

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO – CAED
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA - PPGP

JUNE ALVES DE ALMEIDA MIRANDA

**FATORES DE EFICÁCIA ASSOCIADOS À GESTÃO ESCOLAR E SUA
RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DE DESEMPENHO DA ESCOLA**

JUIZ DE FORA
2012

JUNE ALVES DE ALMEIDA MIRANDA

**FATORES DE EFICÁCIA ASSOCIADOS À GESTÃO ESCOLAR E SUA
RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DE DESEMPENHO DA ESCOLA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius David

JUIZ DE FORA

2012

JUNE ALVES DE ALMEIDA MIRANDA

**FATORES DE EFICÁCIA ASSOCIADOS À GESTÃO ESCOLAR E SUA
RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DE DESEMPENHO DA ESCOLA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/FACED/UFJF, aprovada em
__/__/__.

Prof. Dr. Marcus Vinícius David - Orientador

Membro da banca Externa

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 30 de outubro de 2012

Dedico este trabalho a minha mãe, dona Bela, minha inspiração e meu maior exemplo de gestão. Gestão de vida em todas as suas dimensões.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me amparar nos momentos difíceis, me dar força interior para superar as dificuldades, mostrar o caminho nas horas incertas e me suprir em todas as minhas necessidades.

À minha mãe D. Bela, exemplo de superação, que sempre me conduziu e nunca me deixou perder a capacidade de sonhar e realizar os sonhos. Minha maior incentivadora. Aos melhores filhos que uma mãe pode ter: João Victor e Yasmin, pela compreensão da ausência, amor, cumplicidade e apoio incondicionais. A toda a minha família pelo carinho, paciência e incentivo. Em especial a minha irmã Jaciara, por ser o meu anjo da guarda e a segunda mãe dos meus filhos, me substituindo nos períodos de ausência.

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcus Vinícius David, por todo o direcionamento, competência, empenho e compreensão. Principalmente pelo grande exemplo de retidão, comprometimento e postura acadêmica com generosidade e humildade. A Carla Silva Machado, minha Suporte de Orientação, grande ser humano que esteve ao meu lado em todos os momentos dessa caminhada. Obrigada pela amizade, consideração e paciência. Você é um exemplo de profissional a ser seguido, suas orientações foram fundamentais para a realização deste trabalho. A Carolina Magaldi pelo apoio, orientações e direcionamento tão pontuais e pelas incansáveis revisões. Muito obrigada!

A diretora, supervisora Pedagógica, professoras e demais funcionários da escola pesquisada, por abrirem prontamente as portas da escola, acolhendo o estudo, expondo os seus fazeres diários, ainda que esses fossem passíveis de apontamentos. A colaboração de vocês foi crucial à realização deste trabalho, e por certo, para a melhoria de outras escolas.

Ao meu grande companheiro Erivaldo Pires, pelo amor e cuidado demonstrados; apoio e incentivo nas horas mais difíceis; por compreender o meu cansaço e a ausência. Obrigada por enfrentar as longas distâncias e estradas de terra me levando a Itamarandiba. Esta pesquisa é sua também. A todos os meus amigos e amigas que sempre estiveram presentes, me ajudando e incentivando.

A teoria sem a prática vira 'verbalismo', assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade.

Paulo Freire

RESUMO

Este Plano de Ação Educacional (PAE) caracteriza-se como um estudo de caso de gestão escolar, realizado em uma unidade localizada na região do Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais. Essa escola vem se destacando significativamente frente às demais unidades circunscricionadas pela Superintendência Regional de Ensino de Diamantina a qual pertence, pelo expressivo resultado nas avaliações nacionais, obtendo um índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB de 7,9 em 2009, ultrapassando a meta projetada para 2021. Diante desses expressivos resultados da escola, o estudo consistiu em analisar as práticas de gestão efetivadas pela equipe gestora da unidade em questão, com o objetivo de compreender em que medida essas ações têm logrado o sucesso da escola e dos alunos em relação aos resultados nas avaliações externas. Num primeiro momento, realizou-se um estudo de caso a fim de se conhecer e descrever as práticas de gestão do trabalho pedagógico que refletem no sucesso do desempenho dos alunos e a comparação dessas práticas às de outras escolas eficazes, apontadas em outros estudos. Num segundo momento, o estudo foi embasado pela obra de Heloísa Lück, tendo como norte as dez dimensões da gestão escolar que a mesma descreve, destacando-se a pedagógica como mais relevante no presente estudo. Por meio de uma pesquisa de campo foi aplicado aos professores um questionário com o objetivo de se realizar um estudo comparativo da teoria apresentada às práticas de gestão realizadas na escola, com a intenção de identificar as características da gestão da escola e quais procedimentos implementados correspondem às dimensões indicadas. No terceiro capítulo, de caráter propositivo, apresenta-se o Plano de Intervenção, composto por orientações quanto à implantação dos fazeres eficazes levantados, peculiares à gestão, a serem aplicadas às demais escolas da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, e também de melhorias para a escola pesquisada, para que possam ampliar ainda mais as possibilidades de sucesso desta enquanto proposta de modelo de gestão para a escola e para a SRE.

Palavras-chave: Gestão escolar. Cultura organizacional. Escola Eficaz.

ABSTRACT

This Educational Action Plan (PAE, in Portuguese) is characterized as a case study on school management, undertaken at a unit located on the Jequitinhonha Valley in Minas Gerais. This school has significantly stood out among the other members of the Regional Superintendency of Education of Diamantina to which it belongs, given its expressive results on national evaluations obtaining an Index of Development of Basic Education (IDEB, in Portuguese) of 7.9 in 2009 exceeding the target projected to 2021. Given the schools expressive results, the study consisted in analyzing the management practices carried out by the management team of such unit, aiming at comprehending the to what extent these actions have caused the school and its students to achieve success on external evaluations. Firstly, we conducted a case study aiming to describe the management practices of the pedagogical work which reflect on the success reached by the students and compare such practices to other effective schools, pointed out on other studies. Afterwards, the study was based on the work by Heloísa Lück, having as reference the ten dimensions of school management which she describes, highlighting the pedagogical dimension as the most relevant one to the study. By means of field research we applied a questionnaire to the teachers in order to compare the studied theory and school management practices aiming at identifying the management characteristics of such school and which implemented procedures correspond to the studied dimensions. On the third chapter the Intervention Plan is presented, composed of guidance to the implementation of the efficient methods gathered, particular to management, to be applied to the other schools of the Regional Superintendency of Education of Diamantina and also to the improvement of the studied school, so that its success may reach even further as a model of management to the school and to the SRE.

Key words: School management. Organizational culture. Efficient school.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A gestão escolar e os fatores de eficácia: uma rede cíclica.....	94
Figura 2 – Fluxograma: Ações relacionadas à gestão escolar	121

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Escola Estadual João Victor Miranda – Rede Estadual de Itamarandiba, 4ª série	31
Gráfico 2 – Percentual de concordância dos respondentes aos itens referentes às dimensões da gestão escolar	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição de turmas por turno.....	21
Quadro 2 – Organização física da escola.....	22
Quadro 3 – Recursos humanos da escola	24
Quadro 4 – Metas Projetadas pelo INEP para a Escola.....	32
Quadro 5 – IDEB das escolas jurisdicionadas pela SRE Diamantina com o mesmo perfil socioeconômico da Escola Estadual João Victor Miranda.....	46
Quadro 6 – Síntese das técnicas de pesquisa adotadas para a descrição do caso (capítulo 1)	52
Quadro 7 – Síntese das técnicas de pesquisa adotadas para análise do caso (capítulo 2)	53
Quadro 8– Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências segundo Heloísa Lück.....	57
Quadro 9 – Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar	58
Quadro 10 – Planejamento e Organização do trabalho escolar	59
Quadro 11 – Monitoramento de processos e avaliação Institucional	60
Quadro 12 – Gestão de recursos educacionais	61
Quadro 13 – Gestão democrática e participativa	64
Quadro 14 – Gestão de pessoas.....	66
Quadro 15 – Gestão pedagógica	68
Quadro 16 – Gestão Administrativa	71
Quadro 17 – Gestão da Cultura organizacional	75
Quadro 18 – Gestão do cotidiano Escolar.....	77
Quadro 19 – Síntese da proposta de ação para a SRE	103
Quadro 20 – Planilha de gastos estimados para a Equipe de gestão estratégica...109	
Quadro 21 – Síntese da proposta de ação para a gestão escolar	111
Quadro 22 – Síntese da proposta de ação relativa aos professores.....	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - PROALFA - variação das proficiências médias – 2006 e 2010.....	26
Tabela 2 – PROALFA – variação da proficiência média – SRE Diamantina – 2006 e 2010	27
Tabela 3 – Série histórica – IDEB Escola Estadual João Victor Miranda	30
Tabela 4 – Série histórica dos resultados da Escola Estadual João Victor Miranda na Prova Brasil.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd -Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CBC - Currículos Básicos Comuns
Ceale - Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita
EJA - Educação de Jovens e Adultos
FaE - Faculdade de Educação
GAME - Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH - Índice de desenvolvimento Humano
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
MEC - Ministério da Educação e Cultura
OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico
PIP - Programa de Intervenção Pedagógica
PNDU - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROALFA - Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB - Programa de Avaliação da Educação Básica
PROETI - Projeto Escola de Tempo Integral

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 A GESTÃO DA ESCOLA ESTADUAL JOÃO VICTOR MIRANDA E SEUS RESULTADOS NO IDEB.....	19
1.1 A Escolha da Escola	19
1.1.1 A Escola Estadual João Victor Miranda.....	20
1.1.2 As Avaliações Externas	24
1.1.3 Os resultados da Escola Estadual João Victor Miranda.....	29
1.1.4 O Funcionamento e a Gestão da Escola Estadual João Victor Miranda	33
1.2. Atenção aos Fatores Intraescolares	42
1.3. Atenção aos Fatores Extraescolares.....	45
2 A ESCOLA ESTADUAL JOÃO VICTOR MIRANDA E SUAS DIMENSÕES DE GESTÃO	49
2.1 Aspectos metodológicos – os caminhos da pesquisa	51
2.2 As dimensões da Gestão Escolar.....	57
2.2.1 Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar.....	57
2.2.2 Planejamento e organização do trabalho escolar.....	58
2.2.3 Monitoramento de processos e avaliação institucional.....	60
2.2.4 Gestão de resultados educacionais.....	61
2.3 As dimensões de implementação.....	62
2.3.1 Gestão democrática e participativa	62
2.3.2 Gestão de pessoas.....	65
2.3.3 Gestão pedagógica	67
2.3.4 Gestão administrativa.....	71
2.3.5 Gestão da Cultura organizacional da escola.....	73
2.3.6 Gestão do cotidiano escolar	76
2.4 Os profissionais em atuação na escola: competências definidas?.....	79
2.5 Cultura da escola e poder.....	84
2.6 O ônus da eficácia.....	85
2.7 Os profissionais da escola em situação de ajustamento funcional	90
2.8 Considerações acerca do cenário encontrado.....	92

3 IMPLEMENTANDO AS PRÁTICAS EFICAZES: UM PLANO DE AÇÃO	96
3.1 Primeira linha de ação: a superintendência regional de ensino	98
3.1.1 Realidades e entraves à efetivação das dimensões da gestão escolar em nível setorial.....	99
3.1.2 Ações relacionadas à gestão da SRE	102
3.1.3 Equipe de Gestão Estratégica – acompanhamento sistemático das escolas estratégicas	107
3.1.3.1 Planilha – gastos estimados para a Equipe de Gestão Estratégica	109
3.2 Segunda linha de ação: as escolas	110
3.2.1 Ações relacionadas à gestão da escola	111
3.3 Ações relativas aos professores.....	117
3.4 Figura 2 – fluxograma: ações relacionadas à gestão escolar	120
3.5 Considerações finais	123
 REFERÊNCIAS.....	 127
 APÊNDICES	 130

INTRODUÇÃO

Frequentemente os gestores da educação se perguntam o que contribui para que uma escola obtenha resultados ótimos e outras obtenham resultados ínfimos. Seriam os fatores extraescolares apresentados no ponto de entrada das crianças na escola determinantes para esse resultado? Seriam o contexto e os antecedentes familiares os determinantes para o sucesso ou o insucesso do aluno? Ou ainda, a eficácia das escolas estaria vinculada somente aos seus insumos e infraestrutura? Se tão somente assim fosse, não seria incoerente que pais disputassem vagas em determinadas escolas públicas enfrentando filas e atribuindo-lhes maior valor em detrimento de outras, ainda que todas as escolas de um mesmo município contassem com o mesmo padrão de insumos e de infraestrutura?

Partindo-se do pressuposto de que as condições para além da escola exercem maior influência do que a própria eficiência dessas, como explicar o fato de uma categoria de escolas com clientela semelhante se diferenciar significativamente em relação aos seus resultados?

Neste estudo, entende-se que algumas escolas são mais eficazes do que outras e exercem grande influência no desempenho dos estudantes. Entretanto, é sabido que, para comprovar o “Efeito Escola”¹, seria necessária uma pesquisa longitudinal rigorosa e sistemática da vida escolar de determinados grupos de alunos; o que não seria possível dado o tempo disponível para a concretização desse trabalho.

Portanto, o que se apresenta nesse estudo é a descrição das práticas realizadas em uma escola eficaz, tomando-se por enfoque as análises das dimensões da gestão exercidas naquela unidade, reconhecendo que essa pesquisa é incapaz de fornecer qualquer receita ou molde para se obter sucesso; isto seria um equívoco. Escolas são tão diversas quanto são os seus alunos e os seus contextos. Entretanto, certamente aponta fatores importantes para o

¹ O efeito escola é entendido como “[...] o quanto um dado estabelecimento escolar, pelas suas políticas e práticas internas, acrescenta ao aprendizado do aluno” (SOARES; BROOKE, 2008, p. 10).

desenvolvimento de políticas setoriais em favor do melhoramento e da eficácia das escolas que não se mostram eficazes.

Trata-se, assim, de um estudo de caso de gestão especificamente escolar, realizado em uma unidade localiza na cidade de Itamarandiba, na região do Vale do Jequitinhonha em Minas Gerais. Essa escola vem se destacando significativamente frente às demais de seu município, bem como às escolas de toda a circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina à qual pertence, pelo expressivo resultado nas avaliações nacionais obtendo um Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de 7,9 em 2009, ultrapassando a meta projetada para 2021. No intento de se preservar a identidade desta escola, a sua imagem e dos sujeitos da pesquisa, optou-se por adotar neste trabalho um nome fictício: Escola Estadual João Victor Miranda.

Diante dos expressivos resultados da escola, o estudo consiste em uma análise das práticas de gestão efetivadas pela sua equipe gestora com o objetivo de compreender em que medida essas ações têm logrado o seu sucesso e o êxito dos alunos em relação aos resultados das avaliações externas, identificando os fatores intraescolares que têm desencadeado o resultado satisfatório acerca do desempenho dos alunos.

Neste contexto, têm-se como hipóteses: o sucesso da escola Estadual João Victor Miranda se deve à eficácia da gestão pedagógica, à qualificação dos docentes, às práticas de excelência e à valorização da escola por parte da comunidade.

Num primeiro momento, as informações levantadas para a descrição do caso dizem respeito às práticas de gestão do trabalho pedagógico que têm logrado o sucesso no desempenho dos alunos da escola e a comparação dessas práticas com as de outras escolas eficazes, apontadas em outros estudos, como os trabalhos publicados pelo Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME) da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) que trata do tema referente à eficácia escolar.

No segundo capítulo, apresenta-se um estudo pautado na obra de Heloísa Lück (2009), tendo como norte as dez dimensões da gestão escolar apontadas pela autora, quais sejam: Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; Planejamento e organização do trabalho escolar; Monitoramento dos

processos escolares e avaliação da escola; Promoção de uma gestão para resultados educacionais; Promoção de uma gestão democrática e participativa; Gestão de pessoas; Gestão pedagógica; Gestão administrativa; Gestão da cultura escolar e Gestão do cotidiano escolar.

Para esse estudo, destaca-se a relevância da dimensão pedagógica, pois Segundo Lück (2009), esta possui um caráter articulador para o qual todas as demais se convergem.

Fez-se necessária, ainda, uma análise a partir das dimensões que tratam da gestão de pessoas e da cultura organizacional da escola. De acordo com Lück (2009, p. 22) “nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação”.

Nesse contexto, é imprescindível que se conheça de que forma é realizada a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção da aprendizagem dos alunos a fim de se entender quais as relações estabelecidas e seus significados que as fazem convergir ou não para o bom resultado da escola. A análise da cultura organizacional possibilita identificar o modo institucionalizado de pensar dos seus atores. Os valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com as demais dimensões apontadas que possam corroborar para o êxito que a escola vem apresentando e que foram indicadas no primeiro capítulo.

Ainda, a partir da obra de Lück (2009), foi aplicado aos professores um questionário de base estruturada com o objetivo de realizar um estudo comparativo à teoria apresentada em relação às práticas de gestão realizadas na escola, a fim de se responder à problemática: Que características da gestão da escola pesquisada e quais procedimentos implementados têm correspondência com as dimensões indicadas? Em que medida esses procedimentos desencadeiam os resultados positivos da escola nas avaliações externas? Quais são os fatores de eficácia ligados à gestão pedagógica na unidade pesquisada? Com o objetivo de confirmar a seguinte hipótese: o sucesso da escola Estadual João Victor Miranda se deve à eficácia da gestão pedagógica, da gestão de pessoas e da cultura organizacional por parte da equipe gestora.

O terceiro capítulo tem um caráter propositivo. Nele apresentamos o Plano de Intervenção a ser efetivado pela equipe de gestores da Superintendência

Regional de Ensino de Diamantina e das escolas jurisdicionadas. Este Plano se constitui por orientações quanto à implantação dos fazeres peculiares à gestão levantados neste estudo às demais escolas da circunscrição, e de proposições de melhorias para a escola pesquisada que possam ampliar ainda mais as possibilidades de sucesso desta, enquanto proposta de modelo de gestão para a escola e para a SRE.

Para a implementação desta proposta apresenta-se o projeto **Escolas Eficazes** em que foram pensadas três linhas de ações integradas que perpassam pelo nível da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, das Escolas e da sala de aula.

1 A GESTÃO DA ESCOLA ESTADUAL JOÃO VICTOR MIRANDA E SEUS RESULTADOS NO IDEB

Esta dissertação caracteriza-se, num primeiro momento, como um estudo de caso, descrevendo e contextualizando a unidade escolar pesquisada, e num segundo momento a partir da pesquisa de campo, compondo-se um *corpus* de análise. Este primeiro capítulo explana sobre o tema abordado: as análises das intervenções efetivadas pela equipe gestora da Escola Estadual João Victor Miranda do município de Itamarandiba, em Minas Gerais, apresentando e descrevendo o cenário da pesquisa.

Primeiramente, discorreremos sobre os fatores que nos mobilizaram a esta pesquisa, apresentando os argumentos que justificam a escolha da escola como unidade de análise. Em seguida, a fim de se apresentar o caso em estudo, apresentamos uma contextualização da escola, considerando-se os dados referentes às avaliações externas, as diferenças desses resultados em relação às unidades educacionais do mesmo município e da jurisdição, e, ainda, especificamos a situação de funcionamento da escola. Na sequência, indicamos os aspectos metodológicos e os instrumentos adotados para a coleta de dados que nos possibilitou as análises acerca do caso em questão.

Posteriormente, apresentamos os dados coletados na pesquisa de campo bem como as análises e percepções construídas a partir deles, buscando relacioná-los aos resultados exitosos obtidos pela escola nas avaliações externas, especificamente quanto ao IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).

1.1 A escolha da escola

A Escola Estadual João Victor Miranda foi selecionada como unidade de análise dentre as escolas estaduais da SRE de Diamantina mediante a constatação do resultado do IDEB alcançado em 2009 (7,9). Resultado esse superior ao das demais escolas jurisdicionadas. Em 2011, mesmo com uma pequena queda, os resultados continuaram muito expressivos (7,5) estando na primeira colocação no ranqueamento feito pela SRE.

Para esse estudo, tomamos por base o IDEB da escola pesquisada, uma vez que o índice é comparável nacionalmente, e expressa em valores os resultados mais importantes da educação: desempenho e fluxo.

A meta estadual, estabelecida pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), para 2009, em todos os níveis de ensino (anos iniciais, anos finais e ensino médio) foi atingida pelo estado de Minas Gerais, sendo que no ensino fundamental ultrapassou a meta de 2009, chegando a atingir a estabelecida para 2011 e ficando a 0,1 pontos da meta de 2013 (tanto na rede estadual quanto no âmbito de todas as redes). Especificamente nos anos iniciais, que foi o foco de análise nesse nosso estudo, Minas Gerais foi o estado que apresentou o maior crescimento, alcançando 0,9 pontos (considerando todas as redes de ensino) ficando em 1º lugar no ranqueamento, com um IDEB de 5,8.

1.1.1 A Escola Estadual João Victor Miranda

A escola estadual João Victor Miranda, foco do presente estudo, é situada na sede do município de Itamarandiba em Minas Gerais. O município data de 1675, fundado por portugueses em decorrência da exploração do ouro e pedras preciosas. Localiza-se na região dos vales do Jequitinhonha e Mucuri, a aproximadamente 480 km da capital.

Conforme os dados do Censo Demográfico realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Itamarandiba tinha uma população, em 2000, de 29.400 habitantes. Seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0.663, segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano/PNUD (2000), e tem como grande fonte de renda a extração do carvão vegetal.

Quanto à localização, a escola situa-se ao centro da cidade de Itamarandiba. Atende a setecentos e setenta e cinco alunos do ensino fundamental do primeiro ao nono anos em dois turnos (matutino e vespertino), conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Distribuição de turmas por turno

Turno	Ano	Número de turmas	Número de alunos
Vespertino	Primeiro	1	22
	Segundo	3	80
	Terceiro	3	93
	Quarto	3	95
	Quinto	3	98
Matutino	Sexto	4	107
	Sétimo	3	94
	Oitavo	3	93
	Nono	3	93
	TOTAL	26	775

Fonte: Adaptado do Quadro de turmas e alunos da Escola – SRE Diamantina

Um fator relevante a ser considerado é que o município dispõe de duas escolas privadas que atendem aos anos iniciais (do primeiro ao quinto ano); entretanto, a escola é muito procurada pela classe média da cidade, entendendo como classe média, em sua maioria, os pequenos comerciantes locais, professores e funcionários das redes públicas estadual e municipal, empregadas domésticas, empregados do comércio local. Há uma grande procura e incidência maior de matrículas nessa escola do que nas instituições privadas. A Escola Estadual João Victor Miranda é uma escola de tradição local no que se refere à alfabetização e ao ensino dos anos iniciais.

Já nos anos finais, em torno de 20% dos alunos migram para as escolas particulares. O que é interessante para esta pesquisa é o fato de, mesmo com a permanência de 80% da clientela anterior, os resultados da escola no que concerne aos anos finais é insatisfatório, visto que a escola se encontra como estratégica em relação aos resultados do PROEB no nono ano.

A escola é de médio porte com boa infraestrutura. Possui banheiros adequados e reformados, biblioteca digitalizada, organizada e com um amplo acervo literário, considerável número de paradidáticos e material para estudo, bem como exemplares suficientes de livros didáticos para os alunos e professores. Possui duas máquinas de Xerox e dois equipamentos de multimídia (Datashow e notebook); quanto a esses últimos, são pouco utilizados para o processo de ensino-aprendizagem, com uma maior utilização pelos gestores em reuniões. Já os computadores, são utilizados para a pesquisa; o laboratório não é utilizado para aulas, dada a pouca habilidade dos docentes para trabalhar com esse recurso.

Seu prédio é antigo, porém conservado. A pintura encontra-se desgastada, mas as paredes são limpas, e não há vidros quebrados nem sinal de pichações ou outras formas de depredação do prédio. As salas de aula são pequenas para o número de alunos (em média 25 por turma), algumas pouco iluminadas, necessitam que as luzes permaneçam acesas durante todo o período de aula. Algumas salas possuem janelas, outras apenas basculantes, o que dificulta a circulação do ar naqueles espaços pequenos e cheios. A quadra é descoberta, desfavorecendo as atividades físicas em determinados períodos do ano.

Também o pátio da escola, único espaço destinado ao recreio e merenda dos alunos, é pequeno, por isso esse intervalo é alternado entre as turmas. Fica no meio das salas de aula, o que compromete muito o andamento das aulas, dado o excessivo barulho.

As duas mesas construídas para refeição ficam no meio desse pátio e são insuficientes para que os alunos se acomodem. Alguns merendam fora da mesa, às vezes, em pé, distribuídos no pátio. Mas, mesmo diante desses fatores, não há reclamação dos pais nem dos professores quanto à organização física da escola, organização essa apresentada no quadro 2 .

Quadro 2 – Organização física da escola

Rede física da escola	Quantidade
Salas de aula	13
Laboratórios	1 laboratório de informática com 8 computadores ligados em rede
Salas para administrativo	1 Sala dos professores 1 Sala da Direção 1 Sala das Especialistas 1 Secretaria
Setores pedagógicos	1 sala comum para a Biblioteca e Utilização de vídeo
Sanitários para servidores	1 na sala dos professores
Sanitários para alunos	4 para as meninas 4 para os meninos
Espaço para alimentação	1 cozinha Espaço coberto com mesas para a merenda e bebedouros. Esse espaço é comum para a merenda e recreio dos alunos. 1 Pátio descoberto
Espaço esportivo	1 Quadra descoberta

Fonte: Adaptado do Quadro informativo da escola- SRE Diamantina

Quanto à organização e situação escolar, conta com uma diretora e uma vice-diretora, uma secretária, seis auxiliares técnicos de educação básica que executam o trabalho de secretaria escolar, dez ajudantes de serviços da educação básica, responsáveis pela merenda dos alunos e limpeza do prédio, quatro professoras em ensino do uso da biblioteca, 21 professores, desses, 11 estão em ajustamento funcional² atuando nos anos iniciais, 22 professores lecionam nos anos finais, uma equipe pedagógica composta de duas supervisoras, uma que atende especificamente os anos iniciais e outra os anos finais, ambas formadas em pedagogia com especialização, e uma orientadora, também habilitada.

De acordo com os questionários aplicados, todos os docentes dos anos iniciais são do gênero feminino, sendo que 80% são casadas. Quanto à formação, apenas uma professora tem somente o magistério, as demais têm graduação específica, sendo que duas delas fizeram também curso de especialização *lato sensu*. A maioria, (70%) indicam receber uma renda média de três a cinco salários mínimos. Três professoras, além da rede estadual, também trabalham nas redes municipal e privada.

O tempo de experiência na docência varia consideravelmente; três professoras sinalizaram que possuem mais de dez anos, as demais se alternam de um a oito anos de trabalho na regência.

Os dados coletados apontam que as professoras têm um bom conhecimento sobre a matriz curricular, sendo essa desenvolvida na íntegra e acrescida de outros referenciais teóricos. Apresentam bom conhecimento também sobre matrizes de referências das avaliações externas e seus resultados. E esses são divulgados pelo supervisor em cursos e reuniões.

A diretora da escola está em seu segundo mandato. Tem formação inicial em Pedagogia com pós-graduação em Supervisão escolar e Docência do Ensino Superior. É efetiva há 12 anos sendo 6 anos na escola no cargo de Orientador Educacional. Para melhor visualização da organização da escola apresentamos seus recursos humanos distribuídos por funções no quadro 3.

² Ajustamento funcional é a recolocação do servidor que, após um ano de licenças consecutivas, e incapacitado ao trabalho mediante laudo médico, é encaminhado para outras atividades na escola que não a efetiva docência.

Quadro 3 – Recursos humanos da escola

RECURSOS HUMANOS	
Servidores/Funções	Quantidade
Diretor (a)	1
Vice-diretor (a)	1
Secretária	1
Auxiliar Técnico de Educação Básica – ATB	6
Auxiliar de Serviços de Educação Básica- ASG	10
Especialistas	1 supervisor dos anos iniciais 1 supervisor dos anos finais 1 orientador pedagógico
Professor em ensino do uso da biblioteca- PEUB	4
Professores dos anos iniciais	18 regentes 1 eventual 1 de Educação física 1 de Ensino religioso
Professores dos anos finais	22 regentes em efetivo exercício
Servidores em situação de Ajustamento Funcional	11 professores dos anos iniciais 1 professor dos anos finais 3 Ajudantes de Serviços Gerais

Fonte: Adaptado do Quadro Informativo da escola – SRE Diamantina

1.1.2 As avaliações externas

Como as demais escolas públicas do estado, a Escola Estadual João Victor Miranda é avaliada anualmente pelas avaliações do Sistema Mineiro de Avaliação (SIMAVE). Este é coordenado pela SEE de Minas Gerais, e busca, através de suas avaliações, aferir os resultados em nível de sistema, de escola, de aprendizagem da alfabetização e dos conteúdos básicos do ensino fundamental e médio. Esses resultados, apropriados pelas escolas, devem ser utilizados para as intervenções pedagógicas necessárias.

Das avaliações externas desse sistema, a escola participa do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) que é realizado pela SEE/MG em parceria com o Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita (Ceale), da UFMG e o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O exame avalia o nível de aprendizagem da alfabetização de cada aluno do terceiro ano do ciclo da alfabetização e fornece, *a posteriori*, um boletim nominal dos alunos contendo a proficiência e o nível de cada um. Participa ainda do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB), que avalia o desempenho de todas as turmas dos quinto e nono anos do ensino

fundamental, e terceiro ano do ensino médio nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Todo o processo da avaliação, desde a elaboração dos exames à divulgação dos resultados, é feito pelo CAEd/UFJF.

Nessas avaliações estaduais como nas federais, o resultado da escola é satisfatório (643,0), alcançando uma proficiência alta, se comparada às médias do estado (589,8), da jurisdição (580,0) e do município (594,4) estando 100% dos alunos no nível recomendável em 2009.

Além das significativas proficiências em sua série histórica, 589.5 em 2008, 637.7 em 2009 e 643.1 em 2010, considerando-se as médias da superintendência e do estado, é oportuno salientarmos que a Escola Estadual João Victor Miranda, desde a primeira avaliação, não apresentava nenhum aluno no baixo desempenho, e se manteve com uma média de participação de 96.2, o que garante quase o universo dos alunos avaliados.

Outro fator a ser considerado é que, no ano de 2009, a escola apresentou 100% das crianças no nível recomendado com a participação de 100%, dos alunos, obtendo a proficiência de 637.7, fato esse que corrobora com os resultados exitosos na “Prova Brasil”, aplicada no mesmo ano em que a escola obteve o IDEB de 7.9.

