

# SAEMS 2012

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO DA  
REDE PÚBLICA DE MATO GROSSO DO SUL

REVISTA DA GESTÃO ESCOLAR

---

## SEÇÃO 1

O desafio da gestão escolar  
Avaliação e qualidade do ensino

---

## SEÇÃO 2

Gestão escolar  
Uma mudança de paradigmas

---

## SEÇÃO 3

Padrões de Desempenho

---

## SEÇÃO 4

Os resultados da avaliação

---

## EXPERIÊNCIA EM FOCO

---

ISSN 2238-0590

REVISTA DA GESTÃO ESCOLAR  
Sistema de Avaliação da Educação  
da Rede Pública de Mato Grosso do Sul

SAEMMS





**GOVERNO DO ESTADO  
DE MATO GROSSO DO SUL**

**ANDRÉ PUCCINELLI**  
GOVERNADOR

**SIMONE NASSAR TEBET**  
VICE-GOVERNADORA

**MARIA NILENE BADECA DA COSTA**  
SECRETÁRIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

**CHEILA CRISTINA VENDRAMI**  
SECRETÁRIA-ADJUNTA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

**ANGELA MARIA DA SILVA**  
SUPERINTENDENTE DE PLANEJAMENTO E APOIO INSTITUCIONAL

**LÁZARA LOPES DA COSTA**  
COORDENADORA DE PROGRAMAS DE APOIO EDUCACIONAL

EQUIPE DE AVALIAÇÃO

**ABADIA PEREIRA DA SILVA**  
**ANA PAULA ALMEIDA DE ARAUJO SORRILHA**  
**EDNA FERREIRA BOGADO DA ROSA**  
**LUCIANA GUILHERME DA SILVA**  
**MARISTELA ALVES DA SILVA TEIXEIRA**  
**PEDRO LUÍS DA SILVA GIARETTA**  
**WALQUIRIA MARIA FERRO**

**ROBERVAL ANGELO FURTADO**  
SUPERINTENDENTE DE POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO

**HILDNEY ALVES DE OLIVEIRA**  
COORDENADOR DE POLÍTICAS PARA ENSINO MÉDIO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

**MARCIA PROESCHOLDT WILHELMS**  
GESTORA DO ENSINO MÉDIO

ENSINO MÉDIO

**ANA MARIA DE LIMA SOUZA**  
**CÉLIA MARIA VIEIRA ÁVALOS**  
**ERAÍDES RIBEIRO DO PRADO**  
**JUVENAL BRITO CEZARINO JÚNIOR**  
**MARCIO BERTIPAGLIA**  
**TATIANA DA SILVA MAGALHÃES MARANGONI**  
**VANDERSON DE SOUZA**



# AOS EDUCADORES

A avaliação de desempenho de alunos é um processo intencional e necessário à melhoria do ensino e da aprendizagem, pois, além de ser uma forma de prestar contas à sociedade do papel da escola como instituição de transformação social, promove modificações nas práticas pedagógicas, com vistas à necessidade de um melhor desempenho acadêmico do estudante para viver na sociedade do conhecimento.

Nesta edição, o Saems avaliou apenas os estudantes do Ensino Médio para diagnosticar a qualidade do ensino nessa etapa de escolaridade, com a finalidade de sanar as possíveis defasagens detectadas na aprendizagem, para que os estudantes concluam a Educação Básica, com as competências e habilidades básicas necessárias, para a inserção no mercado de trabalho, para o exercício de sua cidadania e para a continuidade de uma carreira acadêmica bem sucedida.

As avaliações do Saems abrangem as disciplinas Língua Portuguesa/Produção de texto e Matemática e, também, coletam informações para a elaboração de indicadores contextuais, os quais possibilitam relacionar o desempenho dos alunos a variáveis demográficas, socioeconômicas e educacionais. Essas informações são coletadas por meio da aplicação de questionários específicos para os alunos e para as escolas.

Nesse sentido, os resultados obtidos permitirão ao Órgão Central, aos profissionais da educação e às comunidades de cada unidade escolar uma profunda reflexão e discussão sobre os conhecimentos consolidados pelos estudantes e os que ainda não foram desenvolvidos, para rever as propostas curriculares, planejamentos, metodologias e para verificar se os objetivos do Projeto Político Pedagógico estão sendo atingidos ou se precisam de modificações, com a finalidade de oferecer um ensino efetivamente qualitativo, pois acreditamos que o envolvimento de todos, em especial das famílias, é fundamental para o sucesso da educação.

