

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

CATIA CRISTINA CLAUDIANO TRINDADE ROSA

**ANÁLISE DE AÇÕES EDUCACIONAIS DE UMA ESCOLA COM BOM
DESEMPENHO NO PROALFA**

JUIZ DE FORA

2012

CATIA CRISTINA CLAUDIANO TRINDADE ROSA

**ANÁLISE DE AÇÕES EDUCACIONAIS DE UMA ESCOLA COM BOM
DESEMPENHO NO PROALFA**

**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(a): Marcus Vinícius David

JUIZ DE FORA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

CATIA CRISTINA CLAUDIANO TRINDADE ROSA

**ANÁLISE DE AÇÕES EDUCACIONAIS DE UMA ESCOLA COM BOM
DESEMPENHO NO PROALFA**

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

Membro da banca-orientador(a)

Membro da banca externa

Membro da banca interna

Juiz de Fora, julho de 2012

Dedico este trabalho a meu marido e
a minha mãe que tanta força me
deram para sua realiza.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, ao meu marido e a minha mãe que me deram forças para que eu alcançasse esse objetivo e a todos que vivenciaram um pouco de minha trajetória escolar. Também agradeço à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais por promover o convênio com a Universidade Federal de Juiz de Fora, ao professor orientador Marcus Vinícius David, aos integrantes da banca examinadora, à Universidade Federal de Juiz de Fora por ofertar o curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ao Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública pelas oportunidades de estudo e formação ofertadas e à equipe de suporte da disciplina Dissertação pelas orientações repassadas, principalmente à Carla e Carolina. Não poderia me esquecer de agradecer à Creusa especialista dos anos iniciais do Ensino Fundamental da Escola Estadual Getúlio Vargas que sempre me atendeu prontamente quanto aos questionamentos sobre as ações desenvolvidas no estabelecimento escolar.

Multiplicaram-se os leitores, os textos escritos se diversificaram, novos modos de ler e novos modos de escrever foram criados. Os verbos “ler” e “escrever” deixaram de ter uma definição imutável: não designam mais (pouco designam hoje) atividades homogêneas. Ler e escrever são construções sociais. Cada época e cada circunstância histórica dão novos sentidos a esses verbos.

Emília Ferreira

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar a prática pedagógica da Escola Estadual Getúlio Vargas, localizada no município de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Para tal traçamos o perfil da escola, englobando sua estrutura física, quadro de profissionais e resultados obtidos na avaliação externa aplicada aos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental. O enfoque foi dado às ações implementadas pela equipe gestora deste estabelecimento escolar que favoreceram a melhoria do desempenho dos alunos no Programa de Avaliação da Alfabetização – PROALFA - no ano de 2010. O levantamento de dados foi embasado pela obra **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências** de Heloísa Lück. Foram apresentados os dados obtidos através da observação participativa, dos questionários respondidos pelos professores e por meio das entrevistas realizadas com a gestora escolar e especialista dos anos iniciais que proporcionaram destacar as ações implementadas pela equipe escolar que visaram a melhoria do desempenho dos alunos na avaliação externa e, a consequente aprendizagem dos educandos que proporcionou o avanço educacional nas etapas escolares adicionais.

Palavras chave: E.E. Getúlio Vargas. PROALFA. Gestão Educacional.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the pedagogical practice of the Getúlio Vargas State School, located in the city of Belo Horizonte, Minas Gerais. With such goal we drew the profile of the school, encompassing its physical, professional staff and results obtained in the external evaluation applied to students of 3 grade of elementary school. The focus was given to the actions implemented by the management team at this school that favored the improvement of student performance in Literacy Program Evaluation - PROALFA - in 2010. The survey was supported by the work **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências** by Heloisa Lück. We presented the data obtained through participant observation, questionnaires answered by teachers and through interviews with school management and specialist in early years which highlighted the actions taken by school staff that aimed to improve the performance of students in external evaluation and the subsequent students learning that provided the educational advancement in the subsequent school levels.

Keywords: E.E. Getúlio Vargas. PROALFA. Educational Management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise da proficiência da E.E Getúlio Vargas.....	29
Gráfico 2 - Participação dos alunos da E. E. Getúlio Vargas no PROALFA 2010.....	30
Gráfico 3 - Distribuição do desempenho dos alunos da E. E. Getúlio Vargas no PROALFA	31
Gráfico 4 - Competência para aplicar na prática de gestão escolar os fundamentos, princípios e diretrizes educacionais.....	58
Gráfico 5 - Competência para atuar na gestão escolar com visão abrangente da escola.....	59
Gráfico 6 - Competência planejar como processo fundamental de gestão.....	60
Gráfico 7 – Competência promover e liderar a elaboração dos documentos coletivos da escola.....	61
Gráfico 8 – Competência para realizar ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento da aprendizagem.....	62
Gráfico 9 - Competência para utilizar e orientar a aplicação dos resultados das avaliações na tomada de decisões.....	63
Gráfico 10 - Competência para informar a comunidade escolar sobre o resultado nas avaliações externas.....	65
Gráfico 11 - Competência de compromisso da gestão com a prestação de contas.....	68
Gráfico 12 - Competência para liderar a atuação integrada e cooperativa na escola.....	67
Gráfico 13 - Competência para articular a integração entre escola e comunidade.....	69
Gráfico 14 - Competência para promover a gestão de pessoas na escola e organizar o trabalho coletivo.....	70
Gráfico 15 - Competência para promover relacionamento interpessoal e proporcionar a comunicação no ambiente escolar.....	71
Gráfico 16 - Competência para atuar pedagogicamente.....	72
Gráfico 17 - Competência para estabelecer a gestão pedagógica.....	73
Gráfico 18 - Competência para otimizar a utilização de recursos.....	74

Gráfico 19 – Competência para coordenar as diretrizes e as normas de funcionamento da escola.....	75
Gráfico 20 - Competência para promover na escola ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes de acordo com fundamentos e objetivos legais.....	76
Gráfico 21 - Competência para influenciar positivamente o modo de pensar da comunidade escolar em prol da educação.....	77
Gráfico 22 - Competência para gerenciar o cotidiano escolar.....	78
Gráfico 23 - Competência para estabelecer momentos de estudo para os professores.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Dados da escola.....	27
---------------------------------------	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Quantitativo de servidores	28
Tabela 2- Dados da E.E. Getúlio Vargas referentes ao PROALFA.....	32
Tabela 3 – Quadro comparativo de resultados no PROALFA do Estado de Minas Gerais, da SRE Metropolitana C, do município de Belo Horizonte e da escola.....	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAED – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CEALE – Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita

E.E. – Escola Estadual

PAAE – Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar

PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização

PROEB – Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica

SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública

SRE – Superintendência Regional de Ensino

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 Escola Estadual Getúlio Vargas: Um estudo de caso	18
1.1 O Estado de Minas Gerais e as Avaliações Externas	18
1.2 Contextualização da Escola Estadual Getúlio Vargas	26
1.3 Resultados nas avaliações externas	28
1.4 Posturas da gestão e projetos específicos	34
1.4.1 Organização das ações desempenhadas pela equipe gestora	35
1.4.2 Gestora presente na escola	35
1.4.3 Capacitação dos professores em serviço	36
1.4.4 Perfil alfabetizador como critério para designações de professores dos anos iniciais	37
1.4.5 Envolvimento da Comunidade Escolar nas práticas escolares	37
1.4.6 Módulo II	38
1.4.7 Projeto Centopeia	40
1.4.8 Incorporação de projetos externos	42
1.4.8.1 Projeto Serra Verde	42
1.4.8.2 Escola de Tempo Integral	46
1.4.9 As parcerias	46
1.5 Apreciações da prática escolar	47
2 ANÁLISE DA PRÁTICA PEDAGÓGICA NAS TURMAS DO 3º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL DA ESCOLA ESTADUAL GETÚLIO VARGAS	49
2.1 Referencial Teórico	50
2.2 Técnicas de pesquisa	53
2.2.2 Coleta de dados	55
2.3 Apresentação e análise de resultados	56

2.3.1 Apresentação detalhada dos dados do questionário aplicado aos professores analisando a gestão escolar.....	57
2.3.1.1 Conhecimentos sobre os fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar.....	57
2.3.1.2 Planejamento e organização do trabalho escolar.....	60
2.3.1.3 Monitoramento dos processos escolares e avaliação da escolar....	62
2.3.1.4 Promoção de uma gestão para resultados educacionais.....	64
2.3.1.5 Promoção de uma gestão democrática e participativa.....	69
2.3.1.6 Gestão de pessoas.....	71
2.3.1.7 Gestão Pedagógica.....	74
2.3.1.8 Gestão Administrativa.....	76
2.3.1.9 Gestão da cultura escolar.....	77
2.3.1.10 Gestão do cotidiano escolar.....	77
2.4 Considerações para o Plano de Intervenção.....	79
3 PLANO DE AÇÃO: DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS.....	81
3.1 Considerações Finais.....	90
REFERÊNCIAS.....	92
COMPÊNDIOS.....	95

INTRODUÇÃO

A escola Estadual Getúlio Vargas, localizada em Belo Horizonte, em região de grande vulnerabilidade social, atende alunos dos anos iniciais e finais do ensino fundamental e ensino médio. Apesar das condições do entorno do estabelecimento educacional os profissionais da escola conseguiram alcançar ótimos resultados dentre os alunos do 3º ano do Ensino Fundamental no PROALFA¹ (Programa de Avaliação da Alfabetização), superando desafios intra e extra-escolares.

No capítulo 1 serão apresentadas as ações realizadas pela escola que podem ter favorecido resultados satisfatórios no PROALFA. Para tal, serão abordadas as seguintes temáticas: apresentação da concepção de educação em Minas Gerais, da escola, das avaliações externas, o resultado alcançado pelos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental da escola analisada no PROALFA e os projetos implementados que podem ter favorecido a melhoria do desempenho dos alunos.

No capítulo 2 será feita a apresentação da pesquisa de campo através da utilização dos recursos metodológicos (observação participante, entrevista, questionário) e embasados pelos referenciais teóricos selecionados. Nessa parte do trabalho acontecerá a correlação entre a prática pedagógica e as teorias que abordam questões educativas. Os recursos metodológicos utilizados para realização desta pesquisa de campo foram: entrevistas com a gestora escolar e com a especialista, observações do ambiente escolar, análise de boletins pedagógicos com os resultados do PROALFA e aplicação de questionário para os professores.

A apresentação dos dados será feita intercalando os dados obtidos no questionário aplicado aos professores, às respostas dadas pela gestora escolar e pela especialista dos anos iniciais do ensino fundamental nas entrevistas realizadas individualmente com estas duas funcionárias e o referencial teórico de acordo conforme as temáticas abordadas nesta parte do trabalho. Dentre os autores utilizados para embasamento teórico deste trabalho merecem destaque: Heloísa

¹ Programa de Avaliação da Alfabetização verifica o nível de alfabetização alcançado pelos alunos do ensino fundamental após três anos de escolaridade. Avalia o nível de desenvolvimento em alfabetização alcançado pelos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, são avaliados alunos do 3º ano (censitária), 2º ano e 4º ano (amostral). Ver [sítio www.simave.caedufjf.net/simave/proalfa/home.faces](http://www.simave.caedufjf.net/simave/proalfa/home.faces)

Lück (2009) com o livro **Dimensões da gestão escolar e suas competências**, material que fundamentou a elaboração do questionário aplicado aos professores e a análise da prática da equipe gestora da Escola Estadual Getúlio Vargas; e de Magda Soares (2004) foi destacada a abordagem dada por esta autora aos temas alfabetização e letramento, fatores essenciais e fundamentais para que os alunos se desenvolvam no processo de aquisição dos processos de leitura e de escrita.

Outros autores também foram apresentados neste trabalho, dentre eles podemos citar Gatti (2009) e Becker (2011). Neste trabalho os autores citados apresentam as abordagens pedagógicas feitas por eles, também foram feitas alusões a algumas legislações e documentos de referência utilizados pela **Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais** e pelo **Governo do Estado de Minas Gerais**.

No ano de 2009, a escola analisada teve uma queda considerável de proficiência na avaliação aplicada aos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental. Quando questionadas sobre o motivo dessa alteração, a gestora escolar e a especialista dos anos iniciais afirmaram que foi possível detectar como uma das causas para essa diminuição no desempenho dos alunos a aposentadoria de algumas professoras alfabetizadoras.

Devido a esse cenário, a equipe gestora, tendo como base o desempenho dos alunos evidenciado nas avaliações internas e na externa, passou a realizar ações para favorecer a formação dos educadores de acordo com as orientações curriculares instituídas nas escolas estaduais mineiras contempladas nas avaliações

O objetivo deste trabalho é analisar as ações implementadas pela equipe gestora desta escola que favoreceram a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas, mais precisamente, na avaliação do PROALFA que integra o SIMAVE². Essa análise tem por finalidade embasar um Plano de Ação Educacional

² SIMAVE (Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública) Conforme dados do sítio <http://www.simave.caedufjf.net/simave/home.faces> foi criado pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais no ano de 2000 e ampliado e aperfeiçoado em 2003. Responsável pela avaliação da educação, objetiva fornecer informações para análise e planejamento de ações educacionais para servidores e gestores da educação para elaboração de políticas públicas.

que atenda a formação dos professores alfabetizadores da SRE Metropolitana C e/ou da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais como um todo.

