

Boletim da Escola: Diagnóstico Multidimensional das Escolas do Paraná

Sandra Ayres

Resumo

Este texto pretende registrar a construção de um instrumento de disseminação de resultados de uma avaliação em larga escala, a partir da compreensão de seu caráter iluminativo, e que, portanto, exigiu a apresentação simultânea de outros indicadores educacionais. Apresenta também o que foi na prática exercido enquanto papel social da avaliação, na medida do envolvimento de toda a comunidade escolar no processo, com grande envolvimento e participação dos pais dos alunos.

outras questões que favorecem sua adoção, como a necessidade de implementar currículos adequados às características locais, segundo as orientações da LDB.

Além disso, outros fatores de mudança em curso como: a adoção de pré-qualificação, incluindo prova de conhecimentos, como critério de seleção dos novos gestores escolares, antecedendo à eleição pela comunidade; a implantação de um sistema de avaliação do rendimento escolar; o estímulo à participação dos pais na vida escolar dos filhos, criando não só um ambiente favorável mas um suporte concreto para a construção, em 2001, do que ficou denominado como BOLETIM da ESCOLA (Anexo1).

Palavras-chave: Avaliação em larga escala - Indicadores educacionais - Comunidade escolar - Gestão educacional.

Introdução

A Secretaria de Educação no Estado do Paraná, entre os anos de 1999 e setembro de 2002, na gestão de Alcyone Saliba, foi fortemente marcada pela tomada de decisões com base em informação. A partir do nível central, esta nova concepção de gestão se estende para todos os níveis até a escola e encontra, nesta instância descentralizada, a presença de

Contendo três conjuntos de informação, de natureza diferente, o Boletim permite traçar um perfil bastante completo da escola a partir de muitos olhares, incluindo o ponto de vista oriundo das percepções dos envolvidos. O primeiro conjunto de informações corresponde aos resultados da avaliação do rendimento escolar (AVA2000), promo-

Sandra Ayres
Geógrafa e Especialista em Sistema de Informação Geográfica, Responsável pelo Projeto Boletim da Escola, no Núcleo de Informações Educacionais da Secretaria de Estado de Educação do Paraná.

vida pela Secretaria da Educação do Paraná nas escolas da rede pública de ensino. O segundo conjunto de informações tem como base dados do Censo Escolar, mostrando taxas de aprovação, reprovação e abandono dos alunos, o número de alunos matriculados, o tamanho das turmas e o perfil dos professores. Um terceiro conjunto diz respeito a opiniões. Opinião dos pais, dos alunos e da direção da escola sobre diversos aspectos da vida escolar.

Estruturado para registrar e divulgar informações sobre a escola, com a intenção de promover uma reflexão da comunidade escolar a respeito do processo e do ambiente educacional para a tomada de decisões, o Boletim torna-se um instrumento de diagnóstico multidimensional.

A mobilização dos pais indicada como política educacional a partir de estudos¹ que mostram a correlação positiva entre a participação de pais e os resultados elevados no desempenho dos alunos, torna esse segmento da comunidade escolar – pais, o público principal para a divulgação do Boletim.

O processo de construção desse instrumento passou por uma intensa negociação com as associações regionais de pais, muito organizadas no estado, as quais, a princípio, não acreditavam que fosse possível uma compreensão e leitura de dados estatísticos pelos pais de alunos de escolas públicas que, em geral, não têm por hábito lidar com esse tipo de informação. Além disso, se observarmos os dados de escolarização da população do estado, podemos concluir que há um número significativo de pais com

baixa escolaridade, o que de fato cria barreiras a serem superadas.

Mesmo não tendo sido construído com a finalidade única de prestar contas, o Boletim da Escola desempenha fortemente este papel quando apresenta os resultados que têm sido obtidos em um contexto em que a adoção e implementação de políticas educacionais têm contado com investimentos do Estado.

O Processo de Construção do Boletim - Desafios

O primeiro desafio colocado para a construção do Boletim da Escola diz respeito ao público a que se destina que, heterogêneo na sua formação, com intensidade variada de envolvimento com a escola, com características socioeconômicas e culturais muito diferenciadas, aponta para o risco do instrumento não alcançá-lo da mesma forma.

