pelos professores, coordenadores, diretores e técnicos da SME. A maioria dos diretores, 91,90%, concordou fortemente que o processo de busca ativa à inspeção do diário de frequência dos estudantes é uma iniciativa eficiente. Entre os coordenadores, 78% concordam e têm uma visão positiva desse processo.

Uma parcela dos 22% coordenadores e 6% dos diretores concordam parcialmente com a eficiência do processo de busca ativa à inspeção do diário de frequência dos estudantes e sugere que não consideram a ação positiva de forma integral ou absoluta. Cabe ressaltar que não houve resultado para o discordo muito e nem dados catalogados pelos coordenadores em discordo pouco, mas para o público de diretor foi catalogado 2,10% das respostas.

Gráfico 17: A Superintendência Escolar fortalece a preservação da autonomia da escola, bem como o fortalecimento da autonomia do professor?

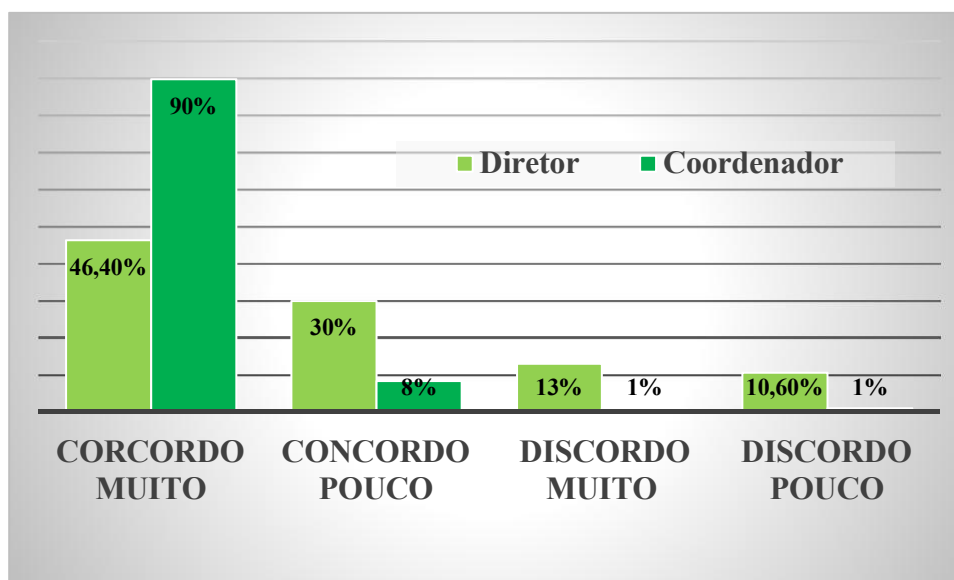


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados expõem a percepção dos diretores e coordenadores sobre a ação da superintendência escolar em fortalecer a preservação da autonomia da escola e do professor. Deste modo, a maioria dos diretores, 83%, e coordenadores, 86%, concorda fortemente que a superintendência fortalece a preservação da autonomia da escola, bem como do professor.

Isso indica uma percepção majoritariamente positiva por parte dos diretores e coordenadores. Uma parte dos diretores, 11%, e coordenadores, 12%, concorda parcialmente, com ressalvas ou em menor intensidade. Quanto ao Discordo Muito, foram catalogados 6% para os diretores e 2% para os coordenadores. Não houve dados de discordância pouca entre diretores e coordenadores nesta tabela.

Gráfico 18: Você acredita que o trabalho desenvolvido pela Superintendência Escolar, ao longo de 2023, em sua unidade escolar auxiliou para o aumento dos resultados de proficiência no SPAECE- Alfa?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O Gráfico 18 apresenta as percepções do diretor e do coordenador sobre o trabalho desenvolvido pela superintendência escolar ao longo de 2023, relacionado ao aumento dos resultados de proficiência na unidade escolar. Os percentuais refletem a opinião dos participantes diretores, 46,40%, e coordenadores, 90%, plenamente favoráveis ao desempenho da superintendência. Entre diretores, 30%, e coordenadores, 8%, concordam pouco e a discordância efetiva denominou 13% para os diretores e 1% para os coordenadores respondentes. Esses resultados destacaram a importância percebida sobre o trabalho da superintendência e a necessidade de verificar os aspectos discordantes. Ademais, 10,60 dos diretores disseram que discordam pouco e 1% dos resultados foram sobre o diálogo dos coordenadores.

4.2.1.2 Resultados do segundo fator pedagógico

O segundo fator pedagógico analisado foi “Ensino e objetivos claros”. Para analisar o ponto de vista dos gestores escolares sob esse fator foram feitas perguntas sobre as ações: *Reestruturação Curricular; Material Estruturado; Formação de Professores.*

Nessa etapa, esses sujeitos responderam sobre os seguintes questionamentos:

1) A gestão da SME promoveu em 2023 formação continuada presencial e a distância com os diretores e coordenadores para o aperfeiçoamento e qualificação profissional?

2) No início do ano de 2023, a gestão da equipe da SME fez uma reestruturação curricular, considerando as habilidades essenciais sob a ótica dos diversos atores que fazem a práxis pedagógica. Essa ação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?

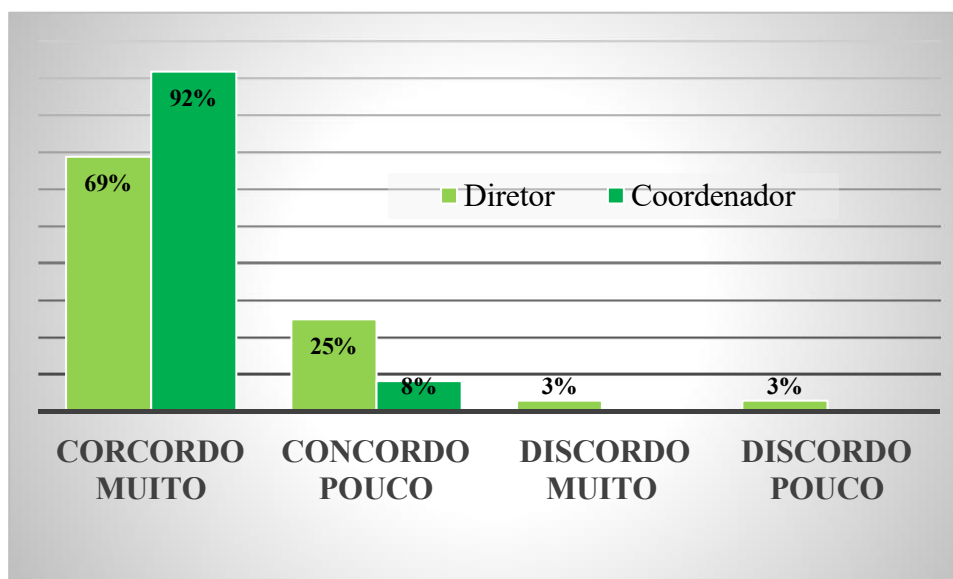
3) No ano de 2023, a gestão da SME fez a adoção de um material estruturado, complementar ao livro didático com ênfase nos objetos de conhecimento alvo das habilidades das avaliações externas. Essa ação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização?