No capítulo 3, após a análise das ações desempenhadas pela Escola Estadual Getúlio Vargas, no capítulo 1, e o estudo de campo, no capítulo 2, será proposto um plano de intervenção, denominado FormAÇÃO, objetivando a apresentação das boas práticas dessa escola que poderão ser implementadas em outros estabelecimentos escolares para favorecer o desenvolvimento dos alunos das instituições educacionais com baixo desempenho nas avaliações externas. Objetivamos iniciar nosso trabalho na Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C, com a apresentação das ações pedagógicas apresentadas neste trabalho e, que tiveram efeito positivo no desempenho dos alunos. O FormAÇÃO contará com a participação de professores do 3º ano das escolas selecionadas e dos especialistas que trabalham com este ano de escolaridade. O projeto representará momentos de formação continuada em que serão apresentadas as práticas pedagógicas implementadas pela E.E. Getúlio Vargas que tiveram impacto positivo no processo ensino-aprendizagem.

1 ESCOLA ESTADUAL GETÚLIO VARGAS: UM ESTUDO DE CASO

Neste capítulo são descritas as ações e projetos implementados pela Escola Estadual Getúlio Vargas, os quais podem ter impactado a melhoria do desempenho dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental na avaliação externa PROALFA, que é realizada anualmente, desde 2006, nas escolas estaduais e municipais do estado de Minas Gerais. Destacaremos a atuação da equipe gestora, formada pela diretora, vice-diretores e especialistas, para favorecer a melhoria do ensino ofertado aos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental. É feita, ainda, a apresentação da Escola Estadual Getúlio Vargas, contextualização do estabelecimento, apresentação dos resultados na avaliação externa PROALFA, exposição das posturas da gestão escolar e dos projetos implementados, as parcerias estabelecidas e a apreciação da prática escolar.

1.1 O Estado de Minas Gerais e as Avaliações Externas

O Estado de Minas Gerais, devido à sua grande extensão e para acompanhamento mais eficiente das ações na área educacional, foi dividido em Superintendências Regionais de Ensino (SRE), atualmente são 47 em todo estado. As Superintendências Regionais de Ensino são compostas por várias equipes que são responsáveis pela orientação das ações educativas nas escolas a elas jurisdicionadas. São equipes responsáveis pela vida escolar dos alunos, vida profissional dos diversos servidores, coordenação dos diversos projetos e programas implementados na SRE e escolas e pela parte gerencial das escolas, incluindo finanças e rede física. Dentre as equipes que compõem uma SRE temos a equipe pedagógica que é coordenada por uma Supervisora Regional e subordinada a Diretoria Regional de Ensino.

No Estado de Minas Gerais, no ano de 2008, foram criadas a equipe central e equipe regional. As duplas da Equipe Central ficam em Belo Horizonte e realizam visitas de acompanhamento com orientações e sugestões. Cada dupla central têm sob sua responsabilidade duas Superintendências Regionais de Ensino nas quais estão incumbidos de visitar as escolas da jurisdição levando as orientações

repassadas pela Unidade Central da Secretaria de Estado de Educação, principalmente, da Superintendência de Educação Infantil e Ensino Fundamental, além de sugestões de práticas que possam melhorar o desempenho dos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Nas 47 Superintendências Regionais de Ensino também foram criadas equipes de analistas com o objetivo de proporcionar um acompanhamento pedagógico às escolas sob sua responsabilidade. A equipe pedagógica das Superintendências é formada pelos analistas educacionais e pelos inspetores escolares. Os analistas têm um quantitativo de escolas que visitam periodicamente as escolas orientando professores, especialistas e gestores quanto às questões pedagógicas. Promovem também momentos coletivos de formação continuada com os servidores das escolas: diretores, especialistas, professores. Os inspetores também têm um quantitativo de escolas pelas quais são responsáveis, eles além de analisarem questões administrativas das escolas, atualmente, também orientam em questões pedagógicas.

A Escola Estadual Getúlio Vargas, foco de nosso estudo, tem uma analista da Superintendência Regional de Ensino da Metropolitana C que a orienta e que repassa as informações tanto da Secretaria de Estado de Educação quanto da Superintendência Regional de Ensino. Ela analisa a prática pedagógica dos professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental, a atuação das especialistas. Esta funcionária também sugere alternativas às equipes das escolas almejando proporcionar o desenvolvimento dos alunos nas habilidades elencadas para cada ano de escolaridade. Essa escola também conta com o acompanhamento de uma inspetora escolar que une o trabalho pedagógico com as orientações administrativas.

Como afirma Pereira (2009, p.1) “as avaliações externas estão cada vez mais presentes nos espaços educacionais. Avaliações nacionais já acontecem desde a década de 1990 no Brasil”. Mudanças foram feitas no processo ensino-aprendizagem e o que se busca hoje, principalmente, em Língua Portuguesa não é somente a alfabetização dos alunos, mas o letramento dos mesmos, para serem capazes de identificar os gêneros textuais presentes no mundo que os cerca e saber utilizá-los na vida em sociedade.

Soares (2004, p.14) define bem os termos alfabetização e letramento:

Dissociar alfabetização e letramento é um equívoco porque no quadro das atuais concepções psicológicas, linguísticas e psicolinguísticas de leitura e escrita, a entrada da criança (e também do adulto analfabeto) no mundo da escrita ocorre simultaneamente por esses dois processos: pela aquisição do sistema convencional de escrita – a alfabetização – e pelo desenvolvimento de habilidades de uso desse sistema em atividades de leitura e escrita, nas práticas sociais que envolvem a escrita – o letramento. Não são processos independentes, mas interdependentes, e indissociáveis: a alfabetização desenvolve-se no contexto *de e por meio de* práticas sociais de leitura e escrita, isto é, através de atividades de letramento, e este, por sua vez, só pode se desenvolver *no contexto da e por meio da* aprendizagem das relações grafema-fonema, isto é, em dependência da alfabetização (SOARES, 2004, p.14).

A alfabetização entendida como aprender a ler e a escrever e, o letramento como a capacidade do indivíduo de utilizar a leitura e a escrita nas práticas sociais, de reconhecer os diversos gêneros textuais como poema, receita, carta, bilhete, entre outros, seus suportes, ou seja, os locais em que esses textos podem ser encontrados, por exemplo, revistas, jornais, panfletos, etc., conforme apresentado por Soares (2004, p. 14), estes são processos que ocorrem simultaneamente, um dependendo do outro.

Soares (2004, p. 11) continua em seu texto abordando os resultados obtidos nas avaliações externas e apresentando o que acontece na prática escolar que pode estar dificultando a alfabetização e o letramento dos alunos

É que diante dos precários resultados que vêm sendo obtidos, entre nós, na aprendizagem inicial da língua escrita, com sérios reflexos ao longo de todo o ensino fundamental, parece ser necessário rever os quadros referenciais e os processos de ensino que têm predominado em nossas salas de aula, e talvez reconhecer a possibilidade e mesmo a necessidade de estabelecer a distinção entre o que mais propriamente se denomina *letramento*, de que são muitas as facetas – imersão das crianças na cultura escrita, participação em experiências variadas com a leitura e a escrita, conhecimento e interação com diferentes tipos e gêneros de material escrito – e o que é propriamente a *alfabetização*, de que também são muitas as facetas – consciência fonológica e fonêmica, identificação das relações fonema-grafema, habilidades de codificação e decodificação da língua escrita, conhecimento e reconhecimento dos processos de tradução da forma sonora da fala para a forma gráfica da escrita. Por outro lado, o que não é contraditório, é preciso reconhecer a possibilidade e necessidade de promover a conciliação entre essas duas dimensões da aprendizagem da língua escrita, integrando alfabetização e

letramento, sem perder, porém, a especificidade de cada um desses processos, o que implica reconhecer as muitas facetas de um e outro e, conseqüentemente, a diversidade de métodos e procedimentos para ensino de um e de outro, uma vez que, no quadro desta concepção, não há um método para a aprendizagem inicial da língua escrita, há muitos métodos, pois a natureza de cada faceta determina certos procedimentos de ensino, além de as características de cada grupo de crianças, e até de cada criança, exigir formas diferenciadas de ação pedagógica (SOARES, 2004, p.11).

Soares também apresenta saídas para favorecer a alfabetização e o letramento dos alunos como reconhecer a alfabetização com suas especificidades e a necessidade de que a alfabetização ocorra com práticas que favoreçam o letramento dos alunos, ou seja, que o processo educacional proporcione a participação dos alunos em diversificadas atividades para desenvolver as habilidades de leitura e escrita para que não ocorra o fracasso escolar na fase inicial de aprendizagem da língua escrita.

As mudanças ocorridas na área da educação fizeram com que muitas ações fossem repensadas e uma delas se refere às avaliações. Isso é abordado por Lima (2009, p. 56):

As constantes transformações decorrentes dos processos de modernização e globalização têm intensificado o debate sobre a Educação no mundo contemporâneo. Motivados por uma tendência econômica neoliberal, governantes e gestores vêm despertando interesse pelo tema, sobretudo, pelos mecanismos de acompanhamento, mensuração e controle de sua qualidade. Conseqüentemente, a avaliação passa a assumir posição de centralidade na agenda internacional, tornando-se uma atividade cada vez mais complexa, evoluindo do estágio das “microavaliações para as macroavaliações” (Vianna, 1989, p.17). A avaliação ganha novos contornos, seja para atender as exigências de instituições internacionais de financiamento ou possibilitar à sociedade o acompanhamento das políticas públicas no setor educacional. Os sistemas educacionais de diferentes países e estados passaram a desenvolver, por iniciativa própria, indução e/ou até imposição das agências internacionais, mecanismos ou Políticas de Avaliação Educacional dos seus sistemas de ensino. Essas iniciativas passam a expressar as tendências decorrentes do modelo neoliberal, próprias do Estado Capitalista, onde a avaliação é priorizada enquanto estratégia de controle, para garantir maior eficiência do Sistema Educacional, num contexto delineado para um Estado Mínimo, com ênfase na sua função de “Estado Avaliador”.

Esta expressão quer significar, em sentido amplo, que o Estado vem adotando um ethos competitivo, neodarwinista, passando a admitir a lógica do mercado, através da importação para o domínio público de modelos de gestão privada, com ênfase nos resultados ou produtos dos sistemas educativos (AFONSO, 2000:49).

Além da ênfase no Controle, a Avaliação Educacional passa também a ser visualizada como mecanismo de Prestação de Contas, de Responsabilização ou *accountability*, conforme destacado por Vianna (1997), com um sentido contábil, financeiro e, em alguns casos, revestido por um sentimento de culpabilidade por sucessos ou fracassos.

Em 2000, foi criado o SIMAVE (Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública) com o objetivo de avaliar a qualidade do ensino ofertado às crianças e jovens através do gerenciamento das avaliações externas realizadas no sistema educacional público de Minas Gerais, sendo avaliados alunos de escolas estaduais e municipais. De acordo com dados do sítio da Secretaria de Estado de Educação, o SIMAVE tem como finalidade analisar o sistema educacional como um todo, por meio das avaliações e do preenchimento de relatórios contextuais pelos alunos, professores, gestores e integrantes da comunidade escolar. Há, portanto, uma análise do trabalho desenvolvido em sala de aula, pela gestão escolar e também das políticas públicas. De acordo com as informações constantes no sítio do SIMAVE, são duas modalidades de avaliação realizadas no Estado de Minas Gerais, a interna que é realizada pela própria equipe escolar e as externas que são coordenadas por equipe fora do ambiente escolar. Serão apresentados, a seguir, as avaliações que integram a grade de avaliações mineiras de acordo com dados do SIMAVE:

a) Avaliação interna

- PAAE (Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar) destinado aos alunos do 1º ano do Ensino Médio. A equipe das escolas tem acesso a um sistema informatizado que gera as provas por disciplina e emite relatório de desempenho por turma. Os professores também são avaliados. (MINAS GERAIS, 2010, p. 12)

b) Avaliações Externas

- PROALFA (Programa de Avaliação da Educação Pública) destinado aos alunos do 2º, 3º e 4º anos do Ensino Fundamental das escolas municipais e estaduais, o objetivo desta avaliação é verificar os níveis de alfabetização alcançados pelos alunos. Com a análise do resultado de desempenho dos alunos é possível realizar intervenções para o desenvolvimento dos alunos. (MINAS GERAIS, 2010, p. 12)
- PROEB (Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica) Avaliação do desempenho dos alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio tem como objetivo avaliar a educação básica nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática como um todo e, não individualmente. (MINAS GERAIS, 2010, p. 12)

O SIMAVE estabelece parcerias com o Instituto Avaliar³ para realizar o PAEE, com o CEALE⁴ (Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita) da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais) e com o CAED⁵ (Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação) da UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora) para realizar o PROALFA e o PROEB. Essas parcerias proporcionam utilização de metodologias diversificadas e adequadas tendo em vista o desempenho do sistema e a visão externa da realidade da rede pública estadual de ensino tornando a avaliação imparcial. Sendo assim, através da identificação e comunicação de pontos problemáticos buscam a qualidade educacional.

³ Instituto Avaliar – Organização da Sociedade Civil, sem fins lucrativos. Realiza avaliações e estudos educacionais, monitora e avalia políticas públicas e projetos relacionados a educação.

Informações adicionais no sítio <http://www.institutoavaliar.org.br/?l=instituto.html>

⁴ CEALE/UFMG – Órgão ligado a Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. Criado em 1990 trabalha com as áreas da alfabetização e de Português. Desenvolve projetos na área da pesquisa, ação educacional, documentação e publicação.

⁵ CAED – Instituição que elabora e desenvolve programas de avaliação do desempenho dos alunos das escolas públicas. Realiza cursos de formação, qualificação e aprimoramento dos profissionais da educação pelo país e desenvolve softwares para gestão das escolas públicas visando modernizar a gestão escolar.