A **Prova Brasil** é obrigatória para a escola, mas é facultativa para o aluno. Por não ter característica de avaliação somativa, demanda esforços da escola para que haja a participação e o comprometimento dos alunos na realização do teste. De acordo com as informações obtidas através de entrevista realizada com a supervisora escolar dos anos iniciais, a escola investe esforços junto aos alunos e suas famílias para que a participação nos dias de prova seja efetiva. Como ações direcionadas a isso, a escola, através de conversas com os alunos e reuniões com os pais, tenta conscientizá-los acerca da importância dessas avaliações enquanto diagnóstico do desempenho dos alunos, o avanço pedagógico da escola e, sobretudo, enquanto possibilidade de reorganização dos projetos e intervenções para a aprendizagem.

Outra ação específica é o planejamento. Este considera, além da matriz curricular que contempla todas as habilidades a serem trabalhadas e desenvolvidas no ano, as habilidades apresentadas nas matrizes de referência das avaliações externas. Essas habilidades são trabalhadas sistematicamente no

dia-a-dia em sala de aula e avaliadas a partir de simulados construídos com base nos descritores apresentados nessas matrizes.

O município possui sete escolas públicas estaduais com bons resultados nas avaliações do estado, destas, cinco atendem a alunos dos anos iniciais, o que se pode comprovar a partir dos dados levantados pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora, na tabela 1.

Tabela 1 - PROALFA variação das proficiências médias – 2006 e 2010

Escola	Proficiência Média 2010	Proficiência Média 2006	Variação 2010 e 2006
"A"	676,81	485,99	39,27%
"B"	536,04	438,41	22,27%
Estadual João Victor Miranda	643,07	534,60	20,29%
"C"	565,34	522,95	8,11%
"D"	542,25	547,35	-0,93%

Fonte: adaptado de Equipe de Análise de Dados - CAP/CAED/UFJF - 06/11/10 - 18/11/10 - 01/06/10

A partir da tabela 1, podemos considerar que em termos de desempenho, no PROALFA a Escola "A", apresentou um resultado superior dentre as escolas do município de Itamarandiba. Porém esse resultado, apesar de oficial, é pontual e polêmico dentro do órgão regional, uma vez que não condiz com os resultados das avaliações diagnósticas e testes de proficiência aplicados pelos analistas da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina que são responsáveis pelo acompanhamento dessa escola que é uma escola rural que tem turmas multisseriadas nos anos iniciais e atende um número muito pequeno de alunos que não demonstram as habilidades referentes à alfabetização consolidadas. Vale justificar aqui, o que para nós, nesta pesquisa, foi um ponto de preocupação inicial que foi certificar-nos de que a escola em estudo não era *outlier*³.

Assim, acompanhando uma série histórica de 2006 a 2010, os resultados obtidos pela Escola Estadual João Victor Miranda são consistentes nas

³ O termo *outlier* em estatística, significa **valor atípico**, ou seja, apresenta um grande afastamento das demais da série e por isso é inconsistente para análise.

avaliações externas, estaduais e também nas federais (PROALFA, PROEB, PROVINHA BRASIL, PROVA BRASIL). Dessa forma, constatamos que a Escola Estadual João Victor Miranda, além de apresentar o melhor resultado nas avaliações externas federais com o IDEB mais expressivo no que se refere aos anos iniciais de toda a jurisdição da SRE de Diamantina, apresenta um crescimento constante e significativo nas avaliações do SIMAVE. Não sendo, portanto, um resultado expressivo isolado; ao contrário, os resultados expressam um crescimento constante e contínuo no desempenho dos alunos.

Após esse cuidado, consideramos que o estudo nessa unidade escolar pode num formato acessível indicar aos profissionais da SRE de Diamantina fatores pontuais cruciais à implementação de políticas educacionais em prol do melhoramento dos resultados das demais escolas nas avaliações externas.

Corroborando com os resultados favoráveis em nível da escola e do município em que está inserida, os dados apresentados na Tabela 2 abaixo evidenciam a vantagem dos resultados da Escola Estadual João Victor Miranda (643,07), superando consideravelmente as médias da SRE em proficiência e variação.

Tabela 2 - PROALFA- Variação da proficiência média- SRE Diamantina- 2006 e 2010

SRE	Proficiência Média 2010	Proficiência Média 2006	Variação 2010 e 2006
SRE DIAMANTINA	555,4	470,8	17,96%

Fonte: adaptado de Equipe de Análise de Dados - CAP/CAED/UFJF - 06/11/10 - 18/11/10 - 01/06/10 - 19/03/11

Pelos dados coletados, através do questionário aplicado aos docentes, podemos dizer que a Escola Estadual João Victor Miranda, como todas as escolas estaduais de Minas Gerais, seguem as matrizes curriculares específicas para cada nível de ensino, que são: os cadernos da secretaria elaborados pelo Ceale da Faculdade de Educação (FaE) da UFMG para os anos iniciais, as matrizes curriculares para o ciclo complementar, ainda em versão preliminar, e os Currículos Básicos Comuns (CBC) para os anos finais do ensino fundamental e ensino médio.

A coleção elaborada pelo Ceale, adotada, em 2004, intitulada **Orientações para a Organização do Ciclo Inicial de Alfabetização** é composta por seis cadernos, elaborados para auxiliar as escolas das redes públicas do Estado de Minas Gerais frente à implantação do ensino fundamental de nove anos no que se refere à organização do Ciclo Inicial de Alfabetização. Esses cadernos são voltados para a alfabetização e o letramento das crianças de seis, sete e oito anos, que se encontram no ciclo inicial da alfabetização. Os mesmos têm um caráter eminentemente prático e indicam as capacidades a serem desenvolvidas, bem como as orientações metodológicas, norteando assim, o planejamento, diagnóstico, a avaliação e as intervenções pedagógicas.

Para o ciclo complementar de alfabetização, que tem a duração de dois anos e atende às crianças de nove e dez anos, estão sendo implementadas, ainda em versão preliminar, as matrizes curriculares que norteiam todas as disciplinas previstas. Essas seguem a mesma linha de orientação da coleção elaborada para o ciclo da alfabetização.

Para os alunos das séries finais do ensino fundamental e do ensino médio, os Currículos Básicos Comuns (CBC) são parte obrigatória do currículo de todas as escolas estaduais de Minas. Os CBC's representam 1/3 da carga horária da escola, os outros 2/3 restantes podem ser complementados com outros conteúdos e projetos selecionados pela escola.

Esse documento foi elaborado por uma equipe de consultores da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais com a participação dos professores da rede pública. Ele apresenta as habilidades a serem desenvolvidas e os tópicos de conteúdos a serem ensinados, estabelecendo parâmetros que norteiam as escolas na organização, metodologia e avaliação dos conteúdos.

A escola analisada executa ainda o Projeto de Intervenção Pedagógica (PIP), construído anualmente pela equipe pedagógica juntamente com toda a comunidade escolar e monitorado pela Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. Projeto esse que é parte do Programa de Intervenção Pedagógica, desenvolvido enquanto política pública do governo de Minas para a melhoria da qualidade da educação a partir dos resultados das avaliações externas.

1.1.3 Os resultados da Escola Estadual João Victor Miranda

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado, em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC), considerando uma escala de zero a dez e sintetizando dois conceitos importantes para a qualidade da educação: aprovação e média de desempenho dos estudantes em língua portuguesa e matemática. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Saeb⁴ e a **Prova Brasil**⁵.

Atualmente, o INEP divulga resultados de avaliações por redes e escolas, sendo o IDEB o principal indicador utilizado para monitorar a qualidade da educação básica, uma vez que os índices de aprovação utilizados em seu cálculo ajudam a coibir a prática indiscriminada de reprovação e as médias de proficiência sinalizam a aprendizagem ou a não aprendizagem dos alunos. O IDEB possibilita também o acompanhamento de instituições, secretarias e redes pelos seus gestores, oportunizando aos pais o acompanhamento do desempenho da escola de seus filhos. Sobretudo em termos de projeção das políticas públicas para a educação, indica onde os maiores esforços e investimentos devem ser concentrados.

No que se refere às pesquisas, o índice pode apontar relevantes empreendimentos para análise do êxito ou falhas nos programas, sistemas e intervenções de redes ou unidades.

Desde 2005, com o início da série histórica dos resultados do IDEB, foram estabelecidas metas de qualidades a serem atingidas e que são mensuradas bienalmente. Essas metas são estabelecidas para cada unidade escolar, município, unidade da federação e para o país como um todo. O objetivo é que, até 2022, seja alcançado um IDEB de 6,0 equiparando os resultados do Brasil às médias dos países da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE).

⁴ Sistema de Avaliação da Educação Básica- Desde 1990 avalia por amostra os alunos do quinto e nono anos do ensino fundamental e do terceiro ano do ensino médio das redes pública e privada nas disciplinas de Língua Portuguesa e matemática. São apresentados resultados de desempenho para o Brasil, regiões e estados.

⁵ Criada em 2005, avalia as habilidades em Língua Portuguesa e matemática dos alunos do quinto e nono anos do ensino fundamental das escolas públicas com mais de 20 alunos na série. Seus resultados fornecem médias de desempenho para o Brasil, regiões, estados, municípios e escolas.

Os dados do INEP apontam avanços referentes aos anos iniciais do Ensino Fundamental, que, em 2009, atingiram a meta de 4,6 prevista para 2011. De acordo com o Instituto, isso se justifica pela evolução das notas dos estudantes nas provas e a melhoria nas taxas de aprovação escolar.

Para esse estudo, tomamos por base o IDEB da escola pesquisada, uma vez que o índice é comparável nacionalmente, e expressa em valores, os resultados mais importantes da educação: desempenho e fluxo.

Especificamente, nos anos iniciais, que foi o foco de análise neste nosso estudo, Minas Gerais foi o estado que apresentou o maior crescimento, alcançando 0,9 pontos (considerando todas as redes de ensino) ficando em 1º lugar no ranqueamento com um IDEB de 5,8 em 2009.

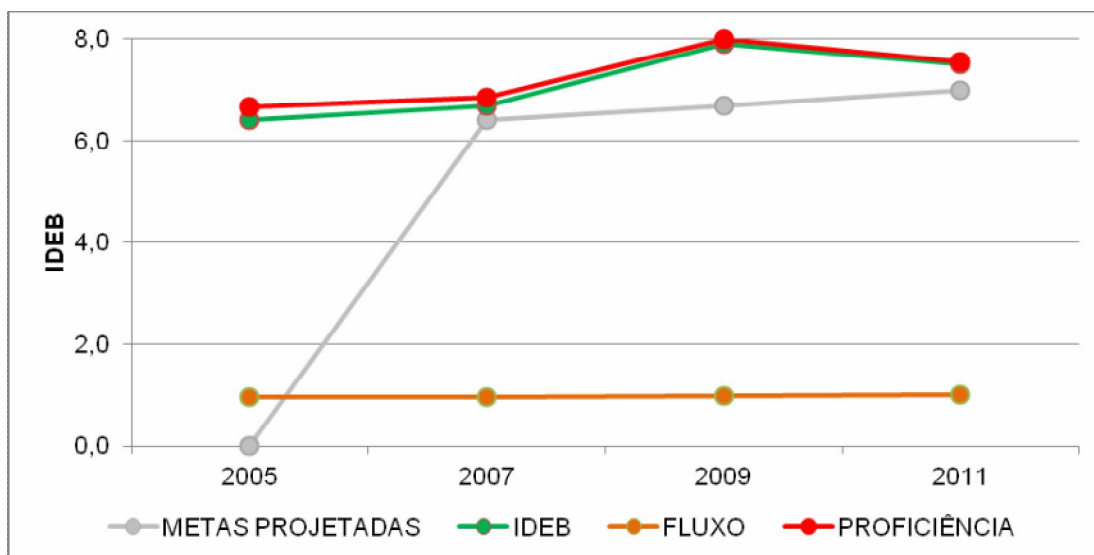
Diante desses dados, e acompanhando, no início desta pesquisa (2011), os resultados das avaliações externas da SRE de Diamantina numa série temporal de 2005 a 2009, despertou-nos grande interesse em compreender os fatores que proporcionam o alto desempenho da Escola Estadual João Victor Miranda do município de Itamarandiba. Este interesse se justifica uma vez que esta é uma das melhores escolas de Minas Gerais, no ranqueamento elaborado pela Secretaria de Estado de Educação considerando-se os anos iniciais, com o IDEB de 7,9 em 2009, como mostram a tabela 3 e gráfico 1; estando assim, consideravelmente à frente das demais escolas jurisdicionadas.

Tabela 3 - Série Histórica - IDEB Escola Estadual João Victor Miranda

Ano	Metas Projetadas	IDEB	Fluxo	Proficiência
2011	7.0	7.5	1.00	7.55
2009	6.7	7.9	0.99	7.99
2007	6.4	6.7	0.97	6.86
2005		6.4	0.96	6.67

Fonte: adaptado de www.portallIDEB.com.br

Gráfico 1 – Escola Estadual João Victor Miranda – Rede Estadual de Itamarandiba, 4ª série



Fonte: adaptado de www.portaideb.com.br

A partir dos dados apresentados na tabela 3 e ilustrados no gráfico 1, podemos perceber que a Escola Estadual João Victor Miranda demonstrou uma evolução constante em relação ao IDEB até 2009. Com a apresentação dos novos dados do IDEB 2011 divulgados em agosto de 2012, dados estes que foram inseridos nesta pesquisa, podemos perceber que, em 2011, o IDEB foi de 7,5 expressando uma queda de 0,4 pontos percentuais em relação ao IDEB de 2009 (7,9). Ainda assim, os resultados têm se mantido acima da média projetada, acima da média do Estado (5,8) e do município de Itamarandiba (6,5) inclusive estando em primeiro lugar no ranqueamento feito pela SRE em relação a toda a rede de ensino de Itamarandiba e também da Superintendência Regional de Ensino, que abrange mais de 140 escolas.

Quanto aos valores de proficiência, numa escala de 0 a 10, a série histórica nos mostra que a escola passou de 6,6, em 2005, para 7,99, em 2009, caindo para 7,55 em 2011. Em relação ao fluxo, nota-se que a aprovação aumentou, numa escala de 0 a 1, a escola passou de 0,96, em 2005, para 0,99, em 2009, atingindo 1,0 em 2011. Observando-se os índices apresentados na tabela 3 e representados no gráfico 1, verificamos que a escola apresentou 6,4, em 2005; valor esse que foi projetado para 2007, fato recorrente em 2007,

quando atingiu 6,7, que era previsto para 2009. Em 2009, a escola cresceu consideravelmente, alcançou 7,9, superando todas as metas projetadas para ela até 2021 que é de 7,8, e mesmo com a queda, em 2011, alcançou a meta prevista para 2017, como demonstra o quadro 4 .

Quadro 4 - Metas Projetadas pelo INEP para a Escola

Ano	Metas Projetadas
2011	7.0
2013	7.2
2015	7.3
2017	7.5
2019	7.7
2021	7.8

Fonte: adaptado de www.portalideb.com.br

Tabela 4 – Série Histórica dos resultados da Escola Estadual João Victor Miranda na Prova Brasil

Ano	Proficiência	Matemática	Português
2011	7.55	272.04	241.54
2009	7.99	285.80	251.45
2007	6.86	259.13	217.44
2005	6.67	240.86	225.80

Fonte: adaptado de www.portalideb.com.br

Em relação aos resultados da **Prova Brasil**, que configuram o desempenho dos alunos em Matemática e Língua Portuguesa, percebe-se que os alunos apresentaram maiores médias para a resolução de problemas, que é o eixo avaliado em matemática nessa prova, considerando-se todos os anos. Os dados revelam, ainda, um crescimento considerável no desempenho dessa disciplina, de 240.86, em 2005, alcançando 285.80, em 2009, e caindo em 2011, mas mantendo-se no mesmo nível 7 de 12 numa escala que vai de 0 a 425. Dessa forma, 225 é considerado o valor adequado em Matemática para um aluno de 4ª série/ 5º ano.

Quanto à avaliação em Língua Portuguesa, que tem um enfoque maior na leitura, os alunos demonstraram um declínio no desempenho, caindo de 225.80, em 2005, para 217.44 em 2007. Em 2009, evoluíram apresentando 251.45, caindo, novamente, em 2011, para 241.54 e por isso se encontrando no nível 6 de 9 numa escala de 0 a 350, em que 200 é o adequado em Português para um aluno de 4ª série/ 5º ano.

Celebrando o sucesso da educação mineira comprovado pelos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2011, o governador do Estado homenageou, no dia 14 de setembro de 2012, na sede do governo, as escolas que se destacaram em cada uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino do Estado, dentre essas, estava a escola pesquisada. Durante o evento que foi intitulado **Minas é Educação – Eu faço parte dessa história!**, a escola recebeu o certificado de “Destaque da Educação Mineira” .

Como Minas Gerais tem uma classificação de destaque em relação ao índice de desenvolvimento da educação básica, podemos considerar que a referida escola apresenta um nível comparado ao das melhores escolas públicas do país, isso fica mais relevante considerando-se a região em que ela está inserida que é o Alto Jequitinhonha.

1.1.4 O funcionamento e a gestão da Escola Estadual João Victor Miranda

Quanto à gestão escolar, os dados coletados nos questionários aplicados aos professores indicam que a direção apoia o processo de ensino-aprendizagem, fornecendo os materiais necessários para o desenvolvimento das atividades. As demais ações são gerenciadas pelo serviço de supervisão, que recebe autonomia para desempenhar a sua função; o que vai ao encontro do pensamento de Nóvoa (1992) quando pontua que “um dos aspectos mais importantes do esforço de criação de escolas eficazes é a corresponsabilização dos diferentes atores educativos” (NÓVOA, 1992, p.24).

No mesmo instrumento de coleta de dados, aplicado na primeira fase da pesquisa, todas as professoras associam os resultados positivos da escola nas avaliações externas ao acompanhamento e orientação da supervisora. Os dados apontam também como fatores que têm contribuído para esse resultado, o comprometimento docente, o estabelecimento de metas mensais e a interação do

corpo docente. As professoras concordam fortemente em relação à necessidade do planejamento, no uso das matrizes curriculares e de referência em sua prática pedagógica. Reforçam, ainda, a importância do estudo nas reuniões pedagógicas para o seu bom desempenho.

As supervisoras acompanham o processo de ensino - aprendizagem e são responsáveis pela formação em contexto dos professores. Essa formação consiste em encontros semanais ou quinzenais referentes ao **Módulo II** previsto em legislação da Secretaria de Estado de Educação aos professores da rede pública estadual, portanto obrigatórios para os professores. Esses módulos têm uma carga horária de oito horas mensais, que na escola podem ser desdobrados em duas horas semanais ou quatro horas quinzenais. São previstos no calendário escolar, validados pela SRE e de conhecimento de todos os envolvidos.

Na escola, os encontros referentes ao Módulo II têm um caráter pedagógico, em que são realizados estudos dos resultados das avaliações, dos materiais disponibilizados pela Secretaria de Estado de Educação repassados pela Superintendência Regional de Ensino e, ainda, de artigos científicos selecionados pela supervisora escolar. São pensadas, ainda, linhas de intervenção para os alunos que apresentam dificuldades. Por isso, na Escola Estadual João Victor Miranda os encontros de módulo II são realizados por seguimentos: a Supervisora dos anos iniciais realiza o encontro com os professores do primeiro ao quinto anos e a dos finais coordena o trabalho com os professores do sexto ao nono anos.

Quanto aos encontros dos anos iniciais, são planejados e executados pelas supervisoras, que antecipadamente ao módulo, apresentam uma pauta do encontro, considerando-se as demandas da escola. Porém, segundo a supervisora, o foco principal é a formação continuada dos docentes e a evolução dos aspectos pedagógicos da escola. Nessas reuniões, ela faz ainda abordagens sobre a postura esperada dos profissionais da escola e o trato com os alunos, com argumentos do tipo: “Não diga nunca cale a boca com um aluno. Quando você se sentir alterada frente a algum embate com o aluno, chame a eventual para ficar na turma, saia da sala, tome uma água e volte mais calma”.

As reuniões pedagógicas coletivas contemplam também a realização de oficinas como a de elaboração de itens para as avaliações pautados na Teoria da

Resposta ao Item⁶ (TRI) que é adotada nas avaliações em larga escala e também nas avaliações diagnósticas internas.

Além das reuniões coletivas de estudo, planejamentos e análise das avaliações internas e externas, de acordo com a entrevista realizada, a supervisão se encarrega do acompanhamento individual mensal a todas as professoras regentes, obedecendo ao cronograma de horário de atendimento preestabelecido. Às novatas e àquelas que necessitam de maior acompanhamento, a supervisora faz encaminhamentos semanais depois do horário das aulas. Nesses encontros individuais, os professores são orientados, os planejamentos diários são revistos, bem como os procedimentos a serem realizados na turma.

As especialistas são responsáveis, ainda, pelo monitoramento dos planejamentos dos professores, por sua execução, e também pelo acompanhamento sistemático da evolução da aprendizagem dos alunos.

Pelas observações realizadas na escola, nota-se que a relação estabelecida entre a supervisora dos anos iniciais e professores é de autoridade e cobrança acerca do papel a ser desempenhado, inclusive no que tange à responsabilidade das famílias dos alunos.

Esse fator pode ser percebido a partir do acompanhamento sistemático dos planejamentos e planos de aula, bem como os cadernos dos alunos, que são avaliados semanalmente pelo supervisor, além da prontidão na entrega dos mesmos pelos docentes. Outras questões como: o apontamento das intervenções a serem executadas, que são repassadas diretamente a cada professor na sala de supervisão, as quais são acatadas, também evidenciam o papel de destaque da supervisora dos anos iniciais. Percebe-se que esse controle não desencadeia atritos entre supervisão e docentes, ao contrário, pode-se perceber um bom relacionamento interpessoal e uma satisfação das pessoas que trabalham na escola.

⁶ A TRI é uma modelagem estatística utilizada para avaliar habilidades e conhecimentos principalmente em testes de múltipla escolha. O foco da TRI é no grau de dificuldade do item e não no total de acertos que o aluno obteve no teste. Por isso as questões têm diferentes pesos. A avaliação nos moldes da TRI, necessita do conhecimento específico de como elaborar esses itens. A SEE/ MG disponibilizou o material “Guia de elaboração de itens” para estudo nas escolas.

Destaca-se, ainda, o apoio que as professoras com maior tempo de docência prestam às novatas. É notório o papel de liderança da supervisora frente à equipe. As professoras constantemente entram na sala de supervisão perguntando algo ou pedindo esclarecimentos, e recebem atenção e apoio da supervisora. Pelos dados coletados através do questionário aplicado aos professores, o acompanhamento da supervisão é apontado como fator preponderante para o êxito do processo de ensino-aprendizagem na escola.

Sobremaneira é possível notar as relações afetivas, uma vez que, todos os servidores gostam da escola e falam muito bem dela, a supervisora conhece cada aluno, chamando-os pelo nome e conhece ainda o seu rendimento escolar. Percebe-se ainda uma cordialidade entre todos os atores escolares, e uma grande motivação, referendada pelas ações entre colegas e incentivada pela equipe pedagógica. A supervisora elogia muito a equipe como um todo e a cada professora especificamente.

Quanto à responsabilização dos pais, a partir do livro com os registros e atas de reuniões, pode-se perceber tanto pelos assuntos tratados (acompanhamento diário do dever de casa, disciplina nos estudos, regras gerais da escola, apresentação dos resultados das turmas, solicitação de acompanhamento extraescolar para os alunos com baixo desempenho, frequência e disciplina), quanto pelo número de assinaturas dos presentes, que a escola demanda a atuação dos pais junto à vida escolar de seus filhos.

Percebemos, ainda, que a escola tem um perfil de excelência. Parece-nos que a cada ator escolar são delegadas atribuições específicas pelo diretor, inerentes à função desempenhada, e demandado qualidade na execução. Essa percepção pode ser validada sob vários aspectos nos distintos setores da escola: a partir da constatação da pontualidade de seus servidores, dos arquivos do supervisor contendo todos os planejamentos (anuais e bimestrais) dos professores, a organização da escola e dos seus espaços como a biblioteca, a limpeza e higiene do prédio, a boa qualidade da merenda, a manutenção da limpeza dos banheiros, a disciplina em sala de aula, a limpeza do chão das salas e pátio (as crianças são incentivadas a jogarem pontas e papéis no lixo), o atendimento na secretaria, o caderno de planos de aulas em consonância com as

orientações da Secretaria de Estado de Educação, e o monitoramento das aulas realizado pela supervisora.

Ainda, quanto à excelência, é alta a exigência quanto à avaliação de desempenho do professor. No decorrer deste ano de 2011, houve uma dispensa de professor designado⁷ após decisão do colegiado por não ter boa atuação junto aos alunos. Houve, ainda, o redirecionamento de uma professora efetiva da sala de aula para a biblioteca por não ter o perfil necessário para a alfabetização. Durante a entrevista, a supervisora relatou que, no ato da designação, são explicitadas todas as atribuições aos candidatos e que já ocorrerão casos em que candidatos desistiram do cargo ao serem cientificados sobre essas atribuições.

Um ponto a ser considerado é a formação e a situação dos docentes em exercício na escola. Há professores regentes de turma e de áreas (ensino religioso e educação física), professores responsáveis pelo ensino do uso da biblioteca, que desenvolvem projetos de leitura com os alunos. Como a grande maioria dos profissionais é efetiva, a rotatividade por designações é pequena, acontecendo apenas em casos de substituições por licenças médicas, o que, especificamente, na escola Estadual João Victor Miranda, segundo o levantamento realizado no quadro da escola, disponível nos arquivos do setor de inspeção escolar na SRE, são poucas (três professores dos anos iniciais licenciados até o período de novembro de 2011). Porém, as licenças desses três professores foram recorrentes, o que garantiu o trabalho dos designados por quase o ano todo. Quanto às faltas, apenas uma professora faltou um dia no decorrer do ano, sendo substituída pela eventual⁸.

Segundo a supervisora, até o ano de 2009 (ano referência para o IDEB em questão neste estudo), as licenças quase não existiam na escola. E a permanência dos professores titulares era muito maior. Para a equipe pedagógica, as licenças, do ano de 2011, desencadearam um trabalho mais direcionado ao acompanhamento dos designados. Nessa movimentação, houve

⁷ Professor designado é aquele que é contratado pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais mediante critérios de classificação, definidos para exercer a função de docente em caráter provisório, substituindo um professor efetivo que esteja em afastamento.

⁸Eventual é aquela professora que não recebe uma turma definida ao início do ano, ficando responsável por substituir as professoras regentes eventualmente em seus afastamentos de até cinco dias. Para os afastamentos superiores a cinco dias são contratados professores substitutos.

ainda uma mudança de lotação para a escola, o que demandou também um maior acompanhamento das professoras novatas e pode ter contribuído para a pequena queda do IDEB de 7,9 para 7,5.

Entretanto, o número de licenças médicas e faltas de professores na escola, de acordo com o levantamento realizado nos arquivos da Superintendência, é muito inferior à média constatada nas demais escolas jurisdicionadas.

Diante do exposto, em relação à pouca rotatividade dos servidores e o baixo nível de absenteísmo, podemos inferir a priori, que há uma forte “cultura da escola”⁹ que pode ser ratificada ano a ano pelos profissionais que nela atuam. Ou são repassadas aos que nela ingressam pelos que nela já estão, ou por aquele que poderia ser considerado o elemento focal responsável pelo repasse daquela cultura a outrem.

A “Cultura da escola” é antes de tudo a identidade da instituição, configurada através do conjunto de ações e posicionamentos que expressam os valores e os pressupostos validados pelo grupo. Esses valores são pactuados e repassados aos que na instituição ingressam. Como um quadro de referências que são subjacentes à organização e que norteiam as condutas individuais e os comportamentos grupais. É um conjunto de normas e de regulamentos ora explícitos ora tácitos que orientam os procedimentos que, por vezes, são impostos, assumidos ou acordados.

É, portanto a “Cultura da escola”, o fator que, ao mesmo tempo, unifica e integra as diversas culturas inerentes aos diversos grupos de sujeitos que atuam na escola como o que a diferencia das demais unidades e a torna singular.

“As organizações escolares, ainda que estejam integradas num contexto cultural mais amplo, produzem uma cultura interna que lhes é própria e que exprime os valores e as crenças que os membros da organização partilham”

⁹ “Cultura da Escola” é uma expressão que compreende um sistema de padrões de significado, que incluem as normas, valores, crenças, cerimônias, rituais, tradições e mitos, variando nos graus, partilhados pelos membros da comunidade escolar, e específicos de cada uma, conforme expressa Stolp (1994) *apud* Carvalho (2006). A cultura de escola remete, assim, para a existência, em cada escola, de um conjunto de fatores organizacionais e processos sociais específicos que relativizam a cultura escolar (enquanto expressão dos valores, hábitos, comportamentos, transmitidos pela forma escolar de educação a partir de determinações exteriores) (BARROSO, 2004)

(NÓVOA, 1995, p.3). Nessa perspectiva, a cultura de escola se alicerça num conjunto particular de fatores organizacionais tais como significados atribuídos ou não, referências, valores aceitos, hábitos, fazeres e comportamentos comuns aos sujeitos de uma escola que a diferencia das demais. No caso específico da unidade pesquisada, a cultura instaurada vem contribuindo para a cultura de excelência, uma vez que, há uma regularidade dos atores, dos fazeres específicos e dos satisfatórios resultados de desempenho apresentados pelas avaliações externas ano a ano.

Outros fatores que caracterizam as relações na escola são as regularidades e rotinas. De acordo com a supervisora, é exigido dos profissionais e dos alunos, disciplina e comprometimento com suas tarefas e estudos. Os deveres de casa são passados diariamente e corrigidos pelo professor. Todas as atividades são cobradas e, é solicitado aos pais, o acompanhamento delas.

Nota-se organização desde a entrada dos alunos. O trânsito no quarteirão da escola é impedido no horário de entrada e de saída, por autorização concedida através da Câmara Municipal. A auxiliar de serviços básicos coloca os cavaletes delimitando os espaços de tráfego dos carros nesses momentos. Os alunos aguardam no portão, podendo entrar organizadamente somente no horário previsto (12h, uma vez que a aula se inicia às 12h15). Os professores chegam às 12h, e é demandada a pontualidade de todos. Às 12h15 o sinal é dado e é organizada a fila dos alunos no pátio. Para entrarem para sala juntamente com o professor regente.

Quanto aos projetos e eventos, a escola prioriza o tempo da aula (não somente na sala de aula, há ocupação dos demais espaços escolares como pátio e biblioteca). Portanto, todos os projetos, ensaios para festa junina, marcha de Sete de Setembro, comemorações e teatros são realizados após o horário das aulas. Não é permitido (e não presenciamos) aos professores, conversas na porta das salas ou saídas para tomar café fora do horário. São cumpridos todos os dias letivos e escolares previstos no calendário escolar. Há uma forte determinação quanto ao cumprimento da carga horária anual.