4) Um outro movimento incorporado pela gestão da SME para que as ações de ensino fossem fortalecidas e apresentassem objetivos claros e a forte política de formação continuada de professores. Essa ação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?

Os gráficos a seguir detalham a opinião dos gestores sobre essas ações implementadas pela SME.

O gráfico 19 traz a opinião dos gestores sobre o fato da promoção de formação continuada presencial com os diretores e coordenadores para o aperfeiçoamento e a qualificação profissional, ao longo do ano de 2023.

Gráfico 19: Promoção de formação continuada pela SME



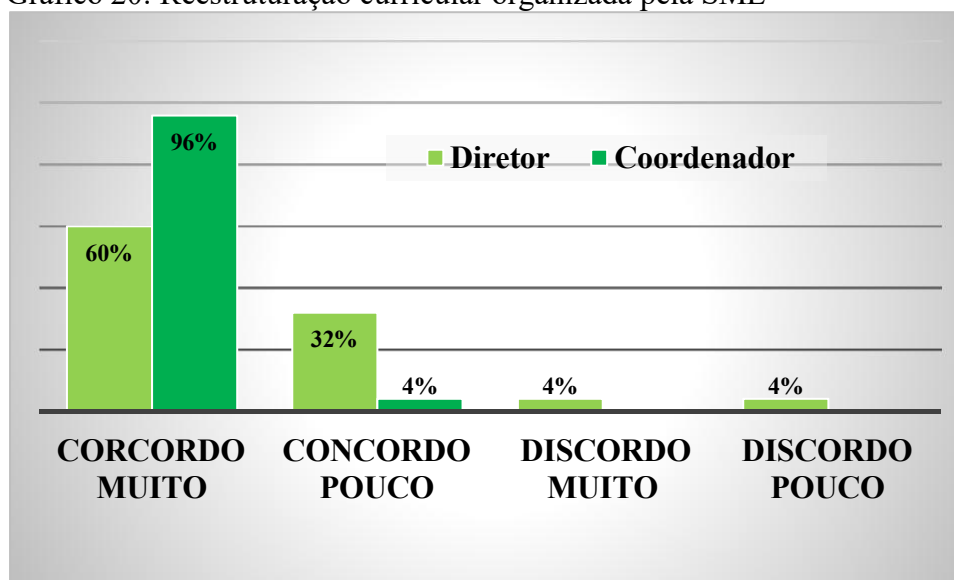
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com base nos dados coletados, observou-se que a maioria dos diretores, 69%, e dos coordenadores, 92%, concordam fortemente que as oportunidades de formação são comunicadas de maneira clara e eficaz.

25% dos diretores e 8% dos coordenadores denominaram concordar pouco. Uma pequena porcentagem de 3% dos diretores discorda muito, não tendo sido catalogado resultados para os coordenadores. Para a alternativa discordo pouco não houve resposta entre os coordenadores e a afirmação teve 3% de resposta para os diretores que sugere uma boa gestão de comunicação interna nas unidades escolares.

Os resultados indicam que existe um esforço consistente por parte dos técnicos da SME para assegurar que gestores estejam informados e engajados nas oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas. A percepção é mais favorável entre os coordenadores, o que reforça a ideia de que a comunicação sobre formação tenha sido melhor entre estes.

Gráfico 20: Reestruturação curricular organizada pela SME



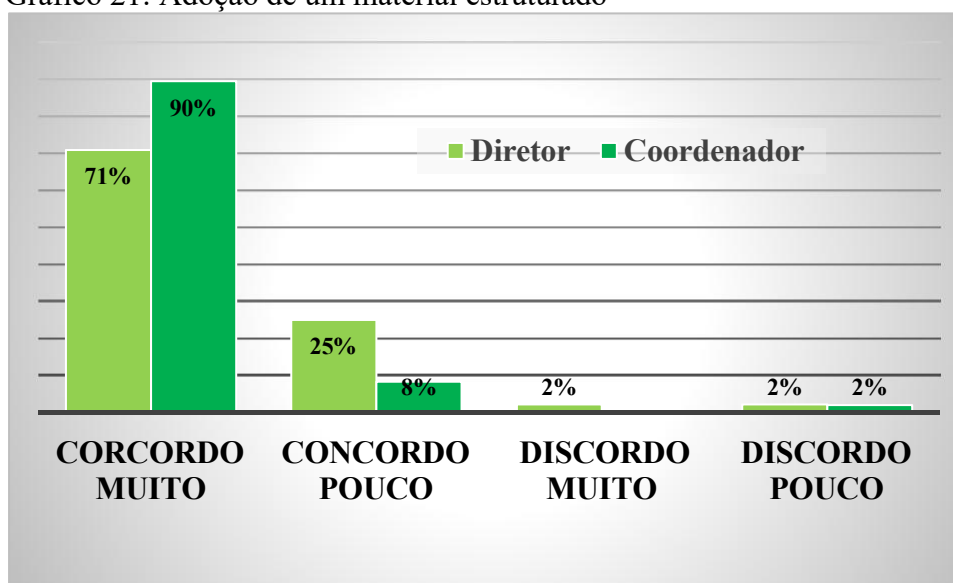
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Dentre os diretores entrevistados, total de 60% e 96% dos coordenadores concordam fortemente com essa afirmação, enquanto 32% dos diretores e apenas 4% dos coordenadores discordam pouco que a reestruturação curricular atendeu às necessidades pedagógicas dos professores, sendo mais favorável essa percepção do que com os diretores.