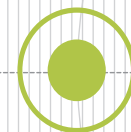
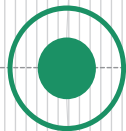
Atenciosamente,

**Maria Nilene Badeca**

Secretária de estado de Educação

## SUMÁRIO

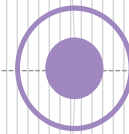
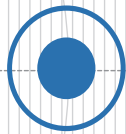
O DESAFIO DA GESTÃO ESCOLAR  
AVALIAÇÃO E QUALIDADE  
DO ENSINO  
PÁGINA 08



GESTÃO ESCOLAR  
UMA MUDANÇA DE  
PARADIGMAS  
PÁGINA 12

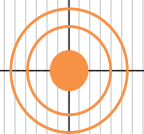


PADRÕES DE DESEMPENHO  
PÁGINA 17

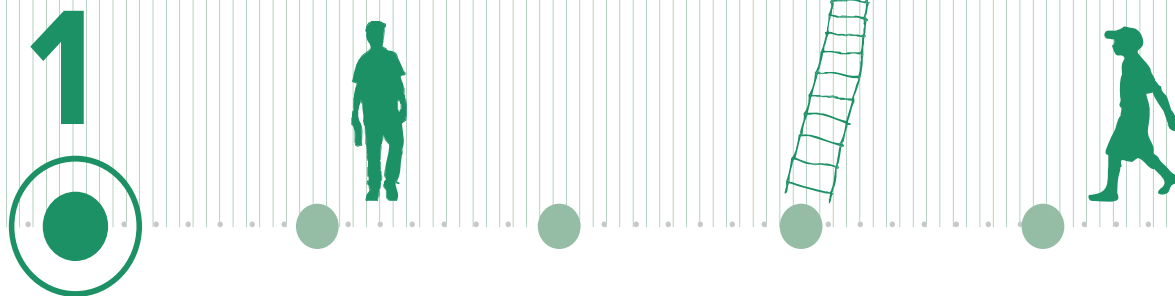


OS RESULTADOS  
DA AVALIAÇÃO  
PÁGINA 20

EXPERIÊNCIA EM FOCO  
PÁGINA 24



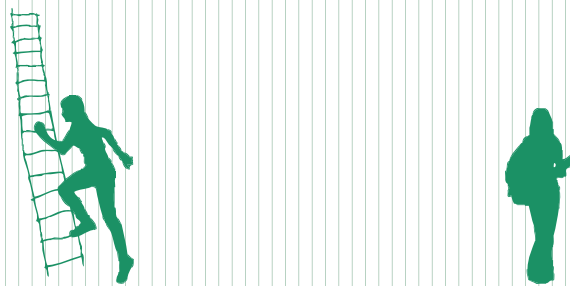




## O DESAFIO DA GESTÃO ESCOLAR AVALIAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO

A cidadania está ancorada nas metas públicas de uma educação de qualidade. Isso porque o indivíduo se torna cidadão não apenas quando o direito fundamental à vida lhe é assegurado, mas também quando está capacitado ao exercício da democracia, de modo a participar do destino da sociedade. Nesse sentido, a escola é uma das instâncias de referência para a formação deste sujeito crítico e ativo, sendo o papel formador um desafio para a gestão escolar. As atuais diretrizes federais propõem às instituições públicas de ensino autonomia no seu processo de decisões, tanto do ponto de vista pedagógico quanto financeiro.

Para garantir uma aprendizagem de qualidade, é preciso, antes de tudo, fazer um diagnóstico da situação da educação nas redes de ensino que indique quais ações educacionais e gerenciais devem ser tomadas, função desempenhada pela avaliação em larga escala. Para que as ações sejam concretizadas em prol da excelência do



sistema educacional, faz-se necessário que gestores, professores, estudantes e comunidade escolar conheçam, entendam e se apropriem de seus resultados. As informações obtidas subsidiam a elaboração de políticas públicas voltadas à melhoria do processo de ensino-aprendizagem e ao planejamento de propostas pedagógicas que possam propiciar o avanço necessário.