Quanto aos procedimentos, os alunos visitam a biblioteca uma vez por semana. Lá são realizadas as aulas de literatura. Aos alunos é exigida a leitura de dois livros literários por mês, leitura essa avaliada por ficha entregue ao professor.

Os planos de aula dão ênfase à leitura, oralidade, conhecimentos ortográficos e produção de textos. E na matemática, priorizam a resolução de problemas.

O livro didático é utilizado para os deveres de casa, que são dados e vistoriados diariamente, a fim de otimizar o tempo, não passando as atividades no quadro. Em sala são mais utilizados os suportes autênticos ou xerocopiados para leitura.

Também se percebe uma cultura avaliativa. Os resultados das avaliações externas são analisados, repassados aos profissionais e divulgados à comunidade através de reuniões e cartazes expostos no mural da escola. Há uma apropriação dos resultados pelos professores e um trabalho efetivo de diagnóstico dos alunos e replanejamento das ações a partir deles.

A escola recebe os resultados em boletins que detalham o desempenho dos alunos e o seu crescimento como um todo. Os boletins com orientações pedagógicas possibilitam a reorganização do trabalho pedagógico a ser desenvolvido. Portanto, o apoio e o ambiente propício à divulgação e à apropriação dos resultados de avaliações educacionais, na escola, podem, em certa medida, colaborar com o desempenho dos estudantes.

Aos pais são enviados bilhetes comunicando o cronograma e os conteúdos das avaliações internas. Os professores elaboram as provas, considerando-se as habilidades previstas no planejamento bimestral. Essas provas, em Língua Portuguesa, são dissertativas e contemplam de cinco a seis gêneros textuais. Nas demais disciplinas são utilizados itens fechados.

Os professores encaminham os rascunhos da prova elaborada à supervisão com dez dias de antecedência. Depois de aprovada pela supervisora, o professor fica responsável pela digitação e formatação (dentro das normas da ABNT) e envio por e-mail à supervisora que a encaminha para a reprodução.

Após as avaliações escolares, os professores fazem a revisão das provas realizadas com os alunos, na intenção de que essa refacção seja mais um momento de aprendizagem.

Os alunos que não apresentaram bom rendimento nas avaliações bimestrais ficam uma semana em recuperação com o próprio professor regente. Nessa recuperação, são novamente realizadas atividades de ensino e a

posteriori, o aluno passa por outra avaliação. Solicita-se também que os pais acompanhem seus filhos em casa ou providenciem alguma aula de reforço no extra turno. A escola conta, para esse fim, com o Centro Social “Mali Martin”, que atende às crianças que precisam de aulas complementares para reforço e acompanhamento dos deveres de casa.

Depois do processo de avaliação, o professor deve emitir uma ficha individual de caráter conclusivo, contendo informações de como o aluno venceu o processo e apontar os avanços, dificuldades e necessidades de intervenção de cada aluno.

No que se refere à gestão, a escola conta ainda com uma diretora e uma vice que, em conformidade com a política do Estado de Minas Gerais, passaram por processos de certificação e escolha por voto pela comunidade escolar.

De acordo com a entrevista realizada, a diretora atua mais especificamente na parte administrativa, cuidando da aplicação e gerenciamento das verbas e recursos. O acompanhamento pedagógico se dá a partir dos levantamentos repassados pela supervisão escolar, à qual são delegados todos os encaminhamentos pedagógicos. Também as atividades rotineiras como entrada e saída dos alunos e atendimento aos pais são entregues à sua equipe.

Por ter atingido um nível satisfatório em relação ao fluxo, a escola não possui projetos de aceleração nem a **Educação de Jovens e Adultos- EJA**. E por não ter alunos no nível baixo, não tem programa **Escola de Tempo Integral (PROETI)** que é destinado prioritariamente a atender os alunos de baixo desempenho. A assistência aos alunos que apresentam maiores dificuldades é feita em sala de aula pelo próprio professor regente através de atividades diferenciadas e em aulas particulares fora da escola sob a responsabilidade dos pais.

Outro ponto a salientar é em relação aos critérios para o ingresso dos alunos na escola. Primeiramente os pais devem realizar o cadastramento no período determinado (que acontece no mês de junho do ano anterior ao que o aluno vai ingressar), depois, no dia previsto e divulgado para a efetivação da matrícula, devem comparecer à escola. Nesse dia prevalece a ordem de chegada. O que ocasiona uma longa fila de espera na porta da escola, uma vez que a procura é maior que a oferta de vagas.

Uma exigência específica da escola é a comprovação de que o aluno tenha cursado a educação infantil. O cadastramento e a comprovação da conclusão da educação infantil são condições estabelecidas para a efetivação da matrícula. Assim, todos os alunos que ingressam no primeiro ano têm, no mínimo, dois anos de escolaridade referentes ao primeiro e segundo períodos da Educação Infantil.

A enturmação dos alunos é feita de forma aleatória, respeitando-se a faixa etária e a quantidade de alunos prevista para cada turma. Diante disso, prioriza-se o desenvolvimento pertinente à idade da criança e a heterogeneidade da classe uma vez que não há seleção por nível de conhecimento.

1.2 Atenção aos fatores intraescolares

Como já exposto, esta pesquisa teve como objetivo descrever os resultados da unidade pesquisada identificando os fatores intraescolares que têm desencadeado o resultado satisfatório acerca do desempenho dos alunos.

Consideram-se fatores intraescolares aqueles diretamente relacionados ao cotidiano escolar que podem interferir no desempenho dos alunos. Nessa categoria, incluem-se dimensões de análise como a disciplina, frequência, as rotinas, atenção e participação do aluno, o comportamento e atitude dos professores: a dedicação, a motivação e o absenteísmo, o grau de envolvimento das famílias dos alunos sobre seus estudos, a infraestrutura da escola, dentre outros. Sobretudo, interessou-nos analisar o gerenciamento dessas questões por parte dos gestores e equipe pedagógica.

Certamente que as avaliações educacionais ou buscam aferir resultados passados ou inferir resultados futuros. Porém, isso não significa que elas sejam sempre conduzidas com base em indicadores de resultados. Pode-se avaliar uma escola agregando os seus indicadores de resultados educacionais, os insumos de que ela dispõe (infraestrutura, formação dos professores, características da gestão) e os processos por ela utilizados (método de ensino, estrutura curricular). Obtendo-se informações sobre insumos e processos, é possível inferir sobre os resultados que são e que serão alcançados pela escola.

Entende-se que a abrangência e a função que os exames em larga escala, e conseqüentemente os seus resultados, assumem nas políticas de

*accountability*¹⁰, consideram e envolvem não apenas os alunos, mas escolas, professores e gestores como responsáveis pelo desempenho dos estudantes.

Nesse contexto, considerando-se a nossa hipótese, segundo a qual o sucesso da Escola Estadual João Victor Miranda se deve à eficácia da gestão pedagógica, à qualificação dos docentes, às práticas de excelência e à valorização da escola por parte da comunidade. Na impossibilidade dos instrumentos de avaliação mensurar se as escolas estão alcançando a formação dos sujeitos para a cidadania e habilidades necessárias às novas demandas da mundialização, poderíamos considerar que tipo de escola teria capacidade de efetivá-las e, portanto, avaliar a escola com base neste modelo. Isso envolve avaliar insumos e, principalmente, processos organizacionais existentes, comparando-os com aqueles considerados ideais.

A análise dos dados obtidos na investigação possibilitou a identificação de características comuns às que se manifestam nas boas práticas de escolas eficazes registradas em outros estudos sobre esse tema, como os trabalhos publicados pelo Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME) da Faculdade de Educação da UFMG, que tem reconhecimento internacional estudando o tema e difundindo a pesquisa em eficácia escolar nacionalmente.

Podemos aqui listar características comuns a outras escolas eficazes abordadas nos estudos sobre eficácia escolar, que também foram percebidas na unidade ora pesquisada. Neste estudo, essas características podem ser

¹⁰ Tendo em vista que em muitos trabalhos acerca de *accountability* são observadas referências sobre a dificuldade de traduzir o mencionado termo, adota-se o pressuposto de que não existe mesmo uma palavra única que o expresse em português. O que se percebe são “traduções” diferentes para o termo por parte de vários autores, ainda que os termos produzidos possam estar próximos ou convergentes. Em síntese, não existe perfeita concordância nas traduções. Para viabilizar pelo menos uma aproximação do conteúdo do conceito da *accountability* com a realidade da administração pública brasileira, a palavra *accountability* tem sido comumente traduzida como “responsabilização”. Verifica-se, pois, que a ideia contida na palavra *accountability* traz implicitamente a responsabilização pessoal pelos atos praticados e explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado. “Claro está, portanto, que, de acordo com as fontes consultadas, não existe um termo único em português que defina a palavra *accountability*, havendo que trabalhar com uma forma composta. Buscando uma síntese, *accountability* encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento dessa diretiva.” (PINHO, 2009, p.6)

categorizadas a partir do ator que diretamente desencadeia as ações de ordem pedagógica, administrativa ou que se referem a própria cultura da escola.

Quanto às características que estão diretamente ligadas ao supervisor pedagógico podemos apontar a forte liderança; monitoramento e controle das ações pedagógicas; definição clara e registro de todas as etapas do processo de ensino-aprendizagem (planejamentos, diagnósticos, intervenção); acompanhamento e capacitação em contexto dos docentes; ênfase no bom desempenho em avaliações externas através do trabalho com as matrizes de referência. Elaboração da proposta pedagógica muito bem definida e cumprida (objetivos, metas, prazos, e procedimentos); articulação da proposta escolar que é incorporada do primeiro ao quinto anos numa mesma linha de trabalho (*Continuum*).

No que se refere às características diretamente ligadas ao diretor , podemos citar a autonomia e apoio dados ao supervisor a organização do ambiente escolar bem como a existência de normas explícitas a serem seguidas quanto ao comprometimento profissional de todos.

No que tange as ações dos docentes cabe ressaltar o comprometimento desses com a proposta da escola, o cumprimento da carga horária prevista anualmente; otimização do tempo da aula e a sua permanência em sala , a assiduidade e pontualidade; a ênfase dada na leitura e o trabalho sistemático com os gêneros textuais; acompanhamento e monitoramento da aprendizagem dos alunos a partir de avaliações diagnósticas periódicas e atendimento diferenciado pelo professor regente aos que apresentam baixo desempenho; crença na aprendizagem dos alunos e nos bons resultados que eles podem ter.

Podemos evidenciar ainda características que demonstram a cultura organizacional tais como a pouca rotatividade e baixo índice de absenteísmo docente e o bom relacionamento interpessoal entre os sujeitos que atuam na escola.

Foram percebidas também características de eficácia interna em conformidade com os estudos de Lück (2009, p.144), tais como a conclusão do número de anos escolares pelos alunos; Alta porcentagem de alunos aprovados; Boa proporção estudantes-sala de aulas em média 25 alunos; Nível alto de rendimento dos alunos; Excelente taxa de fluxo escolar e baixa taxa de evasão.

Entendemos ainda que o gestor que atua efetivamente é o grande articulador no desenvolvimento das ações que implementam o projeto pedagógico da escola. No caso da Escola Estadual João Victor Miranda, a postura do supervisor pedagógico influi consideravelmente na eficácia do processo de ensino e aprendizagem.

Segundo Benavente (*apud* VIEIRA, 1998, p. 92): "sabemos hoje provavelmente muito mais sobre os conteúdos das inovações desejáveis do que sobre a maneira de as concretizar". Portanto, não basta que listemos as características e procedimentos que têm ocasionado a eficácia das escolas. Mais que identificar e apontar esses fatores, é imprescindível que conheçamos o contexto e as características da escola. E, sobretudo, que se empreendam esforços em conhecer e analisar a atuação dos sujeitos no espaço escolar que concretiza o êxito do aluno. Ao conhecermos os fazeres específicos, os procedimentos adotados e efetivados pelo gestor na escola e pelo professor em sala de aula, que desencadeiam o sucesso do aluno, poderemos, mais enfaticamente, compreender a eficácia da escola apontada nos resultados das avaliações externas.

É importante reconhecer que os resultados das pesquisas em eficácia escolar não fornecem nenhuma receita para a criação de escolas mais eficazes aos moldes da eficácia de outra. Entretanto, o foco específico nos esforços de mudança, no contexto da instituição pesquisada pode sem dúvida alimentar a auto-avaliação das demais unidades escolares a partir de programas de melhorias propostos pelos sistemas.

Considerando-se que o trabalho de orientador e de controle do gestor de escola é fator determinante no desenvolvimento das atividades pedagógicas, analisar o papel do gestor na condução e no desenvolvimento do trabalho pedagógico é, por conseguinte, compreender os resultados da escola.

1.3 Atenção aos fatores extraescolares

Quanto aos aspectos extraescolares, conforme considerações feitas na revista contextual do SIMAVE/ PROEB, (CAEd/UFJF, 2009, p.3) o desempenho escolar está correlacionado ao nível socioeconômico dos estudantes. Dessa

maneira, quanto maior for o nível socioeconômico dos estudantes, maiores serão os resultados de desempenho, e quanto maior o seu atraso escolar, ou defasagem idade e série, menores os resultados de desempenho.

Diante dessas considerações, o resultado da escola pesquisada pode ser atribuído também ao fato de sua clientela ser em sua grande maioria de classe média como apresentado no boletim contextual da escola e ainda por ser quase inexistente a distorção idade – ano como apresentado na tabela 1.

Entretanto, considerando-se várias escolas pertencentes à circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina (inclusive na própria sede da SRE), que possuem clientela com a mesma faixa socioeconômica, os resultados da Escola Estadual João Victor Miranda ainda se mantêm significativamente acima; conforme apresentado no quadro 5 o que nos leva a concluir que o nível socioeconômico é um fator e não o fator de diferenciação para os resultados.

Quadro 5: IDEB das escolas jurisdicionadas pela SRE Diamantina com o mesmo perfil socioeconômico da Escola Estadual João Victor Miranda

ESCOLA ESTADUAL	ANO BASE	IDEB ALCANÇADO	MUNICÍPIO
“F”	2005	5.6	Diamantina
	2007	6.2	
	2009	6.1	
“G”	2005	3.6	Diamantina
	2007	5.1	
	2009	5.4	
“H”	2005	5.0	Serro
	2007	5.1	
	2009	6.4	
“I”	2005	5.2	Capelinha
	2007	5.7	
	2009	7.2	
“J”	2005	4.8	Conceição do Mato Dentro
	2007	5.1	
	2009	6.1	
“L”	2005	5.2	Gouveia
	2007	6.1	
	2009	6.9	

Fonte: adaptado de www.portasideb.com.br

Nesse mesmo enfoque, o boletim contextual do SIMAVE defende que a melhoria direta e imediata do nível socioeconômico das famílias não está ao alcance direto dos gestores escolares e nem dos professores, entretanto, indica que o fracasso escolar pode ser evitado por ações específicas cuja responsabilidade é, principalmente, da escola.

Ainda, neste entendimento, as ações de intervenção pedagógica, acrescidas de uma liderança escolar forte e participativa, de uma equipe escolar qualificada e motivada, comprometida com a aprendizagem do aluno e de uma estrutura pedagógica adequada ao atendimento dos estudantes, podem propiciar um ambiente favorável ao sucesso.

Segundo Sammons (1999, *apud* BROOKE 2008, p.343), há uma maior concordância sobre a necessidade de se considerar os resultados dos alunos dentro de um conceito de “valor agregado” pela escola. Uma escola eficaz acrescenta valor adicional aos resultados de desempenho dos alunos comparando-se com outras escolas que têm clientela com perfis socioeconômicos semelhantes. Ainda nesse argumento o efeito escola é notoriamente mais importante do que os fatores de *background*, tais como idade, sexo e classe social (SAMMONS, 2008, p.347).

Considerando-se, ainda, que Eficácia seja um termo que pode desencadear distintos entendimentos quando se considera a serviço ou em prol de que ou quem, ou admitimos como Firestone (1991, *apud* SOARES, 2008, p.342) que “eficácia não é um termo neutro” e requer sempre um debate político. E o entendimento pactuado nesse debate político norteia a política pública. Diante do exposto, inferimos que eficácia no cenário atual quer em âmbito estadual, nacional ou internacional, é defendido por uns como busca de equidade por outros como excelência. As divergências acerca do aspecto conceitual desse termo atacam, ainda, veementemente os sistemas de avaliação como sendo uma ferramenta a serviço da política neoliberal e do racionalismo econômico. Todavia, nesta pesquisa, partimos do pressuposto de que as escolas eficazes têm um efeito real no desenvolvimento dos alunos e, portanto, logram melhores resultados de desempenho nas avaliações externas.

Na medida em que as avaliações em larga escala têm proporcionado aos sistemas identificar grupos de escolas que necessitam de políticas diferenciadas, oportunizando a equidade a todos os alunos, as escolas de excelência também são apontadas. Diante disso, uma política possível seria então evidenciar e fazer conhecer um conjunto de procedimentos, informando que esse produz resultados efetivos e eficazes. Nessa medida, uma política de *accountability* (como a em que Minas Gerais está pautada) além de divulgar amplamente os resultados das

escolas, mais que fomentar a competição ou quaisquer efeitos perversos inerentes a uma política de responsabilização e bonificação, pode certamente em seus programas, “ensinar” aos atores escolares que escolas que adotam determinados procedimentos ou práticas de gestão possuem resultados mais exitosos. Essa pesquisa se pautou na procura desses procedimentos exemplares.

E são esses procedimentos à luz dos estudos de Heloísa Lück que foram analisados na escola pesquisada e serão abordados no capítulo II. Portanto, o próximo capítulo discorre sobre as dimensões da gestão escolar atrelando os nossos estudos bibliográficos ao trabalho de campo realizado na escola investigada.

2 A ESCOLA ESTADUAL JOÃO VICTOR MIRANDA E SUAS DIMENSÕES DE GESTÃO

No primeiro capítulo, descreveu-se a organização escolar sob a dimensão da estrutura física da escola, seus recursos materiais, número de alunos, número de turmas, infraestrutura, organização dos tempos e espaços escolares. Abordou-se, ainda, a estrutura administrativa da escola, a gestão pedagógica, a direção, o pessoal docente, o pessoal auxiliar e as principais tomadas de decisões. Caracterizou-se a escola bem como os sujeitos e os contextos que compõem seu cenário.

Neste segundo capítulo, propõe-se a analisar as dimensões da gestão escolar a partir do trabalho de campo realizado na escola investigada e a sua relação com as fontes teóricas que tratam sobre a gestão escolar, especificamente os trabalhos sobre gestão e liderança desenvolvidos por Heloísa Lück, que com maior ênfase norteou a nossa percepção e contribuiu para essa análise.

Avançaremos na discussão acerca das dimensões da gestão escolar bem como da estrutura social da escola. Nesta análise, se enquadram a relação entre os alunos, alunos e professores, professores e funcionários, gestores e professores, democracia interna e cultura organizacional da escola. Mais enfaticamente a maneira com que o gestor conduz essas relações, o que pode ajudar na distinção da cultura interna, com seus significados que ao mesmo tempo são unificadores da cultura da escola e diferenciadores das práticas das demais organizações.

O estudo pautou-se sob o ponto de vista conceitual, atrelando as observações e dados coletados a partir dos instrumentos e técnicas de coleta utilizados na tentativa de responder à problemática: quais características da escola pesquisada e quais procedimentos de gestão implementados têm correspondência com os indicados nas dimensões propostas por Lück(2009)? Em que medida esses procedimentos desencadeiam os resultados positivos da escola nas avaliações externas? Quais são os fatores de eficácia ligados à gestão pedagógica na unidade pesquisada? A fim de confirmarmos a hipótese: o sucesso

da Escola Estadual João Victor Miranda se deve à eficácia da gestão pedagógica, da gestão de pessoas e da cultura organizacional por parte da equipe gestora.

A partir do exposto, o objetivo que se configura, neste capítulo é, sobretudo, apresentar a pesquisa de campo realizada e a compreensão das práticas de gestão que são ocorridas na escola em estudo, analisando-as à luz da teoria estudada, buscando-se uma relação entre essas práticas e o sucesso da escola em relação aos resultados. Pelo conhecimento já difundido de que a qualidade da educação se pauta na competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos experiências educacionais capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios impostos pela realidade globalizada e tecnológica atual.

Desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino. Segundo Lück (2009):

Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade. (LÜCK, 2009, p.3)

Para se compreender, então, os fatores de eficácia de uma instituição escolar há de se analisar, pois, as definições de padrões de desempenho e competências de seus gestores.

Constituindo-se como área de atuação profissional na educação destinada à realização do planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos, a gestão escolar, nessa medida, apresenta-se, como meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social e ainda como fator desencadeador dos resultados da instituição que lidera.

Em conformidade com Lück (2009. p.23), “a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da

equipe gestora da escola”. Ainda sob o princípio da gestão democrática, inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo.

Tal escolha parte do entendimento de que no decurso dos últimos trinta anos, percebe-se que a investigação educacional priorizou seu discurso ora na influência dos universos sociais, ora nas ações pedagógicas concernentes ao âmbito escolar. Do nível micro que privilegiava a sala de aula, ao nível macro do sistema educativo, emergiu o que Nóvoa (2011, p.2) aponta como uma sociologia das organizações escolares que se propõe optar por um nível *mezzo* de compreensão e de intervenção.

Se o trabalho de gestão é difícil e complexo, avaliar a eficácia dos gestores também o é. Por isso, a avaliação desse trabalho deve estar pautada na compreensão dos fatores escolares que são condicionantes da eficácia gerencial. É necessário que entendamos a complexidade e a trama do trabalho de gestão, o que o impulsiona ou os limites de sua eficácia tanto sob o enfoque gerencial como daqueles que o cercam.

A partir disso, pode-se dizer que os processos de pesquisa em eficácia escolar devem perpassar pela análise e compreensão das instituições escolares em toda a sua complexidade técnica, científica e humana. O funcionamento de uma organização escolar é fruto da relação entre a estrutura formal em que ela está subordinada e as interações que se produzem no seu interior, entre grupos com interesses e competências ora comuns, ora distintos. Essas análises são complexas por serem ao mesmo tempo abrangentes na medida em que uma dimensão envolve e é interdependente da outra, e específicas por apresentarem características inerentes a uma dimensão própria.

2.1 Aspectos metodológicos – Os caminhos da pesquisa

A metodologia adotada, neste estudo, alternou-se em dois momentos distintos da pesquisa. Num primeiro momento, utilizou-se de instrumentos de coleta de dados na intenção de se caracterizar e descrever a escola e seus atores, apresentando-se um panorama da Escola Estadual João Victor Miranda.

Noutro momento, foram adotados instrumentos de coleta para analisar o perfil dos gestores bem como identificar, à luz dos referenciais teóricos, as dimensões da gestão que mais enfaticamente prevalecem e, por conseguinte, desencadeiam os resultados da escola como apresentamos no quadro 6 .

Quadro 6 - Síntese das técnicas de pesquisa adotadas para a descrição do caso (capítulo 1)

Faz-se relevante ressaltarmos aqui que, a pesquisa iniciou-se com um primeiro levantamento de dados para a descrição do caso e *a posteriori*, voltou-se a campo para coletar outros dados que nos permitisse aprofundar na análise.

INSTRUMENTO/ ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	1ª ETAPA CARACTERIZAÇÃO	2ª ETAPA ANÁLISE	SUJEITOS ENVOLVIDOS	PERÍODO
Levantamento dos dados quantitativos- Resultados nas avaliações externas	X			AG./SET. 2011
Análise documental (quadros informativos da SRE)	X		Serviço de Inspeção Escolar da SRE	AG./SET. 2011
Análise documental (Arquivos, e registros escolares)	X		Supervisor Pedagógico e Auxiliar técnico	Outubro de 2011
Entrevista com o Supervisor	X		Supervisor Pedagógico	Outubro de 2011
Questionário 1	X		Professores dos anos iniciais do Ens.Fund.	Novembro de 2011
Observação	X		Prof., supervisora, alunos, func. e diretor	Outubro de 2011

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 7 Síntese das técnicas de pesquisa adotadas para a análise do caso (capítulo 2)

INSTRUMENTO/ ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	1ª ETAPA CARACTERIZAÇÃO	2ª ETAPA ANÁLISE	SUJEITOS ENVOLVIDOS	PERÍODO
Observação		X	Diretor e Supervisor	Agosto de 2012
Levantamento bibliográfico		X		NOV/ 2011 a JUL./ 2012
Questionário 2		X	Professores dos anos iniciais do Ens.Fundamental	Abril de 2012
Entrevista com o diretor escolar		X	Diretor da Escola	Agosto de 2012
Entrevista com as professoras em ajustamento funcional		X	Professoras nessa situação	Agosto de 2012

Fonte: Elaborado pela autora

Como referido anteriormente, a escola Estadual João Victor Miranda foi selecionada como unidade de análise dentre as escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, mediante a constatação do resultado do IDEB alcançado em 2009 (7,9). Resultado esse muito superior ao das demais escolas jurisdicionadas. Em 2011, o resultado da escola caiu para (7,5); entretanto, manteve-se à frente das demais escolas ocupando o primeiro lugar no ranqueamento feito pela SRE. Por isso, as primeiras análises quantitativas em relação aos resultados de desempenho obtidos foram feitas através de levantamento dos dados publicados no site do INEP, pelos boletins do SIMAVE e, ainda, através dos dados disponibilizados pelo CAED para esse estudo em planilhas.

A partir desses dados, foi realizado um comparativo com as demais escolas pertencentes à SRE de Diamantina. Segundo Mayring (2002), Flick e Cols (*apud* GÜNTHER, 2006), o método deve se adequar ao objeto de estudo, o que inclui, ao mesmo tempo, uma abordagem qualitativa associada ao uso de procedimentos quantitativos. Esses autores enfatizam os acontecimentos e conhecimentos cotidianos como elementos importantes na interpretação de dados para que haja uma contextualização do objeto de estudo. Idealmente, há de se

conciliar entre um método e outro, utilizando-se procedimentos que se adéquem e favoreçam a questão proposta.

Diante disso, na continuidade da pesquisa, buscou-se, a partir dos dados disponibilizados pelo setor de inspeção escolar da SRE, registrados nos documentos e quadros da escola, fazer um levantamento acerca do quantitativo de turmas, alunos atendidos, número de servidores em exercício, número de servidores em ajustamento funcional, número de licenças no ano de 2011 e infraestrutura da escola. Esse levantamento possibilitou caracterizar a situação de funcionamento da escola, bem como a sua estrutura organizacional.

A partir da inserção em campo, incluiu-se a análise de fontes primárias e documentais da escola, tais como a análise de documentos administrativos constantes nos arquivos do diretor, documentos pedagógicos e relatórios do supervisor que envolvem o acompanhamento do processo de escolarização e da avaliação dos alunos, e, ainda, os planejamentos e cadernos de planos dos professores e dos alunos.

Outro procedimento adotado foi a observação. Entendemos que a entrada em campo para a coleta de dados não pode se abster da observação contextual; assim, foram registradas anotações de comportamentos, procedimentos, regularidades e rotinas sobre o espaço e sobre a cultura organizacional em uma caderneta de anotações de campo. Adotamos esse procedimento no intento de perceber as condições da escola, os valores, concepções e posturas adotadas pelos atores os quais o questionário e a entrevista não dão conta de demonstrar.

Por meio da observação, pode-se perceber que a escola não é diferente das escolas públicas estaduais da circunscrição no que tange à infraestrutura ou aos insumos que recebe. Ao que nos pareceu, não são esses os elementos que poderiam configurar os expressivos resultados da escola nas avaliações em larga escala.

Outro fator inicialmente levantado, ao final refutado, foi o nível socioeconômico da clientela atendida. De acordo com os boletins contextuais do SIMAVE, a escola abrange alunos da classe média. Partimos, então, do pressuposto de que, sendo dessa classe e contando com maior capacidade de

participação de suas famílias no acompanhamento escolar, poderia ser esse um dos fatores desencadeadores do sucesso escolar dos alunos.

Entretanto, esse fator por si só não poderia explicar os resultados obtidos pela escola, uma vez que outras escolas com clientela comparada nesse nível não obtiveram os mesmos resultados. Nesse entendimento, a partir da hipótese levantada para este estudo, que é: o sucesso da Escola Estadual João Victor Miranda se deve à eficácia da gestão pedagógica, à qualificação dos docentes, às práticas de excelência e à valorização da escola por parte da comunidade, os resultados estão relacionados menos às características socioeconômicas, de infraestrutura e de insumos e mais diretamente relacionados às características da gestão pedagógica da escola, considerando-se, portanto, a efetividade de suas práticas e procedimentos, as quais procuramos identificar.

Para tanto, no trabalho de campo, na primeira fase da pesquisa buscou-se, primordialmente, as informações de natureza qualitativa, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário com roteiro semiestruturado aplicado ao universo de 14 professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental, a fim de se promover o conhecimento do perfil socioeconômico, formação profissional, atuação, conhecimentos sobre currículos, avaliações externas, procedimentos e encaminhamentos da equipe gestora, e percepções acerca de situações e práticas escolares. O questionário proporcionou ainda a comparabilidade entre os dados fornecidos na entrevista direcionada à especialista dos anos iniciais.

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelece no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (DUARTE, 2004, p 215).

A escolha pela entrevista com a especialista possibilitou-nos, além de coletar informações sobre os dados da escola, a apreensão das percepções do sujeito entrevistado, sendo o supervisor o condutor da gestão pedagógica.

Numa segunda fase da pesquisa, o nosso intento era para além da caracterização da escola. Objetivava-se construir um *corpus* de análises acerca da gestão desenvolvida bem como levantar indícios de qual dimensão de gestão prevalecia ou se elas se mesclavam. Por esse motivo, voltamos a campo utilizando como instrumento de coleta de dados um novo questionário. Dessa vez, à luz das dimensões da gestão escolar discutidos por Heloísa Lück.

Esse segundo questionário contendo vinte itens a serem respondidos foi construído através de uma escala, tipo Likert¹¹, de 0 a 5, em que 0 significa discordância e 5 concordância absoluta. Responderam ao questionário 14 professoras que atuam nos anos iniciais do Ensino Fundamental. Nas seções subsequentes, os quadros 8 a 18 representam as repostas dos professores, aos itens de cada dimensão da gestão escolar categorizada no questionário.

Para tabular as respostas foi utilizada uma transformação direta, através de operações aritméticas (SANTOS, 2010, p.25), multiplicando-se 14 respondentes por 5, ou seja, o máximo de concordância é de 70 pontos e a discordância 0. Também foi feito o percentual do nível de concordância para cada item do questionário.