No Estado de Minas Gerais foram elaboradas ações para serem desempenhadas no período de 2007 a 2023, de acordo com dados do sítio GERAES⁶ que aborda as áreas estratégicas do estado e suas metas a serem cumpridas. Essas ações têm o objetivo de melhorar as condições do estado para que seja um local que favoreça a melhoria da qualidade de vida de seus moradores. Para o alcance desse objetivo de melhoria no estado foram criados 56 Projetos Estruturadores divididos por Área de Resultados que organizam as estratégias para que o estado cumpra suas funções. Na área de Resultados Educação de Qualidade destacam-se como ações a Escola de Tempo Integral e Sistemas de Avaliação da Qualidade do Ensino e das Escolas, está última ação é realizada pelo SIMAVE.

Como visto o PROALFA, avaliação externa que visa verificar o nível de desempenho dos alunos após um período de três anos de escolaridade, é fruto da junção de forças da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais com a equipe do CAED e a equipe do CEALE/UFJF. Primeiramente foi elaborada uma matriz de referência, que elenca as habilidades selecionadas da matriz curricular⁷ que serão cobradas na avaliação. A partir dos descritores elencados na **Matriz de Referência** são elaborados os itens avaliativos para verificar em que nível os alunos estão na apropriação do sistema de escrita e quanto aos usos sociais da leitura e da escrita.

O PROALFA teve início no ano de 2005, sendo realizadas avaliações amostrais com os alunos do 2º ano do Ensino Fundamental, foram avaliados 10.685 alunos. Já no ano de 2006 a avaliação iniciou sua versão censitária para o 3º ano do Ensino Fundamental em que participaram 259.734 alunos e continuava sendo amostral para os alunos do 2º ano, tendo sido avaliados 27.734 alunos desse ano de escolaridade. Já a partir de 2007, o universo de alunos foi ampliado com a inclusão da avaliação para os alunos do 4º ano (amostral) e para os alunos com baixo

⁶ GERAES – Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado. Assessoria os órgãos e entidades da administração pública estadual quanto ao planejamento, execução e controle dos Projetos Estruturadores visando a boa execução dos mesmos. Gere a pactuação, monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados alinhando políticas e ações das Secretarias Estaduais com as ações do Planejamento Estratégico do Governo Estadual. Para saber mais consulte: <http://www.geraes.mg.gov.br/>

⁷ A matriz Curricular do Ciclo de Alfabetização apresenta os conteúdos que devem ser trabalhados em cada um dos anos de escolaridade. Consta nos Cadernos de Orientações da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais elaborados pelo CEALE/UFMG, mais precisamente no Caderno 2.

desempenho na avaliação realizada no ano anterior. O PROALFA é uma avaliação que objetiva verificar o desempenho alcançado pelos alunos no período de alfabetização. Em 2007 foram avaliados no 2º ano (amostral) 25.476 alunos, no 3º ano (censitária) 273.816 alunos, no 4º ano (amostral) 25.777 alunos e 32.097 alunos de baixo desempenho na avaliação PROALFA de 2006.

Com os dados das avaliações externas de 2006 e 2007 foram elaboradas metas a serem alcançadas pelas escolas, de proficiência (nível de desempenho alcançado pelos alunos) e de quantitativos de alunos que deveriam ter desempenhos recomendável, intermediário e baixo. O que se pretendia era aumentar a proficiência e o percentual de alunos no desempenho recomendável e, consequentemente, reduzir o quantitativo de alunos nos desempenhos intermediário e baixo. São definidos como desempenho recomendável os alunos que leem frases e pequenos textos, identificam gênero, assunto e finalidade de textos. Os alunos com desempenho intermediário são os que leem frases e pequenos textos e os com desempenho baixo leem apenas palavras.

O cumprimento de metas faz parte de um Acordo de Resultados⁸ instituído em 2008 pela Lei 17600/08 na esfera administrativa do estado de Minas Gerais. Foram estipuladas metas e, um dos quesitos para pagamento do Prêmio por Produtividade⁹ aos servidores da educação é o cumprimento das metas estipuladas para as escolas na avaliação externa. Antecede ao Prêmio por produtividade o Acordo de Resultados onde são estipuladas metas e objetivos a serem alcançados pelos órgãos que compõem o governo estadual. Visa melhorar o desempenho dos órgãos estaduais e a otimizar a utilização dos recursos. O Prêmio por Produtividade é calculado de acordo com o percentual de metas cumpridas anualmente e é pago aos servidores estaduais em data específica.

⁸ Acordo de Resultados – Instrumento gerencial que define as prioridades através de indicadores e metas que órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual devem cumprir em longo, médio ou curto prazo visando a maior eficiência e efetividade dos mesmos em prol do desenvolvimento do estado. Informações adicionais no sítio <http://www.geraes.mg.gov.br/acordo-de-resultados>

⁹ Prêmio por Produtividade – Prêmio para servidores dos órgãos/entidades do governo que assinaram o Acordo de Resultados funciona como incentivo. Mérito pelo alcance de bons resultados nas metas pactuadas. Pago anualmente, após análise dos critérios para sua concessão, no segundo semestre do ano posterior ao avaliado. Para saber mais consulte <http://www.geraes.mg.gov.br/acordo-de-resultados/premioprodutividade>

Com as avaliações externas o que se busca é alcançar educação de qualidade com a responsabilização de todos da equipe escolar. Como abordado por Beker (2010, p.3) a avaliação “não é um fim em si mesmo, mas um instrumento que deve ser utilizado para corrigir rumos e pensar o futuro”.

Primeiramente, ao analisar o desempenho dos alunos na avaliação externa o que se pretende é analisar o nível de qualidade da educação no estado. A equipe pedagógica da Unidade Central da Secretaria de Estado de Educação e das Superintendências Regionais de Ensino tem realizado ações de intervenção para as escolas melhorarem a aprendizagem de seus alunos, dentre elas capacitações e visitas às unidades escolares com sugestões pedagógicas para melhoria do desempenho dos alunos.

1.2 Contextualização da Escola Estadual Getúlio Vargas

A Escola Estadual Getúlio Vargas foi criada em março de 1986, e durante sete meses funcionou, com 8 turmas de 1ª a 4ª série, no prédio de uma escola da rede municipal localizada no mesmo bairro até seu prédio terminar de ser construído. No ano seguinte em sede própria essa escola teve um aumento considerável de turmas e, em 1992 iniciou o 2º grau, hoje denominado Ensino Médio.

Essa escola, atualmente, tem turmas do ensino fundamental (1º ano ao 5º ano e do 6º ano ao 9º ano) e Ensino Médio (3 anos de escolaridade) somando aproximadamente 1400 alunos.

A escola tem um espaço físico considerável, além da área construída, um ambiente com árvores e plantas diversas. O prédio da escola já passou por várias reformas e ampliações. A infraestrutura dessa escola é a demonstrada, no quadro 1:

Quadro 1 - Dados da escola

Rede física da escola	Quantidade
Salas de aula	18 salas de aula e uma para atender a Escola de Tempo Integral
Laboratórios	1 laboratório de informática com 16 computadores; 1 laboratório de Biologia / Química; 1 laboratório de Física
Administrativo	Sala dos professores Sala da Direção Sala da Vice-Direção Sala das Especialistas Secretaria Departamento Pessoal Mecanografia Depósito
Setores pedagógicos	Biblioteca Sala de vídeo
Banheiros para servidores	Na sala dos professores, sanitário masculino e o feminino. Na secretaria, sanitários masculino e o feminino.
Banheiros para alunos	Para alunos adultos, sanitários masculino e feminino com 4 repartições cada. Para alunos pequenos, sanitários masculino e feminino com 4 repartições cada.
Espaço para alimentação	Cantina Refeitório Depósito de merenda Área com bebedouros
Espaço esportivo	Quadra coberta e descoberta com arquibancadas e 4 banheiros / sanitários.

Fonte: Elaborado pela autora

Além desses espaços a escola possui pátios, estacionamento, corredores, escadas e rampa de acessibilidade para favorecer o deslocamento de todos os alunos, principalmente dos que tem dificuldades para se locomover.

Devido ao quantitativo de turmas e alunos o número de servidores da escola é representativo, conforme apresentado na tabela 1:

Tabela 1 – Quantitativo de servidores

RECURSOS HUMANOS	
Servidores	Quantidade
Diretor(a)	1
Vice-diretor(a)	2
Secretária	1
Auxiliar Técnico de Educação Básica	8
Auxiliar de Serviços de Educação Básica	20
Especialistas	5
Auxiliares de Biblioteca	3
Professores	62
Total	102

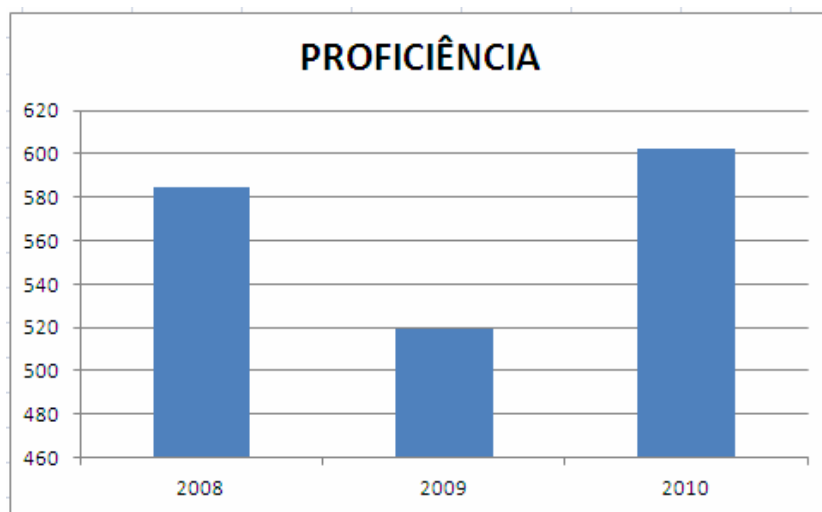
Fonte: Elaborada pela autora

Após apresentação da infraestrutura da escola e do quantitativo de funcionários que integram o quadro de servidores da Escola Estadual Getúlio Vargas a seguir serão apresentados os resultados obtidos pelos alunos desse estabelecimento escolar na Avaliações Externa PROALFA.

1.3 Resultados nas avaliações externas

Começaremos a apreciar os resultados da Escola Estadual Getúlio Vargas observando a proficiência alcançada pelos alunos nos anos 2008, 2009 e 2010 que é detalhada, no gráfico 1.

Gráfico 1 – Análise da proficiência da E. E. Getúlio Vargas



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados do SIMAVE (2010)

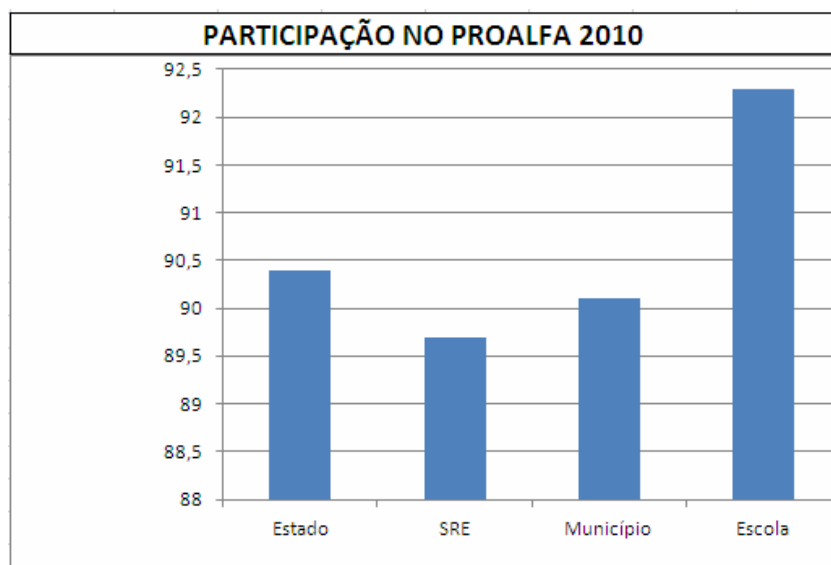
Considerando-se o gráfico 1 sobre a proficiência da Escola Estadual Getúlio Vargas, observa-se que, de 2008 para 2009, houve um decréscimo de 65,9 pontos e, em 2010, um aumento de 83,3 pontos neste indicador. De acordo com o que foi relatado pela gestora escolar e pela especialista dos anos iniciais, a redução na proficiência, no ano de 2009, deveu-se a aposentadoria de alguns de seus professores alfabetizadores. Após constatada a redução da proficiência, a equipe gestora investiu em capacitações para habilitar os novos professores para o desempenho da função de alfabetizadores.

A especialista dos anos iniciais, em entrevista, informou que assim que a equipe gestora percebeu a dificuldade dos professores novatos, em trabalhar com as orientações constantes dos Cadernos de Orientação¹⁰, a equipe gestora passou a realizar momentos de capacitação em serviço com o objetivo de habilitar estes professores para que lecionassem de acordo com as novas diretrizes educacionais. Dessa forma, os alunos teriam as competências consolidadas de acordo com o ano de escolaridade em curso e, assim alcançassem um bom desempenho na avaliação externa.

¹⁰ São 6 cadernos que abordam as questões pedagógicas e no caderno nº 2 consta a matriz curricular que elenca as capacidades que devem ser trabalhadas por ano de escolaridade.

O gráfico 2, favorecerá a observação da participação dos alunos da E.E. Getúlio Vargas no PROALFA e a comparação desse percentual com os índices alcançados pela SRE e pelo município de Belo Horizonte.

Gráfico 2 – Participação dos alunos da E. E. Getúlio Vargas no PROALFA 2010



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados do SIMAVE (2010)

Analisando a participação dos alunos da Escola Estadual Getúlio Vargas, apresentada no gráfico 2, e os indicadores no estado, verifica-se que, nesse quesito, a escola obteve um percentual maior que o do Estado, da SRE e do Município de Belo Horizonte. O alto índice de participação é devido ao incentivo que equipe gestora dessa escola faz com os alunos para que não falem no dia da avaliação.