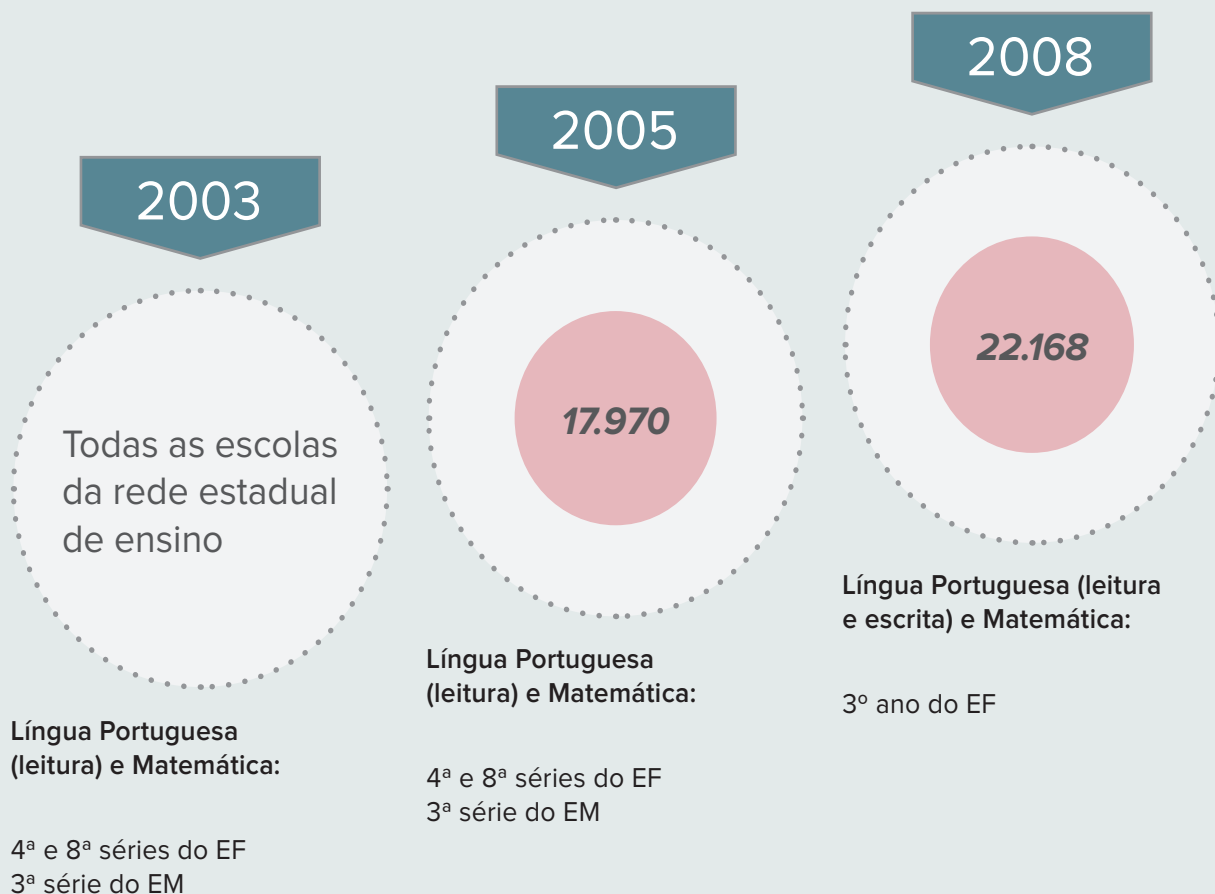
Embora recente, a avaliação em larga escala no Brasil tem um respaldo legal. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB/96), em seu artigo 9º, inciso VI, estabelece que cabe à União assegurar o processo nacional de avaliação do rendimento escolar na Educação Básica e Superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade da educação. Neste contexto, as principais avaliações no país são o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Ao monitorar a qualidade do ensino, as avaliações fornecem aos gestores um importante diagnóstico para embasamento de políticas públicas educacionais nas instâncias federal, estadual e municipal.