Enquanto técnica metodológica de pesquisa realizou-se, ainda, uma entrevista com a diretora abordando as questões referentes às suas competências, suas percepções e seus fazeres diários. E a aplicação do mesmo questionário utilizado como instrumento de coleta de dados junto aos professores, como uma autoavaliação da diretora. No decorrer da segunda etapa da pesquisa, surgiu a necessidade também da realização de entrevistas com as professoras em ajustamento funcional para melhor compreensão das relações estabelecidas na cultura organizacional, os fatores de eficácia e os custos dessa eficácia que serão apresentados em sessão específica mais à frente nesse capítulo.

¹¹ As escalas de Likert, ou escalas Somadas, são utilizadas nas ciências sociais, principalmente para levantamento de opiniões, atitudes e avaliação (GÜNTHER, 2003, p.11). Requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida.

2.2 As dimensões da gestão escolar

Como discurremos, anteriormente, esse estudo pautou-se fundamentalmente nas obras de Heloísa Lück, especificamente em seu livro **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Em conformidade com esses estudos, as dimensões da gestão escolar são interdependentes e encadeadas na efetivação do trabalho do gestor. Para efeitos didáticos, Lück (2009) descreve a gestão escolar, organizando-a em dez dimensões agrupadas em duas áreas a de organização e a de implementação como apresentamos no quadro 8.

Quadro 8: Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências Segundo Heloísa Lück

DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR	ÁREAS	
	DIMENSÃO DE ORGANIZAÇÃO	DIMENSÃO DE IMPLEMENTAÇÃO
	1. Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar;	5. Gestão democrática e participativa;
	2. Planejamento e organização do trabalho escolar;	6. Gestão de pessoas;
	3. Monitoramento de processos e avaliação institucional;	7. Gestão pedagógica;
	4. Gestão de resultados educacionais	8. Gestão administrativa;
		9. Gestões da cultura escolar;
		10. Gestão do cotidiano escolar.

Fonte: Adaptado pela autora do Livro “As dimensões da Gestão Escolar” de Heloísa Lück (2009)

Todavia, essas dimensões não são estanques e a sua aplicação isolada pode representar o empobrecimento das ações da gestão escolar. Cada uma dessas dimensões tem importância como elemento de um processo abrangente e global.

As dimensões de organização envolvem o conhecimento da fundamentação legal e conceitual pelo gestor, a provisão de recursos, o planejamento, o monitoramento e a avaliação das ações promovidas na escola bem como a gestão de seus resultados. E são assim apresentadas:

2.2.1 Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar

A dimensão referente à gestão escolar trata das concepções sobre educação e as competências que garantam o pleno funcionamento da instituição

como organização social, com o foco na formação dos alunos e desenvolvimento satisfatório de sua aprendizagem. Tudo isso mediante a aplicação das determinações legais de ordem nacional, estadual e local.

Quadro 9- Resultado do questionário aplicado aos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da Escola Estadual João Victor Miranda- categoria Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar

Itens utilizados para concordância	Total ¹	Percentual ²
1- Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.	41	58%
2- Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.	40	57%

Fonte: Questionário aplicado aos professores da Escola Estadual João Victor Miranda

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

Os níveis de concordância apresentados no quadro 9 apontam que mais da metade dos respondentes (58% e 57%, respectivamente) consideram que o diretor aplica a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional, o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola, de modo que todas as ações educacionais sejam realizadas com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade.

2.2.2 Planejamento e organização do trabalho escolar

Em conformidade com Lück (2009) pode-se dizer que, mesmo que a concepção do gestor acerca da educação seja ampla e consistente, há de se planejar uma ação sistemática, abrangente e organizada quanto aos aspectos operacionais em todos os segmentos de trabalho da escola. O planejamento faz-se necessário na organização e na unidade do trabalho, a fim de se coibir as ações improvisadas e espontaneístas, de natureza imediatista que prejudicam a continuidade e a eficácia das ações. Planejar além de organizar significa definir

compromissos de ação, com prazos, objetivos, metas e pessoas responsáveis em concretizá-los.

Quadro 10 - Resultado do questionário aplicado aos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da Escola Estadual João Victor Miranda - categoria Planejamento e Organização do trabalho escolar

Itens utilizados para concordância	Total ¹	Percentual ²
3 - Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade.	40	57%
4 - Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico, com base em estudo e adequada compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidades, o papel da escola, diagnóstico objetivo da realidade social e das necessidades educacionais dos alunos e as condições educacionais para atendê-las.	41	58%

Fonte: Questionário aplicado aos professores da Escola Estadual João Victor Miranda

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

A partir dos dados apresentados no quadro 10, podemos perceber que 57% dos professores concordam que o diretor prioriza o planejamento enquanto norteador das suas ações em todas as áreas; promovendo e liderando a elaboração dos documentos aos quais se deve pautar a gestão, conforme a concordância de 58% dos respondentes.

Cruzando esses dados com os levantados no questionário 1 (ver apêndice B) aplicado aos 14 professores na primeira fase dessa pesquisa, podemos inferir que o fato de agora pouco mais da metade dos professores concordarem com a efetividade dessa dimensão se relaciona ao fato de todas as professoras responderem naquele instrumento que associam à supervisora, toda e qualquer construção ou organização de documentos de cunho pedagógico. Ou seja, os professores atrelaram a essa categoria os fazeres da gestão pedagógica na organização e planejamento do trabalho, cujo entendimento de sua execução está fortemente ligado à pessoa da supervisão pedagógica.

Segundo Polon (2009), diante da complexidade tanto do contexto escolar quanto das condições em que é realizada a gestão, coexistem distintos perfis de liderança que se dão através do estabelecimento de prioridades em face de fatores tais como as qualidades pessoais e profissionais dos diretores e membros

da equipe; as pressões exercidas pelas demandas próprias às diferentes frentes de atuação existentes na escola. Portanto, o lado da priorização no atendimento das demandas deve também aparecer nesta análise como informada pela diretora em entrevista realizada com ela.

Em entrevista, a diretora relata que tem uma visão geral de todas as dimensões da gestão e de todas as demandas da escola, priorizando aquelas que só caberiam a ela responder e delegando funções a outros com competência para gerenciá-las.

2.2.3 Monitoramento de processos e avaliação institucional

De acordo com Lück (2009), o monitoramento envolve as práticas de acompanhamento de forma participativa e contínua de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na intervenção, estratégias e mecanismos para os melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos. Essa dimensão preconiza a adoção de sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho, de acordo com os objetivos e padrões educacionais.

Quadro 11- Resultado do questionário aplicado aos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da Escola Estadual João Victor Miranda- categoria Monitoramento de processos e avaliação Institucional

Itens utilizados para concordância	Total ¹	Percentual ²
5 - Promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados.	38	54%
6 - Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.	33	47%

Fonte: Questionário aplicado aos professores da Escola Estadual João Victor Miranda

¹Soma da concordância por item do questionário

²Percentual de concordância por item do questionário

Através dos dados apresentados no quadro 11, 47% de concordância, faz-se notória a fragilidade dessa dimensão da gestão no que concerne à aplicação e

ao monitoramento em relação às ações específicas do processo de avaliação institucional. Segundo as entrevistas realizadas tanto com a especialista quanto com a diretora, (especificamente as respostas dadas às questões da parte III da entrevista com a diretora, conforme consta em apêndice) há um apoio por parte da direção da escola, mas quem se ocupa da promoção e dos mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos é a supervisora escolar.

2.2.4 Gestão de resultados educacionais

Os processos de gestão escolar só expressarão valor se produzirem resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos. Assim, segundo os estudos de Lück (2009), essa dimensão demanda competências do gestor quanto à orientação de todos os segmentos da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento. Requer para isso análises comparativas entre os indicadores de desempenho da escola, com os referentes ao âmbito nacional, estadual e local, ano a ano, a fim de se identificar os avanços e pontos a serem redimensionados. Como a promoção sistemática de estratégias de acompanhamento e atenção pedagógica diferenciada aos alunos.

Quadro 12 - Resultado do questionário aplicado aos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da Escola Estadual João Victor Miranda-Gestão de recursos educacionais

Itens utilizados para concordância	Total ¹	Percentual ²
7 - Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, Prova Brasil, Provinha Brasil, PROALFA, PROEB, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.	37	52%
8 - Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.	36	51%

Fonte: Questionário aplicado aos professores da Escola Estadual João Victor Miranda

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

Como apresentado no quadro 12, podemos notar que os respondentes, mais uma vez, se dividem em relação à concordância sobre a eficácia dessa dimensão da gestão pela pessoa do diretor (52% e 51% respectivamente). O que ocorre é que nessa dimensão está prevista a capacidade de informar e mobilizar a comunidade escolar sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional. Promovendo na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino. E pelas informações obtidas através da entrevista com a diretora e a especialista, essas atribuições são delegadas à supervisora. Como referendado pela diretora em sua fala durante a entrevista: “A supervisora dos anos iniciais é quem faz as reuniões para divulgar os resultados das avaliações externas. A direção divulga providenciando faixas e outras formas de comunicação”.

2.3 As dimensões de implementação

Os estudos de Lück (2009) apontam que, as dimensões de implementação são aquelas mais diretamente associadas à produção de resultados. Caracterizam-se pela finalidade de promover, diretamente as mudanças contextuais no âmbito escolar. E são, portanto, as que requerem a maior concentração de esforços. Envolve a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar. Todas essas dimensões enfatizam diretamente a promoção da aprendizagem dos alunos.

2.3.1 Gestão democrática e participativa

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). Assenta-se, portanto no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Entendendo-se que é dessa participação conjunta e organizada que resulta a

qualidade do ensino para todos, princípio primeiro da democratização da educação.

Entende-se, pois, como escola democrática, a instituição em que seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos. Diante disso, essa dimensão pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização.

Sobretudo é importante considerar que o poder decisório que corresponde à atuação articulada de influência sobre os destinos da escola e seu modo de trabalho, ocorre de forma organizada e compartilhada, pelos membros da equipe de gestão da escola, como por exemplo, vice-diretor, coordenador pedagógico, supervisor escolar, orientador educacional e secretário da escola (Lück, 2008).

O que nos parece ambíguo nas relações democráticas e participativas da escola Estadual João Victor Miranda é o fato de que, o poder decisório é compartilhado e descentralizado da figura exclusiva do diretor. Segundo os nossos estudos teóricos esse fato é um indicador de eficácia dessa gestão. Por outro lado, o sujeito que assume a coliderança precisa ser norteador pelos princípios da identidade coletiva, uma vez que a liderança só se legitima frente à compreensão e a adesão dos agentes. É necessária ainda a clareza de que só existe liderança compartilhada na perspectiva de uma gestão efetivamente democrática, onde os sujeitos têm a oportunidade de opinar sem receio de perder espaço. Não há gestão democrática no silêncio.

Diante do exposto, pode-se perceber que essa gestão é complexa e abrangente na medida em que tem um caráter eminentemente político (Lück, 2008, p.80), por tratar-se de um poder dado a pessoas. Poder esse que é legitimado no contexto escolar, e que deve efetivamente garantir a participação de toda a comunidade para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos.

Quadro 13- Resultado do questionário aplicado aos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da Escola Estadual João Victor Miranda - categoria Gestão democrática e participativa

Itens utilizados para concordância	Total ¹	Percentual ²
9 - Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.	37	52%
10 - Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.	31	44%

Fonte: Questionário aplicado aos professores da Escola Estadual João Victor Miranda

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

Segundo os dados apresentados, no quadro 13, a dimensão: Gestão democrática e participativa na escola Estadual João Victor Miranda merece uma análise desses resultados atrelados às notas atribuídas às suas habilidades avaliadas na terceira parte desse mesmo questionário (apêndice C). No que se refere à dimensão democrática e participativa, a escola analisada pode ser considerada como eficaz, uma vez que, o diretor escolar demonstra distintas competências, tais como a articulação de sua equipe e, sobretudo, a liderança para com ela. Equilibrando e integrando as interfaces de atuação de todos os participantes da escola, com o objetivo de promover um ambiente orientado por elevadas expectativas de êxito pela equipe.

A gestora lidera e garante a atuação democrática e participativa do Colegiado Escolar e dá autonomia de condução e decisão em relação às reuniões do Conselho de Classe para a supervisora e professores. Fazendo desses um espaço de discussão e decisões compartilhadas. (O que fica evidenciado a partir da forte concordância do diretor aos itens 9 e 10 do questionário destinado a ele, conforme consta no apêndice) Estimulando todos os participantes de todos os

segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos e promoção da aprendizagem como uma causa comum a todos.

Em conformidade com as habilidades de maior nível de concordância, o diretor também demonstra o interesse e o incentivo pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos, a partir da promoção de práticas de coliderança, compartilhando responsabilidades e espaço de atuação entre os sujeitos, como condição para a promoção da gestão compartilhada.

Os resultados aqui expressados, 52% e 44% parecem-nos muito mais relacionados à execução das ações. E essas, como já mencionadas, são delegadas à equipe Pedagógica que é entendida como coliderança.

No que se refere à liderança compartilhada e coliderança, exercidas na escola, é importante que destaquemos que esta corresponde à prática de tomada de decisão e atuação aceita consensualmente por todos os participantes. Mas que nos parece mais imbuída de preceitos da divisão do trabalho na escola do que marcos de autonomia democrática.

2.3.2 Gestão de pessoas

A promoção de educação está diretamente relacionada à competência das pessoas que a integram e realizam o seu fazer pedagógico. “Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas.” (LÜCK, 2009, p.82) São as pessoas através de suas ações, frente aos desafios que fazem diferença em educação. Dessa maneira, nem os insumos e infraestrutura do prédio escolar, nem tampouco os seus projetos por si só podem garantir a qualidade de ensino. Certamente essas condições subsidiam as ações, mas não as determina. A escola é viva e dinâmica porque seus atores estabelecem relações e executam ações correspondentes aos seus entendimentos e graus de competência e habilidades distintas

Daí a importância da Gestão de pessoas envolvendo todos os aspectos do processo humano associados à promoção da motivação, do senso de equipe, da capacitação contínua e da avaliação e autoavaliação do desempenho das pessoas na instituição.

No que tange à dimensão da gestão de pessoas, cabe ao diretor cuidar, no cotidiano escolar, de elementos que permeiam a atuação de pessoas como o relacionamento interpessoal, e a resolução de conflitos que também são inerentes a gestão do cotidiano na escola, outra dimensão de gestão que trataremos mais a frente. Assim, compreender a dinâmica de grupos, os jogos de poder, e as diversas faces das comunicações verbais e não-verbais, constitui, portanto, elemento fundamental para o exercício da gestão de pessoas.

Quadro 14- Resultado do questionário aplicado aos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da Escola Estadual João Victor Miranda- categoria Gestão de Pessoas

Itens utilizados para concordância	Total ¹	Percentual ²
11 - Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos.	38	54%
12 - Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.	37	52%

Fonte: Questionário aplicado aos professores da Escola Estadual João Victor Miranda

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

O quadro 14 aponta que o nível de concordância para os itens que categorizam a gestão de pessoas é de aproximadamente 50% dos respondentes, sendo que 54% desses acreditam que a diretora promove a gestão de pessoas tendo como norte a organização coletiva do trabalho e 52% concordam que ela promove o bom relacionamento interpessoal entre todos os sujeitos da escola, a partir de uma comunicação positiva. Novamente aqui podemos notar a divisão de opiniões dos professores acerca das dimensões da gestão na escola Estadual João Victor Miranda.

A grande dificuldade da gestão de pessoas para o gestor é que corresponde à superação do sentido limitado de administração de recursos humanos para a gestão escolar que “se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2007, p.27). Ocorre que essa mudança é

paradigmática. Não há como desenvolver um trabalho na perspectiva da gestão enquanto o entendimento não ultrapassar o da administração. Ou seja, é difícil para o administrador escolar tornar-se um gestor escolar. Há uma linha tênue em delegar competências e entregar tarefas. Em acompanhar a burocracia da escola e a organização financeira e assinar planilhas de gastos realizadas pelos técnicos em contabilidade e secretário escolar.

Cabe ao diretor, portanto, propiciar na escola ações e medidas que a torne uma comunidade de aprendizagem, envolvendo , mobilizando e articulando o trabalho integrado criando uma rede interna e externa de colaboração visando o fortalecimento das ações educacionais e a criação de um ambiente educativo positivo, começando consigo mesmo.

2.3.3 Gestão pedagógica

A gestão pedagógica é a que está mais diretamente ligada aos princípios da educação. Portanto, trata da promoção com qualidade e eficiência da aprendizagem e a formação dos alunos. Todas as outras dimensões estão a ela associadas sustentando-a. Ou seja, todos os esforços e especificidades das demais dimensões a ela são agregados. Por conseguinte, ela representa organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a aprendizagem dos alunos.

Nesse entendimento, pode-se dizer que, as ações escolares em geral têm um caráter pedagógico. Por um lado, levam as pessoas de alguma forma a aprenderem, a desenvolverem compreensões, hábitos e atitudes. Por outro, todas as ações, quer sejam positivas ou negativas, ocasionam algum efeito em termos de aprendizagem e percepções dos alunos. Ações estabelecidas e registradas, ou mesmo, ações que não estejam explicitadas em seu projeto político pedagógico e em seu currículo escolar estão em seu currículo oculto.

A exemplo da Escola Estadual João Victor Miranda, de acordo com os dados levantados e apresentados no capítulo I, pode-se citar o baixo índice de absenteísmo docente; a aceitação e o cumprimento de regras quanto à pontualidade do professor para com a sua chegada e início das aulas rigorosamente no horário. Também o acompanhamento sistemático dos alunos em seu processo de aprendizagem na sala de aula; a atenção dada à otimização

do tempo de aprendizagem em sala de aula; a revisão pontual das tarefas de casa dos alunos; o rigor no cumprimento da carga horária anual prevista. Ações contextuais como essas observadas na Escola Estadual João Victor Miranda influenciam fortemente na formação de compreensões, atitudes e hábitos, ou seja, aprendizagens.

Sob essa ótica, portanto, qualquer ação pode ter um caráter pedagógico no sentido de promover “aprendizagens”, daí porque é fundamental que, em instituições educacionais, sejam observadas as ações formalmente postas para esse fim, mas também, e com muita atenção, aquelas praticadas espontaneamente (LÜCK, 2009. p.97).

A gestão pedagógica deve estar voltada para construir a unidade de trabalho educacional, contemplando, contudo as peculiaridades de sua escola. Demanda, portanto, diversas competências abrangentes do diretor. O acompanhamento da atualidade dos processos pedagógicos, a integração em um currículo coeso de conteúdos que contemplem a realidade da escola bem como a sua efetivação.

Quadro 15- Resultado do questionário aplicado aos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da Escola Estadual João Victor Miranda- categoria Gestão Pedagógica

Itens utilizados para concordância	Total ¹	Percentual ²
13 - Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.	40	57%
14 - Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.	39	55%

Fonte: Questionário aplicado aos professores da Escola Estadual João Victor Miranda

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

Quanto à gestão pedagógica, tomando-se por base os dados apresentados no quadro 15, 57% dos professores dos anos iniciais concordam que a diretora promove a melhoria contínua dos processos para a aprendizagem dos alunos a partir da superação das dificuldades pelos profissionais. E 55% acreditam que ela é capaz de priorizar essa dimensão, entendendo-a como convergente das demais.

Resumidamente, a dimensão pedagógica é sem dúvida a grande missão da escola. Portanto, a sua realização se dá à medida que todos e cada um dos profissionais que atuam na escola entendam e assumam esse papel como seu.

Esse processo abrangente requer uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como esforços, recursos e ações conjuntas, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica.

A liderança Pedagógica, segundo Polon (2009), caracteriza-se:

[...] pela forte correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, que se traduz, de acordo com os itens propostos, por: “Assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas”; “Orientar a produção do planejamento escolar com seus conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliação”; “Orientar os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas”; “Orientar os professores na elaboração de projetos didáticos diferenciados”; e, com menor carga fatorial que os demais itens mas ainda assim fortemente relacionado a este conjunto, o item “Promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores” (POLON, 2009, p.9).

Entendemos, então, que a divisão entre a forte concordância dos respondentes e a discordância quanto aos itens que evidenciam a gestão pedagógica, perpassa pelo não entendimento da dinâmica dessa dimensão e da necessidade da grande articulação entre todos os sujeitos. Também da necessidade da autonomia e da coliderança do supervisor pedagógico que é o especialista da parte pedagógica em gerenciar de perto todas as ações, métodos e relações.

Um fato relevante é a data de ingresso da supervisora Pedagógica na escola (2008) e a correlação com o crescimento acentuado dos resultados do IDEB do ano em análise neste nosso estudo (2009) que foi de 6.7, em 2007, para 7.9 em 2009. Se tomarmos por base a dimensão pedagógica da gestão relacionando-a à liderança da supervisora indicada pelas professoras e diretora, podemos inferir que a dimensão pedagógica exercida pela especialista foi determinante para o resultado exitoso da escola Estadual João Victor Miranda em relação ao IDEB 2009. Desse modo, como afirma Polon:

[...] a alta ênfase em Liderança Pedagógica importa na proficiência média da escola, e que a exceção à regra se dá numa realidade bem específica em que o processo de escolha e contratação de professores garante a entrada de profissionais com competência didática para superar os possíveis efeitos quanto à ausência de uma liderança pedagógica forte (POLON, 2009, p.14).

Por outro lado, sendo esta uma das dimensões mais importantes do trabalho do diretor escolar que, embora compartilhada com um coordenador ou supervisor pedagógico, nunca deve ser inteiramente delegada a esses profissionais (LÜCK, 2007). A responsabilidade pela sua efetividade deve permanecer sempre com o diretor escolar, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e praticados na escola como um todo. O que não ocorre na Escola Estadual João Victor Miranda. A dimensão pedagógica é liderada, monitorada e apresentada pela supervisora pedagógica.

O que ocorre em relação a essa dimensão e que merece um destaque é a existência de territórios implícitos na escola que se apresentam como arenas de disputas de poder, mesmo que de forma inconsciente. Num primeiro momento, se tomássemos por base apenas os questionários aplicados aos professores e a entrevista realizada com o supervisor, incorreríamos no erro de que o exercício da gestão pedagógica pelo diretor era nulo. Entretanto, considerando-se os pontos discutidos na entrevista realizada com o diretor esta nos foi apresentada de forma bem significativa. De fato, o supervisor pedagógico se ocupa de todas as questões inerentes a essa dimensão ligadas aos anos iniciais.

No entanto, os dados apontam que há uma resistência muito forte da supervisora em demarcar o seu território de liderança e poder diante da “sua equipe”, “suas meninas”, “do meu planejamento” como pronunciado várias vezes. Dada a tamanha responsabilidade atribuída e a confiança depositada, parece-nos haver uma apropriação, uma personificação desses processos, identificados como uma extensão da própria pessoa.

As respostas dadas nas entrevistas realizadas expressam uma falta de acesso às questões pedagógicas pelo diretor entendidas como autossuficiência da supervisora. Daí o entendimento também da equipe de professores se pautar muito mais nas palavras do líder direto e ainda na crença da ausência do diretor, que no entendimento dessa disputa.

Porém a “palavra final” fica ao encargo do diretor. Principalmente em relação às decisões mais pontuais como, por exemplo, a recolocação, afastamento ou dispensa de professores diante do não atendimento às competências exigidas pelos padrões da escola. Por conta desses dados indicados, pode-se considerar que a gestão pedagógica é forte porque há uma delegação e uma forte confiança no trabalho do supervisor, mas que é subsidiado mesmo que de forma não tão evidente pelo diretor.

2.3.4 Gestão administrativa

Segundo Lück (2007), houve uma mudança paradigmática, associada a mudanças substanciais nas dinâmicas sociais e, por conseguinte, de todos os empreendimentos humanos, alterando-se a visão limitada da administração em si para a da gestão de caráter abrangente e interativo. A gestão administrativa, portanto, deve ser entendida como dimensão da gestão escolar, interdependente. Seu caráter deve providenciar atitudes muito mais dinâmicas do que funcionais.

São destacados como indicadores de qualidade dessa dimensão: “a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros” (LÜCK, 2007, p.107).

Quadro 16- Resultado do questionário aplicado aos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da Escola Estadual João Victor Miranda- categoria Gestão Administrativa

Itens utilizados para concordância	Total ¹	Percentual ²
15 - Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.	56	80%
16 - Promove a formulação de diretrizes e normas de funcionamento da escola e a sua aplicação, tomando as providências necessárias para coibir atos que contrariem os objetivos educacionais, assim como apurando qualificadamente as irregularidades que venham a ocorrer em relação às boas práticas profissionais.	46	65%

Fonte: Questionário aplicados aos professores da Escola Estadual João Victor Miranda

¹Soma da concordância por item do questionário

²Percentual de concordância por item do questionário

Como demonstram os resultados do quadro 16, a dimensão administrativa é sem dúvidas a dimensão que o diretor da escola Estadual João Victor Miranda mais se dedica. Observa-se que 80% dos professores respondentes concordam que a diretora gerencia com eficácia os recursos físicos e financeiros da escola. 65% concordam que a diretora busca a aplicação das normas de conduta ética e de coibição aos atos que possam contrariar tais condutas.

Em conformidade com os dados coletados, também nas entrevistas, e no questionário 1, a diretora da Escola Estadual João Victor Miranda dedica-se a maior parte do seu tempo às questões administrativas da escola, delegando a atenção às questões pedagógicas ao supervisor. Essa atitude por um lado pode indicar que, implicitamente o sistema tem consumido o diretor com tantas atribuições de ordem administrativa, financeira e burocrática. Por inferência podemos pensar que dada à formação específica de cada um, nem sempre os diretores estão preparados para atenderem as demandas dessa natureza.

Em linhas gerais, os diretores que são professores em cargo comissionado, têm licenciaturas específicas. O que provavelmente num primeiro momento pode ser um complicador à execução dos gastos públicos e das suas respectivas prestações de contas. Ao assumirem as ações técnico-administrativas, muitas vezes, o fazem desconhecendo os princípios das finanças em administração pública, perdendo efetividade. Uma vez que, segundo Lück (2010), ao diretor escolar compete atender às necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade. Por outro viés, o entendimento da diferença crucial entre administrador e gestor precisa estar clara e definida. O gestor deve ser capaz de compreender e desenvolver as dimensões aqui apresentadas de forma inter- relacional e não de maneira compartimentada. A prioridade a uma dimensão não pode ser o motivo de negligência da outra.

Ocorre que na Estadual João Victor Miranda, a dimensão administrativa é gerenciada com rigor. Além de prover de recursos necessários a execução dos trabalhos pedagógicos. A direção da escola adquiriu maquinários como Xerox, computadores, armários para professores e a biblioteca da escola que não existiam. É notório o zelo e o cuidado com as dependências do prédio escolar e sua manutenção. Também com a aparência da escola com murais bem feitos e

jardins bem cuidados. A diretora mantém a caixa escolar em dia, e suas prestações de conta são sempre pontuais e corretas segundo os dados levantados no setor de finanças da Superintendência Regional de Ensino.

Para tanto a diretora conta com uma equipe responsável pelas questões de ordem financeira e burocrática: o vice-diretor a secretária escolar e o técnico em contabilidade que foi contratado para esse fim.

2.3.5 Gestão da cultura organizacional da escola

Segundo Lins¹² (2000, *apud* Lück 2009 p. 116) “uma escola é uma organização social viva, determinada por seu modo de ser e de fazer dinamicamente orientado pelas crenças e orientações mentais de quem faz parte de seu ambiente, muito mais do que por regras e relações definidas formalmente.” Esses valores, crenças, mitos e rituais existentes na escola determinam, pois, seu modo de ser e de fazer, isto é, a cultura organizacional da escola. Portanto, a escola não é o seu prédio ou as suas condições físicas e materiais, nem tão pouco as pessoas que nela trabalham, e sim o conjunto promovido pelo modo peculiar de ser e de fazer na interação dessas pessoas no espaço escolar.

Trata-se de um processo sociocultural, e em decorrência disso não há como existir uma escola igual à outra. Cada qual possui uma identidade diferente, a “cultura da escola” restrita e específica que distingue-se da “Cultura escolar” que em que todas as escolas devem basear-se, em normas e práticas comuns, pelos mesmos fundamentos da educação norteadas por legislação comum.

A dimensão que trata da cultura organizacional é, segundo nossa percepção, determinante para o sucesso da Estadual João Victor Miranda. Pode-se dizer que a “cultura da escola”, como se fosse uma personalidade bem definida, constitui-se, pois, na sua cultura organizacional, e essa afeta sobretudo o seu desempenho e os seus resultados na formação e aprendizagem dos alunos. A escola tem a sua história, suas características peculiares, e assim ressignifica de modo bem peculiar e especificamente seu, as políticas educacionais. E assim na escola essas políticas públicas dão certo.

¹² LINS, Maria Judith Sucupira da Costa. Uma reflexão sobre a educação na dimensão de uma organização cultural. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro, n.29, v. 29, Out./dez., 2000, p 441-454.

O conceito de cultura organizacional se refere, pois, às práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo; sobre o papel que a escola representa em sua comunidade e na sociedade em geral; sobre o papel individual e coletivo das atuações de seus participantes. Também se refere aos valores que expressam e traduzem em seus discursos comuns, em suas ações cotidianas e em sua comunicação e relacionamento interpessoal regularmente estabelecidos (LUCK, 2009, p.121).

Ao elucidarmos as questões acerca da cultura organizacional, especificamente, na Escola Estadual João Victor Miranda, nos referimos ao conjunto de fazeres e saberes adotados pela comunidade escolar através de seus valores, atitudes e expectativas. Valores esses que notoriamente são compartilhados por todos os membros. E que certamente a distingue das demais. “Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização” (LUCK, 2009, p.128).

Como apresentado no capítulo 1, a cultura organizacional da Escola Estadual João Victor Miranda é muito forte e duradoura. Trata-se de uma cultura de excelência, determinada e determinante. Determinada pelos atores que pactuaram essa cultura e a propagam ano a ano aos que na escola ingressam. Essa cultura é mais visivelmente propagada pelo supervisor escolar, conforme se pode comprovar a partir da sua fala: “Eu capacito cada professora que entra aqui na escola e acompanho o seu planejamento para que todas as ações estejam orquestradas”. Determinante porque tacitamente elege os que são capazes de nela permanecer. A partir dos critérios apresentados para se assumir o cargo na escola e as condições para se manter nele.

Essa cultura pactuada coletivamente na prática escolar forma um todo coeso. E essa cultura é repassada através “das crenças, pressupostos, normas tácitas, padrões de comportamento, hábitos de pensamento, modelos mentais, padrões linguísticos, valores, códigos informais e regulamentos em prática, hábitos e costumes, muitos dos quais implícitos e não escritos” (LUCK, 2009, p.134).