Na medida em que tanto deve servir para a tomada de decisões em nível gerencial quanto em certo grau pedagógico, optou-se por encontrar elementos que facilitassem a leitura qualquer que fosse o leitor: o professor da disciplina avaliada ou das demais, o diretor da escola, o pai, o próprio aluno, técnicos dos núcleos regionais, dos distritos escolares e técnicos do nível central da Secretaria, superando as dificuldades apontadas.

A primeira questão trabalhada foi a da comparação. Do primeiro e segundo conjuntos de informação, AVA2000 e Censo

¹ Entre outros: os resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB, do Ministério da Educação - MEC, os estudos realizados com escolas municipais em Salvador/BA (Relação Entre a Gestão Participativa e o Desempenho Escolar).

Escolar, sempre são apresentados os dados para a escola em questão², para o município e para o estado como um todo, considerando os vários níveis de ensino e as séries avaliadas, de tal forma que mesmo não conhecendo o significado dos valores das médias ou mesmo não tendo habilidade com proporcionalidades expressas em números percentuais é possível situar cada escola como tendo melhores ou piores resultados em relação às demais.

Em segundo lugar, o Boletim permite relacionar os dados de várias origens entre si, como por exemplo: uma escola que apresenta médias elevadas de desempenho na avaliação do rendimento escolar e altas taxas de reprovação no mesmo ano, indica que esta escola pode estar obtendo bons resultados no desempenho dos seus alunos à custa de deixar para trás os que não conseguem acompanhar ou aprender na mesma velocidade. De um ponto de vista mais direto ao processo ensino-aprendizagem, outra relação possível é a da associação, por exemplo, da média obtida na série disciplina com a opinião dos alunos sobre o material didático e o professor na mesma série disciplina.

Neste caso, teve papel fundamental a escolha de indicadores que de fato permitissem captar relações, sem limitar-se a apresentar uma lista de dados isolados. Para isto, foram utilizados critérios de relevância, representatividade, adequação aos níveis de análise, conectividade no conjunto das informações para cada um dos indicadores selecionados para o Boletim. Em especial, sobre o questionário dos alunos houve uma exaustiva análise para garantir confiabilidade às informações divulgadas.

Um segundo desafio posto foi a expectativa interna em relação à divulgação dos resultados da AVA-2000. Uma mudança metodológica empreendida nesse ano, da Teoria Clássica para a Teoria de Resposta ao Item – a TRI, impõe o sigilo da prova como regra. As provas não ficam mais na escola, como acontecia nas avaliações desde 1995, mas são devolvidas ao nível central. Os professores da escola não são mais os aplicadores da prova, há um aplicador externo. Enfim, um conjunto de transformações visando ao aperfeiçoamento do sistema de avaliação, o que somente foi possível porque já havia uma cultura de avaliação no estado, obtida essencialmente por aquilo que estava sendo parcialmente retirado do processo, a alta participação dos técnicos dos núcleos e o envolvimento da própria escola na aplicação e correção das provas.

Vencer este desafio exigiu dar significado às médias definidas a partir de critérios estatísticos e obtidas em cada disciplina-série visando maximizar a utilização prática dos resultados. Para isto, foi construído um encarte (Anexo 2) ao Boletim onde estão descritos os quatro níveis de desempenho e seu significado em termos de aprendizado dos alunos naquilo que a prova da AVA2000 avaliou. Além dos resultados no Boletim, outros relatórios foram desenvolvidos sobre os resultados da avaliação do rendimento escolar com a finalidade de orientar e apoiar a escola no uso pedagógico.