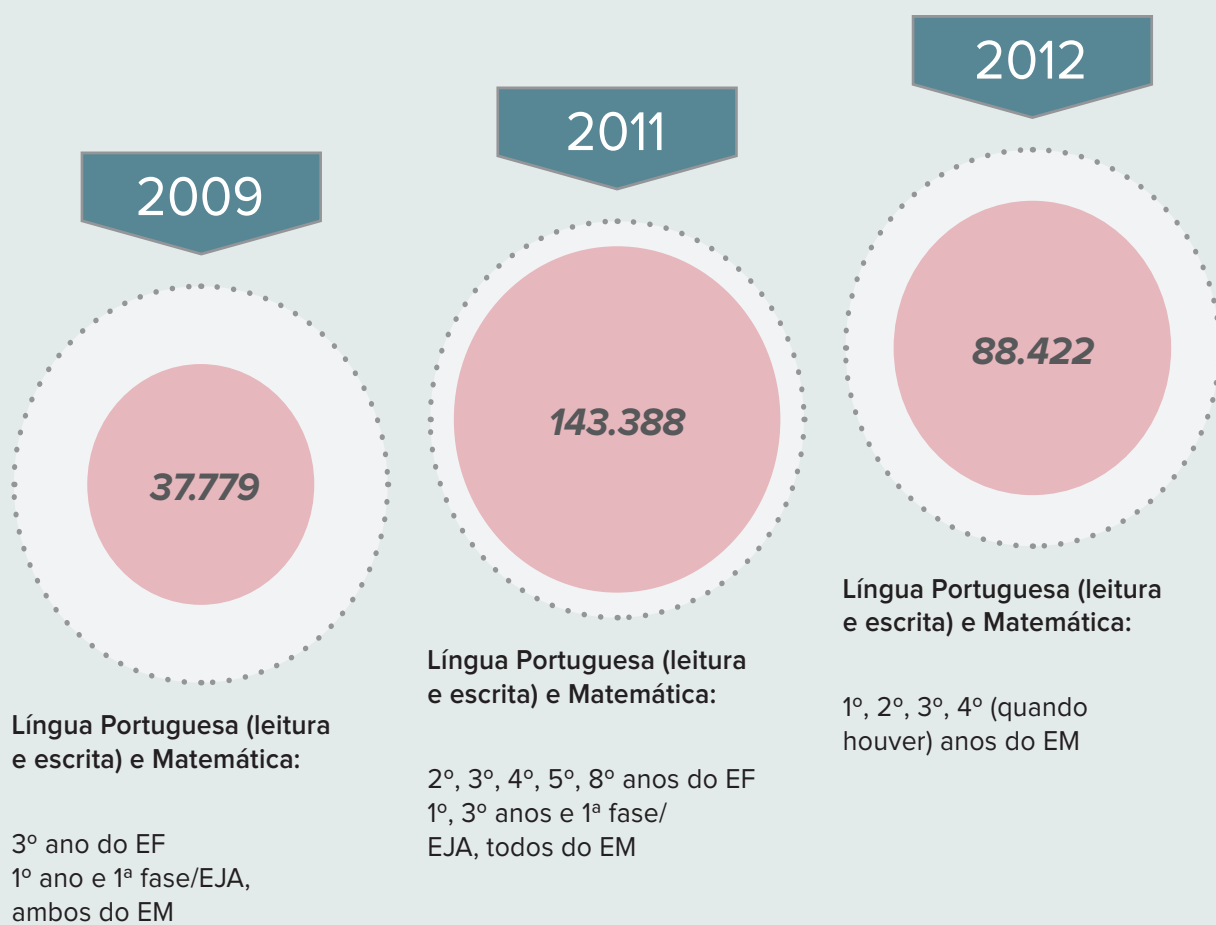
A partir dessa perspectiva, a Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul, em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), divulga os resultados do Saems. A Revista da Gestão Escolar oferece informações gerais sobre a participação dos estudantes na avaliação e os resultados de proficiência alcançados, apresentando, de modo sintético, os Padrões de Desempenho estudantil, além de discussões em prol de uma educação de qualidade. Também é disponibilizado nesta Revista depoimento, baseado em relatos de experiência com um diretor de escola da rede de ensino, de modo a aproximar a apropriação dos resultados à prática educacional.

# O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE MATO GROSSO DO SUL

O Sistema de Avaliação da Educação da Rede Pública de Mato Grosso do Sul (Saems) avaliou em 2012 as escolas estaduais de Mato Grosso do Sul nas disciplinas Língua Portuguesa e Matemática do 1º, 2º, 3º e 4º (quando houver) anos do Ensino Médio. Na linha do tempo a seguir, pode-se verificar a trajetória do Saems e, ainda, perceber como tem se consolidado diante das informações que apresentam sobre o desempenho dos estudantes.

## SAEMS trajetória







# 2

## GESTÃO ESCOLAR UMA MUDANÇA DE PARADIGMAS

A gestão escolar tem se tornado um tema cada vez mais central para os debates que envolvem a melhoria da qualidade da educação, no Brasil e no mundo. Sua centralidade reside na percepção de que existem características, relacionadas à própria escola, capazes de produzir a melhoria do ensino ofertado ao estudante. Uma dessas características é a gestão escolar eficaz e comprometida, condutora de processos de melhoria da qualidade do ensino ofertado no âmbito da escola.