Quadro 17- Resultado do questionário aplicado aos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da Estadual João Victor Miranda- categoria Gestão da Cultura Organizacional

Itens utilizados para concordância	Total ¹	Percentual ²
17 - Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade.	43	61%
18 - Influencia positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-o convergir em torno do ideário educacional formulado para orientar a ação educacional da escola	35	50%

Fonte: Questionário aplicado aos professores da Estadual João Victor Miranda

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

Os dados apresentados no quadro 17 nos mostram que 61% dos professores concordam que a diretora da Estadual João Victor Miranda promove a orientação dos valores, preceitos e atitudes consonantes com os fundamentos da educação e das aspirações sociais. E 50% consideram que ela influencia positivamente a comunidade escolar em torno do ideário da escola.

Foi possível observar, na escola, o diretor exercendo papéis burocráticos, papéis formais de representação junto aos pais ou algum agente da Secretaria de Estado de Educação ou do setor regional, e exercendo influência sobre a organização social da escola como um todo e a orientação para a realização dos objetivos educacionais. Todavia, percebeu-se uma omissão quanto à liderança frente às questões pedagógicas. O que na leitura das professoras parece uma forma de não assumir suas responsabilidades. Dessa forma, deixa o espaço da liderança para outras pessoas.

Porém, o que ocorre é que todo o grupo é envolvido em uma rede organizada pela supervisora pedagógica de modo a obter sucesso, na medida em que ela identifica e torna visível esse sucesso e reforça o caráter coletivo dessa realização. Empreende esforços e fomenta cotidianamente um processo de mudança de orientação cognitiva do grupo, através de acompanhamento e formação contínuos. Pensamos que vem daí a vinculação de uma crença entre os participantes da escola, no sentido fundamental de autoria e responsabilidade pelos seus feitos, sob a liderança da supervisora.

Certamente, a “cultura da escola” existe na subjetividade das pessoas que compõem a escola e a influenciam pelo seu modo coletivo de pensar. E é essa cultura que determina, em grande parte, o modo como as pessoas agem na escola e nela se orientam. O interessante que através das ações, rituais e procedimentos nota-se que essa cultura apesar de se renovar com a entrada de novos professores e funcionários, mantêm-se através dos “ensinamentos” mesmo que implícitos do ideário da instituição. Excelência é a palavra de ordem. Portanto, há na “cultura da Escola” Estadual João Victor Miranda um elemento de permanência. Os saberes repassados e a visão de que cada sujeito que ingressa na escola não está pronto. Precisa ser “capacitado”. A maneira como é promovido todo o processo pedagógico, o trato com os alunos, as expressões permitidas, as não permitidas, o grau de autonomia dada a uns sujeitos e não a outros, e sobremaneira o grau de lealdade às proposições feitas pelo líder que nesse caso é a supervisora pedagógica.

2.3.6 Gestão do cotidiano escolar

O cotidiano escolar representa, nas palavras de Galvão,

O conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia-a-dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, ignorando por vezes os planejamentos, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processo de formação. É na vida cotidiana que atuam os profissionais e que se dão as interações entre os diversos atores que participam direta ou indiretamente do processo de educação (GALVÃO¹³2004 *apud* LÜCK, 2007, p.128).

O cotidiano escolar constitui-se, pois, no ambiente no qual se formalizam as práticas sociais construídas a partir das diversas atividades exercidas pelas pessoas que constituem esse ambiente. A cultura organizacional revela o que está por trás dos acontecimentos diários da escola.

As atividades cotidianas podem produzir e reproduzir conhecimentos e, portanto interferir consideravelmente no indivíduo social. Nesta perspectiva, o cotidiano da escola expressa o ideário dos seus atores enquanto executores de

¹³ GALVÃO, Izabel. **Cenas do cotidiano escolar**: conflito sim, violência não. Petrópolis: Vozes, 2004.

ações que formam outros indivíduos. O cotidiano tem uma lógica interna específica de cada escola. Daí a cotidianidade ser única e expressar os seus objetivos através das suas práticas regulares.

Quadro 18- Resultado do questionário aplicado aos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da Estadual João Victor Miranda- categoria Gestão do Cotidiano Escolar

Itens utilizados para concordância	Total ¹	Percentual ²
19 - Observa e influencia as regularidades do cotidiano escolar, como por exemplo, a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a desafios, como interação entre si, a ocorrência de conflitos e sua natureza, etc., com foco na efetividade do processo educacional, promoção da aprendizagem e formação dos alunos.	44	62%
20 - Transforma os horários destinados ao professor para preparação de aulas (horário de permanência, tempo de planejamento) em momentos de efetiva preparação de melhoria das práticas educacionais dos professores.	36	51%

Fonte: Questionário aplicado aos professores da Estadual João Victor Miranda

¹ Soma da concordância por item do questionário

² Percentual de concordância por item do questionário

Observando-se os dados expressos no quadro 18, percebe-se que 62% dos professores concordam que o diretor acompanha e influencia a conduta, a interação e os conflitos da organização, primando pela promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Percebe-se ainda através do nível de concordância do item 20 que 51% dos respondentes consideram que o diretor otimiza o tempo destinado ao professor para a preparação de aulas.

A responsabilidade pela gestão da escola representa a responsabilidade pela qualidade do processo educacional e da rede de comunicação e relações interpessoais que ocorre na comunidade escolar. Cotidiano escolar e aprendizagem são correspondentes. Um retroalimenta o outro. Ensino e aprendizagem; relações e inter-relações cotidianas e produtividade, entre várias outras questões articuladas.

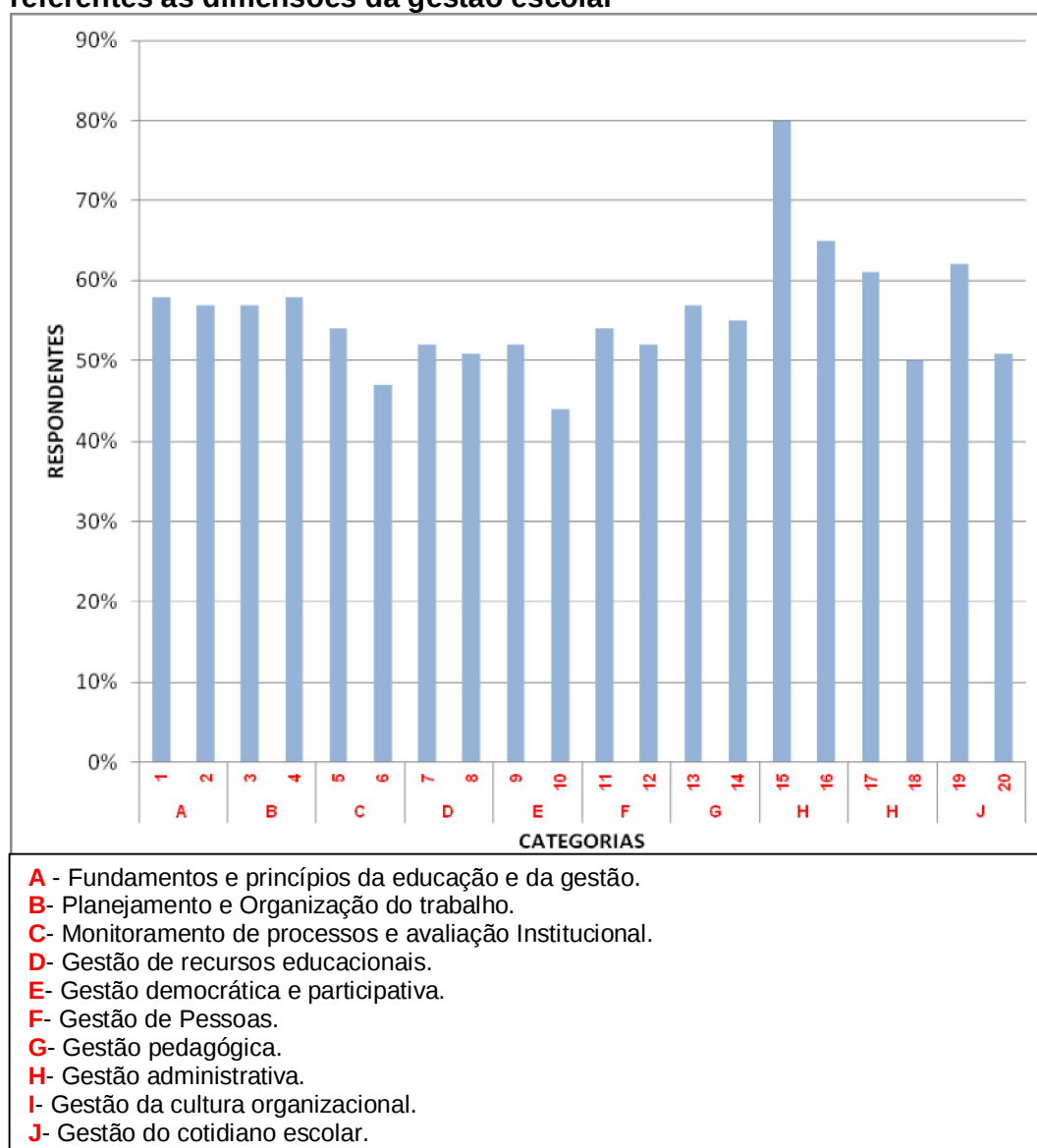
Faz-se necessária então a observação das regularidades de todas as práticas. Para que o diretor possa influenciar a escola, é importante que ele conheça como ela é observar o que diariamente se passa nela e os seus significados, suas representações.

A partir das entrevistas realizadas, e também dos dados levantados no questionário 1, pode-se considerar que o bom relacionamento na Estadual João Victor Miranda é considerado como aquele discreto e menos divergente, evitando-se os conflitos.

Segundo Lück (2009, p. 135) “O que é representado como falta de problema de comunicação, pode ser falta de comunicação”. Uma vez que as comunicações realizadas pelo diretor são sempre de natureza administrativa e se pauta mais pela informação do que pelo diálogo que também envolve a discordância e não somente a concordância.

Para melhor visualização da concordância dos respondentes em relação às dimensões da gestão escolar ilustramos os percentuais referentes a cada item respondido no gráfico 2 .

Gráfico 2 - Percentual de concordância dos respondentes aos itens referentes às dimensões da gestão escolar



Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário 2 aplicado aos professores da Escola Estadual João Victor Miranda

A partir do gráfico 2, pode-se perceber que, segundo os respondentes, a gestão administrativa é a dimensão que o diretor mais se envolve (item 15), seguida pela gestão do cotidiano escolar no que se refere à resolução de ocorrências conflituosas (item 16).

Ao contrário, no que tange ao monitoramento dos processos escolares e avaliação da escola, o item 6, que trata do planejamento e organização do trabalho com foco na aprendizagem dos alunos, e a gestão participativa quanto à realização de atividades de caráter pedagógico e integração entre a família e a comunidade (item 10), a gestão da escola pelo diretor se apresentou mais fraca.

Entendemos que a força da gestão administrativa frente às demais dimensões da gestão, bem como a baixa concordância aos itens que expressam algum procedimento de natureza pedagógica correspondam à complexidade e à abrangência da gestão escolar e os processos de desdobramentos entre os sujeitos para a realização das tarefas e a consecução dos seus objetivos.

Todavia, faz-se imprescindível a unicidade na liderança. Todos os planejamentos e ações realizam-se em interação e devem ser liderados pelo gestor. Na escola estadual João Victor Miranda há, no mínimo, uma falha na comunicação quanto às ações desencadeadas pelo diretor. Faz-se necessária a comunicação clara de suas funções e a forma com que vem delegando essas funções.

Os dados coletados nos questionários apontam, para além das leituras já apresentadas, a possibilidade de inferirmos que há uma necessidade de que se explicitem as ações a que cada membro vem se dedicando na equipe. Muitas respostas aos questionários aplicados aos docentes podem indicar um desconhecimento do que de fato o diretor vem executando na escola, o que provavelmente se dá por problemas na comunicação.

2.4 Os profissionais em atuação na escola: competências definidas?

A definição das competências e seus padrões oportunizam o estabelecimento dos parâmetros necessários para orientar o exercício do trabalho de gestão. Também se constitui em um sistema de avaliação de efetividade do

trabalho realizado pelos sujeitos. Interessa-nos, definir essas competências com o intuito de compreender a contribuição de cada um com o desenvolvimento organizacional e a sua relação com seus melhores resultados.

A observação realizada na escola Estadual João Victor Miranda e os questionários aplicados à supervisora e à diretora nos conduziram ao pensamento de que quando falamos de competências no âmbito da instituição escolar temos de considerar que muitas vezes elas se mesclam e se sobrepõem. Quem é responsável pelo quê na escola? Teoricamente essa categorização ajuda a redimensionar a perspectiva de análise do fazer de cada ator. Entretanto, na escola, as competências de um podem, em certa medida, ser delegadas a outros, podem ser sobrepujadas ou negligenciadas. Podem assumir um caráter hierárquico ou ser diluídas frente às tomadas de decisões que se fazem necessárias no cotidiano escolar.

Assim, expressar essas competências embasadas nos parâmetros de Lück (2009) é orientar uma perspectiva de análise, a partir das competências assumidas ou não pelos sujeitos, compreender em que medida elas são abarcadas por outros sujeitos em seus fazeres e qual o impacto que isso desencadeia nos resultados da escola. Para tanto, as competências conceitualmente inerentes a cada profissional se apresentam de maneira associadas e integradas aos sujeitos que de fato às desenvolvem no âmbito da escola, indistintamente da natureza do cargo ou função que ocupa.

Esse olhar centrado nas competências específicas dos profissionais se faz para contextualizar todas as instâncias e dimensões que constroem o cenário escolar. Por um lado, poderíamos atrelar tais competências ou a falta delas à sua implicação em *accountability* no sentido de responsabilização e prestação de contas que antes de ser da unidade escolar é de todos e de cada um de seus atores. Cada um, desempenhando bem ou mal a sua função contribui para o resultado da escola. Por outro lado, mas em interface com o exposto, é a integração dessas atuações que concedem à análise das organizações um papel crítico sem esvaziamento da organização das relações e da cultura da escola.

Nesse argumento e, segundo Lück (2009), aos gestores escolares compete à organização administrativa e pedagógica da escola da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar. Cabe a ele prioritariamente a função de

ser mobilizador e estimulador do desenvolvimento dos demais profissionais. Sobretudo, devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. São responsáveis pelo planejamento, monitoramento, capacitação em serviço, avaliação e intervenção.

Na equipe de gestão analisada tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por supervisor pedagógico o vice-diretor e os secretários escolares.

O diretor escolar é o líder, coordenador e orientador principal da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada (LÜCK, 2009, p.23).

Portanto, a responsabilidade principal e maior pela gestão é do diretor escolar. Não é apropriada, a divisão de trabalho nas escolas, a fim de se delimitar para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são entendidos como participantes em regime de coliderança nas funções pedagógicas. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos. Daí a ressignificação do termo administrador escolar para o de Gestor Escolar.

Paradoxalmente, as competências e papéis desempenhados na Estadual João Victor Miranda apesar de bem definidos, contradizem o que Lück (2009) considera em seus estudos. Tanto as entrevistas quanto os questionários, associados à observação nos apontam que na escola, a diretora se ocupa da organização geral e administrativa, delegando a função pedagógica exclusivamente à supervisora e a financeira ao secretário. Funções e competências bem definidas à medida que cada membro assume e incorpora a atribuição a ele delegada, mas que na verdade deveriam ser orquestradas, compartilhadas e não um encargo individual a quem foi atribuído. Por outro viés,

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e idéias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola (LÜCK, 2009, p. 22).

Entendendo-se funcionários como todos os profissionais que desenvolvem atividades de suporte e apoio ao processo educativo. Encaixam-se nessa categoria os ajudantes de serviços Gerais (ASG), os professores em ajustamento funcional e os professores na função de ensino do uso da biblioteca (PEUB). Teoricamente, sua atuação contribui de forma significativa para o trabalho educativo, tendo em vista a infraestrutura que oferecem e sua presença nos vários segmentos da escola no caso dos ASG. De seu entendimento sobre a sua função e sua responsabilidade educacional depende a qualidade de seu trabalho e repercussão na formação dos alunos. Portanto, o seu envolvimento no processo de gestão escolar se torna fundamental, mediante a participação em processos de decisão e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola.

Ocorre que se por um lado, ao supervisor pedagógico foi atribuído o encargo de ser o elemento focal da gestão pedagógica, diferentemente aos professores em situação de ajustamento funcional são esquivadas qualquer função de natureza docente ou mais amplamente pedagógica.

De acordo com os questionários aplicados aos professores, à figura do supervisor pedagógico é atribuída toda a eficácia da Estadual João Victor Miranda. Uma vez que a ele foi delegada essa função e total autonomia pelo diretor escolar. Nesse entendimento de competências, funções, atribuições e eficácia, ao contrário do supervisor, o professor em ajustamento funcional é visto como ineficaz.

É fato que toda pessoa tem necessidade de obter sucesso, assumir responsabilidades como condição de elevação de sua identidade social e profissional. Também tem necessidade de reconhecimento pelo esforço e trabalho diferenciado que realiza, assim como necessita ter projeções acerca da aprendizagem e do seu desenvolvimento profissional.

Portanto, em ambientes escolares em que não sejam reconhecidas e valorizadas é possível perceber sujeitos que realizam seu trabalho, mas sem o viço de quem acredita nele e em suas possibilidades. Há uma ausência de comprometimento pessoal e, o que é pior, as pessoas sentem-se diminuídas, em detrimento de algo ou alguém, o que resulta o fortalecimento de interesses individuais que se identificam como da coletividade. Ou seja, pessoas improdutivas não são eficazes no processo de ensino e aprendizagem. O que de certa forma amíu os esforços sociais tão importantes à instituição escolar e ao próprio desenvolvimento pessoal.

Como discutimos anteriormente, a cultura organizacional da escola representa as normas informais norteadoras do comportamento dos sujeitos no seu cotidiano e indicam suas ações para o alcance dos objetivos pactuados pelo grupo. Tal como observado, isso se dá na escola pesquisada quando os sujeitos a partir da liderança da supervisora definem suas proposições, estabelecem como a escola é o que se deve fazer; o que não deve; como deve fazer.

Daí o enviar tantos esforços para a “formação em serviço” dos que chegam. Essa chegada dos novatos, ou seja, a rotatividade foi um ponto muito criticado pela supervisora que aponta esse fator como um grande dificultador da manutenção dos resultados da escola.

Instigante é que, numa sociedade em contínua dinâmica de mudança, principalmente se tratando dos processos educacionais que abrangem a formação superior cada vez mais democratizada, pressupõe contínuos movimentos de superação das condições vigentes. E na perspectiva da escola o angustiante desafio de balizar os conhecimentos desse sujeito recém-licenciado, à medida que se distanciam dos princípios acordados e tomados como norteadores do Projeto Político Pedagógico da escola.

O supervisor Pedagógico da escola Estadual João Victor Miranda tem assumido o papel de promover a superação do distanciamento que julga existir entre a defasagem de formação e os valores vigentes na condução do processo educacional da mesma.

2.5 Cultura da escola e poder

Segundo Lück (2009), uma característica importante da cultura de uma organização é o jogo de poder que nela se estabelece. O poder de uns sobre os outros de se fazer influenciar, a partir de critérios estabelecidos implicitamente ou não como personalidade, tempo de exercício na função, titulação, cargo efetivo, ou hierarquia do cargo ocupado.

De acordo com as observações e as entrevistas realizadas, percebeu-se que como nos modelos de organizações societais, o poder na Estadual João Victor Miranda caracteriza-se muito mais por um empoderamento legitimado pelos atores envolvidos na organização. Trata-se, antes de mais nada, da autorização concedida ao Supervisor Pedagógico para mover a escola para uma mesma posição. A de excelência que foi acordada pelos sujeitos que é repassada aos demais e preservada por todos e mais especificamente pelo elemento focal da liderança que é a supervisora.

A deliberação do poder concedido à supervisora pela diretora está fortemente associada à decisão de como agir sobre a realidade escolar. Nessa circunstância, o lugar de quem fala é decisivo para a efetividade da execução pelas pessoas. A supervisora tem muita credibilidade frente a sua equipe.

Entretanto, como se refere Lück (2009, p.122) “é possível perceber feudos de poder”, não poder arbitrários ou de privilégios. Ao contrário, na Estadual João Victor Miranda essas questões são muito equânimes. O que ocorre é uma validação maior àqueles que correspondem ao ideário da escola. As “professoras efetivas”, “As professoras mais dedicadas”, “Essas fazem plano de aula”, “Essas não tiram licença”, “Essas ficam comigo depois da aula”.

Daí a importância dessa análise nesta pesquisa que busca entender os fatores ligados à gestão que podem contribuir para os resultados exitosos da Estadual João Victor Miranda: as regularidades estabelecidas no cotidiano escolar logram o sucesso da escola, mas escondem uma dimensão de gestão multifacetada, de relações de poder que não são questionadas porque não são pensadas e nem tampouco entendidas pelos sujeitos da escola.

2.6 O ônus da eficácia

Segundo Firestone (1991, *apud* BROOKE, 2008, p. 342) eficácia não é um termo neutro. Definir a eficácia de uma determinada escola sempre requer escolhas entre diferentes valores e que o critério de eficácia seja assunto de debate político” (FIRESTONE, 1991, p. 2) Portanto, a escolha que privilegia processos eficientes em vistas de um resultado eficaz, pode assim fazer em detrimento de algo ou alguém.

E toda escolha tem seu ônus. O entendimento de eficácia na escola Estadual João Victor Miranda está pautado na visão para resultados educacionais que certamente perpassa pelas avaliações externas, condicionados à produção, à qualidade dessa produção e aos sujeitos produtivos. Entretanto, não podemos aligeirar essa discussão tão somente mostrando os resultados exitosos, a qualidade da gestão e tampouco os elementos e características que apontam os indicadores de sucesso da referida escola. Faz-se necessário apontarmos os fazeres rotineiros que servem de pano de fundo, tanto para a tessitura da identidade da escola, quanto à construção desses resultados.

Na escola em estudo, a escolha pela eficácia tem desencadeado uma sobrecarga considerável de trabalho do especialista e da equipe de professores e uma cobrança exacerbada por resultados cada vez mais altos. É fato que a familiaridade provoca a cegueira, é no distanciamento que conseguimos perceber o fazer como escolha política. Enquanto agentes, é possível que os enfrentamentos cotidianos possam turvar a visão e a percepção de quem tem de agir, decidir e resolver. O dia a dia requer um posicionamento dos gestores na defesa dos princípios e pressupostos que podem configurar esse sucesso; é o que podemos chamar de monitoramento.

Esse papel operacional tem-se constituído o lugar concreto de trabalho e muito investimento por parte de um grupo de profissionais na escola Estadual João Victor Miranda, especificamente o supervisor pedagógico e as professoras dos anos iniciais. As dimensões ótimas do estabelecimento estão ligadas à demanda da eficiência pedagógica, e à sobrecarga desses profissionais é intensa. O mais instigante é que os mesmos executam as competências delegadas com um imenso grau de concordância e aceitação, como se a superação do cansaço e

a abdicação de alguns compromissos familiares fosse normal, uma característica própria do bom profissional.

Quanto à supervisora pedagógica, além de exercer todas as funções de planejamento, acompanhamento, monitoramento e treinamento, bem como subsidiar a melhoria do processo de ensino–aprendizagem, assume como responsabilidade, mais do que como atribuição, a “missão” (assim entendida) de promover a mudança de comportamentos no professor. Isto através do desenvolvimento das suas habilidades ou reforço das já existentes, de suas atitudes e formas de atuação.

Em entrevista realizada com a supervisora, ela nos deixou evidente a fragilidade da formação inicial das professoras novatas, que pelo entendimento da cultura da escola, pareceram incapazes de produzir os resultados excelentes esperados sem o devido acompanhamento. Apontou, ainda, o seu sentimento de impotência diante dos critérios de seleção determinados pela Secretaria de Estado de Educação, na medida em que esses não possibilitam a escolha dos candidatos pela sua competência, mas sim por critérios muito mais associados à titulação e a contagem do tempo de serviço na função. Declarou que sente-se insatisfeita com a rotatividade dessas professoras, com a aposentadoria ou os afastamentos das efetivas, o que ocasiona sempre um dispêndio de esforços para a capacitação em serviço de um grupo que, mesmo pequeno, se alterna ano a ano.

Este trabalho requer um corpo a corpo paciente e um dispêndio enorme de energia. É como se as professoras fossem alfabetizadas quanto aos processos legitimados como eficazes. Trata-se de uma aula diária de como ser professora numa escola em que prevalece a eficácia. Analisando-se apenas pelo lado dos resultados, poderíamos dizer que esse envolvimento tem sido extremamente profícuo. Diariamente, a supervisora se ocupa da orientação de uma ou de um grupo de professoras iniciantes e o acompanhamento dos planos de aulas e planejamentos. Uma vez por mês há a vistoria dos planejamentos e cadernos de planos do professor. É o chamado “paredão”, como afirmou uma professora durante a entrevista: “é muita cobrança mesmo, além das exigências de todo dia temos ainda de passar pelo paredão”.

Essa palavra retirada de um *reality show* tem como significado a apuração, a averiguação que no programa de onde foi compilado o termo condizia com a situação de quem saía ou de quem ficava no jogo. Relevante também é o fato dessa palavra ter aparecido durante todas as entrevistas, a supervisora, a diretora e todas as professoras. Além disso, aos sábados a supervisora recebe as professoras que mais precisam de orientações em sua casa. É de fato uma assistência sistemática em prol da melhoria do desempenho delas.

Entretanto, quando fazemos uma leitura dessa situação, tomando-se por base a qualidade de vida, o tempo destinado à família, ao lazer, somos obrigados a admitir que se tem usurpado um tempo precioso desses sujeitos em função de alguma ineficiência do sistema público estadual. Supervisora e professoras que deveriam receber pelas muitas horas a mais de dedicação, inclusive aos sábados, pagam sozinhas o ônus da eficácia dentro de um sistema por vezes ineficaz que, para além das horas de **Módulo II** (duas horas mensais para reuniões e quatro para planejamento) não prevê esse tempo a mais que tem sido exigido de dedicação dos atores envolvidos.

Por todos os dados apresentados, considerando-se, inclusive, as observações realizadas, inferimos que há uma forte consistência na gestão pedagógica da Escola Estadual João Victor Miranda; na pessoa da supervisora pedagógica. Todavia, há um excesso de comprometimento introjetado, na medida em que ela assume para si a responsabilidade em dar conta do sucesso da escola. Diariamente o turno é estendido até o anoitecer. As horas previstas de trabalho nunca são suficientes para o atendimento das demandas. Os sábados são comprometidos com os estudos e a formação das professoras novatas ou com reuniões com toda a equipe de professores. Para além das quatro horas e meia de dedicação em sala de aula, as professoras, alternadamente, têm um dia marcado para apresentarem os planejamentos e discutirem com a supervisora. Às novatas com mais dificuldade são destinados dois dias, fora o atendimento aos sábados, que corriqueiramente, acontece na casa da supervisora. Esses encontros ocorrem fora do horário de trabalho.

É fato que a preservação e a otimização do tempo destinado à aula é um forte indicador de sucesso; entretanto, a retirada de parte considerável do tempo de lazer e convivência familiar dessas pessoas compromete a qualidade de vida

desses profissionais. Conforme conclui Elliot (1996, p. 200 *apud* SOARES, 2008, p. 337), “são legitimações ideológicas de uma visão educacional socialmente coerciva” sendo, portanto, ações de tal forma legitimadas que se tornaram comuns, necessárias e inerentes ao perfil do bom profissional; Os que delas discordam são implicitamente entendidos como relapsos ou transgressores.

Por conta disso, ainda que o professor não possa permanecer na escola, após o seu horário de aula e receber essa formação ele termina por fazer uma concessão. Não com medo de represálias, mas sim com receio da percepção embutida na cultura da escola, configurada através do pensamento e ações dos seus atores. Há, dessa forma, uma coerção implícita neste ato em si que passa despercebida dos próprios sujeitos que o exercem. Ninguém é obrigado a ficar depois da aula. Todos admitem que é imprescindível que se fique e ficam.

Não estamos aqui invalidando a necessidade do monitoramento e da capacitação em contexto dos professores, nem tampouco do envolvimento e dedicação do especialista; ao contrário, esse é um dos pontos fortes da escola Estadual João Victor Miranda. Determinante do sucesso nas avaliações externas e sem dúvida, imprescindível para a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Há de se pensar no esgotamento e na impossibilidade da execução e no gerenciamento das propostas da Secretaria de Estado no tempo destinado à aula. Nessa expropriação, fica evidente a relação estabelecida entre exigência de produtividade e o estrangulamento do sistema, na medida em que deveria se estender a carga horária desses profissionais para 40 horas e pagar-lhes o condizente às demandas exigidas, e não usurpar deles outros tempos.

A urgência de quem está imerso no sistema, não deixa que os profissionais assim percebam, e eles executam, executam até a exaustão. Daí, exauridos nessa sequência, são entendidos como improdutivos, e aos improdutivos resta o ajustamento funcional.

Ainda em relação à supervisora, a rotatividade dos professores em função do número de licenças e ajustamentos funcionais, tem contribuído, ainda mais, para o seu desgaste. Além da exaustiva tarefa de se capacitar os professores a cada final de turno e aos finais de semana, fazer isso repetidas vezes,

começando do princípio, tudo novamente com sujeitos distintos é, sem dúvidas, extremamente desgastante.

Outro ponto a ser apresentado aqui como ônus da eficácia e mais especificamente do efeito dos resultados, é a seleção oculta dos professores. Sem dúvidas que uma escola terá a mesma qualidade que tiver a formação daqueles que nela trabalham, também é necessário que os critérios para o seu recrutamento seja pautado em termos bem definidos acerca de suas competências. A falta de critérios para a contratação de professores em substituição pode comprometer todo o ideário de excelência de uma escola, porém, o que se observou na unidade pesquisada, foi que há uma seleção oculta entre aqueles que procuram a escola como candidatos a ocuparem alguma vaga em substituição.

No ato da apresentação, os mesmos são alertados pela diretora sobre as exigências de se trabalhar na escola, principalmente da exigência da supervisora. Diante das colocações feitas, muitas desistem do cargo. As que aceitam são de fato acompanhadas pela supervisora, e dela recebem todo o auxílio necessário, e de acordo com uma fala da diretora “quem fica e é treinada por ela, as outras escolas até disputam depois”. Há também a auto-seleção, ou seja, aqueles professores que nem se apresentam para trabalharem na escola por conta das suas exigências, já conhecidas na cidade, ou pela crença na própria falta de competência para assumir o cargo.

Pelo que foi aqui apresentado, consideramos que a eficácia da escola pesquisada se deve à efetividade e ao rigor da gestão pedagógica, que robusta, é capaz de sustentar a prática pedagógica da equipe e superar a falta de formação do professor. Todavia, o crescimento dos resultados de desempenho tem se alavancado às custas de algo ou de alguém; portanto, essa eficácia não assume definitivamente uma neutralidade em nenhuma instância do especialista e da equipe de professores “.