A pesquisa mostrou os resultados que os diretores responderam ainda, 4% tanto para discordo muito, quanto para o discordo pouco, não obtendo resultados catalogados pela resposta dos coordenadores que indicam que a gestão da SME foi percebida positivamente quanto à capacidade de alinhar a reestruturação curricular com as demandas pedagógicas das

escolas. A alta porcentagem de concordância entre os coordenadores sugere que houve um esforço eficaz para envolver os professores no processo de mudança curricular e garantir que suas necessidades fossem consideradas e atendidas, contribuindo para um ambiente escolar adequado às práticas pedagógicas e ao desenvolvimento profissional dos educadores.

Gráfico 21: Adoção de um material estruturado



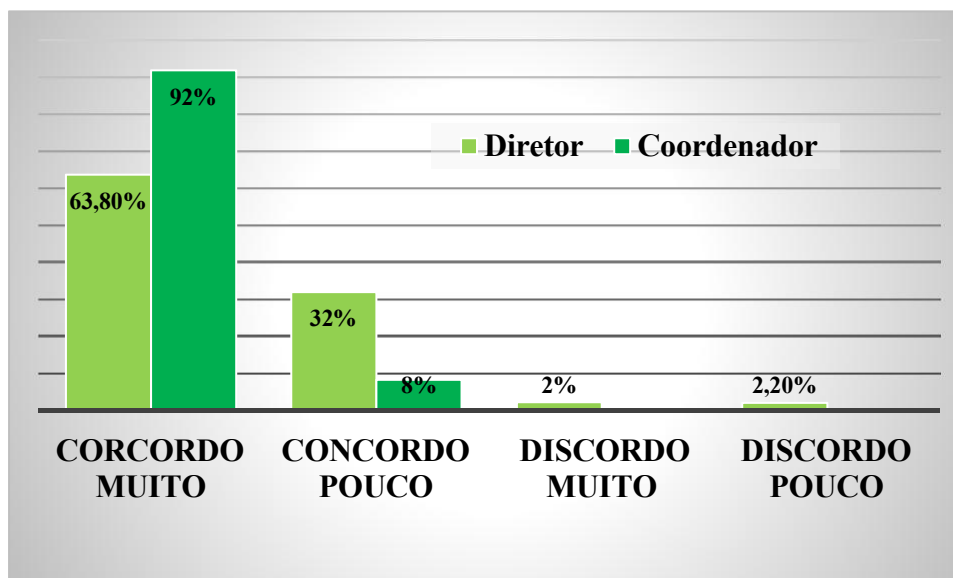
Fonte: Elaborado pela autora.

Dos 71% diretores entrevistados, 90% coordenadores concordam fortemente que essa iniciativa contribuiu para o aumento da proficiência em alfabetização, pois a adoção do material complementar ao livro didático teve um impacto positivo na melhoria supracitada.

25% dos diretores e 8% dos coordenadores concordam pouco, indicando ainda uma percepção positiva, enquanto apenas 2% dos diretores discordam muito, não obtendo resposta para os coordenadores, totalizando pouca eficácia dessa medida.

Ademais, tanto o diretor, 2%, quanto o coordenador, 2%, responderam que discordam pouco. Conforme efeito, destaca-se que a introdução de materiais complementares alinhados com os objetivos de conhecimento e habilidades das avaliações externas foi percebida como uma estratégia eficaz para elevar os índices de proficiência em alfabetização nas escolas, conforme percebido pelos gestores educacionais entrevistados.

Gráfico 22: A política de formação de professores implementada pela gestão da SME contribuiu para o estabelecimento de objetivos claros e compartilhados entre os educadores?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Uma proporção significativa dos 92% coordenadores e diretores 63,80% concordaram fortemente que a política de formação de professores implementada pela SME contribuiu para estabelecer objetivos claros e compartilhados entre os educadores. Essa alta concordância indicou que as iniciativas de formação têm sido eficazes na promoção de uma visão comum e na definição de metas alinhadas com as necessidades pedagógicas das escolas de Caucaia.

Os resultados revelaram que uma parcela menor, mas ainda significativa, concorda pouco que essa ação tenha contribuído, tanto entre os diretores, 32%, quanto entre os coordenadores, 8%. Isso sugere que há espaço para melhorias na comunicação ou na implementação das políticas de formação, visando a inclusão de todos os educadores nas metas e estratégias educacionais propostas pela secretaria em foco.

2% dos 37 diretores responderam discordar muito, dentro da mesma perspectiva 2,20% dos mesmos afirmaram discordar pouco. Neste tópico não houve informações sobre a opinião dos coordenadores.

A compilação de dados é fundamental para orientar futuras decisões e ações no sentido de fortalecer as políticas de formação de professores, garantindo que todos os educadores estejam alinhados e engajados na melhoria contínua da qualidade educacional no município de Caucaia.

5 CONCLUSÃO

As análises obtidas ao longo desta pesquisa revelaram dados e informações e significativas sobre o trabalho pedagógico desenvolvido na rede municipal que contribuíram para o avanço dos índices de alfabetização no município de Caucaia. Observamos que a implementação de políticas educacionais bem estruturadas e o fortalecimento da parceria entre a Secretaria Municipal de Educação e escolas foram determinantes para o sucesso e a melhoria da aprendizagem no segundo ano da alfabetização.

A pesquisa mostrou que as ações gerenciais, como a definição clara de metas e liderança eficaz, juntamente com práticas pedagógicas inovadoras, desempenharam um papel fundamental para o êxito alcançado. A ênfase no monitoramento constante do progresso dos estudantes e a utilização de avaliações diagnósticas e formativas serviram de base para ajustar as estratégias de ensino, esses aspectos foram extremamente relevantes para alcançar os objetivos.

Ademais, identificou-se que o engajamento da comunidade escolar e a participação ativa dos pais na vida acadêmica dos estudantes foram fatores importantes que contribuíram positivamente. Essas práticas proporcionaram a criação de ambiente de aprendizagem colaborativo e propício ao desenvolvimento das aprendizagens.

A partir dos dados analisados, é possível afirmar que a combinação de uma gestão eficiente e de práticas pedagógicas bem elaboradas, bem fundamentadas com a participação de todos os educadores pode servir como um modelo a ser seguido por outras redes de ensino que buscam melhorar seus indicadores de alfabetização.