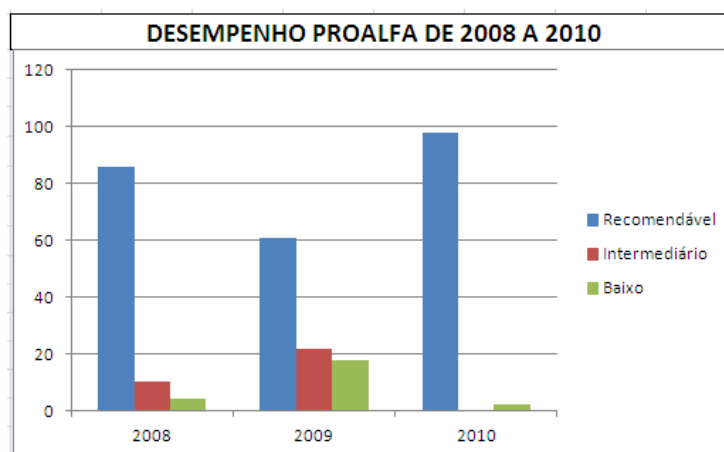
A especialista que acompanha as turmas dos anos iniciais do Ensino Fundamental no turno da tarde tem dois cargos na escola, e, em 2011, atuava também como vice-diretora no turno da manhã; no ano de 2012, é professora para ensino e uso da biblioteca no turno da noite.

A especialista informou, em entrevista, que os profissionais da escola, professores, especialistas, vice-diretores e a gestora, discutem com os alunos sobre a importância da avaliação procurando incentivá-los a participar, garantindo, dessa forma, a grande maioria dos alunos presentes no dia da aplicação da avaliação. Assim sendo, é utilizada a tática do convencimento, como alternativa para propiciar a boa participação dos alunos nas avaliações. Os profissionais desta escola, ao

analisar os dados referentes às avaliações anteriores, se conscientizaram de que a participação é um dos quesitos que indica crescimento da escola na avaliação se comparada com versões anteriores da mesma.

A análise do desempenho dos alunos no PROALFA nos anos de 2008, 2009 e 2010 é apresentada, no gráfico 3:

Gráfico 3 – Distribuição do desempenho dos alunos da E. E. Getúlio Vargas no PROALFA



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados do SIMAVE (2010)

Quanto ao desempenho alcançado pelos alunos do 3º ano no PROALFA, no período de 2008 a 2010, apresentado no gráfico 3, percebe-se que houve um crescimento considerável no desempenho recomendável e decréscimo no desempenho baixo e nenhum aluno no desempenho intermediário. É preciso identificar quais as ações desempenhadas pela equipe da escola que proporcionaram o aumento do desempenho recomendável, a redução do baixo desempenho e a eliminação do número de alunos no desempenho intermediário.

De acordo com informações do sítio do SIMAVE e dos materiais impressos por ele, referentes ao PROALFA, identifica-se como o aluno no nível recomendável aquele capaz de ler frases e pequenos textos, identificar gênero, assunto e finalidade dos textos. Essas habilidades elencadas necessitam ser trabalhadas sistematicamente para que o educando ao final dos três primeiros anos do Ensino Fundamental tenham consolidado as habilidades elencadas para esse período escolar.

Ainda analisando os dados do gráfico 3, percebe-se a melhoria dos indicadores alcançados pelos alunos dessa escola. O que se pretende é verificar quais as ações desenvolvidas que propiciaram o crescimento visualizado no PROALFA no ano de 2010.

Na tabela 2, são apresentados os resultados que os alunos dessa escola obtiveram no PROALFA 2010, avaliação dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental, que verifica os níveis de alfabetização e letramento dos educandos.

Tabela 2 – Dados da E. E. Getúlio Vargas referentes ao PROALFA

Participação: 92,3%				
Desempenho				
Ano	Proficiência	Baixo	Intermediário	Recomendável
2008	585	4,1%	10,2%	85,7%
2009	519,1	17,6%	21,6%	60,8%
2010	602,4	2,1%	0%	97,9%

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados do SIMAVE (2010)

Analisando os resultados alcançados pelos alunos, expostos na tabela 2, constata-se que, em 2010, a escola teve uma participação de 92,3% superando o índice do Estado que foi de 90,4% na rede estadual e de 89,6% na rede municipal, da SRE rede estadual de 89,7% e da rede municipal de 89,6% e do Município de 90,1% na rede estadual, como apresentado no gráfico 2 (página 29). A proficiência dessa escola também supera a proficiência do Estado (589,8) e também da SRE (567,6) de acordo com os dados constantes da tabela 3 que será apresentada na página 32.

Em relação ao desempenho, verifica-se que aumentou o número de alunos no desempenho recomendável, zerou o número de alunos no nível intermediário e diminuiu o número de alunos no baixo desempenho, como foi apresentado no gráfico 3 (página 30). Nesse período analisado, ocorreu a aposentadoria de muitas professoras que integravam o quadro de alfabetizadoras dessa escola e, conforme destacado pela gestora escolar, em entrevista, novas professoras passaram a ser alfabetizadoras. No cotidiano escolar, nas atividades diárias, nos dados obtidos nas

avaliações internas e externas, ficou evidenciado que algumas das novas professoras não tinham experiência com o processo de alfabetização.

Na tabela 3, será feita uma comparação dos dados do PROALFA no estado, na SRE, no município e na escola.

Tabela 3 – Quadro comparativo de resultados no PROALFA do estado de Minas Gerais, da SRE Metropolitana C, do município e da escola

Estado de Minas Gerais				
		Desempenho		
Ano	Proficiência	Baixo	Intermediário	Recomendável
2008	550,3	13,8%	13,7%	72,5%
2009	551,6	11,8%	15,5%	72,6%
2010	589,8	5,4%	8,4%	86,2%
SRE Metropolitana C				
Ano	Proficiência	Baixo	Intermediário	Recomendável
2008	535	16,5%	16,4%	67,1%
2009	534,4	15,5%	19,1%	65,4%
2010	567,6	7,3%	11,6%	81%
Município de Belo Horizonte				
Ano	Proficiência	Baixo	Intermediário	Recomendável
2008	486,4	31,4%	22,9%	45,8%
2009	503,4	25,2%	23,2%	51,6%
2010	513,3	21,5%	21,9%	56,6%
Escola Estadual Getúlio Vargas				
Ano	Proficiência	Baixo	Intermediário	Recomendável
2008	585	4,1%	10,2%	85,7%
2009	519,1	17,6%	21,6%	60,8%
2010	602,4	2,1%	0%	97,9%

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados do SIMAVE (2010)

A Escola Estadual Getúlio Vargas foi escolhida como foco para o desenvolvimento deste estudo de caso, devido aos resultados obtidos no PROALFA 2010. Analisando os resultados obtidos, em 2009 a proficiência foi de 519,7 e o desempenho baixo de 17,6%, o intermediário de 21,6% e o recomendável de 60,8% e em 2010 a proficiência foi de 602,41 e os desempenho baixo de 2,1%, o intermediário 0% e o recomendável de 97,9%.

Nota-se que essa escola conseguiu cumprir os cinco critérios de crescimento: aumentou a proficiência¹¹, a taxa de alunos no desempenho recomendável, o percentual de participação e, também reduziu o número de alunos no baixo desempenho o desvio padrão. Este último critério citado representa a diferença entre o resultado do aluno com melhor desempenho e do aluno com menor desempenho. O desvio padrão, diferença entre o maior desempenho alcançado pelos alunos na avaliação e o menor desempenho obtido caiu de 85,6%, em 2006, para 55,9% em 2010. A diminuição desse indicador demonstra que os profissionais dessa escola têm se empenhado no desenvolvimento de estratégias para favorecer a aprendizagem dos alunos e que diminuíram a disparidade entre o desempenho dos alunos nas avaliações externas, ou seja, a diferença de proficiência entre o aluno com maior desempenho e o de outro com menor desempenho.

1.4. Posturas da gestão e projetos específicos

As visitas feitas pela pesquisadora à escola foram realizadas em 29/03/2011, 02/09/2011 e 02/12/2011. Também foram obtidas informações em conversas via telefone, e comunicação via email. A pesquisa para obtenção dos dados referentes a esta escola ocorreu com observações do ambiente escolar, entrevistas realizadas com a gestora da escola e com a especialista dos anos iniciais e observação dos resultados obtidos no PROALFA. No ambiente escolar procurou-se analisar o cotidiano e identificar as práticas que proporcionaram melhoria no desenvolvimento dos alunos nas avaliações externas.

Após conhecermos um pouco a Escola Estadual Getúlio Vargas iremos agora apresentar as ações e projetos internos implementados pela equipe da escola e que podem ter impactado na melhora do desempenho dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental no PROALFA.

1.4.1 Organização das ações desempenhadas pela equipe gestora

A equipe gestora é integrada pela diretora, seus 3 vice-diretores (um para cada turno) e suas especialistas (uma para cada turno). A gestora escolar relatou na

¹¹ A proficiência indica as capacidades elencadas na matriz de referência que foram consolidadas pelos alunos no ano escolar avaliado. A matriz de referência é um recorte, uma parte do que foi ensinado e que consta na matriz curricular.

entrevista, “divido as tarefas administrativas e pedagógicas com os demais profissionais que trabalham na escola, se eu não estiver na escola é preciso que as ações continuem sendo realizadas, por isso delego atribuições a outros servidores”. Com base nas informações obtidas, nas entrevistas realizadas com a gestora escolar e com a especialista dos anos iniciais e nos dados referentes à avaliação externa, pode-se constatar que o número de alunos não é o fator que mais influencia no resultado da escola e sim, como a equipe gestora da escola se organiza para a realização do processo educativo objetivando o desenvolvimento dos alunos no processo de alfabetização.

A atual gestora da escola, de acordo com dados obtidos nas entrevistas feitas nos dias de visita ao estabelecimento educacional, informou que coordena as ações educacionais há 3 anos e que foi reeleita este ano com posse prevista para o início de 2012, para um mandato que, inicialmente, tem a previsão de ir até 2013.

1.4.2 Gestora presente na escola

A Escola Estadual Getúlio Vargas, conforme verificado no dia das visitas à escola tem uma diretora presente e que conhece todas as ações desempenhadas pelas especialistas e demais profissionais da escola o que pode ser verificado nos relatos que a administradora escolar faz sobre as atividades desenvolvidas por alguns dos professores. É uma equipe entrosada onde direção, vice-direção e especialistas, realizam o trabalho integrado.

É difícil encontrar a diretora em sua sala, ela e seus vice-diretores acompanham o trabalho pedagógico desenvolvido na sala de aula e demais espaços da escola. Percebe-se que quando um aluno cumprimenta um dos integrantes da equipe gestora que o reconhecem enquanto profissional da escola e que sabem suas atribuições, atitude que indica o envolvimento desses profissionais nas práticas pedagógicas. A gestora não realiza somente as atividades administrativas e burocráticas, se envolve também com as ações pedagógicas, ela afirmou na entrevista que “apesar das questões burocráticas serem muitas, reservo um tempo em meu planejamento para as ações pedagógicas”.

1.4.3 Capacitação dos professores em serviço

Conforme relatado pela especialista, na entrevista, os professores que integravam o quadro de profissionais da escola foram se aposentando por já terem completado o tempo de serviço. Para suprir essa saída de educadores,

principalmente os dos anos iniciais do ensino fundamental, foram designados outros docentes ou então foram recebidos professores de outras escolas que anteriormente haviam solicitado mudança de lotação.

Na prática pedagógica e na análise dos resultados alcançados nas avaliações internas e externas foi detectada a dificuldade dos professores para trabalhar com as abordagens pedagógicas constantes da coleção **Orientações para a Organização do Ciclo Inicial de Alfabetização**. A especialista dos anos iniciais organizou uma formação continuada com os professores para eles se tornarem capazes de lecionar de acordo com as habilidades que deveriam ser trabalhadas e consolidadas por ano de escolaridade.

A capacitação passou a integrar os momentos de encontros coletivos, a partir do momento em que novas professoras passaram a integrar o quadro de profissionais, o que se buscava era habilitar as educadoras com conhecimento sobre as orientações curriculares e procedimentais para o ano de escolaridade em que atuavam.

Para a realização desta capacitação em serviço foi utilizada a carga horária de 8 horas mensais destinadas ao Módulo II. O tempo destinado à capacitação foi coordenado com as aulas de educação física e ensino religioso, resultando em um horário livre para os professores regentes que se reuniam com a especialista dos anos iniciais e procediam ao estudo dos materiais de orientação implantados no estado e também planejavam as aulas de acordo com os novos direcionamentos curriculares.

1.4.4 Perfil alfabetizador como critério para designações de professores dos anos iniciais

Muitas ações são desenvolvidas pela equipe de profissionais, sob a coordenação da equipe gestora da Escola Estadual Getúlio Vargas. Uma delas é que a diretora, seus vice-diretores e especialistas nos editais de designações para cobrir licenças ou férias-prêmio de professores, colocam como critério para assumir a vaga que o educador que irá assumir as turmas dos profissionais afastados tenha perfil alfabetizador. Caso o professor afirme ter prática de alfabetizador e no desenvolvimento da ação educativa fique evidenciado o contrário, a direção juntamente com a inspetora escolar que atende esta escola tem condições de proceder à dispensa do professor por não cumprir o quesito estabelecido no edital

de convocação para designação. Esta ação é realizada na escola para que os alunos sejam beneficiados no processo educativo com professores que possam dar prosseguimento ao trabalho que vem sendo realizado. Tal postura favorece o desenvolvimento no processo ensino aprendizagem, pois os professores e especialistas analisam as matrizes curriculares e juntos buscam alternativas para o desenvolvimento de atividades mais práticas para favorecer a compreensão dos alunos.