Diante dessas pontuações, não podemos correr o risco de categorizar todas as práticas da escola Estadual João Victor Miranda que tangenciam com as apresentadas nos demais estudos sobre escolas eficazes, como indicadores de qualidade. Sem dúvida essas ações tem logrado o sucesso, entretanto, não nos parece correto fazer essa leitura tão superficial de um fato que, por traz de si,

mascara uma dimensão muito mais ampla e que não indica eficiência, mas de antemão, uma ineficiência do sistema.

2.7 Os profissionais da escola em situação de Ajustamento Funcional

Codo (1999) usa o termo *burnout* – síndrome da desistência do professor-associado ao conceito de fadiga, exaustão e *stress* no magistério, entendido como o resultado do esgotamento, decepção e perda de interesse pela atividade. Essa síndrome, bem como o fenômeno das licenças de saúde e ajustamentos, mereceram destaque na literatura através de várias pesquisas sobre o tema. Obviamente que o nosso objetivo aqui é tão somente fazer um panorama dessa desmotivação do professor, atrelando esse fato à questão daqueles em ajustamento funcional na escola.

Como indicado nas entrevistas realizadas, é fato que as consequências do afastamento dos docentes da regência ocasionam alterações na escola tais como a descontinuidade do planejamento e a contratação de outros profissionais em substituição, o que demanda maior esforço na capacitação desses integrantes. Isso tudo sem considerar a questão referente aos gastos públicos em que o ajustamento de um servidor faz onerar duplamente o próprio Estado. Todavia, tão mais difícil é analisarmos o afastamento do envolvimento do professor com o trabalho e a ruptura dos vínculos de sua relação com os alunos e com a escola. A maior causa dos ajustamentos, segundo as professoras da escola que se encontram nessa situação, são os problemas físicos e o stress.

Um ponto paradoxal é que há ajustadas que não podem ter contato com alunos segundo os seus laudos médicos, o que mais uma vez indica a falha do sistema em validar a permanência dessas pessoas no mesmo ambiente, espaço eminentemente do aluno. Isso torna difícil a sua adaptação em outras funções, ocasionando, muitas vezes, a sensação de inutilidade frente aos colegas.

De acordo com o grupo de professoras em ajustamento funcional da escola, há uma discriminação pelos próprios colegas. A escola conta atualmente com 11 professores nessa situação. Segundo a Resolução SEE/MG nº 2018, de 06 de janeiro de 2012, em seu art. 5º:

Compete ao Diretor ou Coordenador de Escola Estadual onde há servidor em Ajustamento Funcional definir as atividades que este deverá exercer na escola, observando as restrições constantes do laudo médico oficial, o grau de escolaridade e a experiência do servidor.

Na mesma resolução e artigo, o parágrafo 1º diz que o “Professor de Educação Básica em Ajustamento Funcional cumprirá a carga horária de seus respectivos cargos exercendo atividades na Secretaria da Escola ou na Biblioteca”.

Assim, as 11 professoras alternam-se exercendo as funções como professoras no ensino do uso da biblioteca (PEUB) e como Auxiliar da Educação Básica (ATB) na secretaria da escola.

Pelos dados coletados nas entrevistas, pudemos apurar que a causa das licenças médicas vem do desgaste do professor no contato com o aluno, sendo as mais frequentes por problemas de voz e cansaço por excesso de trabalho; uma professora atribuiu ainda à falta de aptidão para a docência, que gerava o desinteresse e a falta de paciência, e como consequência, o esgotamento.

Ao olharmos tendo como foco a perspectiva dos professores, podemos compreender melhor o número que aumenta a cada dia mais dos ajustados funcionais. Para os gestores, um problema na recolocação dessas pessoas quanto às atribuições, uma vez que essas precisam ser acordadas com as professoras. Não poder ter nenhum contato com alunos na escola mais que paradoxal é uma relação complicada. Segundo o diretor e o supervisor, muitos colegas professores identificam os ajustados como aqueles que fazem de tudo para não entrar para a sala de aula, “que não querem saber de nada”.

Mas segundo as entrevistas realizadas com os professores nessa situação de ajustamento, eles ingressaram no magistério com todo o viço. A maioria foi incentivada por algum membro da família. E a desistência se deu pela culminância de algum problema físico, que segundo elas, foi desencadeado pela sobrecarga psicológica devido às pressões feitas pelos pais e gestores e o número grande de alunos em sala de aula na época (42). “No final, entrar para sala de aula para mim era como se eu estivesse indo para um matadouro.”

Com a restrição da saúde, a constatação da sua ineficácia dentro de uma escola eficaz e a desilusão com a profissão, “os sonhos vão se perdendo”. Outro fato relevante é que na escola pesquisada, essa categoria de professoras

adoeceu e se afastou depois de, em média, vinte anos de exercício da docência, ou seja, quase no final da carreira do magistério. O que de fato vai ao encontro das reclamações da supervisora acerca da necessidade de se capacitar a nova equipe que adentra a escola em substituição às professoras efetivas com vasta experiência na docência dos anos iniciais.

O que queremos apontar com esta abordagem é, por fim, a necessidade de se associar a eficácia ao trabalho dos atores. Resultados eficazes são frutos de um trabalho sistemático de uma equipe composta por sujeitos que estabelecem relações formais e informais que se completam e se desgastam no dia-a-dia. Esses sujeitos formam um todo, mas também têm olhares, leituras e pensamentos próprios e distintos. Portanto, há de se considerar o enfoque de todas as partes envolvidas no fazer da escola para não se incorrer no erro de categorizar critérios de eficácia apenas na perspectiva dos resultados, subjugando os processos e as pessoas.

2.8 Considerações acerca do cenário encontrado

Diante dos expressivos resultados da escola no IDEB, este estudo consistiu em analisar as práticas de gestão efetivadas pela sua equipe gestora, com o objetivo de compreender em que medida essas ações têm contribuído com o ótimo desempenho dos alunos dos anos iniciais em relação aos resultados das avaliações externas, identificando os fatores intraescolares que têm desencadeado o resultado satisfatório acerca do desempenho dos alunos. Partimos da hipótese: o sucesso da escola se deve à eficácia da gestão pedagógica, à qualificação dos docentes, às práticas de excelência e à valorização da escola por parte da comunidade.

Pontuando, agora, sinteticamente, os fatores aqui considerados, que desfecham esta pesquisa, podemos considerar que certamente a eficácia da gestão pedagógica conduzida por uma liderança forte e um acompanhamento sistemático é a dimensão mais forte da escola e desencadeia o seu sucesso.

Quanto à qualificação dos docentes, vimos que nem sempre a titulação destes condiz com a qualidade exigida pela escola. Portanto, não podemos afirmar que a sua qualificação na chegada pudesse agregar valor ao desempenho

do aluno; ao contrário, os dados demonstraram que somente a partir de um forte trabalho de capacitação é que estes sujeitos podem ser considerados de fato como qualificados para o trabalho eficaz.

Podemos afirmar também que a escola é, sem dúvidas, uma escola eficaz, uma vez que a eficácia escolar é considerada como a “[...] capacidade das escolas de produzirem efetivamente os resultados que a sociedade espera delas.” (SOARES; BROOKE, 2008, p. 20). Justamente por atender às necessidades e aspirações dessa comunidade e apresentar altos resultados de desempenho, há uma grande valorização e envolvimento dessa comunidade para com a escola.

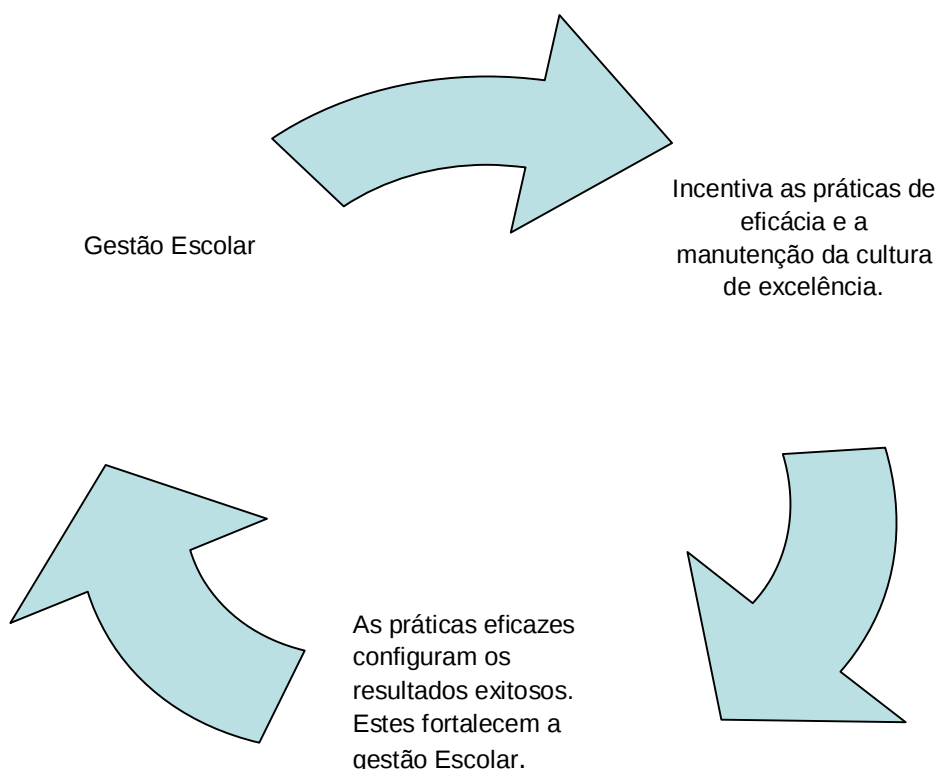
Entretanto, ao iniciarmos a pesquisa conhecíamos algumas características que foram definidas no capítulo I acerca das questões extraescolares, como, por exemplo, o nível socioeconômico dos alunos, daí nos adentramos mais nos fatores intraescolares. Ao analisarmos os fatores tais como as dimensões da gestão escolar e a forma com que são conduzidas as práticas e as relações no âmbito da escola, podemos concluir que também esses fatores são determinantes para o sucesso da escola.

Podemos apresentar aqui uma lista de fatores observados e indicados pelos dados que comprovam a sua eficácia: a firmeza e objetividade da liderança pedagógica, o estudo sistematizado, a organização e disciplina, o controle e o monitoramento, a preocupação com a formação da equipe. No que tange à dimensão administrativa e cultura organizacional, destacamos as práticas consistentes da direção na delegação de atribuições, na confiança dada a sua equipe e na autonomia de trabalho. Também as altas expectativas em relação não somente aos resultados de desempenho, mas também em relação ao sucesso de toda a equipe. Sobremaneira a grande contribuição à eficácia é a manutenção da cultura de excelência da escola. Essa é preservada pelo diretor, supervisor e professores efetivos com forte apoio dos pais.

Quanto aos professores, a grande contribuição se dá a partir da abertura à aprendizagem e aos momentos de estudos, à construção de um ambiente de aprendizagem para os alunos com organização eficiente e clareza de propósitos, aulas bem estruturadas, à concentração no ensino e na aprendizagem com foco no desempenho, o incentivo positivo, o monitoramento do progresso dos alunos.

Dentre outros tantos fatores indicadores de eficácia que poderiam ser aqui listados, não poderíamos deixar de ressaltar a parceria casa-escola com o grande envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos; em verdade, as dimensões da gestão escolar, umas mais fortes, outras mais frágeis, desencadeiam uma rede cíclica conforme ilustrada na figura 1:

Figura 1- A gestão escolar e os fatores de eficácia: uma rede cíclica



Fonte: Elaborado pela autora com base na teoria de BROOKE e SOARES (2008) sobre eficácia escolar.

Não poderíamos deixar de apontar nessas considerações que, a consistência da gestão pedagógica dos anos iniciais faz com que a escola tenha eficácia diferencial, ou seja, é mais eficaz para determinado grupo de estudantes (1º ao 5º).

De acordo com as pesquisas apresentadas por Brooke e Soares (2008), há a indicação de que as escolas iniciais podem produzir um efeito maior do que as

escolas secundárias. E, ainda, que a possibilidade de variação no comportamento do professor das escolas de anos iniciais é maior do que no dos anos finais. Isso para este estudo é muito relevante uma vez que, as diferenças de desempenho apresentadas entre os níveis do Ensino Fundamental na escola, apontam que há, portanto, uma eficácia diferenciada do ponto de vista da gestão e das práticas executadas nesses níveis. Por conta desse fator, indicamos os limites de eficácia da escola e também desta pesquisa. Daí a necessidade de se analisar mais coortes de idade e a gestão pedagógica dos anos finais no qual há uma queda expressiva dos resultados.

Diante dessas conclusões e, no intento de indicarmos algumas proposições para a escola pesquisada bem como para a implementação das dimensões da gestão e das práticas eficazes às demais escolas da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, é que apresentamos o Plano de Ação no próximo capítulo.

3 IMPLEMENTANDO PRÁTICAS EFICAZES: UM PLANO DE AÇÃO

Este terceiro capítulo, de caráter propositivo, pauta-se nos procedimentos específicos que se configuram em práticas de sucesso e que se relacionam com os resultados obtidos pela escola nas avaliações externas. “Realizamos análise não apenas para conhecer a realidade, mas para agir sobre ela de modo consistente, o que demanda visualizá-la a partir da síntese integradora das análises feitas” (LÜCK, 2010, p.101). É nesta convicção que apresentamos aqui a nossa proposta de ação a ser implementada pela SRE de Diamantina a partir da pesquisa realizada.

No capítulo I descrevemos o cenário da pesquisa, caracterizamos a escola pesquisada e os seus atores. Identificamos ainda os fatores intra e extraescolares que têm desencadeado o resultado satisfatório em relação ao desempenho dos alunos. No capítulo II, apresentamos os estudos realizados na Escola Estadual João Victor Miranda sendo como catalisador os expressivos resultados da escola no IDEB. O estudo consistiu em uma análise das práticas efetivadas pela sua equipe gestora com o objetivo de compreender em que medida essas ações têm logrado o seu sucesso e o êxito dos alunos em relação aos resultados das avaliações externas.

A pesquisa possibilitou a comprovação de nossa primeira hipótese o sucesso da Escola Estadual João Victor Miranda perpassa a eficácia da gestão pedagógica, à qualificação dos docentes, às práticas de excelência e à valorização da escola por parte da comunidade. Entretanto, no decorrer da análise da pesquisa de campo, apresentamos ainda os pontos frágeis em relação à gestão escolar principalmente acerca do acompanhamento da gestão pedagógica pelo diretor. Sobretudo, indicamos pontos relevantes a serem repensados pela escola que se configuram pelo ônus que a equipe paga pela eficácia da escola, com grande sobrecarga de trabalho e altas exigências e cobranças dos servidores.

Diante desses resultados, o objetivo desse Plano de Ação é implementar, na Superintendência Regional de Ensino de Diamantina bem como nas escolas jurisdicionadas, as boas práticas caracterizadas pelas escolas eficazes como as da escola estudada, em consonância com as dimensões apresentadas por Lück

(2009), a fim de se possa melhorar os resultados de desempenho dos alunos e, portanto, o resultado de desempenho da SRE.

Os pontos fortes e também os mais frágeis da escola estudada, em relação às dimensões da gestão indicados no capítulo II de forma integrada e articulada, favoreceram a nossa discussão em busca do aperfeiçoamento e desenvolvimento organizacional e a consecução dos objetivos da escola, bem como da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina. A partir disso, o Plano de Intervenção se constitui por orientações quanto à implantação dos fazeres peculiares à gestão, levantados nesta pesquisa, às demais escolas da circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, e proposição de melhorias para a escola pesquisada que possam ampliar ainda mais as possibilidades de sucesso desta, enquanto proposta de aperfeiçoamento de gestão para a escola e modelo para a SRE.

Para que as propostas desse PAE se efetivem na abrangência da SRE, faz-se necessário que os gestores a conheçam, o que pode ser oportunizado a partir do repasse e estudo do material acerca das Dimensões da Gestão e da pesquisa em ocasião das formações de gestores e encontros gerenciais que são previstos em calendário da Superintendência na organização do ano. Dessa forma, quanto ao repasse das ações exitosas que podem ser implantadas nas escolas da SRE, não oneraria em despesas extras quanto ao deslocamento nem geraria custos destinados exclusivamente para esse fim, a não ser os dispêndios com a reprodução do material, que já existe na previsão orçamentária para as capacitações na SRE e nos materiais de consumo das unidades escolares.

A proposta deste PAE também não demanda a criação de novas subvenções ou despesas orçamentárias, e nem outros encargos de qualquer natureza. Nem tampouco a reestruturação organizacional ou de embasamento legal que necessite mudanças no regimento escolar. A disseminação e os estudos do material disponibilizado podem ser realizados pelos Analistas Educacionais que são responsáveis pelos atendimentos setoriais e que já fazem os estudos nas escolas. Estes são previstos em cronograma da SRE e já dispõe de recurso empenhado para tal finalidade. Os estudos podem ser viabilizados ainda nos períodos referentes ao módulo II, que são duas horas semanais obrigatórias destinadas aos estudos pelos profissionais das escolas estaduais.

Os próprios Analistas e Inspetores escolares serão os agentes do processo de implementação, monitoramento e avaliação dessas propostas, uma vez que visitam todas as escolas no mínimo duas vezes a cada mês, acompanhando o desenvolvimento dos programas, projetos e ações em geral, bem como avaliando os impactos destes aos avanços nos resultados das escolas.

Para a implementação dessa proposta apresentada como projeto **Escolas Eficazes**, elaborou-se três linhas de ação integradas: capacitação, monitoramento e avaliação, que perpassam pelo nível da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, da gestão escolar e da sala de aula, as quais serão aqui percorridas. O envolvimento de todos os profissionais em nível macro e micro se justifica na intenção de dar sustentabilidade ao projeto que diante de ações acordadas tende a ser mais profícuo com a coparticipação de todos os agentes.

3.1 Primeira linha de ação: A Superintendência Regional de Ensino

As três linhas de ação propostas não são estanques e isoladas; ao contrário, elas se retroalimentam. A apresentação foi escolhida para fins didáticos, especificando os pontos de ação referentes a cada espaço e a cada ator envolvido nesse processo.

Nenhuma linha de ação isoladamente é adequada para resolver a situação da jurisdição de Diamantina. Na verdade, o projeto **Escolas Eficazes** tem a intenção de estimular rumos diferentes de atuação colaborativa e integrada para que, em rede, superintendência e escolas possam dar respostas apropriadas aos problemas apresentados.

A mudança da cultura organizacional precisa ser repensada e redimensionada, *a priori*, em nível gerencial dos sistemas; e assim, alterada. O que não mudaria seriam o foco no aluno e a necessidade de envolver todos os esforços para que as políticas públicas não sejam apenas repassadas e fiscalizadas, mas, sobretudo, apropriadas pela escola a partir da autoanálise constante e concretização pela equipe escolar.

3.1.1 Realidades e entraves à efetivação das dimensões da gestão escolar em nível setorial

De acordo com a pesquisa realizada que teve como norte os estudos de Lück (2010), este Plano de Ação Educacional diz respeito aos segmentos responsáveis pela educação na circunscrição da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, do âmbito escolar aos sistemas de gerenciamento dos processos de ensino – SRE. Segundo Lück (2010):

Os profissionais que atuam no âmbito dos sistemas de ensino são aqueles que menos têm se preocupado em refletir sobre questões relacionadas à consistência de suas ações com aqueles que pretendem sejam adotadas nas escolas, assim como têm deixado de considerar o impacto que suas ações exercem sobre elas. Em vista disso, evidencia-se como de especial interesse que esses profissionais estudem e discutam sobre concepções apresentadas e analisem o seu trabalho à luz dessas ideias, de modo a, num processo evolutivo, como é o do desenvolvimento profissional, dar-lhes mais consistência e efetividade (LÜCK, 2010, p. 19).

Por tudo que foi apresentado anteriormente neste trabalho, é possível inferir que sistemas de ensino bem organizados e orientados a partir de uma concepção robusta sobre educação e definição clara do papel de gestão para promovê-la, são subsidiários para que possam emergir escolas eficazes. Mas em nível gerencial dos sistemas nem sempre isso ocorre. Na verdade, há uma descontinuidade na atuação a cada nova gestão política, alternância de políticas educacionais, e falta de consistência de gestores de sistemas de ensino para a problemática e responsabilidade na priorização da eficácia na educação. De certa forma isto não é fato isolado nem tão pouco desconhecido. Tem sido uma constante na gestão de sistemas de ensino, cujos dirigentes atuam, muitas vezes, atrelados a projetos de grupos políticos que ali o colocaram.

De acordo com Lück (2010), o grande entrave deste cenário é que mais respondem a interesses imediatistas e personalistas de correligionários partidários e grupos de apoio, em vez de atender às necessidades e interesses daquele contexto educacional. Ou seja, a entrada dos diretores de SRE bem como dos escolhidos para ocuparem os cargos comissionados nem sempre estão em sintonia com os preceitos da eficácia, uma vez que os profissionais são escolhidos por critérios partidários ou devido escolhas pessoais.

Reforçando o exposto acima, os dirigentes de sistemas de ensino em Minas Gerais (diretores de Superintendências Regionais de Ensino) são designados politicamente. Prática paradoxal à efetivada nas unidades escolares onde há o processo de escolha de dirigentes por eleição direta da comunidade escolar. Essa incongruência denota a falta de alinhamento dos pressupostos da gestão democrática nesses dois espaços que são pertencentes ao mesmo sistema. Diante disso, os estudos de Lück (2010) têm demonstrado que o interesse em compor equipes de trabalho tem sido mais à luz de critérios de vinculação político-partidária, ou capacidade de apoio político, do que com a capacidade profissional para contribuir de maneira significativa para a melhoria da realidade contextual das superintendências.

Desse modo, a cada ano eleitoral, na maioria dos casos, ocorre uma nova designação de dirigentes. Unidades de serviço são praticamente esvaziadas dos servidores que lá atuavam, sendo suas posições ocupadas por outros comissionados de “confiança” que não apenas precisam aprender sobre o sistema, mas até mesmo como desempenhar as novas funções. O que, segundo Lück (2010), “acaba por promover uma contínua mudança de pessoal, que gera uma “perniciosa descontinuidade” de ações educacionais e um contínuo bombardeamento de projetos de vida curta e alcance sobre as escolas, destituindo-as de autonomia” (LUCK, 2010, p.31).

Esta situação é diagnosticada na escola Estadual João Victor Miranda, na qual o Supervisor Pedagógico aponta a rotatividade dos profissionais como um dificultador na implementação das políticas públicas em sua continuidade. Tanto na escola quanto no órgão regional, as continuidades e descontinuidades estão interligadas. Por isso, defendemos que a discussão sobre administração e gestão precisa ser consolidada, principalmente em nível gerencial, para que se estenda ao âmbito escolar.

Em grande parte, a deficiência na gestão decorre da falta de referencial, organização e orientação adequados para nortear a atuação educacional com a devida competência. Desperdiçam-se recursos por conta da falta de entendimento de que os resultados fluem da gestão que se tem. Gestão de sistemas e gestão escolar não são pontos dissociados; ao contrário, as escolas normalmente refletem os sistemas nos quais estão inseridas e, portanto, incorporam a gestão

desenvolvida nesse sistema de gerenciamento. Se a secretaria de Estado de Educação demanda resultados cada vez mais expressivos, não há como obter resultados diferentes fazendo exatamente as mesmas coisas. Mesmo os Programas de Formação para Gestores aos quais são empenhados montantes significativos de recursos financeiros, têm se mostrado pouco eficazes, uma vez que os gestores passam pelo curso, mas não desenvolvem efetivamente todas as práticas indicadas em suas escolas. Processos e condições existem, apresentando-se, entretanto, ou de forma desarticulada e descompassada, ou permanecendo desmobilizados de modo a se esvaziarem com o tempo (LÜCK, 2010).

Outro ponto de embate é que, apesar do grande investimento de recursos e esforços, são muitos os projetos a serem coordenados. Nos órgãos regionais há muitos gerentes de projetos com visão restrita em detrimento de gestores de visão ampliada e sistêmica. Daí já decorre a visão limitada da administração em detrimento das dimensões da gestão. Fato que resulta na falta de consciência a respeito do aligeiramento que essa alienação pode ocasionar do trabalho em equipe. A divisão do trabalho, como apontada também nas relações da escola Estadual João Victor Miranda, faz com que apenas uma parcela muito pequena da equipe se ocupe e tenha propriedade daquele projeto específico. Dessa forma o monitoramento fica enfraquecido.

Parafraseando Lück (2010), essa fragmentação tem produzido ilhas de gerenciamento que atuam isoladamente. Com isso queremos justificar que o entendimento de melhoria da escola, da sua gestão e dos seus resultados, passa primeiramente pela transformação da cultura organizacional da superintendência para depois da unidade de trabalho, a serviço da educação. Uma vez que, se o órgão central e órgãos regionais executam ações desconexas, pouco é de se estranhar o fato de, na unidade escolar, supervisores habitarem numa ilha pedagógica e diretores num território administrativo, como comprovamos nesta pesquisa. “Enquanto não deixarmos de negar as falhas e de esconder a inquietação, enquanto não confessarmos a estupefação e alienação, não podemos dar os próximos passos necessários” (FERGUSON, 1993, p.180, *apud* LÜCK, 2010, p.100).

Assim, toda esta situação aponta para a necessidade de se promover a realização de programas de capacitação em gestão para as equipes de profissionais da educação que atuem em uma mesma unidade de trabalho, começando pela equipe regional para que, pela reflexão e análise em conjunto das questões pertinentes, desenvolvam uma linguagem e um entendimento comum dos seus desafios e dos fundamentos e processos adequados para enfrentá-los, e assumam, coletivamente, as iniciativas necessárias para fazer avançar significativamente a qualidade do ensino.

Entendemos que a falta de alinhamento dentro das próprias equipes tem sido também um fator de desarticulação. Quando cada membro pensa e executa as ações individualmente há uma perda da linguagem comum e também da identidade enquanto grupo.

Por isso, algumas mudanças fundamentais implícitas na gestão envolvem, por exemplo, o entendimento de que problemas globais demandam ação conjunta e participativa de gestores competentes e equipe bem formada. Da ótica fragmentada para a de conjunto, da limitação de responsabilidade para a sua expansão; da centralidade da autoridade para a sua descentralização; da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global; da ação individual para a coletiva (LÜCK, 2010).

3.1.2 Ações relacionadas à gestão da SRE

O quadro a seguir sintetiza as ações do projeto que são propostas para a SRE, apresentando suas etapas, período de realização destas, a maneira como serão executadas, bem como os responsáveis pela sua execução.

Quadro 19 – Síntese da proposta de ação para a SRE

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
* Capacitação da Equipe de Divisão Pedagógica (gerentes, supervisor e analistas educacionais, Inspetores, Diretor da SRE e Diretor da diretoria Educacional-DIRE) * Apresentar os resultados da pesquisa	Pesquisadora / Analista Educacional	Dezembro de 2012	Através de cinco dias de encontros durante a semana destinada ao plantão para estudos.	Garantir a formação da equipe gestora a partir das dimensões da gestão para melhor acompanhar as escolas e implementar das práticas eficazes na SRE e nas escolas.	Sem custos
Capacitar os Gestores Escolares	Analistas Educacionais	Dezembro de 2012	A partir de estudos realizados na semana do encontro Gerencial previsto para esse mês.	Garantir uma boa formação da equipe gestora a fim de que tenham condições de implantar a nova proposta de trabalho na unidade escolar.	Sem custos para esse fim uma vez que, esse já está previsto em planilha
Regular e alinhar as práticas de Gestão internas.	Diretor da SRE, Diretor da DIRE, Gerentes e Supervisores de todos os setores.	A partir de janeiro de 2013	Definindo a apresentação dos parâmetros de ações eficazes ora adotados em reunião com toda a casa.	Garantir uma padronização das ações relacionadas à gestão escolar de acordo com as dimensões da gestão e das boas práticas.	Sem Custos
Acompanhar e atualizar o banco de boas práticas e a rede de colaboração de gestores no site da SRE.	Coordenador do Projeto na SRE “Escolas Eficazes” e equipe constituída.	Permanentemente prioritariamente no período determinado para as postagens.	Acompanhamento do site da SRE/ link do projeto	Acompanhar as ações dos gestores, e incentivar as estratégias de implementação das boas práticas nas unidades escolares.	Sem custos

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO? Continuação
Elaborar os critérios/formulários que servirão de parâmetro para o acompanhamento da gestão da SRE e das unidades escolares	Coordenador do Projeto juntamente com uma comissão de Analistas Educacionais	Dezembro de 2012	Reunião com os membros da comissão de elaboração.	Garantir a padronização das ações em relação às boas práticas de gestão que devem ser adotadas.	Sem custos
Monitorar as práticas das Unidades escolares	Analistas Educacionais e Inspectores escolares	2 vezes ao mês a partir de abril de 2013	Visitas regulares às escolas.	Assegurar que as ações que caracterizam as boas práticas estejam sendo efetivadas. Auxiliar as escolas esclarecendo e acompanhando-as em suas dificuldades de implementação.	Sem custos para esse fim uma vez que, esses recursos já estão previstos em planilhas destinados às visitas nas unidades escolares.
Monitorar as práticas de Gestão internas	Comissão de Avaliação de Desempenho do setor de RH.	Permanentemente e pontualmente nos períodos definidos pela SEE/MG de avaliação de desempenho.	Acompanhamento dos resultados/metast dos setores, entrevistas com os coordenadores e gerentes de cada setor. Reuniões com as distintas equipes. (uso dos roteiros para acompanhamento)	Assegurar o alinhamento das equipes e setores em conformidade com a proposta coletiva de efetivar práticas eficazes de gestão.	Sem custo
Avaliar periodicamente a execução das dimensões da Gestão internas	Comissão de Avaliação de desempenho do setor de RH	Duas vezes ao ano. Nos períodos definidos pela SEE/MG de avaliação de desempenho.	Através dos formulários construídos pela equipe contendo critérios para esse fim.	Oportunizar um feedback das ações implementadas ou não e reprogramar novas ações.	Sem Custo
Avaliar periodicamente a execução das dimensões da Gestão das escolas	Analistas educacionais e Inspectores Escolares	Semestralmente.	Através dos formulários construídos pela equipe contendo critérios para esse fim.	Oportunizar um feedback das ações implementadas ou não e reprogramar novas ações.	Sem Custo

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO? Continua- ção
Atrelar a eficácia das dimensões da gestão aos critérios de avaliação de desempenho dos dirigentes, Analistas e gestores escolares.	Diretor da SRE e Diretor da DIRE	A partir da primeira etapa de avaliação de desempenho de 2013	Prever as ações no PGDI de cada servidor.	Atrelar a eficácia do sistema à eficácia pessoal de cada servidor. Incentivar o bom desempenho dos servidores.	Sem custos
Acompanhamento sistemático das escolas estratégicas ¹⁴	Analistas, Inspetores, Funcionários dos diversos setores da SRE.	A partir de Abril de 2013 após o levantamento das escolas estratégicas (depois das duas primeiras visitas)	Auxiliando as escolas com baixo desempenho e dificuldades de gestão através de visitas periódicas da equipe composta por servidores dos vários setores da SRE.	Garantir as competências técnicas dos gestores e funcionários das escolas. O alinhamento da proposta entre todas as escolas e assegurar que todas as escolas da SRE desenvolvam um trabalho pautado nas dimensões da gestão escolar.	* Planilha de gastos estimada-elaborada a partir das escolas estratégicas em 2012.