As lições aprendidas com a experiência de Caucaia neste período em que foi desenvolvido esse trabalho destacam a importância de um compromisso contínuo com a qualidade e equidade da educação, como também a necessidade de mais políticas públicas que apoiem essas iniciativas.

Os desafios enfrentados durante o período analisado proporcionaram importantes discussões, aprendizados e sobretudo reflexões sobre o fazer pedagógico na gestão de uma rede de. A adaptação às mudanças constantes no cenário educacional do município, assim como a introdução de novas tecnologias e a necessidade de inclusão digital foram superadas com esforços coordenados, estratégias bem planejadas e soluções educacionais inovadoras. A capacidade dos educadores, a vontade de sair do último lugar no ranking do Estado, as mudanças de práticas de gestão e pedagógicas pelos profissionais das escolas de Caucaia mostrou que é possível alcançar resultados positivos mesmo em contextos desafiadores.

Como outros desafios, foram identificados, durante a análise qualitativa das respostas obtidas, alguns fatores que destoavam entre a opinião dos diretores e coordenadores. Mesmo considerando os pontos de vista individuais entre os sujeitos envolvidos, enquanto equipe gestora, a pesquisa partia do pressuposto de que havia um maior alinhamento de ideias entre estes.

Tendo em vista o fato de que participam dos mesmos encontros formativos e partilham informações, orientações e encaminhamentos durante reuniões e encontros formativos, ao longo do ano letivo, as divergências opinativas sobre determinados assuntos entre eles que foram identificadas nesta pesquisa apontam para a real necessidade de um replanejamento por parte da Secretaria Municipal de Educação de Caucaia. Isso porque discordâncias acerca de aspectos como o papel do superintendente escolar, das formações continuadas ou da reestruturação curricular podem interferir nos resultados acerca das metas estipuladas.

As análises desses dados indicaram a percepção entre as respostas da equipe gestora das escolas e os resultados nos indicadores de alfabetização revelados pelas avaliações externas. Se, por um lado, essa equipe concorda em relação a algumas medidas tomadas pela Secretaria de Educação para promover uma eficácia na alfabetização dos discentes do 2º Ano, por outro lado, essas avaliações externas confirmam que as medidas gerenciais e pedagógicas tomadas apontam para caminhos acertadamente percorridos. Isso quer dizer que, embora não fizesse parte de um consenso entre diretores e coordenadores o ponto de vista apresentado, os números alcançados pelo SPAECE-Alfa, em 2023, ratificam que as ações estratégicas adotadas pela Secretaria Municipal de Educação obtiveram êxito em seus objetivos educacionais.

Ademais, a pesquisa destacou a importância de uma formação contínua e de qualidade para os educadores. Os investimentos em capacitação e desenvolvimento profissional foram fundamentais para equipar os professores com as ferramentas necessárias para enfrentar os desafios da alfabetização e proporcionar uma educação de qualidade para todos os discentes. A formação de uma rede de apoio entre os educadores também se mostrou essencial para o compartilhamento de boas práticas e soluções inovadoras.

Por fim, é imperativo ressaltar a necessidade de uma maturidade política na gestão do município para compreender mais e valorizar a importância da colaboração intersetorial, do bom planejamento estratégico e da participação ativa de comunidade escolar na construção de uma educação de qualidade com equidade.

Durante a pesquisa, observou-se que para a construção de um ambiente educacional inclusivo, acolhedor, equitativo depende de planejamento, conhecimento, entendimento e do

envolvimento de todos os segmentos, desde gestores, alunos, professores, funcionários, pais ou responsáveis.

Caucaia é um município que há anos vinha sendo pressionado pela sociedade por mudanças no seu jeito de fazer a gestão da educação, os números apresentados anteriormente a esse estudo comprovavam o crescimento acanhado ao longo dos anos.

Esse caso de sucesso apresentado nessa pesquisa nesse lapso pesquisado, comprovadamente, mostrou que com ações inovadoras implementadas pela gestão municipal do período boa vontade política e compromisso social qualquer cenário é capaz de mudar, basta investimento, planejamento estratégico, gestão de pessoas, gestão dos conhecimentos, inovação para dar certo.

Para a manutenção e o duradouro sucesso obtido nos indicadores de alfabetização e aprendizagem nesse período, é salutar que as gestões futuras fortaleçam e comprometam-se com políticas públicas eficazes para a educação como o exemplificado neste estudo, consciente da necessidade de Plano de Educação Municipal, e não como um plano de prefeito, que após suas saídas chegam outros e mudam tudo que foi construído de positivo e que estavam dando certo, usando para fazer mudanças os critérios políticos e não o da meritocracia e os resultados de melhoria obtidos.

O compromisso e a continuidade das ações bem-sucedidas garantirão que os avanços na alfabetização alcançados sejam sustentáveis e se traduzam em benefícios duradouros para os estudantes de Caucaia.

Em conclusão, a pesquisa forneceu uma base sólida com orientação para o próprio municípios e outros para a formulação de Políticas Públicas Educacionais com estratégias que promovem avanços significativos na educação, em vista que essa pesquisa mostrou que para melhorar significativamente a educação municipal não precisou de fórmulas complicadas e mágicas. Bastou apenas muito constância, disciplina, dedicação e compromisso inabalável com a gestão pública da educação, e foi isso que Caucaia fez nesse período.

Assim, recomendamos que as práticas bem-sucedidas identificadas no estudo realizado sejam mantidas e ampliadas, sempre com o foco na melhoria contínua, na adaptação às necessidades específicas de cada comunidade escolar.