Com a Constituição Federal de 1988, celebrada como uma nova fase para a sociedade e para a escola brasileiras, a gestão educacional experimentou a formalização jurídica de um processo de mudança de paradigmas que vinha acontecendo há algum tempo. O gestor escolar era percebido, essencialmente, como um ator responsável pela administração – em sentido estrito – da escola, a partir de um viés burocrático, organizacional e logístico, e tendo como base as concepções de administração destinadas a outras instituições, e não, singularmente, à escola.

A mudança de paradigma da gestão ocorreu com a percepção de que o gestor escolar deve ser mais do que um mero organizador da escola, no sentido formal e administrativo do termo. Longe de não reconhecer a importância desse aspecto, qual seja, o logístico-administrativo, houve um processo de inclusão de novas funções para a gestão escolar, sem excluir a anterior, a administrativa, que sempre a caracterizou.

Entre essas novas funções se destacam principalmente duas: o caráter pedagógico da gestão e a construção de uma gestão democrática, conforme previsão da Carta Constitucional. O enfoque pedagógico da gestão se fundamenta no reconhecimento do gestor escolar como um líder capaz de articular, junto aos demais atores escolares, uma liderança pedagógica que envolva a apropriação do currículo, o planejamento das disciplinas – para cada área do conhecimento e para cada etapa de escolaridade –, as avaliações escolares, chegando até mesmo a discussões relacionadas aos planos de aula dos professores. Trata-se não de uma intervenção do gestor na autonomia do professor, mas, sim, de uma construção conjunta e articulada das diretrizes pedagógicas

da escola. O enfoque pedagógico da gestão tem se mostrado um fator associado a bons desempenhos por parte dos estudantes.

Outro fator é a construção de uma gestão democrática. Mais do que um elemento previsto pela Constituição, a gestão democrática é uma forma de inserir, no processo de construção das diretrizes da escola, sejam elas administrativas ou pedagógicas, os diversos atores envolvidos e interessados nesse processo, como os professores, os pais, os estudantes, os funcionários e a própria comunidade que envolve a escola. A democratização da gestão está envolvida com um processo de democratização mais abrangente, da escola e da sociedade; o que significa ampliar a participação de outros agentes no processo de tomada de decisões que afetem a escola. Por meio desta inclusão, o que se busca é o envolvimento destes atores com a escola, percebendo-a como um ambiente aberto e em constante construção e aprimoramento. Por democratização da escola e da gestão, tendo em vista a participação nas decisões e a circulação da informação na, e sobre a, escola, não se deve entender a transferência de responsabilidade decisória por parte da gestão. O gestor escolar continua sendo o responsável pela tomada de decisões e é isso o que se espera de sua função. No entanto, as decisões, quando compartilhadas, adquirem um novo caráter, para o gestor, para os demais participantes e para a escola como um todo.

Tanto o enfoque pedagógico da gestão quanto a gestão democrática são fatores que contribuem para a construção e para o estabelecimento de um ambiente favorável à aprendizagem, estando relacionados, portanto, ao clima escolar. O clima escolar é um dos fatores que afetam o desempenho dos estudantes, e as características da gestão, a forma como é construída e conduzida, são elementos que o compõem. Um ambiente propício à aprendizagem é capaz de impactar significativamente o desempenho dos estudantes, devolvendo à escola a capacidade de produzir bons resultados a partir de suas próprias características.

**Com a Constituição Federal de 1988, celebrada como uma nova fase para a sociedade e para a escola brasileiras, a gestão educacional experimentou a formalização jurídica de um processo de mudança de paradigmas que vinha acontecendo há algum tempo.**

## Qualificando os diferentes enfoques da gestão escolar

A partir dos questionários respondidos pelos diretores da rede estadual do Mato Grosso do Sul no Saems 2011, foi possível caracterizar os dois enfoques da gestão: o enfoque democrático e aquele relacionado ao seu caráter pedagógico. A intenção não é criar tipos distintos de gestores, visto que, na prática, esses dois aspectos estão – e é importante que estejam – altamente relacionados. O que se espera, portanto, é destacar atitudes, expressas pela concordância com determinadas assertivas, ligadas a uma e a outra abordagem na organização de índices para cada uma delas.