A tendência natural de estabelecer juízos de valor constituiu o terceiro desafio. A prova da AVA2000, enquanto prova normativa – e não criterial, apresenta uma limitação técnica para esse julgamento. Os seus resultados são pós-processados; ex-

² Sempre que os dados estão disponíveis. No caso dos dados da avaliação do rendimento escolar, para escolas com pelo menos 20 alunos na disciplina-série avaliada.

pressam a realidade em si, coleta dados empíricos em relação ao que os alunos foram capazes de obter independentemente de critérios pré-estabelecidos. Do desempenho resultante é calculada a média dos alunos no Estado à qual é atribuído o valor 250, valor arbitrado para a prova da AVA2000. Assim, os resultados obtidos não podem ser classificados como o suficiente, o esperado, bom ou mal, pois esses critérios não foram estabelecidos a priori. A divulgação dos resultados foi cuidadosa no sentido de deixar claro os limites do que foi possível obter e de acordo com a finalidade proposta – uma avaliação do sistema educacional. Assim, nenhuma comparação explícita entre escolas foi colocada. O resultado é apresentado para cada escola individualmente, desde que pelo menos 20 alunos tenham obtido resultados por disciplina e série e esses alunos são distribuídos proporcionalmente nos vários níveis de desempenho. Cada escola pode analisar os seus resultados individuais diante dos resultados das demais escolas do município e da totalidade do Estado, sem comparar resultados escola a escola.

A Divulgação do Boletim – Ensinando a Ler

O Boletim da Escola foi reproduzido em quantidade suficiente para que toda a comunidade escolar pudesse ter acesso a um exemplar. Isto significou a reprodução de um milhão e trezentos mil boletins para 1.963 escolas estaduais. Para as escolas municipais foram reproduzidos

dois exemplares para cada uma das 3.647 escolas e encaminhados para as secretarias municipais de educação.

A facilidade de já dispor de uma infraestrutura de capacitação em larga escala – o Centro de Capacitação de Faxinal do Céu, gerenciado pela Universidade do Professor³, com capacidade para 900 participantes por evento, permitiu um modelo de divulgação do Boletim que inclui palestras para até 500 ouvintes e oficinas para entre 40 e 60 pessoas de cada vez.

As oficinas têm um roteiro pré-estabelecido que, num envolvimento crescente dos participantes, a partir do exercício de fazer uso da informação de duas escolas reais com resultados bem dispare, levam o grupo a um produto da oficina que, conforme o público, pode incluir: a) objetivos e metas de uma gestão compartilhada; b) um projeto Vale Saber⁴ adequado às necessidades da escola; c) prioridades para a proposta pedagógica da escola.

A oficina é desenvolvida em cinco movimentos. Um primeiro, de reconhecimento do grupo e de distribuição do material, constituído pelo Boletim de duas escolas reais mas sem identificação - são ocultados os nomes das escolas para garantir que não haja nem julgamento nem comparações entre escolas. Em seguida, o exercício individual, com uso de cartões para visualizar as idéias respondendo à pergunta: "Que escola é esta?". Na seqüência, a mesma pergunta é respon-

³ A Universidade do Professor é uma sociedade civil sem fins lucrativos originada da parceria da SEED-PR com instituições de ensino superior e se consolida na execução do Programa de Capacitação Contínua para profissionais da educação, desenvolvido com financiamento do Projeto Qualidade no Ensino Público PQE (Banco Mundial) e do Programa Expansão, Melhoria e Inovação no Ensino Médio do Paraná (Banco Interamericano)

⁴ Modalidade de capacitação para os professores da rede estadual de ensino no Estado do Paraná constituída de uma bolsa em dinheiro para o desenvolvimento de projeto de desenvolvimento pedagógico na escola com os alunos e envolvimento de mais de dois professores.

dida em grupo. No quarto movimento os grupos que antes eram ou da escola A ou da B se encontram e trocam experiências a respeito das duas escolas, formulando o produto que lhes é proposto. Por último, os grupos apresentam seus resultados – o produto da oficina, em plenária, quando o facilitador da oficina tem a oportunidade de fazer todas as amarranções necessárias para consolidar a tomada de decisões com base em informações.

Os grupos que participam dessas oficinas são constituídos por pais presidentes de APMs, diretores, professores das diferentes áreas, supervisores e equipes pedagógicas das escolas ou dos núcleos regionais.

A Pesquisa de Opinião dos Pais

Referências sobre os outros conjuntos de informações que compõem o Boletim da Escola podem ser encontradas em outros documentos. Além disso, em relação à avaliação do rendimento escolar, em especial com o uso da Teoria de Resposta ao Item - TRI, discussões acadêmicas e mesmo institucionais têm sido divulgadas.