1.4.5 Envolvimento da Comunidade Escolar nas práticas escolares

Os profissionais desta escola realizam projetos para envolver a comunidade escolar, como os de Literatura, de Cidadania e Gincanas. Os projetos são desenvolvidos nas disciplinas ministradas pelos professores do Ensino Fundamental e Médio e tem os momentos em que esses projetos são apresentados para a comunidade. Para os profissionais desta escola como mencionaram a gestora e a especialista dos anos iniciais do ensino fundamental envolver a comunidade escolar nas ações educacionais é muito importante para o bom andamento da prática educativa. Como abordado por estas servidoras a participação da comunidade ainda é pequena, mas a equipe tem buscado alternativas para favorecer a ampliação de ações que envolvam a comunidade escolar, inclusive essa é uma das ações elencadas no Plano de Intervenção Pedagógica¹² elaborado para o ano de 2012.

1.4.6 Módulo II

A gestora, seus vice-diretores e especialistas estabelecem junto com os professores no calendário anual os dias para a realização do Módulo II¹³, oito horas mensais incluídas na carga horária dos professores, destinadas para estudo, planejamento dos profissionais e para apresentação de práticas exitosas realizadas pelos professores. A gestora juntamente com seus vice-diretores e especialistas planejam o Módulo II de acordo com a necessidade evidenciada na prática educativa

¹² O Plano de Intervenção Pedagógica é um documento elaborado pela equipe de profissionais da escola que tem o objetivo de elencar as ações que visam sanar os problemas evidenciados na prática pedagógica que tem dificultado a obtenção de bons resultados de desempenho dos alunos que realizam as avaliações externas.

¹³ Módulo II – Lei 7109 de 13 de outubro de 1977, artigo 13 inciso I e artigo 99 inciso I e artigo 99 inciso I. Professor regente tem o regime de trabalho dividido em dois módulos: Módulo I e Módulo II. A carga horária do professor é de 24 horas semanais. Sendo dividida em 2 módulos: Módulo I – 18 horas aula destinado a regência; Módulo II – 6 horas aula que dentre outras atribuições destacam-se momento para planejamento, avaliação, recuperação, estudo.

ou com temas sugeridos pelos professores. Nesses encontros é feito o registro dos presentes em ata e dos temas abordados por cada data destinada ao Módulo II. A especialista dos anos iniciais explicou, em entrevista, que o tempo destinado ao módulo é para a formação do professor, tanto do professor regente quanto do professor do tempo integral. Em 2011 o Módulo II ocorreu uma vez por mês, aos sábados, com duração de 4 horas e conforme relatado por esta especialista em entrevista, no ano de 2012, haverá ampliação dessa carga horária, que passará a acontecer em dois sábados no mês para cumprir a carga horária, de 8 horas, estipulada para esses encontros mensalmente.

A especialista dos anos iniciais mencionou, em entrevista, que na distribuição de turmas no início do ano letivo concilia as turmas de mesmo ano de escolaridade com aulas especializadas no mesmo horário. Por exemplo, se há duas turmas de 1º ano do Ensino Fundamental uma delas terá no primeiro horário da terça-feira aula de educação física e a outra sala do mesmo ano de escolaridade aula de ensino religioso. Isso é estabelecido por serem as disciplinas de educação física e de ensino religioso que são realizadas por outro professor e, não pelo professor regente. Esse momento livre no cronograma das professoras do mesmo ano de escolaridade proporciona o encontro da especialista com os dois professores para orientação coletiva. Como é abordado no site da Revista Educação¹⁴ (2011) o especialista também chamado de coordenador tem papel fundamental na formação continuada dos professores:

Todo o trabalho do coordenador, portanto, só é possível a partir de um espaço coletivo de debate com os professores. Só a partir dessa interação a figura do coordenador pode exercer a sua principal função, a de formador que promove a reflexão contínua junto aos professores sobre a prática pedagógica. Por isso é importante para os coordenadores compreender que a construção de conhecimento junto aos professores não acontece porque o coordenador ensina o professor como ensinar, e sim porque existe o intercâmbio entre eles. (REVISTA EDUCAÇÃO, s/p., 2011)

Nos momentos de planejamento, professores e especialista dos anos iniciais, procuram estabelecer trabalho integrado entre o professor regente e o professor de

¹⁴ Disponível em <http://revistaeducacao.uol.com.br/textos/167/profissao-articulador-escolar-233504-1.asp>. Acesso em 20 de abril de 2012

educação física. Informam para o professor de educação física como pode ajudar o professor regente para que juntos favoreçam o desenvolvimento dos alunos. Nas atividades elaboradas o que se pretende é a qualidade das atividades e não a grande quantidade delas. A especialista e os professores buscam através das habilidades constantes da matriz curricular elaborar atividades que favoreçam a aprendizagem dos alunos. Não é a quantidade de atividade mimeografada ou xerocada que irá favorecer o desenvolvimento dos alunos.

Sempre que tem acesso ao resultado das avaliações internas ou externas, a gestora juntamente com sua equipe, os analisa verificando o nível alcançado por cada aluno e coletivamente planejam as intervenções para melhoria do desempenho dos alunos conforme as dificuldades evidenciadas nas turmas do Ensino Fundamental e Ensino Médio. Essas intervenções acontecem quinzenalmente de acordo com o desempenho de cada aluno.

1.4.7 O Projeto Centopeia

O Projeto de Literatura intitulado **Centopeia**, desenvolvido na escola, envolve toda a família. Este projeto acontece semanalmente e consiste em determinado dia da semana os alunos levarem um livro para casa. No início do ano letivo realizam reunião festiva de pais e dentre outros temas apresentam o projeto de leitura. Os professores e a equipe gestora expõem aos pais da importância desse projeto e os responsáveis pelos alunos assinam um termo de compromisso garantindo que o filho irá ter contato com o livro. Os alunos também vão até a biblioteca uma vez por semana para lerem os livros constantes de seu acervo e para participar de contação de histórias.

Esse projeto é organizado pela especialista dos anos iniciais e, segundo esta servidora, vem sendo efetivado desde o ano de 2006 no início do ano letivo. Em 2011, este projeto foi realizado de fevereiro até novembro, com os alunos do 1º ao 7º ano do turno da tarde. Para o ano de 2012, a previsão é de que tenha como participantes, os alunos do 1º ao 6º ano do Ensino Fundamental. No 6º e 7º anos os professores envolvidos no projeto foram os de Língua Portuguesa e Literatura. O desenvolvimento dos alunos na leitura vem sendo proporcionado pela realização de diversificadas práticas de leitura contempladas neste projeto, de acordo com o que relatou a especialista em entrevista.

A especialista dos anos iniciais afirmou que o projeto de Literatura surgiu da percepção dela enquanto contadora de histórias, que notou que os alunos de 6 anos que se matriculados na escola advindos da escola infantil próxima tinham um bom contato com a literatura e, que esse gosto, iniciado na educação infantil, era perdido com a inserção dessas crianças no Ensino Fundamental. Esses alunos, ao participarem da contação de histórias, estabeleciam um diálogo apresentando as histórias já ouvidas. Isso fez com que a especialista pesquisasse sobre como é o trabalho realizado na escola vizinha e procurasse meios de ampliar o apreço pela leitura dos alunos do turno da tarde da escola em que trabalha.

Em 2011, foram trabalhados neste projeto textos de Vinícius de Moraes e Carlos Drummond de Andrade. No dia 25 de novembro foi realizada a apresentação dos trabalhos produzidos pelos alunos para a Comunidade Escolar, em um projeto que procura a parceria pais-alunos-especialistas para o desenvolvimento dos educandos e o estabelecimento de uma ação que já havia sido despertada na Educação Infantil.

A equipe de profissionais dessa escola realiza esta ação almejando à alfabetização e ao letramento dos alunos como apresentado por Soares (2004, p.15):

Na concepção atual, a alfabetização não precede o letramento, os dois processos são simultâneos, o que talvez até permitisse optar por um ou outro termo, como sugere Emilia Ferreiro em recente entrevista à revista Nova Escola, em que rejeita a coexistência dos dois termos com o argumento de que em alfabetização estaria compreendido o conceito de letramento, ou vice-versa, em letramento estaria compreendido o conceito de alfabetização – o que seria verdade, desde que se convencionasse que por alfabetização seria possível entender muito mais que a aprendizagem grafofônica, conceito tradicionalmente atribuído a esse processo, ou que em letramento seria possível incluir a aprendizagem do sistema de escrita. A conveniência, porém, de conservar os dois termos parece-me estar em que, embora designem processos interdependentes, indissociáveis e simultâneos, são processos de natureza fundamentalmente diferente, envolvendo conhecimentos, habilidades e competências específicos, que implicam formas de aprendizagem diferenciadas e, conseqüentemente, procedimentos diferenciados de ensino. Sobretudo no momento atual, em que os equívocos e falsas inferências anteriormente mencionados levaram alfabetização e letramento a se confundirem, com prevalência deste último e perda de especificidade da primeira, o que se constitui como uma das causas do fracasso em alfabetização que hoje ainda se verifica nas

escolas brasileiras, a distinção entre os dois processos e conseqüente recuperação da especificidade da alfabetização tornam-se metodologicamente e até politicamente convenientes, desde que essa distinção e a especificidade da alfabetização não sejam entendidas como independência de um processo em relação ao outro, ou como precedência de um em relação ao outro (SOARES, 2004, p.15).

Com essa abordagem de Soares constata-se que os profissionais dessa escola realizando o Projeto Centopeia estão favorecendo o desenvolvimento da alfabetização e do letramento dos alunos.

1.4.8 Incorporação de projetos externos

Além dos projetos criados pela equipe gestora, a escola implementou as seguintes iniciativas: Projeto Serra Verde realizado nas escolas do entorno da Cidade Administrativa de Minas Gerais pela Conspiração Mineira pela Educação, citado anteriormente, e o Projeto Escola de Tempo Integral¹⁵ atualmente um Projeto Estruturador do governo do Estado de Minas Gerais para a melhoria da qualidade de vida.

1.4.8.1 Projeto Serra Verde

Em 2011, a Escola Estadual Getúlio Vargas completou 25 anos de ações educacionais. Esse estabelecimento escolar está situado na regional de Venda Nova, zona norte de Belo Horizonte, em um bairro com elevado índice de vulnerabilidade social. Na década de 1980 no Bairro Serra Verde ocorreu a instalação de pessoas de baixa renda no conjunto habitacional criado ali e, desde 2010, foi abrigada no bairro a Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves que é formada pelas secretarias estaduais e órgãos que integram o Governo de Minas Gerais.

No período de 2007 a 2009, a Escola Estadual Getúlio Vargas contou com o apoio da Conspiração Mineira pela Educação¹⁶. Esse movimento tem como objetivo

¹⁵ Projeto Escola de Tempo Integral iniciado em 2005 com o nome de Aluno de Tempo Integral, tinha como objetivo atender crianças e jovens de áreas de grande vulnerabilidade social. Depois foi ampliado para beneficiar alunos com baixo desempenho. Com a ampliação da carga horária o que se buscava era melhorar a aprendizagem dos alunos e, consequentemente, aumentar a qualidade do ensino.

¹⁶ Conspiração Mineira pela Educação – movimento de alianças entre os diversos setores da sociedade.

alcançar a educação de qualidade para todos. É um movimento de alianças que inclui o primeiro setor com o Governo do Estado de Minas Gerais (Secretaria de Estado de Educação e a Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte), a Prefeitura de Belo Horizonte através da Secretaria de Educação e as prefeituras municipais da Região Metropolitana representadas pelas Secretarias Municipais de Educação, o segundo setor integrado pela Associação Comercial de Minas, a Câmara Americana de Comércio, a Câmara de Dirigentes Lojistas e o Sindicato das Escolas Particulares de Minas Gerais e, o terceiro setor através da Federação Mineira de Fundações e Associações de Direito Privado.

O projeto implementado na Escola pela Conspiração Mineira pela Educação foi o **Projeto Serra Verde**¹⁷, que envolve os três setores da sociedade: Governo Estadual e Prefeituras Municipais, Associações e a Federação Mineira de Fundações e Associações de Direito Privado, buscando conquistar educação de qualidade para todos. Este projeto procurou melhorar o ensino num grupo de mais de cem escolas no entorno da Cidade Administrativa¹⁸ de Belo Horizonte, ou seja, Região Norte de Belo Horizonte e os municípios de Santa Luzia e Vespasiano. Seu foco é aumentar a motivação de alunos e professores, ampliar a integração família-escola e ajudar para que se criasse ambiente escolar que proporcionasse a aprendizagem. Os coordenadores realizaram fóruns com diretores escolares, autoridades das Secretarias de Educação Estadual e das Secretarias Municipais de Educação dos municípios abrangidos pelo projeto e representantes de organizações parceiras com o objetivo de promover apresentação de projetos, palestras, apresentação de boas práticas e ações do movimento.

Para maiores informações sobre esse movimento, consultar no sítio <http://www.fundacaopitagoras.com.br/admin/BibliotecaDeArquivos/Image.aspx?ImgId=440&TabId=270>

¹⁷ Projeto Serra Verde implantado em algumas escolas do entorno da Cidade Administrativa em Minas Gerais. Objetivava melhorar a educação oferecida a esses alunos. Foram realizadas ações coletivas entre as escolas e as entidades envolvidas, como reuniões para apresentação de práticas exitosas realizadas por algumas unidades escolares. Maiores informações no sítio: http://www.cmpeducacao.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=100

¹⁸ Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves - Centro Administrativo construído para abrigar a maioria das secretarias e órgãos estaduais, em um mesmo local.