Em acréscimo, acreditamos que os resultados obtidos em Caucaia são exemplos de que, com planejamento estratégico, liderança, gestão eficaz, e recursos públicos bem aplicados são capacidades para mudar a vida das pessoas, e dizer que é possível transformar a realidade educacional e garantir um futuro melhor para sua população.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Manoel. Governança Educacional e Gestão Escolar: reflexos na responsabilidade social da educação. Universidade Católica de Brasília. **FÓRUM INTERNACIONAL DE GESTÃO, LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS NA EDUCAÇÃO**, 2012. Disponível em: <https://uescolagestao.files.wordpress.com/2012/02/artigo-governac3a7a-educaciona-ucb.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- BARBOSA, M. E. F.; FERNANDES, C. A escola brasileira faz diferença? Uma investigação dos efeitos da escola na proficiência em matemática dos alunos da 4a série. *In*: FRANCO, Creso (org.). **Avaliação, ciclos e promoção na educação**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BONAMINO, A. M. C. Características da gestão escolar promotoras de sucesso. *In*: POLON, T. L. P. et al. **Gestão do currículo e gestão e liderança**. Juiz de Fora: Editora do CAED, 2012. (Gestão e Avaliação da Educação Pública, 3). p. 117-32
- BONAMINO, A. M. C. **Formação de Professores e Qualidade da Educação**. Editora Artmed, 2005.
- BORDIGNON, Genuíno. **Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília: Ministério da Educação/Secretaria da Educação Básica, 2004.
- BROOKE, Nigel. **Pesquisa em eficácia escolar: origens e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2008.
- CAUCAIA (CE). **Edital nº 04/2023. Processo seletivo público simplificado para bolsistas do projeto Caucaia Alfabetiza**. Secretaria de Educação de Caucaia: órgão oficial do município, Caucaia, 31 maio de 2023. Disponível em: <https://www.smecaucaia.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Edital-0042023-CAUCAIA-ALFABETIZA.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- CEARÁ. Secretaria da Educação. **Boletim pedagógico de avaliação: matemática, ensino médio**, v. 3. Juiz de Fora: UFJF, 2008a.
- CEARÁ. Secretaria da Educação. **Boletim pedagógico de avaliação: matemática, ensino médio**, v. 4. Juiz de Fora: UFJF, 2008b.
- CHIMENTÃO, Lilian Kemmer. **O significado da formação continuada docente**. 2009. Disponível em: <https://www.uel.br/eventos/conpef/conpef4/trabalhos/comunicacaooralartigo/artigocomoral2.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2018.
- COLEMAN, J. S. **Equality of educational opportunity**. Washington, DC: US Government Printing Office, 1966.
- COLEMAN, S. James. Desempenho nas Escolas Públicas. *In*.: BROOKE, Nigel; SOARES, J. F. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
- CRONBACH, L. J. Course improvement through evaluation. **Teachers College Record**, New York, v. 64, n. 8, p. 672-683, May 1963.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e Informação Qualitativa**. Papirus Editora: São Paulo, 2001.
- DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 28, n. 100, out. 2007.

- EDMONDS, R. **Effective schools for urban poor. Educational Leadership**, 37, 15-24, 1979. José Filho, 2006, p. 64.
- ESPÓSITO, Y. L.; DAVIS, C.; NUNES, M. M. R. 2000. Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar - O modelo adotado pelo estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Educação**, n. 13, p. 25-53.
- FERREIRO, E. **Os sistemas de escrita na aquisição da linguagem escrita**. Editora Artmed.1985
- FORD, Bravo, M. H. A. CHAPPAZ, R. O.; SERRAO, L. F. S.; ARCAS, P. H.; ALAVARSE, M. O.; PIMENTA, C. O. Avaliação educacional no Brasil: artigos acadêmicos de 1997 a 2018. **Estudos Em Avaliação Educacional**, 33, e08681. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18222/ea.v33.8681>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- FRANCO, C.; BONAMINO, A. A pesquisa sobre características de escolas eficazes no Brasil: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. **Revista Educação On-line**, Rio de Janeiro: PUC-Rio, n. 1, 2005.
- FRANCO, A. M., & Almeida, J. P. **Gestão Escolar e Práticas Pedagógicas Inovadoras**. São Paulo: Editora Educação, 2020.
- FREIRE J. A., Carvalho, R. M., & Ribeiro, L. M. **História da Avaliação Educacional**. São Paulo: Editora Educação, 2013.
- GATTI B. A. **Avaliação Educacional: Políticas e Práticas**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- GATTI B. A. **Desafios da Avaliação de Sistemas Educacionais**. Brasília: Editora Inep, 2014
- GARCIA, Paulo Sérgio Garcia. **Contribuições para a melhoria das escolas: o caso das escolas eficazes**. Fundação Manuel Leão. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Observatório da Educação do Grande ABC Paulista, 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 1999.
- GURGEL, I. **História da Avaliação Educacional**. Editora Vozes, 2003.
- HEIDRICH, Gustavo. Nigel Brooke fala sobre eficácia escolar. **Revista Nova Escola**, 01 dez. 2010. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/541/nigel-brooke-fala-sobre-eficacia-escolar>. Acesso em: 01 fev. 2024.
- HORTA NETO, J. **Avaliação da Educação: uma visão crítica**. Editora Cortez, 2007.
- IBGE. **Cidades e Estados Ceará**. Caucaia. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/caucaia.html>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Relatório Anual de Avaliação da Educação Básica**. Brasília: INEP, 2021.
- IPEA. **Desafios**. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2944:catid=28. Acesso em: 10 fev. 2024.
- LIMA, Aline Maria Gomes. **Fatores associados à eficácia escolar: um estudo de instituições educacionais públicas municipais de Fortaleza**. 2012. 123f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Fortaleza, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/3318>. Acesso em: 10 mar. 2024.

LIMA, Jorge Ávila de. Em busca da boa escola. Instituições eficazes e sucesso educativo. Em busca da boa escola – Instituições eficazes e sucesso educativo. **Revista Lusófona de Educação**, n. 23, 2013, p. 201-207. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Lisboa, Portugal. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34927867010?> Acesso em: 10 mar. 2024.

LIMA, A.M.G. **Fatores associados à eficácia escolar**: estudo de instituições educacionais públicas municipais de Fortaleza- Ce. 126f. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Ceará. Fortaleza- CE, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. 2. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LÜCK. A explicitação do significado de liderança. In: LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2010. Série: Cadernos de Gestão.

LUCKESI. C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

LÜDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2013.

MARQUES, Manuela. Em busca da boa escola – Instituições eficazes e sucesso educativo. **Revista Lusófona de Educação**, 2013; (23):201-207. ISSN: 1645-7250. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34927867010>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MAUGHAN, Barbara; MORTIMORE, Peter; OUSTON, Janet; RUTTER, Michael; ALAN Smith. Estudos Anteriores. In: BROOKEN, Nikel; Soares, J. F. **Pesquisa em eficácia escolar- Origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

MAZUCATO, Thiago. **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico**. Penápolis: Editora FUNEPE, 2018.

MERRIAM, Sharan. B. **Qualitative Research and Case Study**: applications in education. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1998.

MERRIAM, Sharan. B. **Qualitative research**: A guide to design and implementation. 2009.