A pesquisa de opinião, no entanto, é uma experiência inédita, pelo menos daquilo que foi possível levantar. Cabe, portanto, um relato dessa experiência, que em 2002 tem sua segunda versão editada.

A pesquisa de opinião dos pais foi uma primeira experiência para estabelecer um instrumento regular para captar a percepção dos pais em relação a certos aspectos da escola de seus filhos e compartilhar com a direção da escola. A pesquisa não buscou o levantamento de fatos ou dados objetivos da escola, mas sim o de como os pais a percebem sob o prisma de quatro temas principais:

qualidade do ensino, envolvimento dos pais, comunicação e informação, e segurança.

O contexto da pesquisa foi a escola, e não buscou representatividade estatística em qualquer nível. No entanto, é esperada uma crescente participação dos pais em decorrência do movimento de mobilização empreendido pela escola e pelas associações de pais para que o maior número possível possa opinar.

Tanto o instrumento de coleta como a estratégia de aplicação foram validados através de consultas e reuniões envolvendo pais de alunos, professores, técnicos e chefias dos núcleos regionais de educação. Sugestões e comentários foram incorporados ao instrumento e ao processo e incluiu, por exemplo, por sugestão do grupo dos pais, a folha de controle de retorno dos questionários contendo o número de questionários devolvidos pela escola e assinaturas de representantes da APM e escola.

Os questionários foram reproduzidos na Secretaria e distribuídos às escolas através dos núcleos regionais em 2001. Em média, cada escola recebeu o equivalente a 5% do total de alunos de acordo com a classificação de porte. A aplicação do questionário ficou sob responsabilidade da direção da escola. Os questionários estavam disponíveis em todas as escolas no dia 08 de junho de 2001. Esse dia foi escolhido para a aplicação e os pais convidados a se deslocarem até a escola para respondê-lo.

Foi possível constatar que em grande maioria das escolas os pais puderam se manifestar livremente pois incluíram notas com observações além das questões solicitadas. Foi também observado que em algumas escolas (menos que cinco), em 2001, a resposta foi coletiva, ou seja, que um conjunto de pais respon-

deu a um único questionário, apesar da orientação dada ter sido que a reprodução do questionário era livre, e que, para no mínimo 30% das escolas que receberam os questionários, o número de questionários devolvidos foi superior àquele de questionários enviados.

Apesar de representar a soma de coisas heterogêneas, a nota da escola resume a percepção dos pais que responderam ao questionário. A nota média da escola é em geral alta com apenas 10% delas com nota inferior a 7.⁵ A variação de notas na mesma escola é significante e indica uma percepção diferenciada dos pais quanto ao desempenho da escola.

Durante a reunião com um grupo de diretores de escola para a validação do Boletim da Escola, que é o veículo de disseminação dos resultados da pesquisa, verificou-se que a divulgação da pesquisa em 2001 foi insuficiente para deixar claro os seus objetivos, especialmente para as escolas, o que levou a interpretações diversas sobre o uso que a Secretaria faria dos seus resultados, sendo a maior preocupação seu uso no processo de seleção de diretores então em preparação. Esta questão da interpretação incorreta do uso que a Secretaria faria dos resultados da pesquisa de opinião foi amplamente tratada no processo de divulgação do Boletim da Escola, com a finalidade de garantir o bom uso dos resultados ali apresentados, mesmo quando apresentem um viés positivo por eventual condução na aplicação.

Na verdade, a informação gerada pela pesquisa de opinião é divulgada no Boletim da Escola e encaminhada diretamente para a escola para seu próprio uso. Seus resultados não estão isolados e sim em conjunto

com outros dados, o que permite tanto relativizar quanto compreender as razões das opiniões registradas, bem como minimizar eventual viés positivo da pesquisa.