Para o enfoque pedagógico, foram consideradas as respostas aos seguintes indicadores:

- Os professores têm que usar bem os recursos pedagógicos disponíveis na escola.
- A infrequência dos estudantes é investigada para se conhecer as razões da ausência.
- É obrigação do diretor informar aos pais ou responsáveis sobre o desempenho dos estudantes.
- A permanência do estudante mais tempo na escola é incentivada.
- O planejamento anual das atividades é feito coletivamente.
- A Proposta Político Pedagógica/PPP é construída coletivamente.
- O enfoque na gestão democrática foi considerado a partir dos seguintes indicadores:
  - O bom relacionamento é uma marca desta escola.
  - Os professores desta escola fazem esforço para interagir com a comunidade.
  - Os professores trabalham juntos e cooperam uns com os outros.
  - A escola tem vários parceiros que ajudam a manter um atendimento de qualidade aos estudantes.

**Tanto o enfoque pedagógico da gestão quanto a gestão democrática são fatores que contribuem para a construção e para o estabelecimento de um ambiente favorável à aprendizagem, estando relacionados, portanto, ao clima escolar.**





- Tenho por norma consultar o Colegiado da Escola e ouvir as pessoas sobre as questões da escola.
- O diálogo e a participação da comunidade é a melhor maneira de proteger a escola.

Para todos os indicadores, a opção de resposta oferecida ao diretor era uma escala de concordância que ia de “concordo muito” a “discordo muito”. Para fins de análise, essas respostas foram organizadas em três categorias (“Discordo”, “Concordo um pouco”, “Concordo muito”) de forma que, quanto maior a concordância com as assertivas, maior o valor do índice para cada diretor. Colocados numa escala que vai de 1 a 10, as médias observadas para a rede estadual do Mato Grosso do Sul nos dois índices estão na tabela a seguir. Ao todo, 349 diretores responderam ao questionário.

<b>Tabela 1</b>	
Média dos índices dos enfoques da gestão escolar	
Índice do enfoque pedagógico da gestão	8,0
Índice de gestão democrática	7,5
Casos válidos	349

Fonte: Saems 2011 - tabulação CAEd.

Para os dois índices, as médias são altas. Isso quer dizer que os diretores concordam com as atitudes que caracterizam, no nosso modelo, os dois enfoques. Pode-se perceber que o enfoque pedagógico da gestão apresenta maior concordância do que o enfoque da gestão democrática. Vale notar, ainda, que o fato de os diretores concordarem com as afirmativas que lhes foram apresentadas no questionário não implica que eles privilegiem um ou outro perfil de gestão (democrático ou pedagógico) e nem que eles, de fato, atuem de acordo com as respostas dadas.



# 3

## PADRÕES DE DESEMPENHO

Os testes aplicados aos estudantes trazem uma medida de seu desempenho nas habilidades avaliadas, denominada PROFICIÊNCIA. Os resultados de proficiência obtidos foram agrupados em quatro PADRÕES DE DESEMPENHO – Muito Crítico, Crítico, Intermediário e Adequado. Esses Padrões proporcionam uma interpretação pedagógica das habilidades desenvolvidas pelos estudantes e oferecem à escola o entendimento a respeito do nível em que eles se encontram. Por meio deles é possível analisar a distância de aprendizagem entre os estudantes que se encontram em diferentes níveis de desempenho, do mais baixo ao mais elevado. É importante atentar-se para os estudantes que estão nos Padrões mais baixos, pois são eles os mais vulneráveis à evasão e ao insucesso escolar.

Os níveis de proficiência compreendidos em cada um dos Padrões de Desempenho, para as diferentes etapas de escolaridade avaliadas, correspondem a determinados intervalos de pontuação alcançada nos testes e estão descritos mais detalhadamente na Revista Pedagógica desta Coleção. A seguir, são apresentados os Padrões de Desempenho e sua respectiva caracterização.



## PADRÃO DE DESEMPENHO

## CARACTERIZAÇÃO

Neste Padrão de Desempenho, o estudante demonstra carência de aprendizagem do que é previsto para a sua etapa de escolaridade. Ele fica abaixo do esperado, na maioria das vezes, tanto no que diz respeito à compreensão do que é abordado, quanto na execução de tarefas e avaliações. Por isso, é necessária uma intervenção focada para que possa progredir em seu processo de aprendizagem.