MORTIMORE, P. **School Effectiveness Research**: Which Way at the Crossroads? *School Effectiveness and School Improvement*, 2(3), 213–229. 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0924345910020304>. Acesso em: 10 mar. 2024.

PARANDEKAR, D.; OLIVEIRA, I. A. R.; AMORIM, É. P. **Desempenho dos alunos na Prova Brasil**: diversos caminhos para o sucesso educacional nas redes municipais de ensino. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais e Banco Mundial, 2008.

PAES DE CARVALHO, C.; CANEDO, M. L. Estilos de gestão em escolas de prestígio na cidade do Rio de Janeiro. **Boletim SOCED**, v. 6, p. 1-30, 2008.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PEREIRA, Fábio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia do trabalho científico**. Santa Maria: UAB/NTE / UFSM, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/15824>. Acesso em: 10 mar. 2024.

- PIMENTEL, Gabriela. (2019). O Brasil e os desafios da educação e dos educadores na agenda 2030 da ONU. **Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, 1. 22-33. 10.36732/riep.v1i3.36.
- PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. Pesquisa Exploratória, Departamento de Prática de Saúde Pública da Faculdade de Saúde Pública Universidade de São Paulo – Brasil. **Revista Saúde Pública**, nº 29(4), p.318-325, 30.5.1995, SP, Usp.
- PLOWDEN COMMITTEE. **Chidren and Their Primary Scholl**. London: HMSO, 1967.
- REY, F. L. G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Thomson, 2005.
- RHODES, R. A. W. The New Governance: governing without government. **Political Studies**, Oxford. vol. 44. p. 652-667, set. 1996.
- RODRIGUES, Jovino de Sousa. **Ações da gestão escolar como fator relevante para o desempenho no IDEB: estudo de caso da gestão e da governança de uma escola pública do Distrito Federal**. Brasília: Enap, 2023. 120f.: il.
- SAMMONS, P.; HILLMAN, J.; MORTIMORE, P. **Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research**. London: Office for Standards in Education [OFSTED], 1995.
- SAMMONS, P.; HILLMAN, J.; MORTIMORE, **School Effectiveness and School Improvement: An Introduction**, Routledge, 2008.
- SOARES, J. F. **Um Estudo de Caso em três escolas da rede pública de ensino do estado de Belo Horizonte: Minas Gerais**. 2002. Disponível: <https://docplayer.com.br/7472497-Escola-eficaz-um-estudo-de-caso-em-tres-escolas-da-rede-publica-de-ensino-do-estado-de-minas-gerais.html>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- SOARES, José Francisco. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetória**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
- SOUZA, L. C. **Avaliações Externas e Políticas Públicas Educacionais**. Rio de Janeiro: Editora Educação, 2019.
- SOLAGNA, J. A. P.; GONÇALVES, P. R. Aulas de reforço para séries iniciais. **Revista Extensão em Foco**, v.1, n.1, p. 43-49, dez. 2013.

APÊNDICE A- CARTA À SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE CAUCAIA

Ao Secretário de Educação Senhor Sergio Akio Kobayashi

Eu, Maricelia Damasceno Rocha Parente, do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão de Educação Superior (POLEDUC) pela Universidade Federal do Ceará (UFC), orientanda do Professor Dr. Wagner Bandeira Andriola, venho por meio desta, solicitar autorização para realização da pesquisa **FATORES PEDAGÓGICOS E GERENCIAIS ASSOCIADOS AO SUCESSO ESCOLAR: ESTUDO DE CASO EM MUNICIPALIZAÇÃO CEARENSE**

Para tanto, pretende-se realizar a aplicação de questionário quantitativo pelo *Google forms* e pelo *link do WhatsApp*, compreendendo os segmentos: Diretores Escolares, Coordenadores Pedagógicos, Professores e Técnicos da Secretaria Municipal de Educação de Caucaia.

Deixando ciente entre as partes, que toda a pesquisa seguirá em anonimato. Quanto a aplicabilidade dos questionários buscarei entrevistar os sujeitos por Rotas (Sede, Praia, Garrote, Jurema Br-020 e Br-222) analisando e acompanhando as especificidades locais.

Serão observados os dados do Sistema Permanente de Alfabetização do Estado do Ceará - Spaece - Alfa, a proficiência média em alfabetização aumentou 31,8 pontos. Sob sua perspectiva este instrumento visa identificar quais fatores contribuíram para a melhoria deste indicador. Por isso, solicitamos as considerações das respostas no recorte temporal do ano de 2023.

Agradeço antecipadamente por sua atenção e colaboração e comprometo-me fornecer à SME ao defender essa dissertação, um exemplar como forma de gratidão, reconhecimento e contribuição para a elevação das proficiências dos níveis de aprendizagens das Crianças do 2º Ano da rede.

Atenciosamente,

Maricelia Damasceno Rocha Parente

Caucaia, 14 de junho de 2024

**APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)
AOS DIRETORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA**

Prezado diretor da rede municipal de Caucaia.

Durante o ano de 2023, segundo os dados do Sistema Permanente de Alfabetização do Estado do Ceará - Spaece - Alfa, a proficiência média em alfabetização aumentou 31,8 pontos. Sob sua perspectiva este instrumento visa identificar quais fatores contribuíram para a melhoria deste indicador. Por isso, solicitamos as considerações das respostas no recorte temporal do ano de 2023.

O questionário busca abranger experiências cotidianas no interior da Escola. Assegurando a confidencialidade das respostas e dos entrevistados que serão representados por algarismos durante a pesquisa.

Informamos que a pesquisadora se encontra a disposição para retirar dúvidas ao longo da pesquisa e que será de livre consentimento a participação ou retirada dela ao longo de todo o processo. Vale ressaltar, que ela será gratuita e que nenhum participante terá qualquer vantagem ou benefício com a referida participação.

Solicitamos uso de imagens da escola, festividades e projetos de leitura e escrita que venham contribuir com a pesquisa com base no termo de aceite assinado e disposto pelo responsável das instituições educacionais pesquisadas conforme APÊNDICE C.

APÊNDICE C- TERMO DE ACEITE LIVRE E ESCLARECIDO AOS DIRETORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA

EU _____ CPF _____.