Em 2001 foram enviados de 5 a 50 questionários para cada escola, totalizando 39.655, e retornaram 53.000, já que as escolas podiam providenciar mais cópias caso houvesse um número maior de pais interessados em responder ao questionário. Em 2002 foram enviados de 25 a 120 para cada escola, totalizando 80.665, e retornaram, aproximadamente, 79.000 questionários, que estão sendo processados.

A aplicação da pesquisa em 2002 consolida a experiência do ano anterior no que se refere à participação voluntária mesmo que isto signifique a não-representatividade estatística dos dados. A leitura a ser feita sobre os resultados da pesquisa de opinião dos pais deve sempre se referir ao número de pais que responderam ao questionário. Não representa necessariamente a opinião de todos os pais da escola, mas sim daqueles que responderam ao questionário.

Também, a possibilidade de reprodução dos questionários na quantidade necessária para que todos os pais que quisessem pudessem responder, sem limitar tanto para mais quanto para menos, indicou a participação de pais que de fato acontece na escola.

Se nas questões de representatividade estatística, liberdade de reprodução de questionários, e da participação voluntária dos pais são consolidadas as formas adotadas em 2001, mudanças ocorrem na forma de aplicação. Em 2002, equi-

⁵ Além das referências, houve a colaboração com opiniões de: Maria Luiza Marques Dias, Economista, Coordenadora do Núcleo de Informações Educacionais da SEED; Ignácio Cano, Sociólogo, American Institutes for Research; e Victor Bandeira de Mello, Engenheiro, PhD em Estatística, American Institutes for Research.

pes dos núcleos regionais de educação foram os responsáveis por aplicar em cada escola, em um único turno agendado, no período de 20 a 28 de abril, coincidindo com a Semana da Família na Escola.

Outro elemento importante a considerar no Boletim é a relação entre as respostas da pesquisa de opinião dos pais com dados sobre o perfil escolar e socioeconômico dos pais dos alunos avaliados da mesma escola e com os resultados obtidos na avaliação do rendimento escolar. Ainda que não necessariamente representem o mesmo universo esta combinação pode indicar pistas sobre as causas tanto das opiniões quanto dos resultados de desempenho obtidas pela escola. Um resultado na aprendizagem muito baixo pode estar sendo explicado pela baixa escolaridade dos pais bem como pela situação socioeconômica, ainda que a escola possa estar oferecendo muito

a seus alunos, demonstrado muitas vezes pela satisfação do pais com o ensino ainda que seus resultados sejam baixos.

Comentários Finais

O Boletim da Escola é um instrumento válido para a reflexão sobre a escola, em especial por levar uma linguagem comum a todos os componentes da comunidade escolar. Permite levantar questões para discussão pela comunidade, suficientes para que a tomada de decisões aconteça com base em elementos concretos sem os achismos ou voluntarismos. Um processo de fato diferenciado que, aos poucos e com o esforço de divulgação e disseminação, bem como com a produção em 2002 de uma segunda versão do Boletim, em que a escola poderá avaliar os avanços ou retrocessos obtidos, pode consolidar uma nova postura em gerenciar a escola pública. Com base em informação, em resultados.

Recebido em: 04/10/2002.

ACEITO PARA PUBLICAÇÃO EM: 19/12/2002

ABSTRACT

This text pretends catalogue a shape of instrument by circulation of evaluation in a large scale results, by the comprehension of your stroke property. This way began need the simultaneous presentation by others educational indicators. This text show too the practices exercised when social values of valuation, when this involved all the schools community in the process with big active participation of the students parents.

Keywords: Evaluation in a large scale – Educational indicators – School community – Educational values.

RESUMEN

Este texto pretende registrar la construcción de un instrumento de diseminación de resultados de una evaluación a larga escala, a partir de la comprensión de su carácter iluminativo, y que por tanto ha exigido la presentación simultánea de otros indicadores educativos. Muestra también lo que ha sido en la práctica ejercido en cuanto al papel social de la evaluación, en la medida del envolvimiento de toda la comunidad escolar en el proceso con gran dedicación y participación de los padres de los alumnos.

Palabras clave: Evaluación a larga escala – Indicadores educativos – Comunidad escolar – Gestión educativos.