O resultado das ações implementadas a partir do Projeto Serra Verde evidenciou a melhoria no desenvolvimento dos alunos das escolas integrantes do projeto. Isso pode ser constatado analisando-se o resultado das avaliações aplicadas no ano de 2009.

Para verificar avanços no desempenho dos alunos foram considerados o resultado da avaliação externa PROALFA (Programa de Avaliação da Alfabetização) que avalia a alfabetização dos alunos no terceiro ano de escolaridade no estado de Minas Gerais e o cálculo do IDEB¹⁹ (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) criado em 2007 para verificar a melhoria de desempenho dos alunos.

O IDEB tem metas bienais estipuladas para serem alcançadas por escolas, municípios, estados e país, esse índice considera conceitos importantes em seu cálculo, buscando alcançar a qualidade da educação. São considerados dados de aprovação analisados no Censo Escolar e a média de desempenho dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática no SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) integrado pela ANEB²⁰ (Avaliação Nacional da Educação Básica) e pela ANRESC²¹ (Avaliação Nacional do Rendimento Escolar). Esta última também conhecida como Prova Brasil.

A expectativa é de que em 2022, ano do bicentenário da independência brasileira, o Brasil alcance o resultado 6,0 no IDEB. Dentre as 74 escolas, que integravam o projeto em 2009, 50 foram avaliadas e a média de resultado dessas escolas no IDEB 2009 foi 5,9, percentual maior do que o do Estado de Minas Gerais que obteve como resultado 4,9. Ao ser analisada a média de desempenho alcançado pelos alunos dessas escolas que participaram do **Projeto Serra Verde** verifica-se que ficou bem próximo da meta a ser cumprida em 2022 que é de 6,0,

¹⁹ IDEB – Índice que avalia a Educação Básica brasileira é integrado pelas avaliações ANEB (Avaliação Nacional da Educação Básica) amostral para escolas estaduais, municipais e particulares sendo avaliados alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio e, ANRESC (Avaliação Nacional do Rendimento Escolar) também conhecida como PROVA BRASIL censitária avaliando alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental – Maiores detalhes no sítio <http://portalideb.inep.gov.br/>

²⁰ A ANEB é amostral e aplicada aos alunos de escolas estaduais, municipais e particulares do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio. Seus resultados são apresentados por estado, região e país.

²¹ A ANRESC (Avaliação Nacional do Rendimento Escolar) é censitária para os alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental de escolas públicas (estaduais, federais e municipais). Seus resultados são apresentados por escola, município, estado e país

contemplada no movimento **Todos pela Educação**²². Esta análise de progresso evidenciado pelos alunos dessas escolas foi feita pelos coordenadores do projeto, eles apresentam este dado dedicando ao projeto a evolução no desempenho dos educandos. Criado em 2006, esse movimento, financiado pela iniciativa privada, agrega a sociedade civil, educadores e gestores públicos, tendo como objetivo conseguir a melhoria da educação através do cumprimento de metas a serem alcançadas até 2022 e, conseqüentemente, garantir às crianças e jovens uma educação básica de qualidade. De acordo com os dados do sítio da Conspiração Mineira pela Educação²³,

O **Projeto Serra Verde** nasceu com a intenção de auxiliar na melhoria do ensino do conjunto das escolas públicas situadas no entorno da atual Cidade Administrativa de Belo Horizonte, nas proximidades dos municípios de Santa Luzia e Vespasiano. A Conspiração contribuiu para a melhoria dos resultados na educação em, aproximadamente, 50 escolas. Essa melhora foi sinalizada pelos índices de aprendizagem Proalfa 2009 e IDEB 2009. Especificamente no IDEB, Minas Gerais fez bonito e alcançou o primeiro lugar, juntamente com o Distrito Federal, na categoria ensino fundamental de 1ª a 4ª série. O estado chegou à marca de 4,9 pontos, número mais próximo, dentre os estados, do objetivo do governo: 6,0 pontos em 2021. A Conspiração Mineira Pela Educação, que se alinha a essa meta, teve 54 das 70 escolas integrantes, avaliadas. A média calculada dentre essas instituições alcança um resultado ainda melhor: 5,9 pontos. Foram mais de 50 mil alunos beneficiados até o fim de 2009. Hoje, a meta do Projeto é muito maior: visa à melhoria do ensino em todas as escolas públicas (estaduais e municipais) de Belo Horizonte e das 34 cidades que compõe a região metropolitana. O **Projeto Serra Verde** tem cinco pontos de atuação, definidos pelos primeiros participantes dos Fóruns de Diretores nas reuniões realizadas em 2007 no auditório do SEST/SENAT. São eles: aumentar a motivação dos alunos; aumentar a motivação dos professores; melhorar a integração família-escola; ajudar a criar um ambiente saudável à aprendizagem; verificar os quatro pontos anteriores nos resultados obtidos nos índices de alfabetização IDEB e PROALFA.

²² Todos pela Educação – Movimento, criado em 2006, financiado pela iniciativa privada (sociedade civil, educadores e gestores) visando proporcionar educação básica de qualidade para crianças e jovens. Tem cinco metas para serem cumpridas até o ano de 2022: 1 - Toda criança e jovem de 4 a 17 anos na escola; 2 – Toda criança alfabetizada aos 8 anos; 3 Aprendizado adequado a idade dos alunos; 4 – Jovens concluindo o Ensino Médio até os 19 anos; 5 – Ampliação do investimento em educação e boa gestão desses recursos. Para maiores informações consulte o sítio www.todospelaeducacao.org.br

²³ Sítio www.cmpeducacao.org.br

De acordo com dados do sítio da Conspiração analisando-se os resultados dessas escolas integrantes do Projeto Serra Verde no PROALFA e no IDEB verificou-se que, aproximadamente 50 delas obtiveram melhoria nos resultados, isso ocorreu devido às ações desenvolvidas como a apresentação de práticas pedagógicas de uma escola para outra nos Fóruns de Diretores realizado pelo projeto que tinham como meta a melhora da aprendizagem.

1.4.8.2 Escola de Tempo Integral

De acordo com dados do sítio da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais o Projeto Estruturador Escola de Tempo Integral integra as políticas do governo de Minas Gerais realizadas através desta secretaria, tendo como principal objetivo propiciar a melhoria do desempenho dos alunos do Ensino Fundamental com a ampliação da carga horária desses alunos na escola. A escola analisada tem três turmas de Tempo Integral no turno da manhã e uma turma no turno da tarde. Os alunos que integram essas turmas são os que apresentam maiores dificuldades educacionais.

1.4.9 As parcerias

A equipe gestora dessa escola também procura estabelecer parcerias para conseguir realizar ações em prol do estabelecimento escolar: Fotógrafos foram até a escola para fotografar os alunos. Esse registro dos alunos, ao final do ano, é comprado pelos pais. É enviado bilhete para os pais informando sobre a foto e seu valor e, caso os pais autorizem, os alunos as comprem. Uma equipe de profissionais procurou a escola para apresentar a foto que fazem de alunos como recordação da turma. Na troca pela realização do registro da turma de formandos, autorizadas e pagas pelos pais, a equipe de fotógrafos criou um banner para a escola em comemoração aos 25 anos da escola, no qual consta a missão e a visão do estabelecimento escolar. Outra parceria estabelecida foi com a empresa que fotografou os alunos formandos da única turma de EJA (Educação de Jovens e Adultos) e das quatro turmas de 3º ano do Ensino Médio. Na troca por esse registro dos alunos a empresa oferta à escola quadro com as fotos dos formandos em comemoração ao jubileu de prata da escola.

Na descrição do trabalho desenvolvido na escola constata-se que a gestora é envolvida no trabalho pedagógico, não se restringindo somente as questões

administrativas, o que proporciona ao ambiente escolar maior comprometimento da equipe na busca pela aprendizagem dos alunos e o alcance de melhor desempenho dos alunos. Na escola analisada apesar de ter um grande quantitativo de alunos e turmas de ensino fundamental e médio o trabalho tem continuidade devido ao empenho da gestora e de sua equipe.

1.5 Apreciações da prática escolar

Nas conversas com profissionais percebe-se que um dos pontos fortes a escola é a atuação da equipe gestora que busca realizar suas atividades focando o pedagógico. Isso faz com que as ações educativas implementadas alcancem melhoria do desempenho dos alunos, o que pode ser verificado nas avaliações externas realizadas, principalmente o PROALFA. Outro ponto forte encontrado é o comprometimento da equipe com o processo ensino-aprendizagem dos alunos. Conforme a especialista, relatou em entrevista outro ponto forte é a alfabetização. A comunidade reconhece o trabalho da escola e o resultado proporcionado na aprendizagem dos alunos. Ainda de acordo com ela os pais tentam de várias maneiras que seus filhos sejam matriculados neste estabelecimento escolar devido ao trabalho que é apresentado para a comunidade.

Dentre os pontos fracos encontrados, conforme relatado pela equipe gestora, que poderiam impactar negativamente na aprendizagem de seus alunos, destaca-se o pouco acesso dos alunos aos diversos gêneros textuais fora do ambiente escolar, ou seja, a maioria dos alunos em suas residências tem pouco acesso aos gêneros textuais que favorecem o desenvolvimento dos mesmos no processo de ampliação e consolidação do letramento. Mas esse problema é resolvido com ações da equipe escolar que proporcionam a realização de atividades com os diversos gêneros textuais em sala de aula, cantinhos de leitura e visita dos alunos à biblioteca.

A gestora e sua equipe se reúnem, periodicamente, para avaliar as ações que desempenham verificando se estão favorecendo a aprendizagem dos alunos e, caso necessário, replanejar as ações para o alcance do objetivo que é propiciar condições que favoreçam o desenvolvimento de todos os alunos. Com o destaque dado pela gestora ao processo ensino/aprendizagem, os resultados do PROALFA, que foram considerados cumpridores dos cinco critérios de crescimento (aumento da

proficiência, do percentual de alunos no desempenho recomendável e do quantitativo de alunos participantes na avaliação e, a redução do número de alunos no desempenho baixo e a diminuição do desvio padrão que indica que não há grande diferença de desempenho entre o aluno com maior desempenho e o aluno com menor desempenho). Ficou evidenciado nas visitas a ligação do papel desempenhado pela gestora com a melhoria do desempenho dos alunos.

Com a análise da estrutura da escola, suas ações e projetos percebe-se que na Escola Estadual Getúlio Vargas os profissionais procuram melhorar o desempenho dos alunos alcançando uma efetiva aprendizagem dos mesmos.

Este primeiro capítulo procurou apresentar a E.E. Getúlio Vargas, estudo de caso a ser abordado em todo este trabalho. Primeiramente foi feita a apresentação do estabelecimento e a análise dos dados das avaliações externas. Procurou-se identificar quais ações foram implementadas por essa equipe gestora para melhoria do desempenho dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental nas avaliações externas.

2 ANÁLISE DA PRÁTICA PEDAGÓGICA NAS TURMAS DO 3º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL DA ESCOLA ESTADUAL GETÚLIO VARGAS

No capítulo 1 do presente Plano de Ação Educacional foi feita a contextualização da Escola Estadual Getúlio Vargas: estrutura física, quadro de profissionais, resultados na avaliação externa, ações e projetos desempenhados. Neste capítulo 2, nos dedicamos à investigação das hipóteses que podem ter favorecido a melhoria do desempenho dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental, entre os anos de 2009 e 2010, deste estabelecimento escolar.

Iniciamos, assim, com o embasamento teórico que fundamenta os tópicos apresentados neste trabalho, depois é feita a apresentação dos recursos metodológicos utilizados com os dados obtidos no estudo de caso.

A fundamentação do presente trabalho foi realizada partindo das competências do gestor apresentadas por Lück (2009) no livro **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Este livro foi escrito com o objetivo de subsidiar a formação de professores para exercer a função de diretor escolar. Ele elencando as competências que o gestor deve realizar na busca da qualidade educacional.

Para análise da prática pedagógica foram utilizadas como técnicas de pesquisa: observação participante, entrevista com a gestora escolar, entrevista com a especialista dos anos iniciais, análise dos documentos nos quais constam os dados da avaliação externa PROALFA, aplicação de questionários, além de pesquisa bibliográfica.

Com a observação do ambiente escolar o que se pretendia era identificar as práticas desempenhadas pelo grupo de profissionais. A entrevista com a gestora visava favorecer o conhecimento, a partir do relato da mesma, das ações e práticas implementadas e sua atuação frente à coordenação escolar. Na entrevista com a especialista dos anos iniciais o que se objetivou foi identificar na apresentação de outra servidora da escola como acontece a gestão escolar. O método de pesquisa questionário foi escolhido para constatar como a equipe de professores percebe a atuação da gestora escolar.

2.1 Referencial Teórico

A educação durante muitos anos foi marcada por evasão e reprovação de alunos. Klein (2006, p. 140) refere-se à educação de qualidade e como alcançá-la:

Um sistema educacional é de qualidade quando seus alunos aprendem e passam de ano. Além disso, tem que atender a todas as suas crianças e jovens. Quando todas as crianças têm acesso à escola, diz-se que o acesso à escola está universalizado. (...) As políticas educacionais devem ser formuladas para se obter uma educação de qualidade. Elas devem utilizar diagnósticos, entre outros, provenientes de análises dos dados coletados pelos Censos Escolares, por pesquisas domiciliares como a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, e por avaliações externas de aprendizado (KLEIN, 2006, p. 140).

Desde a década de 1990, muitas ações foram implementadas tanto no nível federal, quanto estaduais e municipais para se alcançar a educação de qualidade que favorecesse a aprendizagem dos alunos. Gatti (2007, p. 15) aborda como as avaliações externas têm influenciado as práticas escolares modificando-as para favorecer a aprendizagem dos discentes:

A preocupação com os resultados dos processos de ensino está presente atualmente nas administrações públicas da educação e das escolas, dando margem a iniciativas como aperfeiçoamento dos currículos escolares, formação continuada de professores, revisão da formação básica de docentes, produção de materiais didáticos novos em vários tipos de suporte (impressos, virtuais, DVDs, etc.). O impacto dessas avaliações começa a ser sentido na educação básica esperando-se que as avaliações sejam vistas como estímulos à mudança em processos educacionais, e, não como punição (GATTI, 2007, p. 15).