Ciente da relevância da pesquisa orientada pela acadêmica Maricelia Damasceno Rocha Parente, do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão de Educação Superior (POLEDUC) pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

Foi informado que o instrumental visa identificar as metodologias e intervenções propostas pela instituição educativa que contribui para o aumento dos dados do Spaece - Alfa e a proficiência média em alfabetização em 31,8 pontos no recorte temporal do ano de 2023.

A pesquisadora deixou claro que questionário buscará abranger experiências cotidianas no interior da Escola. Assegurando a confidencialidade das respostas e dos entrevistados que serão representados por pseudônimos ao longo de toda a pesquisa.

A responsável informou encontrar-se a disposição para retirar dúvidas durante o preenchimento do questionário e sobre o termo de livre consentimento e da participação ou retirada dela durante o processo da compilação dos resultados. Ela ressaltou, que toda a participação será gratuita e que nenhum participante terá qualquer vantagem ou benefício com a referida participação.

Foi solicitado o uso de imagens da escola durante as festividades e projetos de leitura e escrita que venham contribuir para construção desta dissertação. Desta forma, assino esse termo que será impresso em duas vias de igual teor, em que uma ficará sob minha posse e outra para a acadêmica pesquisadora.

Caucaia, _____ de _____ de 2024

Assinatura do participante

Assinatura da Pesquisadora

APÊNDICE D- QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS DIRETORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA

Pactuação de metas junto aos gestores das escolas / liderança profissional firme e com enfoque participativo.

1. A gestão da SME apresenta e discute com o(a)s lideranças/diretores os resultados obtidos pela Escola nas avaliações externas?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

2. A gestão da SME apresenta e discute com os professores as metas educacionais a serem alcançadas pela Escola?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

3. A gestão da SME conversa com os diretores/ coordenadores sobre aspectos associados à qualidade do ensino?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

4. A gestão da SME conversa com os professores sobre a qualidade da aprendizagem como responsabilidade coletiva?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

5. As opiniões dos gestores são consideradas pela gestão da SME?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

6. A gestão da SME estimula os professores para a introdução de atividades inovadoras nas aulas?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

Organização e monitoramento orientados e a concentração no ensino e na aprendizagem atrelada à maximização do tempo de aprendizagem

7. O programa *Caucaia Alfabetiza*, que consistiu em aulas de Língua Portuguesa e

Matemática no contraturno, auxiliou para a melhoria da proficiência no ano de 2023.

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

8. O controle das aprendizagens de cada estudante e a avaliação diagnóstica foram utilizados como ferramentas de organização para a promoção da aprendizagem?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

9. As audiências de leituras, realizadas pela equipe técnica da SME, a fim de promover a reenturmação foi fundamental para o aumento de proficiência?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

10. O monitoramento das aprendizagens das avaliações formativas encaminhadas e tabuladas pela equipe de avaliação da SME e a disseminação desses resultados nas formações foram fundamentais para o aumento de proficiência?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

11. Houve um processo de busca ativa eficiente junto a inspeção do diário da frequência dos estudantes realizado por coordenadores, diretores e técnicos da SME?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

12. A Superintendência Escolar fortalece a preservação da autonomia da escola, bem como no fortalecimento da liderança do diretor?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

13. Você acredita que o trabalho desenvolvido pela Superintendência Escolar ao longo de 2023, em sua unidade escolar auxiliou para o aumento dos resultados de proficiência?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

Ensino e objetivos claros

14. A gestão da SME promoveu em 2023 formação continuada presencial e a distância com os diretores e coordenadores para o aperfeiçoamento e qualificação profissional?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito

15. No início do ano de 2023 a gestão da equipe da SME fez uma reestruturação curricular, considerando as habilidades essenciais sob a ótica dos diversos atores que fazem a práxis pedagógica. Essa ação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito

16. No ano de 2023, a gestão da SME fez a adoção de um material estruturado, complementar ao livro didático com ênfase nos objetos de conhecimento alvo das habilidades das avaliações externas. Essa ação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

17. Um outro movimento incorporado pela gestão da SME para que as ações de ensino fossem fortalecidas e apresentassem objetivos claros e a forte política de formação continuada de professores. Essa ação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito

Altas expectativas como o processo que deve ser comunicado a todas as pessoas ou incentivo positivo

18. A gestão da SME motiva os professores e demais profissionais para o trabalho escolar, criando uma grande rede colaborativa?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

19. O trabalho do diretor é valorizado pela gestão da SME?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

20. A instrumentalização da gestão pela equipe da Secretaria Municipal de Educação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?

(1) Discordo muito.

(3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco.

(4) Concordo muito.

21. As altas expectativas pelos resultados apresentados nos encontros junto à Gestão da SME, colaboraram para alcançar os objetivos desejados que culminaram no aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?

(1) Discordo muito.

(3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco.

(4) Concordo muito.

APÊNDICE E- TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE ESCLARECIMENTO (TCLE) AOS COORDENADORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA

Prezado Coordenador da rede municipal de Caucaia.

Durante o ano de 2023, segundo os dados do Sistema Permanente de Alfabetização do Estado do Ceará - Spaeece - Alfa, a proficiência média em alfabetização aumentou 31,8 pontos. Sob sua perspectiva este instrumento visa identificar quais fatores contribuíram para a melhoria deste indicador. Por isso, solicitamos as considerações das respostas no recorte temporal do ano de 2023.

O questionário busca abranger experiências cotidianas no interior da Escola. Assegurando a confidencialidade das respostas e dos entrevistados que serão representados por algarismos durante a pesquisa.

Informamos que a pesquisadora se encontra a disposição para retirar dúvidas ao longo da pesquisa e que será de livre consentimento a participação ou retirada dela ao longo de todo o processo. Vale ressaltar, que ela será gratuita e que nenhum participante terá qualquer vantagem ou benefício com a referida participação.

Solicitamos uso de imagens da escola, festividades e projetos de leitura e escrita que venham contribuir com a pesquisa com base no termo de aceite assinado e disposto pelo responsável das instituições educacionais pesquisadas conforme APÊNDICE H.

APÊNDICE F- TERMO DE ACEITE E LIVRE ESCLARECIMENTO (TCLE) AOS COORDENADORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA

EU _____ CPF _____.

Ciente da relevância da pesquisa orientada pela acadêmica Maricelia Damasceno Rocha Parente, do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão de Educação Superior (POLEDUC) pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

Foi informado que o instrumental visa identificar as metodologias e intervenções propostas pela instituição educativa que contribui para o aumento dos dados do Spaece - Alfa e a proficiência média em alfabetização em 31,8 pontos no recorte temporal do ano de 2023.