Fonte: Elaboração própria.

As ações propostas sinteticamente no quadro 6 expressam primeiramente o nosso objetivo em divulgar os resultados desta pesquisa e também como prestação de contas, uma vez que para nós o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública PPGP/CAEd/UFJF foi todo financiado pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais à qual somos vinculados, no intento de se qualificar seus servidores em nível gerencial. E também a fim de que se proponha novas discussões e alternativas de ações que possam elevar os resultados do Estado a partir da contribuição de cada polo regional e dos estudos sobre gestão, avaliação e eficácia escolar.

¹⁴ Escolas Estratégicas, conforme explicitado no capítulo I, são as escolas que não atingiram o desempenho esperado nas avaliações externas. Aqui se agrega a isso o fato de apresentarem dificuldades no gerenciamento das dimensões da gestão escolar tais como: Gestão administrativa e financeira, Gestão Pedagógica, Gestão de Pessoas entre outras.

Para além da divulgação dos resultados desta pesquisa a proposta visa à capacitação em serviço dos servidores da SRE de Diamantina para que, embasados nos atuais estudos sobre as dimensões da gestão e dos indicadores de qualidade da educação, possam, com propriedade e em conjunto, trabalhar mais efetivamente para elevar a eficácia da própria SRE e das escolas sob a sua coordenação. Para tanto, há de se começar pela própria alteração de cultura organizacional voltada para a excelência com padrões definidos e acordados pelos servidores e registrados em formulários de avaliação construídos pela equipe organizada para esse fim.

Atrelada à capacitação dos servidores, esta proposta define ações pontuais de monitoramento a serem realizadas pelos Analistas Educacionais e Inspetores Escolares junto às escolas e seus gestores, o que já ocorre duas vezes ao mês para o acompanhamento dos demais projetos desenvolvidos. Seria, então, destinado ao projeto, um espaço na pauta de ações a serem executadas pelos agentes da SRE. Este monitoramento objetiva a garantia da implementação das práticas de gestão referentes às dez dimensões apresentadas no capítulo II, as quais podem viabilizar a eficácia das unidades escolares e, por conseguinte, dos resultados regionais.

Assim, cada agente da SRE, depois de receber a capacitação, ficará incumbido de acompanhar seu setor de escolas, contribuindo para a efetividade das boas práticas. Para tanto, os aspectos a serem monitorados e também avaliados são explicitados após acordo da equipe de elaboração dos formulários de acompanhamento e monitoramento, dos critérios que caracterizam as práticas eficazes na escola.

A metodologia dessas ações, bem como o cronograma, serão definidos como apresentados no quadro 6; desta forma metodologicamente, a equipe regional será capacitada, depois capacitará os gestores escolares. Daí, a Equipe Regional inicia o monitoramento das ações implementadas pelas escolas e as avalia com vistas a reorganizar as práticas em prol da eficácia da escola, qual seja: o desempenho dos alunos.

O coordenador do projeto **Escolas Eficazes** juntamente com a equipe de Analistas e Inspetores deve incentivar o registro e a publicação das boas práticas no *link* destinado a esse fim no site da SRE. Essas postagens seguirão

cronograma previsto conforme citado no quadro 6. Após as postagens destas práticas exitosas, através da rede de comunicação de gestores, a qual também será destinado um espaço dentro do referido site, haverá um prazo estabelecido para as discussões e proposições de novas ações a partir das apresentadas.

Dessa forma, em rede, os diretores das 141 escolas jurisdicionadas estariam conhecendo as diversas práticas em execução e discutindo as possibilidades de implantação dessas em sua unidade. O intento dessa rede de comunicação de gestores é, sobretudo, consolidar a cultura de que boas práticas existem em sistemas públicos e são possíveis de serem implementadas, desconstruindo-se o paradigma da ineficácia do sistema e da impossibilidade para essas ações, pensamento tão difundido entre os professores das escolas.

O coordenador do Projeto deve incentivar a alimentação do banco de boas práticas e também a comunicação dos gestores para oportunizar discussões relevantes, tais como os altos resultados de algumas escolas e os resultados ínfimos de outras dentro da mesma circunscrição. Tudo isso numa perspectiva de que os nossos esforços ultrapassam a visão individualista e, às vezes, personalista de qualidade em educação enquanto espaço restrito de algumas escolas. Há de se discutir que os indicadores de qualidade e desempenho são do conjunto de escolas daquela regional.

A avaliação, tanto das ações da equipe regional quanto dos gestores escolares, se dará em pontos definidos do processo, coincidindo com os momentos de avaliação de desempenho determinados pela SEE/MG. A avaliação dos gestores regionais será realizada pelo setor de RH da SRE, e dos gestores escolares pelos Analistas e Inspetores que o acompanham. Dessas avaliações sairão os novos dados para a reprogramação das ações.

3.1.3 A Equipe de gestão estratégica - Acompanhamento sistemático das escolas estratégicas

A equipe de Gestão Estratégica é um apoio a mais às escolas que apresentarem resultados insatisfatórios nas avaliações externas e necessitam de um acompanhamento mais acentuado. Também aquelas que apresentam algum problema na implementação das dimensões da gestão escolar, quer de natureza

financeira e administrativa ou da cultura organizacional ou especificamente pedagógica.

Partimos do pressuposto de que todos os gestores escolares, após conhecerem a proposta e pautando-se nos estudos indicados, tendem a se mobilizar para implantar em suas unidades uma gestão eficaz. Todavia, conforme discutimos no capítulo II, a cultura da escola tem uma força que tanto pode favorecer a inserção de novas práticas quanto as restringir.

Entendemos, ainda, que pessoas no exercício de suas atribuições nem sempre estão aptas a desempenharem competentemente as suas funções, o que também foi apontado no capítulo II quando discorremos sobre a definição aparente dos papéis assumidos na escola, que de forma incongruente, se mesclam ou são assumidos por outros agentes na escola. Ou seja, nem sempre as funções inerentes a um determinado cargo ocupado por especialista ou técnicos específicos são exercidas por esses sujeitos.

Diante disso, é imprescindível que os sujeitos se ocupem de forma eficiente e eficaz dos seus trabalhos, uma vez que esses trabalhos, juntos, orquestram as dimensões da gestão escolar. Nesse entendimento, não há como efetivar um trabalho consistente quando não se tem o domínio de como fazê-lo, daí a nossa proposta.

A partir das primeiras visitas realizadas pelos Inspetores e Analistas, serão apontadas as escolas que precisam de um acompanhamento mais pormenorizado e em que áreas específicas. Assim, a escola receberá o apoio mensal da **Equipe de Gestão Estratégica**. A escola que apresentar, por exemplo, problemas com a caixa escolar, ou incorreções referentes às prestações de contas, receberá a ajuda de um técnico do setor de finanças. As escolas que se mostram, recorrentemente, incapazes acerca do preenchimento dos quadros informativos, pastas funcionais de servidores ou folhas de pagamento, serão acompanhadas pelo agente do setor de pagamento ou do setor de Pessoal. Aquelas que apresentam ineficiência na dimensão pedagógica receberão o acompanhamento da Equipe Pedagógica.

Dentre as pessoas da Equipe de Divisão Pedagógica da SRE, será priorizado o perfil do analista em consonância com a natureza do problema apresentado, caso haja necessidade de acompanhamento será indicado ao

supervisor um analista com formação e habilidades pedagógicas específicas. Caso o problema maior seja em relação às práticas docentes, a escola será atendida pelo analista com perfil mais voltado para a alfabetização. E assim, priorizando-se o problema a ser sanado e o perfil do agente que fará o acompanhamento da escola é que se espera contribuir para a implementação das práticas eficientes e eficazes nas unidades escolares.

3.1.3.1 Planilha de gastos estimados para a **Equipe de gestão estratégica**

A seguir encontra-se a planilha referente aos gastos estimados para a efetivação da gestão estratégica nos municípios circunscritos pela SRE Diamantina que serão acompanhados pela equipe.

Quadro 20: Planilha de gastos estimados para a Equipe de gestão estratégica

D A T A	MUNICÍPIO	TÉCNICO	MASP	CONDUÇÃO	DIARIAS	SAÍDA	RETORNO
	Alv. de Minas/ Milho Verde e S. G. do Rio das Pedras	A e B		Ônibus	4,0	7h	13h30
	Couto Magalhães, Planalto, Des. Otoni, Sem.Mourão	C		Ônibus	3,0	16h	18h
	Monjolos, Rodeador, Conselheiro Mata	D e E		Carro	2,5	08h	18h
				Carro	2,5	08h	18h
	Inhaí S. J. da Chapada	F		Ônibus	1,5	15h	8h
				Ônibus	1,5	15h	8h
	Gouveia / Pres. Kubitschek	G e H		Ônibus	5,0	08h15	17h
				Ônibus	5,0	08h15	17h
	Angelândia	I e J		Ônibus	4,0	06h	13h30
				Ônibus	4,0	06h	13h30
	Aricanduva Capelinha	K		Ônibus	4,0	06h	13h30
	Itamarandiba	L e M		Ônibus	4,0	12h	13h30
				Ônibus	4,0	12h30	12h30
	Carbonita	N e O		Ônibus	2,5	06h	20h
				Ônibus	2,5	06h	20h
	Serro	P, Q, R, S		Ônibus	3,5	15h	10h
				Ônibus	3,5	15h	10h
				Ônibus	3,5	15h	10h
				Ônibus	3,5	15h30	09h30
	Serra Azul de M. Santo A. do Itambé Rio Vermelho	T e U		Carro	4,0	08h	12h
				Carro	4,0	08h	12h
	Minas Novas	V, X, Y, Z		Carro	4,0	08h	12h
				Carro	4,0	08h	12h
				Carro	4,0	08h	12h

				Carro/Ônibus	3,5	08h	13h30
	Turmalina	A e D		Ônibus	4,0	12h	13h30
				Ônibus	4,0	12h	13h30
	Veredinha	Q e R		Ônibus	3,0	12h	13h30
				Ônibus	3,0	12h	13h30
	Sem. Modestino e Rio Preto	N e B		Ônibus	3,5	12h	13h30
				Ônibus	3,5	12h	13h30
Total					108.5 x R\$ 150,00 = R\$16.275		

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 Segunda linha de ação: As escolas

Na função de Analista Educacional e, após reunião para discussões e debates com os colegas de trabalho sobre os entraves à efetividade das boas práticas e melhores possibilidades de garantir a sua implementação de maneira profícua, nas escolas, foi apontado que o desempenho de professores e gestores é determinado muito mais pelos elementos e características da cultura organizacional da escola do que por oportunidades formais de aprendizagem de novas formas de desempenho em cursos e oficinas de capacitação.

“As relações organizacionais são, de certa forma, determinadas pelo contexto do todo em que ocorrem que apresenta certas estimulações, inibições e imposições” (MORIN, 1987, *apud* LÜCK, 2010, p.69). Ou seja, o cotidiano tem maior força na determinação de como agem os profissionais do que os cursos de capacitação de que participam, o que corrobora com o estudo aqui apresentado.

O fato é que as capacitações e treinamentos têm sido muitos; a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais tem investido bastante em cursos de capacitação, e os resultados em termos de custo-benefício, atuação e resultados tem se mostrado muito pequenos na prática setorial e no âmbito escolar, sendo este o discurso de todos os Analistas Educacionais e Inspectores da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina que acompanham diretamente as escolas.

Mesmo diante da importância dos cursos de capacitação, sempre necessários para a atualização da competência dos profissionais em educação, é importante reconhecer que a cultura organizacional exerce também um impacto. Por muitas vezes, como citado nas pesquisas de Lück (2010), vivenciamos

situações em que professores, especialistas e diretores saem dos cursos entusiasmados e com o forte propósito de colocar em prática o que aprenderam. Porém, ao chegarem à escola, as coisas se desmantelam. Nos setores gerenciais não é diferente; esse fato indica a importância crucial de se investir no aprimoramento da cultura organizacional da escola e dos sistemas como condição para a melhoria de desempenho de seus profissionais e, por conseguinte, da qualidade do ensino.

3.2.1 Ações relacionadas à gestão escolar

Segue o quadro que sintetiza a proposta relativa à gestão escolar com as ações a serem desenvolvidas, os atores envolvidos, os gastos previstos, a metodologia utilizada e o motivo da ação:

Quadro 21 - Síntese da proposta de ação para a gestão escolar

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
Capacitar os professores e funcionários da escola	Diretor e Especialistas	Semana de planejamento – Janeiro de 2013	Através de Capacitação pela equipe gestora e Pedagógica na escola.	Apresentar os indicadores de qualidade na escola a partir das boas práticas e mobilizar os professores para a execução dessas na escola.	Sem Custo
Propor estudos sistemáticos sobre as práticas das escolas eficazes e sobre as dimensões da gestão escolar.	Diretor e Especialistas	Nas reuniões de Módulo II (semanalmente)	Disponibilizar -do o banco de boas práticas e materiais sobre as dimensões da gestão escolar	Possibilitar o conhecimento das boas práticas de gestão das escolas eficazes e propiciar um trabalho mais eficaz na escola	Gastos com papel, impressão e reprodução de materiais que já são previstos nos gastos de consumo e manutenção.

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO? Continua- ção
Alinhar à cultura organizacional ao ideário de excelência	Analista educacional, Inspetor, Diretor e Especialista.	Permanentemente	Definindo coletivamente Estabelecendo-se e explicitando-se as ações que serão executadas e posturas que deverão ser adotadas.	Construir uma identidade pautada no ideário de eficácia e excelência em consonância com as demais escolas jurisdicionadas	Sem custos
Implementar as práticas eficazes	Diretor e Especialista	2013	Agindo em conformidade com as dimensões da gestão escolar eficaz e incentivando a adoção de práticas eficazes na escola pelos servidores	Garantir a instauração das práticas eficazes que logram o bom desempenho das escolas	Sem custos
Acompanhar a efetividade das dimensões da gestão escolar.	Analista, Inspetor	2013	Visita in loco pelo Analista.	Assegurar a efetivação de todas as dimensões da gestão escolar em vistas à eficácia da escola.	Sem custos específicos para esse fim, uma vez que, são previstos empenhos de recursos para as visitas de monitoramento dos analistas e Inspetores às escolas.
Avaliar periodicamente a eficácia da escola tendo como parâmetro os formulários da SRE.	Analista, Inspetor Diretor, especialista.	Semestralmente	No período de avaliação de desempenho	Preenchimento dos formulários pelos professores diretores, especialistas e analistas.	Gastos com papel e reprodução dos formulários de avaliação.

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO? Continua- ção
Divulgar as boas práticas de gestão escolar no banco de boas práticas do site da SRE.	Diretor e Especialista	Julho e Dezembro de 2013	Postando as experiências de gestão no link específico dentro do site da SRE	Possibilitar que outras unidades escolares conheçam as práticas exitosas da escola, formando uma rede de boas práticas.	Sem custos
Participar das discussões da rede de colaboração de gestores no site da SRE	Diretor e Especialista	Julho a dezembro de 2013	Participando da rede de colaboração entre gestores, opinando sobre as práticas apresentadas e fazendo proposições.	Oportunizar o debate e o avanço das práticas efetivadas nas escolas bem como a indicação de ações exitosas às demais escolas do sistema.	Sem custos
Estimular o protagonismo e a participação nas decisões da escola.	Diretor e Especialista	Permanentemente e pontualmente nas reuniões administrativas ou pedagógicas.	Abrindo espaços verdadeiros de discussão e participação democrática	Viabilizar a continuidade das práticas que uma vez acordadas e não impostas tendem a se concretizarem a partir da participação ativa dos sujeitos.	Sem custos
Apresentar as práticas exitosas e os resultados a toda comunidade escolar periodicamente	Diretor e especialista	Semestralmente (Acompanhando o cronograma de apresentação dos resultados das avaliações externas da SEE/MG)	Conclamando a comunidade escolar à participar de reuniões para apresentação das boas práticas e dos resultados da escola.	Assegurar a divulgação dos processos e resultados da escola enquanto prestação de contas à comunidade escolar.	Sem custos

Fonte: Elaborado pela autora

Os estudos em eficácia escolar mostram que a liderança dos diretores é um fator-chave. (GRAY,1990, p. 214, *apud* BROOKE; SOARES, 2008, p. 351) Liderança firme e objetiva com propósito forte, envolvimento de todos os funcionários e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem. Certamente que além do papel que o líder desempenha, é decisivo para o sucesso das ações a serem desenvolvidas com a sua equipe no Plano de Ação, a forma de gerenciar todas as dimensões da gestão escolar, a relação desse gestor com a visão, os valores e objetivos da escola e a sua estratégia de garantir a efetividade destas ações previstas e acordadas na escola.

Entendemos que a direção da escola, a supervisão Pedagógica e a orientação escolar se ocupam de um conjunto de funções inter-relacionadas que são decisivas para que de fato qualquer política pública, projeto ou ação possa se efetivar na escola. Esses elementos focais coordenam entre si um, pessoas com diferentes papéis, estrutura de relacionamentos que interagem e se influenciam mutuamente. Nesse entendimento, qualquer mudança nesses elementos focais, pode produzir também uma mudança dessas pessoas.

Posições e medidas tomadas após esse exame terão melhores condições de ação coordenada e eficaz. Quanto maior e melhor for o entendimento das funções e condições de funcionamento das partes do sistema e de como interagem, maiores serão as probabilidades de se tirar vantagens de seus esforços e resultados (LÜCK, 2008, p.11).

É nessa perspectiva que a linha de ação direcionada à gestão escolar tem como coordenador e articulador de todas as ações, o diretor e o especialista das escolas. Além da fase de capacitação dos professores, todas as ações de acompanhamento e monitoramento do Plano de ação nessa linha estão sob o direcionamento desses atores.

Primeiramente, cabe a eles o repasse das orientações recebidas pela equipe da SRE a todos os professores e funcionários da escola. Esse repasse será realizado na semana de janeiro que é destinada ao planejamento anual. Neste planejamento, deverão ser incluídas as pautas das reuniões de Módulo II prevendo-se o estudo sistematizado das dimensões da gestão escolar e também o banco de boas práticas (Cadernos de boas práticas da SEE/MG, Experiências

do Prêmio de Gestão Escolar realizado pelo CONSED), a fim de se oportunizar os estudos, o conhecimento e a viabilidade dessas práticas na escola.

Na parte de implementação propriamente dita das ações pensadas para esse PAE, faz-se imprescindível que o diretor e o especialista, recebam o acompanhamento permanente do Analista Educacional e do Inspetor Escolar no intento de apoiá-los quanto ao alinhamento da proposta apresentada à cultura da escola. Alinhamento significa todas as escolas da circunscrição se apropriando de um ideário de excelência e eficácia. Ou seja, atentar-se para as ideias, valores e práticas pertinentes à sua cultura, mas interagindo com o ideário sistêmico em que está inserida. “Escolas mais eficazes compartilham objetivos comuns, incluindo um compromisso com a qualidade em todos os aspectos da vida escolar e prioridades organizacionais claras” (BROOKE; SOARES, 2008, p. 357).

Esta fase requer um esforço grande de convencimento do gestor para que todos os atores estejam pré-dispostos a integrarem à cultura organizacional ora desejada e de um apoio da equipe da SRE. Nessa fase, serão incentivadas e instauradas as práticas apresentadas e acordadas como eficazes. Essas práticas serão monitoradas ao longo do ano pelo diretor com o auxílio do especialista em âmbito pedagógico e administrativo.

Durante todo o ano, a dupla de Inspetor e Analista responsável por cada escola fará visitas *in loco* a fim de monitorar a efetivação de todas as dimensões da gestão escolar em vistas à eficácia da escola. Semestralmente, em conformidade com o período de avaliação de desempenho do servidor público, essa dupla juntamente com o diretor e o especialista da escola deverá avaliar o desempenho da escola como um todo e a participação efetiva de cada ator. Essa avaliação deverá ser realizada a partir de critérios definidos e acordados anteriormente e registrados em formulário próprio de avaliação de desempenho. A avaliação deve ser discutida com cada membro da equipe escolar em ocasião da notificação da avaliação de desempenho para que seja um *feedback* para o servidor e uma forma de retroalimentar positivamente as práticas executadas na escola.

Cabe também ao diretor e ao especialista divulgar as práticas exitosas realizadas pela equipe escolar. Essa divulgação deverá ser feita nos meses que encerram os semestres letivos (julho e dezembro). Esses devem postar o relato

dessas práticas no *link* específico destinado a esse fim, no site da SRE. O maior objetivo é de se tornar público as práticas construídas e que estão sendo desenvolvidas em cada escola para além de validá-las que sirvam de experiências exemplares às demais.

O pensamento que nos mobiliza é de que, escolas da mesma rede com estruturas e enfrentamentos semelhantes, ao conhecerem as experiências divulgadas, sintam-se capazes e encorajadas a efetivarem práticas exitosas. Há uma grande tendência em se pensar que práticas de sucesso não correspondem à realidade de algumas escolas. É como se essa capacidade fosse inerente somente a uma categoria de escolas entendidas como “escolas referência”, “escolas modelo” na qual as possibilidades ideais fossem muito distintas das reais. Na verdade, esse banco de boas práticas serve para desconstruir esse ideário: demonstrar que pequenas boas práticas atreladas à vontade e ao empenho da equipe podem desencadear bons resultados.

Depois de divulgadas essas práticas, o diretor e o especialista de cada escola devem participar da rede de colaboração de gestores também disponibilizada pelo *link* no site da SRE. A participação nesta rede de colaboração objetiva-se a oportunizar o debate acerca das práticas apresentadas, a sua viabilidade, a opinião e sugestões como pontos de melhoria e a indicação destas às escolas.

Em cada reunião pedagógica ou administrativa o diretor e o especialista devem estimular o protagonismo e de todos os funcionários e professores da escola, mobilizando-os para a discussão e participação democrática nas ações da escola. Quando os sujeitos são convocados como copartícipes, as ações apresentadas, discutidas e acordadas pela equipe tendem a se concretizar. A possibilidade de discutir, discordar, sugerir, além de ser um exercício muito importante da gestão democrática e participativa é sem dúvidas um fator preponderante para a construção de pertença pelos sujeitos da escola.

Assim, após estas etapas que foram descritas que não são estáticas ou pré-definidas temporalmente, ao contrário podem se coadjuvar, o diretor e especialista enquanto representantes da equipe apresentarão a toda a comunidade escolar, na oportunidade da apresentação dos resultados das avaliações externas e internas, também as ações e práticas exitosas que foram

desenvolvidas na escola e que lograram (ou que estão contribuindo) para o resultado alcançado (ou almejado).

3.3 Ações relativas aos professores

Segue o quadro que apresenta as ações relativas aos professores com as ações a serem desenvolvidas, os atores envolvidos, os gastos previstos, a metodologia utilizada e o motivo da ação:

Quadro 22– Síntese da proposta das ações relativas aos professores

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
Participar dos estudos propostos pela direção, equipe pedagógica e técnica da SRE.	Professores	Reuniões Pedagógicas e administrativas e também no Módulo II	Participando efetivamente dos estudos e contribuindo com o crescimento dos colegas.	Ampliar o conhecimento acerca das práticas das escolas eficazes e também acerca das dimensões da gestão que podem desencadear bons resultados de desempenho.	Sem custos
Colaborar na construção da identidade da escola como eficaz.	Professores	Constantemente	Posicionando-se a favor da efetivação das boas práticas e acreditando na capacidade de excelência da escola.	Instaurar uma cultura de sucesso na escola.	Sem custos
Implementar em sala de aula práticas exitosas que caracterizam a eficácia.	Professores	Constantemente	Adotando práticas condizentes com as eficazes apresentadas nos estudos.	Consolidar na escola um ciclo de práticas que favoreçam o desempenho do aluno.	Sem custo
Monitorar a efetividade das práticas de gestão escolar em consonância com as propostas.	Professores	Constantemente Verbalizando pontualmente nas reuniões administrativas destinadas a esse fim.	Indicando os pontos que estão se distanciando da proposta e enfatizando os que estão dando certo.	Acompanhar as ações fazendo com que elas de fato ocorram e Aconteçam da maneira prevista.	Sem custo

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO? Continua- ção
Avaliar periodicamente a eficácia da escola, tendo como norte os formulários da SRE.	Professores	Semestralmente	Na ocasião da avaliação de desempenho	Preenchendo os formulários de avaliação da escola, do dirigente e do especialista.	Sem custos
Divulgar as boas práticas à Equipe pedagógica, à direção e à comunidade escolar.	Professores	Bimestralmente	Apresentando relatos, portfólios e registros nas reuniões pedagógicas e de entrega de resultados.	Difundir e socializar as práticas que deram certo entre os colegas para que outros possam implantá-las.	Sem custos
Avaliar-se periodicamente.	Professores	Semestralmente	Na ocasião da avaliação de desempenho através de seu PGDI	Adquirir a capacidade de se auto-avaliar e buscar estratégias de alteração das ações.	Sem custos
Decidir, sugerir e implementar ações e estratégias para otimizar as práticas eficazes que podem lograr um bom resultado da escola.	Professores	Constantemente	Nas reuniões administrativas, pedagógicas e no Módulo II.	Estimular a participação democrática na escola conclamando a coautoria de todos os sujeitos como autores do projeto comum de eficácia escolar.	Sem custos

Fonte: Elaborado pela autora

A eficácia do processo educativo perpassa por todas as dimensões da gestão escolar e envolve todos os atores. Todavia, é na pessoa do professor que em última instância está centrada a possibilidade de eficácia de todo o processo. É a qualidade de suas estratégias de ensino, do relacionamento que estabelece com seus alunos e dos processos que eleger ou não, é que estão mais fortemente condicionados os resultados de desempenho da escola. Dessa forma, certamente que a ação integrada de toda a equipe pedagógica da escola deve ser mobilizada para a formação e o apoio a esse professor.

Relacionado à noção de consenso, a consistência na atuação de uma escola será mais fácil quanto for o contexto sustentado por uma unidade de propósitos de seus professores (BROOKE; SOARES, 2008, p. 357). Desta maneira, esta terceira linha de ação que é proposta para os professores, é uma forma de conclamá-lo a compreender, aprofundar os seus conhecimentos sobre as práticas eficazes e se apropriar da proposta para implementá-la.

Para tanto, primeiramente ele deverá participar dos estudos nas reuniões de módulo II que serão coordenados pela direção e supervisão Pedagógica. Como descrito anteriormente esses estudos serão pautados no material sobre as dimensões da gestão escolar e as práticas comuns às escolas eficazes.

Com a evolução conceitual através dos estudos e diálogos estabelecidos com seus pares, também através do trabalho de capacitação e monitoramento dos gestores espera-se que os professores colaborem na edificação da identidade da instituição enquanto escola eficaz, tanto através da disseminação de uma cultura de sucesso tanto como no desenvolvimento de práticas condizentes com essa cultura.

Ao professor será entregue também a responsabilidade de monitorar a efetividade das práticas de gestão escolar em consonância com as estudadas. A efetividade da gestão em todas as suas dez dimensões deve ser avaliada semestralmente na ocasião da avaliação de desempenho através do preenchimento dos formulários de avaliação da escola, do dirigente e do especialista a fim de se replanejar o trabalho desenvolvido às vistas de sua melhoria. Antes esse momento especificamente destinado à avaliação, deseja-se que os professores indiquem os pontos que se distanciam da proposta e apontem os que se caracterizam como pontos fortes durante todo o processo de implementação. Para isso serão destinados momentos nas reuniões administrativas e pedagógicas para esse redirecionamento das ações. Essa análise do grupo a verbalização dos pontos de distanciamento da proposta são imprescindíveis para que se corrija eventuais equívocos ou desacertos processualmente e não se espere apenas o momento final de avaliação para que possam ser acertadas.

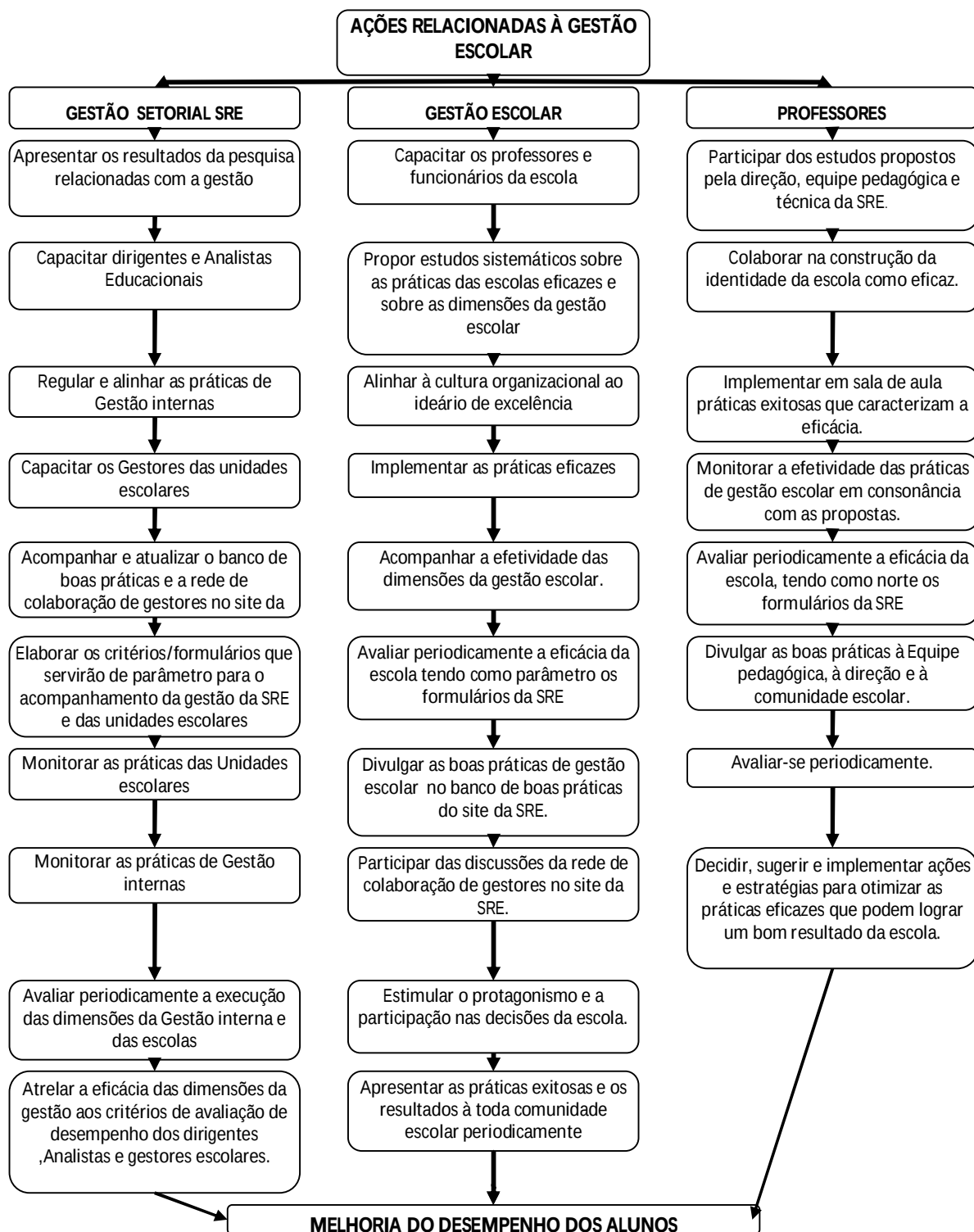
A fim de se difundir e socializar as práticas empreendidas em sala de aula, os professores deverão registrar essas práticas através de portfólios, imagens e

outros registros que possam somar-se às práticas dos demais colegas e configurar as boas práticas da escola a serem apresentadas à equipe gestora e a toda comunidade escolar bimestralmente nas reuniões para a entrega de resultados. Essas práticas serão, depois, postadas pelo diretor, no banco de boas práticas, no site da SRE, para se associarem às das demais escolas jurisdicionadas.