AVALIAÇÃO DO RENDIMENTO ESCOLAR

ESTA. ESCOLA	OUTRAS ESCOLAS MUNICÍPIOS			PAÍS		
	MÉDIA ALUNOS AVALIADOS	ALUNOS NIVEL I	ALUNOS NIVEL II	ALUNOS NIVEL III	ALUNOS NIVEL IV	MÉDIA ALUNOS AVALIADOS
BIRINGUAPORANGA	4 ^a 222	41% 17%	27%	20%	51%	287 21.81 256 39.29
	7 ^b 718	52% 7%	5%	51%	55%	350 31.15
FATIMA	4 ^a 272	42% 24%	1%	52%	75%	355 30.65 28.69
CIRIÚMA	8 ^b 259	62% 26%	19%	21%	25%	240 4.70 261 38.03
	4 ^a 238	42% 13%	2%	33%	48%	254 2.01 256 38.03
	8 ^b 210	52% 15%	15%	4%	4%	210 4.16 210 51.15

Fonte: SEE/PR/CIE - Ano 2006.

Nota 1: A nota para a escala dos quatro níveis de desempenho é o número de alunos que conseguiram atingir o resultado.

* A nota é a média entre os resultados obtidos em cada nível de ensino.

** A nota é a média entre os resultados obtidos em todos os níveis.

*** A nota é a média entre os resultados obtidos em todos os níveis.

**** A nota é a média entre os resultados obtidos em todos os níveis.

APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO

ESTA. ESCOLA	MUNICÍPIO			PAÍS		
	ENRMO 5 ^a A ^b	ENRMO MÉDIO	ENRMO 1 ^c A ^d	ENRMO 5 ^a B ^b	ENRMO NUTRI	ENRMO 5 ^a B ^b
APROVAÇÃO	90%	92%	75%	75%	75%	85%
EFETIVAÇÃO	65%	70%	75%	53%	12%	70%
ABANDONO	70%	78%	19%	18%	28%	16%

Fonte: MEC/MEP/CEC - Censo Escolar 2001. Resultados Preliminares.

Nota 1: Abandono = número de alunos que não frequentaram a escola.

2: * A nota é a média entre os resultados obtidos em todos os níveis.

3: ** A nota é a média entre os resultados obtidos em todos os níveis.

4: *** A nota é a média entre os resultados obtidos em todos os níveis.

PROFESSORES E ALUNOS

ESTA. ESCOLA	MUNICÍPIO			PAÍS		
	ENRMO 5 ^a A ^b	ENRMO MÉDIO	ENRMO 1 ^c A ^d	ENRMO 5 ^a B ^b	ENRMO NUTRI	ENRMO 5 ^a B ^b
ALUNOS	457 903	2.454	185.249 90.650	68.431	23.632 71.025 45.483	11.200 38.892
TAMANHO MÉDIO DE TURMA	31	36	37	30	35	37
PROFESSORES	14 14	41	93	6.113 5.966	2.046 3.099 5.613 7.226.624	12 17
PROFESSORES/ALUNOS	88.56	130%	1.096	69%	99%	43% 97% 39%

Fonte: MEC/MEP/CEC - Censo Escolar 2001. Resultados Preliminares.

Nota 1: Abandono = número de alunos que não frequentaram a escola.

2: * A nota é a média entre os resultados obtidos em todos os níveis.

3: ** O resultado da taxa de aprovação é calculado com base na taxa de aprovação de 99,9% e no número 30 para o cálculo de 3,4% de 40 alunos para 99,9%.

4: *** A nota é a média entre os resultados obtidos em todos os níveis.

NOTA DA ESCOLA (MÉDIA ARBITRA PESO-SI-PAD)

Fonte: Questionário administrado aos pais de alunos da rede municipal de ensino fundamental e médio.

Nota 1: Cada criança apresentou respostas na escala de 0 a 100, das quais 200 é a menor e 100 é a maior.

2: * Resposta: "Sim".

3: ** Resposta: "Sim".

4: *** Simulado.

Setor de Educação da Fundação Cultural.

Coordenação de Informações Educacionais - CIE

Anexo 2

Encarte

NIVELIS DE DESPENHO

O resultado da ANA 2016 é apresentado e discutido em estudo de proficiência definido pela unidade de ensino pluridisciplinar.