A pesquisadora deixou claro que questionário buscará abranger experiências cotidianas no interior da Escola. Assegurando a confidencialidade das respostas e dos entrevistados que serão representados por pseudônimos ao longo de toda a pesquisa.

A responsável informou encontrar-se a disposição para retirar dúvidas durante o preenchimento do questionário e sobre o termo de livre consentimento e da participação ou retirada dela durante o processo da compilação dos resultados. Ela ressaltou, que toda a participação será gratuita e que nenhum participante terá qualquer vantagem ou benefício com a referida participação.

Foi solicitado o uso de imagens da escola durante as festividades e projetos de leitura e escrita que venham contribuir para construção desta dissertação. Desta forma, assino esse termo que será impresso em duas vias de igual teor, em que uma ficará sob minha posse e outra para a acadêmica pesquisadora.

Caucaia, _____ de _____ de 2024

Assinatura do participante

Assinatura da Pesquisadora

APÊNDICE G- QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS COORDENADORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA

Pactuação de metas junto aos gestores das escolas / liderança profissional firme e com enfoque participativo.

1. A gestão da SME apresenta e discute com o(a)s lideranças/coordenadores os resultados obtidos pela Escola nas avaliações externas?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

2. A gestão da SME apresenta e discute com os professores as metas educacionais a serem alcançadas pela Escola?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

3. A gestão da SME conversa com os diretores/ coordenadores sobre aspectos associados à qualidade do ensino?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

4. A gestão da SME conversa com os professores sobre a qualidade da aprendizagem como responsabilidade coletiva?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

5. As opiniões dos gestores são consideradas pela gestão da SME?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

6. A gestão da SME estimula os professores para a introdução de atividades inovadoras nas aulas?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

Organização e monitoramento orientados e a concentração no ensino e na aprendizagem atrelada à maximização do tempo de aprendizagem

7. O programa *Caucaia Alfabetiza*, que consistiu em aulas de Língua Portuguesa e

Matemática no contraturno, auxiliou para a melhoria da proficiência no ano de 2023.

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

8. O controle das aprendizagens de cada estudante e a avaliação diagnóstica foram utilizados como ferramentas de organização para a promoção da aprendizagem?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

9. As audiências de leituras, realizadas pela equipe técnica da SME, a fim de promover a reenturmação foi fundamental para o aumento de proficiência?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito

10. O monitoramento das aprendizagens das avaliações formativas encaminhadas e tabuladas pela equipe de avaliação da SME e a disseminação desses resultados nas formações foram fundamentais para o aumento de proficiência?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

11. Houve um processo de busca ativa eficiente junto a inspeção do diário da frequência dos estudantes realizado por coordenadores, diretores e técnicos da SME?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

12. A Superintendência Escolar fortalece a preservação da autonomia da escola, bem como no fortalecimento da liderança do coordenador?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

13. Você acredita que o trabalho desenvolvido pela Superintendência Escolar ao longo de 2023, em sua unidade escolar auxiliou para o aumento dos resultados de proficiência?

- (1) Discordo muito. (3) Concordo pouco
(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

Ensino e objetivos claros

14. A gestão da SME promoveu em 2023 formação continuada presencial e a distância com

os diretores e coordenadores para o aperfeiçoamento e qualificação profissional?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito

15. No início do ano de 2023 a gestão da equipe da SME fez uma reestruturação curricular, considerando as habilidades essenciais sob a ótica dos diversos atores que fazem a práxis pedagógica. Essa ação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito

16. No ano de 2023, a gestão da SME fez a adoção de um material estruturado, complementar ao livro didático com ênfase nos objetos de conhecimento alvo das habilidades das avaliações externas. Essa ação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

17. Um outro movimento incorporado pela gestão da SME para que as ações de ensino fossem fortalecidas e apresentassem objetivos claros e a forte política de formação continuada de professores. Essa ação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito

Altas expectativas como o processo que deve ser comunicado a todas as pessoas ou incentivo positivo

18. A gestão da SME motiva os professores e demais profissionais para o trabalho escolar, criando uma grande rede colaborativa?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

19. O trabalho do coordenador é valorizado pela gestão da SME?

(1) Discordo muito. (3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco. (4) Concordo muito.

20. A instrumentalização da gestão pela equipe da Secretaria Municipal de Educação contribuiu para a melhoria do aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?

(1) Discordo muito.

(3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco.

(4) Concordo muito.

21. As altas expectativas pelos resultados apresentados nos encontros junto à Gestão da SME, colaboraram para alcançar os objetivos desejados que culminaram no aumento de proficiência em alfabetização no ano de 2023?

(1) Discordo muito.

(3) Concordo pouco.

(2) Discordo pouco.

(4) Concordo muito.

APÊNDICE H- TERMO DE ACEITE E LIVRE ESCLARECIMENTO (TCLE) AOS COORDENADORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA

EU _____ CPF _____.

Ciente da relevância da pesquisa orientada pela acadêmica Maricelia Damasceno Rocha Parente, do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão de Educação Superior (POLEDUC) pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

Foi informado que o instrumental visa identificar as metodologias e intervenções propostas pela instituição educativa que contribui para o aumento dos dados do Spaece - Alfa e a proficiência média em alfabetização em 31,8 pontos no recorte temporal do ano de 2023.

A pesquisadora deixou claro que questionário buscará abranger experiências cotidianas no interior da Escola. Assegurando a confidencialidade das respostas e dos entrevistados que serão representados por pseudônimos ao longo de toda a pesquisa.

A responsável informou encontrar-se a disposição para retirar dúvidas durante o preenchimento do questionário e sobre o termo de livre consentimento e da participação ou retirada dela durante o processo da compilação dos resultados. Ela ressaltou, que toda a participação será gratuita e que nenhum participante terá qualquer vantagem ou benefício com a referida participação.

Foi solicitado o uso de imagens da escola durante as festividades e projetos de leitura e escrita que venham contribuir para construção desta dissertação. Desta forma, assino esse termo que será impresso em duas vias de igual teor, em que uma ficará sob minha posse e outra para a acadêmica pesquisadora.

Caucaia, _____ de _____ de 2024

Assinatura do Participante

Assinatura da Pesquisadora