Com relação ao alcance das metas estipuladas os diretores das escolas precisam entender que “a gestão escolar pressupõe a integração de todos os que trabalham na instituição escolar, ou seja, a participação” (AUGUSTO, 2006, p.4).

As avaliações externas são realizadas anualmente e as equipes das escolas devem saber como analisá-las. Becker (2010, p.3) menciona o que deve ser feito com as avaliações:

Segundo UEMA (2003), é preciso fazer a ponte entre a avaliação e a ação. Não basta informar ou iniciar um processo de reflexão na escola sobre os problemas ou deficiências pelos quais ela passa, sem colocar à sua disposição os recursos de que precisa para superar suas dificuldades, pois, nesse caso, a avaliação tende a exercer somente o papel inútil de testemunha, e não de agente transformador da realidade (BECKER, 2010, p. 3).

Várias avaliações externas foram implementadas na década de 1990, nacionalmente, nos estados e municípios, inclusive no Estado de Minas Gerais. Gatti (2009, p.13) cita como foi a implantação do sistema de avaliação educacional neste estado:

Também o Estado de Minas Gerais começa a partir de 1992 a desenvolver um programa de avaliação de suas escolas públicas. Como as demais iniciativas, o propósito da avaliação era dar base para a melhoria da qualidade do ensino e fazia parte de uma proposta mais ampla do governo do estado para a educação. As avaliações foram planejadas e realizadas em ciclos, a cada dois anos, eram avaliações censitárias, incorporando outras informações através de questionários. Em 1998, com a implantação da progressão continuada passou-se a fazer a avaliação todos os anos. (...) Hoje, o Estado de Minas Gerais possui um complexo modelo de avaliação de sua rede de ensino – o SIMAVE: Sistema Mineiro de Avaliação da Qualidade do Ensino e das Escolas (GATTI, 2009, p.13).

Quanto ao papel do gestor escolar e sua responsabilização no processo de aprendizagem dos alunos, Augusto (2006, p.5) aborda que:

Os diretores das escolas estaduais são “incentivados” e “convencidos” pelos gestores centrais e pelas superintendências de ensino a obter melhores índices de resultados em sua escola, nas avaliações dos alunos. São estabelecidos metas e índices a cumprir em relação às promoções, bem como redução dos índices de evasão escolar, por meio do “Acordo de Resultados” compromisso assinado pelos diretores de escolas, com a Secretaria de Educação, em relação à redução dos índices de evasão, e melhoria dos resultados escolares (AUGUSTO, 2006, p.5).

Autores como Sztajn, Bonamino e Franco (2003, p.11) apresentam a citação de autores como Sammons, Hillman e Mortimore que tratam sobre o ambiente escolar “autores identificam esse ambiente de trabalho como uma comunidade profissional, no interior da qual professores interagem e trocam, aprendem uns com

os outros e trabalham juntos para melhorar o ensino”. O trabalho conjunto é uma prática evidenciada na escola visitada que pode ser constatada nas entrevistas com a gestora e a especialista, nas respostas dadas ao questionário pelos professores e na observação da prática pedagógica.

Na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 6º a educação é tratada como um dos direitos sociais, a ser garantido por essa lei, e no artigo 206 é apresentada como direito de todos, dever do Estado e da família devendo ser realizada com a colaboração da sociedade para o desenvolvimento das pessoas, preparação para o trabalho e para ser cidadão. Com a constatação da melhoria do desempenho dos alunos da Escola Estadual Getúlio Vargas do 3º ano do Ensino Fundamental, por meio do resultado do PROALFA no ano de 2010, verifica-se que os profissionais da educação desta escola estão conseguindo cumprir o direito constitucional de educar as crianças ali matriculadas.

Lück (2009) elaborou o livro **Dimensões da gestão escolar e suas competências** como o objetivo de favorecer a formação e certificação de professores para serem diretores escolares em um Programa de Credenciamento de Professores. A obra aborda as questões de fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar, planejamento e organização do trabalho escolar, monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais, gestão de resultados educacionais, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão do clima e cultura escolar e a gestão do cotidiano escolar que precisam ser consideradas pelo gestor escolar na prática de sua função visando o bom andamento das ações educativas.

Entendendo que a qualidade educacional é favorecida pela atuação do diretor escolar procuramos na prática escolar do estabelecimento foco de nosso estudo utilizar este livro, elaborado por Lück, como subsídio teórico para proporcionar a análise da gestão escolar por este material conter as habilidades que devem ser desenvolvidas na ação gestora para favorecer o desenvolvimento dos alunos.

2.2 Técnicas de Pesquisa

Como mencionado por Campomar (1991, p.96) “nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse”. Analisar o cotidiano escolar foi a base deste estudo de caso para destacar as ações desempenhadas que favorecem o desenvolvimento dos alunos. Campomar (1991, p.96) continua afirmando que “o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudo de caso feitas por analogia de situações, respondendo principalmente a questões por quê? e como?”.

Para realização deste trabalho foi utilizada a técnica de estudo de caso tão bem explicada por Campomar (1991, p.96):

O uso de estudo de casos em pesquisa tem sido apresentado de várias formas, porém, a definição de Yin (1990) parece ser a mais adequada: “O estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas”. (CAMPOMAR, 1991, p. 96)

Para a realização da análise da prática escolar foi utilizada a observação direta intensiva participante descrita por André (1997, p.2) como “para entender e descrever esse universo, o pesquisador deve fazer uso da observação participante, que envolve observação, anotações de campo, entrevistas, análise de documentos, fotografias, gravações”.

Outro recurso metodológico foi o questionário que segundo Günther (2003, p.1) é o “instrumento principal para o levantamento dos dados por amostragem”.

Para conhecer a escola foram feitas observações da prática pedagógica, entrevistas com a gestora escolar e com a especialista dos anos iniciais que terão seus pontos principais referentes à gestão e às ações da escola apresentados na análise de resultados que serão detalhados a seguir. Também foram preenchidos questionários pelos professores da escola para ponderar sobre a gestão desta escola. Todo trabalho de coleta de dados foi realizado buscando-se analisar a

gestão escolar tendo como suporte as temáticas apresentadas no livro **Dimensões da gestão escolar** de autoria de Lück (2009). Também ocorreu a coleta de dados nos Boletins do PROALFA, analisando-se os resultados compreendidos entre 2008 e 2010.

Optamos pelo questionário *survey* com escalas que foi aplicado aos professores utilizando como suporte teórico as dimensões da gestão apresentadas por Lück (2009) e que tanto impactam na prática gestora. Para a análise das respostas dos educadores foi utilizada a Escala Likert que de acordo com Günther (2003, p.26) “é mais utilizada nas ciências sociais, especialmente em levantamentos de atitudes, opiniões e avaliações”. São apresentados cinco questionamentos com o objetivo de se obter o julgamento de cada profissional da escola sobre a gestão escolar.

A pesquisa quanto ao desempenho dos alunos no PROALFA foi longitudinal tendo sido analisados os dados dos anos de 2008, 2009 e 2010. Os testes aplicados aos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental são de Língua Portuguesa enfatizando a leitura e a compreensão de textos e o preenchimento de questionários contextuais pela equipe escolar, com o objetivo de obter-se informações adicionais sobre o ambiente escolar e sobre o público atendido.

O objetivo deste trabalho é analisar a prática da Escola Estadual Getúlio Vargas e apresentar as ações que realizam e que proporcionaram melhoria no desempenho escolar, a partir desta constatação será proposto um Plano de Ação Educacional sugerido para ser implementado na Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C podendo ser estendido as demais superintendências mineiras.

Com o intuito de conhecer o ambiente escolar e o processo educacional implementado foram realizadas entrevistas com a diretora da escola e com a especialista que acompanha as turmas dos anos iniciais do ensino fundamental tendo como questões abordadas a gestão, a equipe de profissionais e o clima escolar.

Com o questionário aplicado aos professores da escola pesquisada pretendeu-se fazer uma análise do papel da gestora escolar.

Passaremos a partir de agora a apresentar as práticas empreendidas no processo ensino-aprendizagem que de acordo com as metodologias de pesquisa

favoreceram a melhoria do desempenho dos alunos do ano de 2009 para o ano de 2010.

2.2.2 Coleta de dados

Antes do início da pesquisa para levantamento de dados objetivando à elaboração da dissertação foi feita uma visita à escola, por essa pesquisadora enquanto servidora da Secretaria de Estado de Educação, com o objetivo de acompanhamento e implementação do Programa de Intervenção Pedagógica no dia 29 de março de 2011. As análises feitas nesta primeira visita referentes aos resultados obtidos pelos alunos dessa escola no PROALFA instigaram para que a análise da prática dessa escola fosse realizada como temática desse trabalho. Nesse dia foram apresentadas pela gestora escolar e pelas especialistas dos anos iniciais e dos anos finais do ensino fundamental, materiais impressos apresentando o trabalho que desenvolvem, a análise dos resultados das avaliações internas e externas, dentre outros temas.

No dia 02 de setembro de 2011, houve o retorno à escola já com o objetivo de iniciar a coleta de dados para a realização do presente trabalho, a obtenção de informações foi realizada com a especialista dos anos iniciais do ensino fundamental que esclareceu algumas questões referentes à prática pedagógica e aos projetos realizados na escola.

No desenvolvimento do trabalho de investigação algumas dúvidas foram surgindo, isto instigou o retorno da pesquisadora à escola no dia 02 de dezembro de 2011 para saber mais sobre os projetos desenvolvidos por essa equipe escolar. Novamente a pesquisadora foi recebida pela especialista dos anos iniciais que procurou esclarecer dúvidas apresentando materiais que detalhavam os projetos realizados pela equipe escolar.

Mesmo após a ida à escola as dúvidas subsequentes foram sanadas em contato telefônico ou por email com a especialista a qual procurava prontamente explicá-las.

As entrevistas com a especialista dos anos iniciais e com a gestora, para obtenção dos dados apresentados neste capítulo, foram marcadas após contato telefônico solicitando a realização deste método de coleta de dados com as duas servidoras da escola integrantes da equipe gestora.

No mês de abril de 2012 a pesquisadora foi à escola com maior frequência: dia 12 foi realizada uma entrevista com a especialista dos anos iniciais, conversa informal com alguns professores e a solicitação de que os mesmos participassem da obtenção de dados sobre a escola respondendo ao questionário; dia 13 foi realizada entrevista com a gestora escolar e a solicitação de que os professores do turno da manhã participassem da pesquisa sobre a gestão escolar, foi explicado aos educadores o objetivo da pesquisa; no dia 17 de abril foi feita a coleta dos questionários com os professores e o agradecimento pelo preenchimento dos mesmos.

A entrevista com roteiro semiestruturado, contemplando considerando pontos importantes que analisam a prática escolar cotidiana, primeiramente foi realizada com a especialista dos anos iniciais do ensino fundamental, no dia 12 de abril de 2012 e, no dia 13 de abril de 2012 com a gestora escolar. As duas entrevistas não foram realizadas no mesmo dia devido a compromissos prévios da gestora.

Os questionários foram preenchidos pelos professores que se dispuseram a participar da pesquisa, tendo sido respondidos pelos professores dos anos iniciais, anos finais do ensino fundamental e do ensino médio. Do total de 62 professores que integram o quadro de funcionários da escola, 21 se prontificaram a participar da pesquisa respondendo ao questionário, o que corresponde a aproximadamente 1/3 dos docentes da escola.

2.3 Apresentação e análise de resultados

O questionário, aplicado aos professores, foi composto de questões sobre a prática da gestão na escola tendo como material base as competências do gestor apresentadas por Lück no livro **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. No questionário, que está em anexo no final deste trabalho, foram designados os seguintes atributos aos números de acordo com a Escala de Likert: 0 para discordo, 1 para discordo parcialmente, 2 para indiferente, 3 para concordo parcialmente, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente.

A maioria das indagações quanto ao desempenho da gestora escolar teve como respostas os números 4 e 5 o que indica que os professores identificam como

bom o desempenho da gestora e reconhecem o trabalho desempenhado por ela buscando à melhoria da aprendizagem na escola em que coordena.

2.3.1 - Apresentação detalhada dos dados do questionário aplicado aos professores analisando a gestão escolar

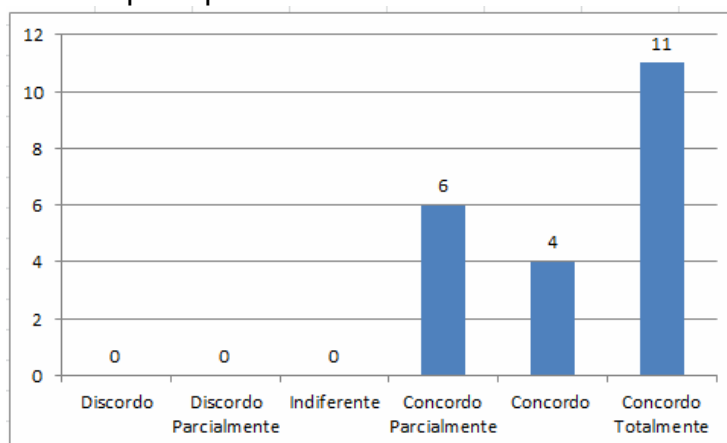
As competências que devem ser realizadas pelos gestores escolares foram divididas em tópicos e respondidas por 21 educadores. Para consolidar as respostas ao questionário serão consideradas como respostas afirmativas 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente) para concluir como os professores analisam cada tópico da gestão escolar.