FENCIAS 8^a SERIE

11

Nível I Aprendizagem no ambiente de estudo: é o nível mais elevado de conhecimento, no qual o estudante é capaz de integrar e aplicar os conceitos adquiridos. Neste nível, o aluno deve ser capaz de demonstrar que é capaz de integrar e aplicar os conceitos adquiridos. O nível I é caracterizado por uma capacidade de resolução de problemas complexos, que envolvem a aplicação de conceitos e habilidades aprendidas em diferentes contextos. O nível I é caracterizado por uma capacidade de resolução de problemas complexos, que envolvem a aplicação de conceitos e habilidades aprendidas em diferentes contextos.

Nas etapas 20-25 é realizada a etapa de estudo e construção, que consiste em alocar os recursos para a execução das atividades. Faz-se a elaboração da estrutura organizacional, que define as responsabilidades e autorizações de cada setor, bem como a estrutura organizacional. Com o auxílio de um organograma, é possível visualizar a estrutura organizacional, que deve ser integrada ao projeto. O projeto deve ser dividido em tarefas e responsabilidades, que devem ser delegadas para os diferentes setores. As tarefas devem ser definidas de forma clara e concisa, com descrições detalhadas de suas responsabilidades e prazos. A estrutura organizacional deve ser integrada ao projeto, garantindo que todas as tarefas sejam executadas de forma eficiente e eficaz.

Nível IV
Neste nível, os integrantes desempenham papéis dependentes da hierarquia, ou seja, os funcionários que realizam tarefas rotineiras e operacionais, como os servidores. São o corpo-humano, concepção e identificação de mudanças, buscando a adesão das pessoas à mudança. Os líderes, Chácaras, se encontram nisso e desempenham um papel fundamental, mas não autônomo. Eles devem auxiliar a liderança, fornecendo suporte, orientação e feedback. O resultado é a implementação das mudanças propostas.

卷之三

1

Nivel |

MATEMÁTICA 4º SÉRIE

2

Nível I Crie um estúdio de cinema e estabeleça o seu próprio estúdio de cinema e exponha os resultados obtidos.

Referências Bibliográficas

- BISESI, T.; FARR, R.; GREENE, B.; HAYDEL, E. *Reporting to parents and the community*. In: [S.I.:s.n.], [199-?].
- _____.; _____.; _____.; _____. *Reporting to parents and the community*. In: TAYLOR, C. S. *Standard sething procedures*. Washington, DC: Assessment of Student Learning - Thecnical Report, 1999. p.5-1-5-5.
- MUTIM, A. L. B.; FREITAS, K. S. Relação entre a gestão participativa e o desempenho escolar. *Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v.9, n.33, p.489-508, out./dez. 2001.
- PARANÁ. Secretaria da Educação. Coordenação de Informações Educacionais. *Avaliação do rendimento escolar*: AVA. Curitiba, 2000 (Caderno AVA2000).
- REALI, A. M. M. R. Indicadores educacionais, professores e a construção do sucesso escolar. *Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v.9, n.30, p.79-108, jan./mar. 2001.
- TAYLOR, C. S. Standard sething procedures. In: WASHINGTON assessment of student learning: thecnical report. Washington, DC, 1999. p.5-1 a 5-5.
- TIANA FERRER, A. *Tratamiento y usos de la información em evaluación*. Brasília, DF: [s.n.], 2002. Documento da 2ª Escola Internacional em Avaliação Educacional: análise comparada de sistemas de avaliação.
- _____. *Tratamiento y usos de la información em evaluación*. In: ESCOLA INTERNACIONAL EM AVALIAÇÃO EDUCACIONAL, 2., 2002, Brasília, DF. Documento... Brasília, DF: UNESCO: UNB, 2000. Análise comparada de sistemas de avaliação.
- WOLYNÉC, E. *Produção de estatísticas e indicadores educacionais: comparabilidade internacional e incorporação de novos indicadores*. [S.I.:s.n.], [199-?].

Correspondência:

e-mail: scayres@terra.com.br