**Muito crítico**

O estudante que se encontra neste Padrão de Desempenho demonstra ter aprendido o mínimo do que é proposto para o seu ano escolar. Neste nível ele já iniciou um processo de sistematização e domínio das habilidades consideradas básicas e essenciais ao período de escolarização em que se encontra.

**Crítico**

Neste Padrão de Desempenho, o estudante demonstra ter adquirido um conhecimento apropriado e substancial ao que é previsto para a sua etapa de escolaridade. Neste nível, ele domina um maior leque de habilidades, tanto no que diz respeito à quantidade, quanto à complexidade, as quais exigem um refinamento dos processos cognitivos nelas envolvidos.

**Intermediário**

O estudante que atingiu este Padrão de Desempenho revela ter desenvolvido habilidades mais sofisticadas e demonstra ter um aprendizado superior ao que é previsto para o seu ano escolar. O desempenho desses estudantes nas tarefas e avaliações propostas supera o esperado e, ao serem estimulados, podem ir além das expectativas traçadas.

**Adequado**

## INTERVALO NA ESCALA DE PROFICIÊNCIA

### ETAPA AVALIADA

#### ÁREA DO CONHECIMENTO AVALIADA

	1º EM	2º EM	3º/4º EM
Língua Portuguesa	Até 215	Até 220	Até 250
Matemática	Até 250	Até 265	Até 275
Língua Portuguesa	215 a 290	220 a 295	250 a 300
Matemática	250 a 300	265 a 315	275 a 325
Língua Portuguesa	290 a 340	295 a 345	300 a 350
Matemática	300 a 350	315 a 365	325 a 375
Língua Portuguesa	Acima de 340	Acima de 345	Acima de 350
Matemática	Acima de 350	Acima de 365	Acima de 375



# 4



## OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

Nesta seção são apresentados os resultados dos estudantes desta escola nos testes de proficiência do Saems 2012.

Para uma interpretação apropriada do desempenho da escola, encontram-se a seguir os resultados de proficiência média, participação e distribuição dos estudantes por Padrão de Desempenho; bem como análises contextuais, baseadas nos questionários aplicados junto aos testes. Esses resultados têm como objetivo oferecer à escola um panorama do desempenho dos estudantes avaliados em todas as etapas de escolaridade e áreas de conhecimento no ciclo 2012.



## Legenda explicativa para o quadro de resultados de desempenho e participação

- Resultados: é explicitado o desempenho da escola e das demais instâncias, por disciplina e etapa de escolaridade.
- Edição: ano em que a prova foi aplicada e ao qual o resultado se refere.
- Proficiência média: grau ou nível de aproveitamento na avaliação.
- Desvio-padrão: medida da variação entre as proficiências individuais (ou seja, das diferenças de proficiência entre os estudantes avaliados).
- Considerando um caso hipotético, em que todos os estudantes de uma mesma escola obtenham exatamente o mesmo resultado no teste, o desvio-padrão é igual a zero, indicando que não houve variação de proficiência dentre os estudantes daquela escola. Valores menores de desvio-padrão indicam, portanto, uma situação mais igualitária dentro da escola, pois apontam para menores diferenças entre os desempenhos individuais dos estudantes. Por outro lado, valores maiores de desvio-padrão indicam que os estudantes da escola constituem uma população mais heterogênea do ponto de vista do desempenho no teste, ou seja, mais desigual, de modo que se percebem casos mais extremos de desempenho, tanto para mais quanto para menos. Este dado indica o grau de equidade dentro da escola, sendo muito importante, pois um dos maiores desafios da Educação é promover o ensino de forma equânime.
- Nº previsto de estudantes: quantidade de estudantes calculada para participar da avaliação antes da realização da prova.
- Nº efetivo de estudantes: quantidade de estudantes que realmente responderam aos testes da avaliação.
- Participação (%): percentual de estudantes que fizeram o teste a partir do total previsto para a avaliação.
  - Este percentual é importante, pois quanto mais estudantes do universo previsto para ser avaliado participarem, mais fidedignos serão os resultados encontrados e maiores as possibilidades de se implementar políticas que atendam a esse universo de forma eficaz.
- % de estudantes por Padrão de Desempenho: percentual de estudantes que, dentre os que foram efetivamente avaliados, estão em cada Padrão de Desempenho.











# EXPERIÊNCIA EM FOCO

## REVENDO CONCEITOS

### A avaliação como mecanismo de mudança

Anestardo de Paula Deus é diretor de escola há oito anos. Graduado e Pós-graduado em Letras, conta que escolheu atuar no cargo por acreditar ser gratificante exercer um papel de liderança. Hoje, a escola em que trabalha tem em seu quadro docente 68 professores e atende 1.260 estudantes em três turnos.