Com o objetivo de favorecer a autoavaliação do professor e a busca de novas estratégias pessoais, este PAE prevê como etapa seguinte que o professor se autoavalie periodicamente em relação às ações previstas no momento da elaboração do seu Plano de gestão de desempenho pessoal - PGDI. Este instrumento é preenchido pelo servidor que prevê ações a serem realizadas e traça metas a serem atingidas. Estas são acompanhadas por ele e pela equipe de avaliação de desempenho.

3.4 Figura 2 - Fluxograma: Ações relacionadas à gestão escolar

A figura 2 traz um resumo de todas as ações que serão implementadas e a que nível da gestão elas estão ligadas.



Fonte: Elaborado pela autora

Diante do exposto sobre este plano de ação, podemos sintetizar que foram traçadas estratégias de capacitação, execução, acompanhamento,

monitoramento e avaliação, perpassando-se por todos os níveis de gerenciamento. Isto tudo na perspectiva de se efetivar em nível da sala de aula, mais especificamente na relação direta professor-aluno, a melhoria do desempenho deste aluno e, portanto, dos resultados da escola.

Para tanto, consideramos necessário a este projeto **Escolas Eficazes** prever momentos (de dezembro de 2012 a fevereiro de 2013) de capacitação de todos os agentes dos níveis envolvidos, mas sobretudo, tempo destinado ao monitoramento e a avaliação de cada um e também a do processo como um todo, para que as ações possam ser bem implementadas, tenham visibilidade, possam ser bem acompanhadas, revistas e aprimoradas.

Como pressuposto básico, indicamos que o órgão setorial precisa adquirir a cultura e a capacidade de ser oferecedor exemplar de serviços, na função de acompanhar as escolas com apoios pedagógicos, com recursos e com a formação continuada. Faz-se necessário que assuma um lugar de ajuda, não de mandante, efetivamente providenciando o apoio técnico de diferentes setores, conforme necessidades detectadas pelos analistas ou manifestas pelos gestores e professores.

Também se previu a partir dos estudos sistematizados no módulo II, a organização de espaço de aprendizagem significativa. Aprendizagem acadêmica e prática como experiências, pontos de vista, divergências e colaborações compartilhadas por todos.

Atentou-se para a importância enfática da liderança, por isso o acompanhamento dos gestores quanto ao alinhamento das propostas e a consolidação das práticas. Porém, espera-se uma liderança democrática compartilhando responsabilidades entre os gestores e professores sempre em prol do aprendizado e, por conseguinte, do desempenho dos alunos.

Pensou-se ainda na necessidade dos gestores e professores perceberem o entorno, orientarem-se e aprenderem com outros gestores, outros educadores, que avançaram e alcançaram resultados positivos. Este ponto específico do plano foi pensado a partir da situação pesquisada, uma vez que, a escola estudada apresentou um resultado de IDEB de 7,9, um dos maiores de Minas Gerais e as demais escolas circunscricionadas não tinham conhecimento disso. Esse conhecimento é de fundamental importância principalmente numa regional como

a de Diamantina que tem poucos resultados expressivos e muitos insatisfatórios. Inclusive ínfimos, como o de IDEB de 0,2 referente a uma escola da rede municipal. Assim, julgamos que esta estratégia de compartilhamento de práticas faz-se relevante por possibilitar novas ideias e possibilidades, formando uma rede de cooperação e suporte para objetivos e metas comuns. Comuns a todas as escolas da circunscrição que pelo alinhamento das proposições acordadas e explicitadas devem trabalhar em consonância com as indicações às práticas de gestão eficazes.

Envidamos esforços, propondo a alimentação do banco de boas práticas como estratégia a e estimular o olhar das escolas uma para as outras, sejam elas mais próximas ou distantes, em busca de alternativas que foram experimentadas e tornaram-se bem sucedidas. A possibilidade de formação de grupos de interlocução entre as escolas pode fomentar a construção de uma identidade coletiva do grupo de escolas da rede, e a relação dialógica estimulada dentro de cada escola, a construção das singularidades e uma nova identidade daquele grupo específico. Entendemos que disseminar na rede de cooperação de gestores as melhores práticas experimentadas na própria jurisdição, demonstra que a prática é factível, incentiva e oferece repertório aos atores educacionais para implementarem-nas como seu próprio trabalho.

3.5 Considerações finais

Apresentamos, neste estudo, a descrição das práticas realizadas na Escola Estadual João Victor Miranda, tomando-se por enfoque as análises das dimensões da gestão exercidas naquela unidade, na tentativa de compreender as dinâmicas estabelecidas na escola e em que medida elas tem desencadeado os altos resultados da mesma nas avaliações externas, especificamente quanto aos resultados do IDEB. Partimos do pressuposto de que há escolas que notoriamente fazem a diferença após a constatação de que, pertencentes ao mesmo sistema, recebendo os mesmos investimentos, são capazes de produzir resultados expressivamente maiores, mantendo-os assim numa série histórica. Tendo em vista que outras tantas escolas jurisdicionadas pela Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, ainda que tenham clientela com nível

socioeconômico semelhante, fracassam ou apresentam crescimentos muito abaixo em termos de desempenho.

Tínhamos, então, como hipótese condutora da investigação que o sucesso da Escola Estadual João Victor Miranda se devia à eficácia da gestão pedagógica, à qualificação dos docentes, às práticas de excelência e à valorização da escola por parte da comunidade. Constatamos que a escola pesquisada faz a diferença porque apresenta formas peculiares de gerenciar suas dimensões internas eficazmente, mesmo apresentando questões que foram apontadas neste trabalho e que merecem ser reconsideradas pelos gestores escolares.

Quanto à qualificação dos docentes, ficou evidenciado que as professoras novatas nem sempre chegam à escola com a qualificação desejada, ainda que tenham a formação exigida para desempenhar o cargo. A rotatividade delas é fonte de um desgaste intenso da supervisora pedagógica que se incumbe de um acirrado trabalho de formação em contexto. Portanto, a qualificação dos docentes se deve muito mais a qualidade da formação providenciada pela gestão pedagógica do que a adquirida nos cursos de formação inicial e licenciaturas.

Em relação às práticas de excelência, podemos concluir que as práticas vão ao encontro das práticas indicadas nas demais pesquisas sobre eficácia escolar. São, portanto práticas comprovadamente eficazes e indicadoras de sucesso. Salientamos, porém algumas práticas que certamente desencadeiam o alto desempenho da escola, mas que comprometem a qualidade de vida dos servidores tais como as jornadas no extra turno que ocorrem diariamente e aos finais de semana, ocasionando uma sobrecarga enorme de trabalho para a supervisora e professoras.

Finalmente, considerando-se a valorização da escola pela comunidade, podemos indicar um círculo virtuoso onde a comunidade valoriza e apoia a escola, a escola corresponde efetivando práticas eficazes que desencadeiam altos resultados de desempenho. Esses resultados são apresentados a essa comunidade que atribui cada vez maior valor à escola e assim tem sido ciclicamente.

Ressaltamos, ainda, que mediante a complexidade de fatores que envolvem a realidade escolar, aliada às limitações do tempo desta pesquisa, não

foi nossa intenção que este estudo estabeleça generalizações sobre o sistema escolar. Sendo o estudo realizado numa única unidade escolar, entendemos que os dados obtidos são meramente descritivos, analíticos e sugestivos à proposta de intervenção para a SRE. Contudo, das informações levantadas e, a partir do mapeamento consolidado, acreditamos que seja possível indicar algumas proposições que podem ajudar a escola a compreender melhor as inter-relações estabelecidas, ressignificá-las e ampliá-las com vistas a melhorar ainda mais o seu desempenho.

Embora, tenhamos identificado alguns pontos frágeis nas diversas dimensões da gestão escolar categorizadas como foco de análise, os aspectos como o clima organizacional, a gestão administrativa e a gestão pedagógica se apresentaram com a robustez necessária para conduzir as práticas eficazes que desencadeiam o desempenho desejável e, portanto, os resultados expressivos. É importante dizer que eficácia escolar é considerada como a “[...] capacidade das escolas de produzirem efetivamente os resultados que a sociedade espera delas.” (SOARES; BROOKE, 2008, p. 20). A escola João Victor Miranda é, neste contexto, uma escola eficaz.

Após este estudo apontamos também que o fator que move as diferenças entre a escola pesquisada e as demais não é, em primeira instância, o perfil dos alunos, frequentemente associado às características de interação da família com a escola e a fatores socioeconômicos. Os fatos evidenciaram sobremaneira a grande importância da gestão escolar para a organização e estruturação da escola, e da manutenção da sua cultura de excelência mais enfaticamente a gestão pedagógica forte na condução efetiva do processo de ensino e aprendizagem.

Não podemos ignorar a importância da ação dos professores junto aos alunos na escola. Através da gestão de sua turma e do seu ensino, cada professor influencia consideravelmente o resultado da escola, o que pressupõe que suas práticas pedagógicas têm contribuído fortemente para o desenvolvimento escolar dos alunos.

Como últimas considerações, ponderamos que muitos estudos em várias linhas de pesquisas vêm abordando grandes problemas historicamente acumulados na educação. Sobre a eficácia escolar não seria diferente. Muitas são

as produções, conhece-se os problemas, aponta-se respostas, investe-se em políticas públicas que nem sempre são efetivadas. Ora os constrangimentos, ora os efeitos perversos, como a resistência dos próprios atores do cenário educacional. Sabe-se hoje muito sobre as práticas escolares eficazes.

Desconhece-se muito sobre o como fazê-las em nível de sistemas de ensino. “Por isso, o mote é: fazer já, fazer direcionado, fazer bem, continuar fazendo! Mas ter a paciência histórica para com as mudanças e os resultados”. (GATTI, 2008. P. 21). Acreditamos, pois, que o conhecimento precisa ser produzido, sobretudo no cotidiano da vida escolar. Este é o grande desafio do gestor.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Eduardo (2008). 'School accountability' no Brasil: experiências e dificuldades. In: **Revista de Economia Política**. v. 28, n. 3: 443-453.
- BARROSO, João. **Os liceus**: Organização pedagógica e administração (1836-1960). 2v. Lisboa: Junta Nacional de Investigação Científica e Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais AnísioTeixeira (INEP). **Inep divulga os resultados do IDEB 2009**: metas de qualidade foram cumpridas. Disponível em: <<http://portalIDEB.inep.gov.br/>> Acesso em: 20/09/2011.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais AnísioTeixeira (INEP). **Teoria de Resposta ao Item**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/rss_enem/-/asset_publisher/oV0H/content/id/83802> Acesso em 10/12/2011
- BRASIL. PNUD. **Tabelas de ranking do IDH-M**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/tabelas/index.php>>. Acesso em: 02/11/2011.
- BROOKE, Nigel, SOARES, José Francisco (Org.). **Pesquisa em eficácia escolar**: origem e trajetórias. Belo-Horizonte:Editora UFMG,2008.
- CAP/CAED/UFJF - **Dados SIMAVE**. Planilha PROEB/PROALFA. Equipe de Análise de Dados - 06/11/10 - 18/11/10 - 01/06/10 - 19/03/11.
- CARVALHO, Renato Gil Gomes. Cultura global e contextos locais: a escola como instituição possuidora de cultura própria. In: **Revista Iberoamericana de Educación** (ISSN: 1681-5653), 2006.
- CRUZ V., Júlio Eduardo . **Método de Likert de las Tasaciones Sumada**. 2004. p.11-22. Disponível em: http://psic-social.uniandes.edu.co/investigacion_psicosocial/LIKERT.HTM
- CODO, Wanderley (coord.). **Educação**: carinho e trabalho - Burnout, a síndrome da desistência do educador. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar em revista, 2004, nº. 24, pp.213-225.
- FERNANDES, Reynaldo; GREMAUD, Amaury. Qualidade da educação: avaliação, indicadores e metas. In: VELOSO, F. et al. (Orgs.). in: **Educação básica no Brasil**: construindo o país do futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GATTI, Bernadete.**Construindo caminhos para o sucesso escolar**. Brasília: UNESCO, Inep/MEC, Consed, Undime, 2008. 164p. Disponível em:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001600/160010por.pdf>. Acesso em: 20/08/2012

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa *Versus* Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão? Brasília. In: **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

ITAMARANDIBA. **Educação**. Disponível em: <http://www.itamarandiba.mg.gov.br/portal1/educacao/mu_educacao.asp?ildMun=100131370> Acesso em: 02/11/2011.

LÜCK, Heloisa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 26.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 7.ed. Série cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes, 2010.

MICHAELIS. **Dicionário prático inglês-português/português-inglês**. São Paulo: Melhoramentos, 1988.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. Agência Minas. **Evento “Minas é Educação – Eu faço parte dessa história!”** Disponível em : <http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticias/governo-de-minas-gerais-homenageia-escolas-estaduais-que-se-destacaram-no-ideb>. Acesso em : 15/09/2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. Portal da Educação. **Escolas de ensino fundamental e médio encerram aplicação de avaliação da Secretaria de Estado de Educação**. Disponível em: <www.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 20/09/2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Instrumentos de Avaliação de Desempenho do Gestor Público**. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/webdiad/index.php/avaliacao-de-desempenho-do-gestor-publico/projetos-estruturadores>. Acesso em: 07/08/2012.

MINAS GERAIS. **Resolução 2018 /2012 da SEE/MG**. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/.../resolucao-see-no-2018-de-2012->. Acesso em: 13/08/2012

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HUCITEC, 1994.

NÓVOA, António. **Para uma Análise das Instituições Escolares**. Lisboa: Publicações Dom Quixote- Instituto de Inovação Educacional, 1995.

NÓVOA, António (org.) **As Organizações Escolares em Análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

PINHO, José Antônio Gomes. SACRAMENTO, Ana Rita Silva. **Accountability**: já podemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2009.

POLON, Thelma Lucia Pinto. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres: Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Polo Rio de Janeiro**. 323p. Tese de Doutorado - Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas>. Acesso em: 20/08/2011.

SOARES, José Francisco. **Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais Escola eficaz**: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais. UFMG. Belo Horizonte: Segrac Editora e Gráfica, 2002.

VIEIRA, Ricardo. **Ser Igual, Ser Diferente?** Encruzilhadas da Identidade. Porto: Profedições, 1998. P. 90-93.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista / Especialista

I- Identificação:

Formação acadêmica:

Há quanto tempo está nessa função? () menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 5 a 10 anos () mais de 10 anos

Têm experiência na docência, especificamente nos anos iniciais do Ensino Fundamental? () Sim () Não

II- Formação profissional

1. Qual a sua formação registrada inicialmente em cursos de longa duração?

() Magistério

() Graduação (licenciatura)

() Graduação (bacharelado)

2. Qual a sua última formação registrada oficialmente em cursos de longa duração?

() Magistério

() Graduação

() Especialização

() Mestrado

3. Há quanto tempo se formou? () menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 5 a 10 anos () mais de 10 anos

III- Questões

1) A Escola na qual atua utiliza a Proposta Curricular da SEE/ MG para os anos iniciais do ensino Fundamental?

(.. .) Sim

(....) Não. Se não, qual proposta vocês utilizam? _____

3) De que forma são divulgados os resultados das avaliações externas em sua escola? Quem faz a divulgação?

4) Que procedimentos são realizados depois disso?
5) Como você avalia o seu conhecimento em relação à proposta curricular para os anos iniciais do Ensino Fundamental: ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular
6) Em relação à utilização da proposta curricular , você considera que os professores: ☐ Utilizam a proposta na íntegra. ☐ A utilizam, porém complementa com outras propostas. ☐ Utilizam pouco a proposta pedagógica. ☐ Não utilizam a proposta pedagógica.
7) A que fatores você atribui o êxito da escola em relação aos resultados das Avaliações externas?
8) Quais os seus principais procedimentos junto à equipe de professores?
9) Quais são as principais normas estabelecidas como critérios a serem seguidos na escola ? Como você as percebe?

10) O que você apontaria como dificultadores na escola, ou pontos de melhoria?

11) A gestão escolar contribui para o desenvolvimento pedagógico da escola?

12) De que forma você acompanha o desenvolvimento dos alunos? E como são feitas as intervenções junto aos alunos de baixo desempenho?

13) Quais as principais práticas de sucesso realizadas na escola como um todo que você apontaria ?

14) Como são efetivados os encontros pedagógicos em sua escola e quais são os assuntos abordados?

15) Que fatores você apontaria em sua escola para se tornarem indicadores de sucesso a outras?

APÊNDICE B – Entrevista / Diretor

I-Identificação: Formação acadêmica: _____ Há quanto tempo está nessa função? () menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 5 a 10 anos () mais de 10 anos Têm experiência na docência, especificamente nos anos iniciais do Ensino Fundamental? () Sim () Não
II- Formação profissional
1. Qual a sua formação registrada inicialmente em cursos de longa duração? () Magistério () Graduação (licenciatura) _____ () Graduação (bacharelado) _____
2. Qual a sua última formação registrada oficialmente em cursos de longa duração? _____
3. Há quanto tempo se formou? _____
III- Questões
1) Como e por quem é construída a proposta curricular em sua escola?
2) Como e por quem é realizado os processos da dimensão administrativa e financeira da escola?
3) De que forma são divulgados os resultados das avaliações externas em sua escola? Quem faz a divulgação?
4) Que procedimentos são realizados depois disso?
5) Como você avalia o seu conhecimento em relação à proposta curricular da Escola: () Ótimo () Bom () Regular Por quê?
6) De que forma você acompanha a Dimensão Pedagógica da sua escola?
7) A que fatores você atribui o êxito da escola em relação aos resultados das Avaliações externas? E por que os resultados são discrepantes entre os anos iniciais e os anos finais do Ensino Fundamental?
8) Quais são os seus principais procedimentos junto à sua equipe ?
9) Quais são as principais normas estabelecidas como critérios a serem seguidos na escola ? Essas são seguidas?

10) O que você apontaria como dificultadores na escola, ou pontos de melhoria?
11) Você considera que a sua liderança seja determinante para o sucesso da escola?
12) De que parte da gestão você mais se ocupa? Como é feita a distribuição das atribuições e competências entre os profissionais da escola?
13) Quais as principais práticas de sucesso realizadas na escola como um todo que você apontaria ?
14) Como e por quem são efetivados os encontros administrativos e pedagógicos em sua escola e quais são os assuntos abordados?
15) Que fatores você apontaria em sua escola para se tornarem indicadores de sucesso a outras?

APÊNDICE C - Questionário para o Professor - 1

Prezado Professor,

Estamos desenvolvendo uma pesquisa e sua escola é a unidade de análise. Esse estudo busca conhecer as práticas e procedimentos realizados e compreender em que medida esses corroboram para os resultados exitosos da escola. Sua colaboração, nos fornecendo respostas às questões abaixo, será de grande importância ao estudo pretendido e garantimos absoluto sigilo quanto à sua identificação.

Perfil socioeconômico

1. Gênero

() Masculino () Feminino

2. Faixa etária

() 26 a 35 anos
() 36 a 45 anos
() 46 a 55 anos
() mais de 55 anos

3. Nível de renda familiar mensal

() 01 a 03 salários mínimos
() 03 a 05 salários mínimos
() 05 a 08 salários mínimos
() 08 a 10 salários mínimos

4. Estado civil

() Solteiro
() Casado ou vivendo com companheiro(a)
() Separado ou divorciado
() Viúvo

Formação profissional

1. Qual a sua formação enquanto professor registrada inicialmente em cursos de longa duração? (Assinale uma ou mais alternativas)

() Magistério
() Graduação (licenciatura)
() Graduação (bacharelado)

2. Qual a sua última formação enquanto professor registrada oficialmente em cursos de longa duração?

() Magistério
() Graduação
() Especialização
() Mestrado

3. Há quanto tempo se formou? () menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 5 a 10 anos () mais de 10 anos

Atuação profissional

1. Série(s) em que leciona: (Assinale uma ou mais alternativas)

() 1ª a 4ª
() 5ª a 8ª
() 1º ao 3º ano do Ensino Médio

2. Você leciona em escola (s) da(s) rede(s)

() pública estadual
() pública municipal
() privada

3. Tempo de experiência na docência

() 1 a 3 anos
() 3 a 5 anos
() 5 a 8 anos
() 8 a 10 anos
() mais de 10 anos

Questões:

1. Assinale os documentos teóricos que fundamentam o desenvolvimento do seu trabalho:

- () Parâmetros Curriculares Nacionais e Diretrizes Curriculares Nacionais
 (...) Cadernos da SEE/ MG elaborados pelo CEALE/UFGM
 (...) CRV – Centro de Referência do Professor/Site SEE/MG
 () Proposta Curricular preliminar da SEE/MG
 () Matrizes de Referência das Avaliações em Larga Escala
 (...) Outros. Cite: _____

2. Na escola, de que forma são divulgados os resultados das Avaliações Externas aos professores?

- () Através de Seminários, Cursos, Reuniões
 () Apenas através da disponibilização do material impresso
 () Através de estudos realizados na escola
 () Não houve divulgação na escola em que trabalho.

3. Por quem esses resultados são divulgados?

- () Pelo diretor () Pelo especialista () Pelo Diretor e pelo Especialista

4) Como você avalia o seu conhecimento acerca das avaliações externas? (Pressupostos, boletins, matrizes, resultados)

- () Ótimo
 () Bom
 () Regular
 () Não conheço

5. Em relação à utilização da proposta curricular da SEE/ MG, você considera que os professores:

- () Utilizam a proposta na íntegra.
 () A utilizam, porém complementa com outras propostas.
 () Utilizam pouco a proposta pedagógica.
 () Não utilizam a proposta pedagógica.

6. A gestão escolar contribui para o desenvolvimento Pedagógico da escola ?

- (...) Não
 () Não sei informar
 () Sim. Se sim, de que forma: _____

7. Como são efetivados os encontros pedagógicos em sua escola e quais são os assuntos abordados?

8. Para você, quais os fatores que tem contribuído para o resultado positivo da escola nas avaliações externas?

9. Na tabela abaixo, você deve dizer se concorda ou não com cada afirmativa. Caso concorde, você deverá apresentar o grau de importância de cada item, numa escala de 0 a 10.

Questões	Não concordo	Concordo	Grau de importância 0 a 10
1. O professor precisa fazer o planejamento, pois ele, ajuda na sistematização do conhecimento.			
2. Cabe à escola executar intervenções pedagógicas para sanar as dificuldades dos alunos de baixo desempenho.			
3. É dever do professor incorporar as matrizes curriculares e os resultados das avaliações em sua prática pedagógica.			
4. A regularidade dos deveres de casa é importante para o processo de aprendizagem dos alunos.			
5. O contexto socioeconômico dos alunos interfere em sua situação de aprendizagem.			
6. A disciplina em sala de aula é fator preponderante para a aprendizagem do aluno.			
7. Conhecer a matriz curricular é fator decisivo para ter bons resultados.			
8. O trabalho de capacitação, controle e monitoramento efetivo da supervisão escolar faz grande diferença na escola.			
9. O absenteísmo docente(licenças, atrasos) pode comprometer muito a aprendizagem dos alunos.			
10. A cultura da escola mantém sempre uma cultura de excelência.			
11. A participação da família têm correspondência direta com os bons resultados da escola.			
12. Os estudos dos professores nas reuniões pedagógicas são importantes para o seu bom desempenho.			
13. A boa relação interpessoal entre os profissionais da escola contribui muito para os bons resultados dela.			
14. Os insumos (infraestrutura, materiais e equipamentos) de uma escola são determinantes para o processo de ensino e aprendizagem.			

Muito obrigada pela colaboração.

June.

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DO PROFESSOR- 2
ANOS INICIAIS E FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL DA E.E. João Victor Miranda

Prezado Professor, este questionário faz parte de uma pesquisa a respeito da gestão exercida pela Diretora da escola. Seu objetivo é identificar o nível de envolvimento da Direção sobre os princípios e procedimentos inerentes à gestão escolar. Os dados produzidos por esse questionário são sigilosos. Obrigada e bom trabalho!

Assinale um X no número correspondente ao grau de concordância a cada item. Marque de 0 a 5 de acordo com seu grau de concordância com o exposto. Lembre-se que o 0 significa discordância.

Como você avalia a competência da Diretora quanto à(o):	Concordância →					
	0	1	2	3	4	5
Conhecimento sobre os fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar						
1 - Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.						
2 - Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.						
Planejamento e organização do trabalho escolar						
3 - Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade.						
4 - Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico, com base em estudo e adequada compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidades, o papel da escola, diagnóstico objetivo da realidade social e das necessidades educacionais dos alunos e as condições educacionais para atendê-las.						
Monitoramento dos processos escolares e avaliação da escola						
5 - Promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados.						
6 - Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.						
Promoção de uma gestão para resultados educacionais						
7 - Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, "Prova Brasil", Provinha Brasil, PROALFA, PROEB, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.						
8 - Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.						

Promoção de uma gestão democrática e participativa	Concordância →					
	0	1	2	3	4	5
9 - Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.						
10 - Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.						
Gestão de pessoas						
11 - Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos.						
12 - Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.						
Gestão pedagógica						
13 - Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.						
14 - Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.						
Gestão administrativa						
15 - Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.						
16 - Promove a formulação de diretrizes e normas de funcionamento da escola e a sua aplicação, tomando as providências necessárias para coibir atos que contrariem os objetivos educacionais, assim como apurando qualificadamente as irregularidades que venham a ocorrer em relação às boas práticas profissionais.						
Gestão da cultura escolar						
17 - Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade.						
18 - Influencia positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-o convergir em torno do ideário educacional formulado para orientar a ação educacional da escola.						
Gestão do cotidiano escolar						
19 - Observa e influencia as regularidades do cotidiano escolar, como por exemplo, a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a desafios, como interação entre si, a ocorrência de conflitos e sua natureza, etc., com foco na efetividade do processo educacional, promoção da aprendizagem e formação dos alunos.						
20 - Transforma os horários destinados ao professor para preparação de aulas (horário de permanência, tempo de planejamento) em momentos de efetiva preparação de melhoria das práticas educacionais dos professores.						

Dentro da escala de 0 a 5, assinale um X no número correspondente à pontuação que você atribui para cada um dos quesitos relacionados às habilidades da Diretora.

Avalie a Diretora atribuindo notas para suas habilidades		0	1	2	3	4	5
P E S S O A I S	Autoconfiança						
	Autocontrole						
	Determinação						
	Motivação						
	Ousadia						
	Perseverança						
	Entusiasmo						
I N T E R - P E S S O A I S	Inteligência emocional						
	Inteligência social						
	Maturidade psicológica e social						
	Empatia						
	Espírito de equipe						
	Cooperação						
	Expectativas elevadas sobre a equipe						
P R O F I S S I O N A I S	Profissionalismo						
	Iniciativa						
	Aceitação a desafios						
	Gosto pelo trabalho						
	Dedicação						
	Empreendedorismo						
	Proatividade						

APÊNDICE E - ROTEIRO - Entrevista com as professoras em situação de Ajustamento Funcional

1- A Profissão

- Por que escolheu a profissão docente?
- Há alguém na família que trabalha com educação? Em que atividade?
- Gostaria que algum filho seguisse a profissão docente?
- Quais os aspectos mais valorizados na profissão docente?
- Quais os aspectos menos valorizados que considera na profissão docente?

2- Trajetória Profissional

- Que capacitação profissional você fez ao longo de sua trajetória como professora?
- Que proveitos tirou dela? Foi uma iniciativa sua ou do Estado? (estágios, cursos de especialização, mestrado, doutorado, etc.)
- Como foi sua formação inicial, auxiliou ou deu base pra você ser professora?
- Que contribuições o curso de magistério trouxe para sua vida? (termos pessoais e profissionais)
- Houve momentos críticos que afetaram a vida profissional? (incidentes que tenham afetado a vida profissional)
- Por que escolheu ser professora nessa escola?
- Se estivesse em sala de aula, quais as necessidades pedagógicas que você teria?
- Quais as pressões profissionais que os professores, hoje, estão submetidos?
- As expectativas enquanto ser professora alteraram ou modificaram ao longo do tempo?
- Você percebe se o professor, hoje, está melhor preparado para dar aula?

3- Afastamento

- Qual foi e quando pediu a 1ª licença ou afastamento de sala de aula? Por que?
- Quando solicitou essa primeira licença, em que momento de sua vida profissional você estava (início da carreira-meio...)? Quantos anos de magistério tinha?

- Depois da primeira licença, quantas solicitou, antes de conseguir o ajustamento funcional.
- Qual sua atividade hoje na escola?
- Sente falta da sala de aula? Por que?
- Quais os trâmites legais para a obtenção do ajustamento funcional?

4- Percepções sobre o afastamento da sala de aula

- Em sua opinião, quais são as razões que influenciam o afastamento do professor da sala de aula?
- Você percebe se houve maiores afastamentos devido a certas situações ou aspectos que modificaram a organização da escola?
- Quais os principais problemas gerados pelo afastamento do professor na escola?
- Quais são os principais problemas gerados pelo afastamento do professor para você enquanto pessoa?