Para o diretor, o maior desafio da educação é “conscientizar os pais a participarem mais da vida escolar dos seus filhos”. Estabelecer uma união entre os pais, o grupo gestor, a coordenação pedagógica e os professores, tendo o sucesso

do estudante como objetivo principal é muito importante, afirma Anestardo.

O gestor acredita que a escola tem uma função social, sendo que hoje a palavra “conhecimento” é o bem maior da humanidade. “A globalização trouxe grande transformação no cotidiano e parece que a tecnologia e a modernidade trazidas por ela estão ficando do lado de fora da escola.” O diretor ressalta que é preciso mudar: “a escola deve tornar-se mais produtiva e efetiva em sua função social, que historicamente lhe foi confiada. Ela tem que ser voltada ao ser humano em construção: na escola há aprendizagem quando há mudança no comportamento do estudante, do professor, e de toda a comunidade escolar.”

“

O maior desafio da educação é conscientizar os pais a participarem mais da vida escolar dos seus filhos.

”



## Incentivo, estudo e mudança

Anestardo vê a avaliação como um mecanismo que vem de fora para dentro da escola que visa, através dos resultados obtidos, a melhoria do ensino-aprendizagem. Conta que na escola em que atua ainda há desconfiança por parte dos professores e estudantes dificultando a participação, mas que isso vem melhorando através da divulgação, conscientização e diálogo. Ele, como diretor, afirma: “incentivo os professores a usarem de toda sua criatividade e motivação, oriento os estudantes quanto à importância da participação efetiva e comprometida nesse processo avaliativo, buscando aumentar o número de estudantes fazendo os testes e a média de desempenho.”

O diretor expõe que, na escola em que trabalha, foi desenvolvido junto aos professores, um estudo

das proficiências. Foram elaboradas estratégias de estruturação de itens visando à melhoria do ensino-aprendizagem. Nas palavras do diretor, “despertando no docente e no discente, um olhar crítico e de recuperação, contando com apoio e parceria do Programa Institucional de Bolsas de Incentivo a Docência (Pibid) que trabalha com reforço escolar nas áreas de Matemática, Física, Educação Física e Língua Portuguesa.”

Os resultados da avaliação externa podem auxiliar a escola, pois “conceitua o ensino-aprendizagem, nos dando um norte a seguir. Levando-nos a um desafio coletivo, e muitas vezes revendo nossos conceitos”, fala Anestardo e completa “Acredito que, apesar de cada escola ter sua realidade e sua clientela com sua pluralidade, a avaliação, através da conscientização, traz mudanças de comportamento da comunidade escolar.”





REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
**HENRIQUE DUQUE DE MIRANDA CHAVES FILHO**

COORDENAÇÃO GERAL DO CAEd  
**LINA KÁTIA MESQUITA DE OLIVEIRA**

COORDENAÇÃO TÉCNICA DO PROJETO  
**MANUEL FERNANDO PALÁCIOS DA CUNHA E MELO**

COORDENAÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA  
**TUFI MACHADO SOARES**

COORDENAÇÃO DE ANÁLISES E PUBLICAÇÕES  
**WAGNER SILVEIRA REZENDE**

COORDENAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO  
**RENATO CARNAÚBA MACEDO**

COORDENAÇÃO DE MEDIDAS EDUCACIONAIS  
**WELLINGTON SILVA**

COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES DE AVALIAÇÃO  
**RAFAEL DE OLIVEIRA**

COORDENAÇÃO DE PROCESSAMENTO DE DOCUMENTOS  
**BENITO DELAGE**

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO VISUAL  
**HAMILTON FERREIRA**

RESPONSÁVEL PELO PROJETO GRÁFICO  
**EDNA REZENDE S. DE ALCÂNTARA**

FICHA CATALOGRÁFICA

---

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Educação.

SAEMS – 2012/ Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd.

v. 2 (jan/dez. 2012), Juiz de Fora, 2012 – Anual

ARAÚJO, Carolina Pires; MELO, Manuel Fernando Palácios da Cunha e; OLIVEIRA, Lina Kátia Mesquita de; REZENDE, Wagner Silveira.

Conteúdo: Revista da Gestão Escolar

ISSN 2238-0590

---

CDU 373.3+373.5:371.26(05)











ESCOLA