2.3.1.1 - Conhecimento sobre os fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar

A aplicação do questionário aos professores da Escola Estadual Getúlio Vargas teve a finalidade de verificar se a gestora aplica no seu cotidiano escolar as competências elencadas por Lück (2009) essenciais para o desempenho do profissional responsável pela direção de estabelecimentos escolares.

A primeira competência avaliada no questionário tinha o objetivo de saber se a gestora aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes em sintonia com as demandas de aprendizagem e a formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos. A resposta dos professores a esta competência pode ser observada no gráfico 4.

Gráfico 4 - Competência para aplicar na prática de gestão escolar os fundamentos, princípios e diretrizes educacionais



Fonte: Questionário aplicado aos professores

Nessa competência 11 pessoas concordaram totalmente e 4 pessoas concordaram. Percebe-se que do total de respondentes, aproximadamente 71,42% concordam que a gestora aplica na prática escolar os fundamentos, princípios e diretrizes educacionais priorizando à formação dos alunos.

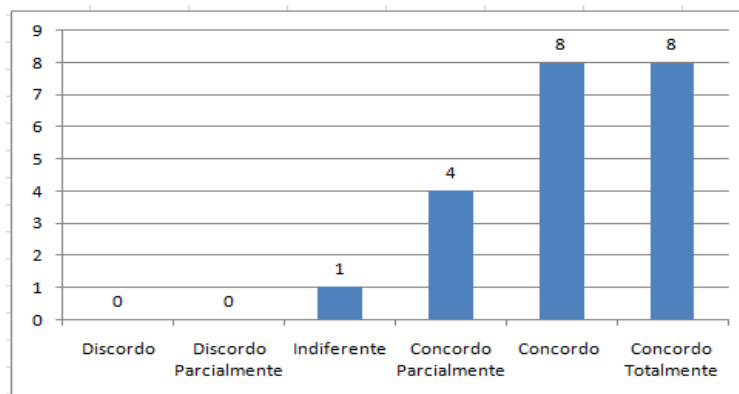
Dessa forma, de acordo com as respostas dos professores a gestora escolar conhece os fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar, os aplica em sua prática e age buscando alcançar educação de qualidade no estabelecimento escolar.

Nas visitas à escola, na entrevista com a diretora e com a especialista dos anos iniciais e em conversas informais com alguns professores verifica-se que a equipe escolar vem realizando muitas ações para favorecer a aprendizagem dos alunos, isto pode ser constatado nas respostas ao questionário, principalmente quando 19 servidores afirmam concordar totalmente que os momentos de planejamento e estudo são cumpridos o que favorece a melhoria da prática pedagógica.

Cumpre-se assim, na escola analisada, o papel dos estabelecimentos de ensino, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que em seu artigo 12 e incisos, menciona que eles deverão elaborar e executar a proposta pedagógica; administrar seu pessoal, recursos materiais e financeiros; realizar atividades que visem o desenvolvimento dos alunos com menor rendimento; criar estratégias para integrar a comunidade ao processo educativo e informar pais e responsáveis pela frequência e rendimento além de apresentar-lhes sua proposta pedagógica.

Também procurou-se saber se a gestora, de acordo com os professores, adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizando os talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção da educação de qualidade, essa competência pode ser observada no gráfico 5.

Gráfico 5 – Competência para atuar na gestão escolar com visão abrangente da escola



Fonte: Questionário aplicado aos professores

A este quesito 8 pessoas responderam que concordam e 8 que concordam totalmente ou seja 76,19% dos professores afirmam que a gestora conhece sua equipe e a comunidade e que procura realizar ações que levem à melhoria da educação. Conforme relatou em entrevista a especialista dos anos iniciais “na distribuição de turmas aos professores no início do ano escolar analisam o perfil do professor para designá-lo às turmas de acordo com as necessidades dos alunos, o que prevalece é a conveniência pedagógica e não o critério de professor com mais tempo de trabalho na escola”. Essa afirmativa da especialista comprova que os profissionais dessa escola priorizam o pedagógico.

Segundo Camargo e Reali (2008, p.2) “Na atualidade exige-se que o Gestor Escolar seja articulador administrativo, líder, e que possua visão global capaz de avaliar as especificidades da escola, recursos humanos, materiais e também o financeiro.” A gestora escolar da escola analisada junto com seus vice-diretores e especialistas dividem as ações gestoras para que nenhum deles fique com atividades em excesso e não consiga realizá-las. Tem dias específicos em que eles se reúnem para discutir as ações que estão realizando.

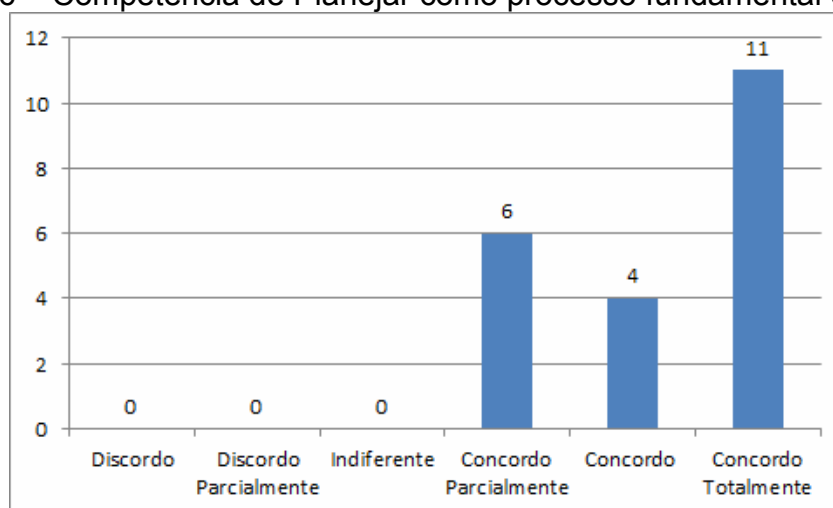
De acordo com as respostas a este item os professores identificam a gestora como conhecedora dos fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar e os aplica em sua prática enquanto administradora escolar.

2.3.1.2 - Planejamento e organização do trabalho escolar

Esta competência tem a finalidade de questionar se a gestora 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, e o posicionamento dos professores sobre essa temática pode ser observado no gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6 – Competência de Planejar como processo fundamental de gestão

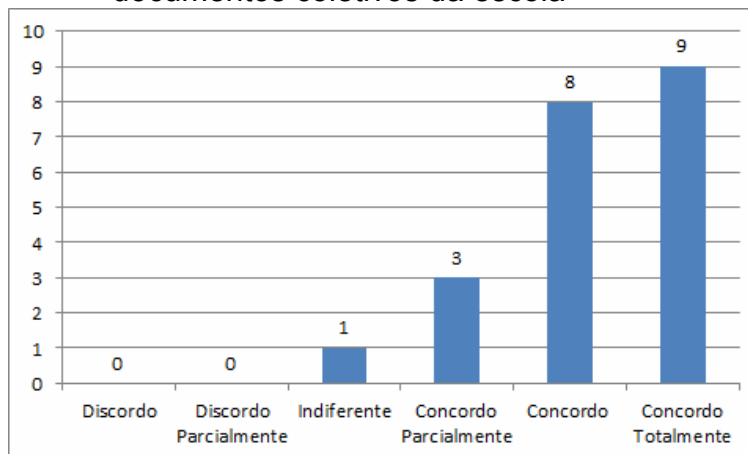


Fonte: Questionário aplicado aos professores

Verifica-se que 11 pessoas concordaram totalmente e 6 concordaram, totalizando aproximadamente 80,95% das respostas, o que comprova a realização pela equipe gestora de planejamento coletivo e a responsabilidade da gestora quanto ao cumprimento do mesmo. Quanto ao planejamento e organização do trabalho escolar a gestora e a especialista dos anos iniciais em entrevista afirmaram que essa é uma prática que é designada pela diretora para as especialistas. Isso não quer dizer que ela não realiza essa função. Na maior parte dos momentos de reuniões coletivas a gestora e seus vice-diretores também participam. Segundo a diretora e a especialista em determinados momentos a especialista relata para a equipe gestora o que está sendo desenvolvido pelos profissionais.

Identificar se a gestora 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 é outra ação a ser desempenhada pela diretora e que pode ser verificada, a seguir, no gráfico 7.

Gráfico 7 - Competência para promover e liderar a elaboração dos documentos coletivos da escola



Fonte: Questionário aplicado aos professores

Em relação a esta competência, aproximadamente 80,95% das respostas comprovam que a gestora procura realizar a elaboração coletiva e participativa dos documentos da escola como o Plano de Desenvolvimento da Escola, tendo sido 9 respostas como concordo totalmente e 8 responderam que concordam.

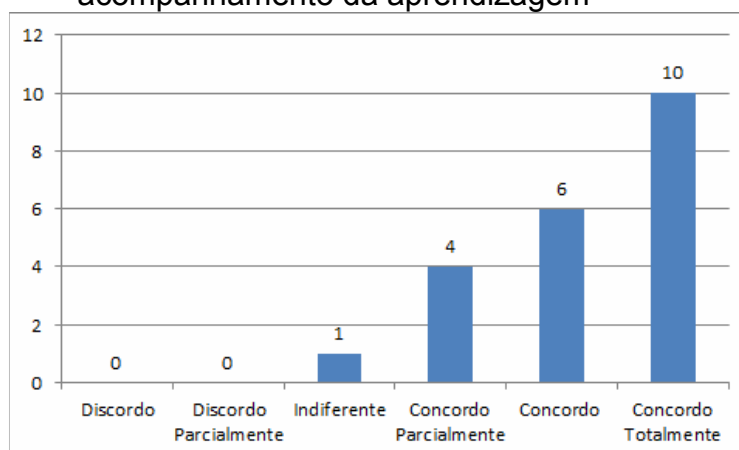
A gestora escolar na entrevista afirmou que o trabalho na escola se efetiva com “interação, cooperação, diálogo e transparência”.

Quando indagada sobre documentos como o Projeto Político Pedagógico a gestora relatou que marca reuniões coletivas envolvendo todos os profissionais, e que primeiramente apresenta para a equipe a função dos documentos para em seguida procederem a elaboração dos mesmos.

2.3.1.3 - Monitoramento dos processos escolares e avaliação da escola

Em relação ao monitoramento, o gráfico 8, a seguir, procurou demonstrar como os professores analisam se a gestora 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.

Gráfico 8 - Competência para realizar ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento da aprendizagem



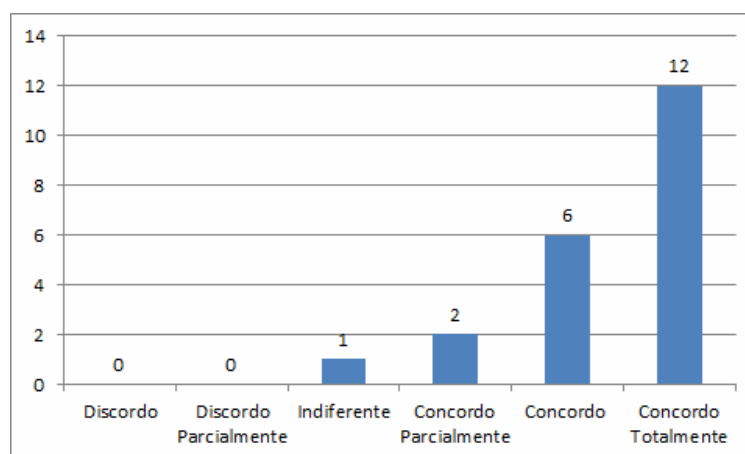
Fonte: Questionário aplicado aos professores

Dos 21 professores que responderam, 10 concordaram totalmente e 6 concordaram o que equivale a 76,19% que consideraram que a gestora procura realizar acompanhamento da aprendizagem dos alunos e apresentando para a comunidade os resultados e as intervenções implementadas.

O monitoramento dos processos escolares e avaliação da escola são ações que envolvem toda equipe, conforme relatado pela gestora em entrevista. A equipe escolar analisa o desempenho dos alunos tanto nas avaliações internas quanto nas externas e intervém para favorecer melhoria no desempenho dos alunos. As especialistas acompanham desde o início do ano o desempenho dos alunos nas atividades e avaliações e os discute com os professores para proporcionar aos alunos a consolidação das capacidades elencadas para cada ano de escolaridade e, consequentemente a aprendizagem dos educandos.

Também pretendeu-se identificar entre as práticas da equipe gestora escolar se há orientação à 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, e os professores ponderaram sobre esta competência da gestora de acordo com os dados constantes no gráfico 9.

Gráfico 9 - Competência para utilizar e orientar a aplicação dos resultados das avaliações na tomada de decisões



Fonte: Questionário aplicado aos professores

Este questionamento teve 12 entrevistados que concordam totalmente e 6 entrevistados que concordam totalizando 85,71%. Esse quantitativo indica que de acordo com as respostas dos professores a gestora utiliza os resultados do monitoramento e das avaliações no trabalho pedagógico. A diretora escolar afirmou na entrevista que “analisa as avaliações externas em reuniões com professores”.

Na entrevista ficou evidenciado pela gestora e pela especialista que a avaliação de desempenho dos profissionais leva em conta o resultado das avaliações externas e a prática de cada profissional. Afirmaram que as notas não são dadas ao acaso, mas de acordo com o desempenho de cada um.

Conforme relatado pela diretora e, também pela especialista sempre que os resultados das avaliações externas são liberados a comunidade escolar se reúne analisa-os e juntos elaboram um plano de intervenção pedagógica elencando quais ações serão desenvolvidas, avaliam-nas constantemente para verificarem se estão sendo efetivas ou se precisam ser readaptadas.

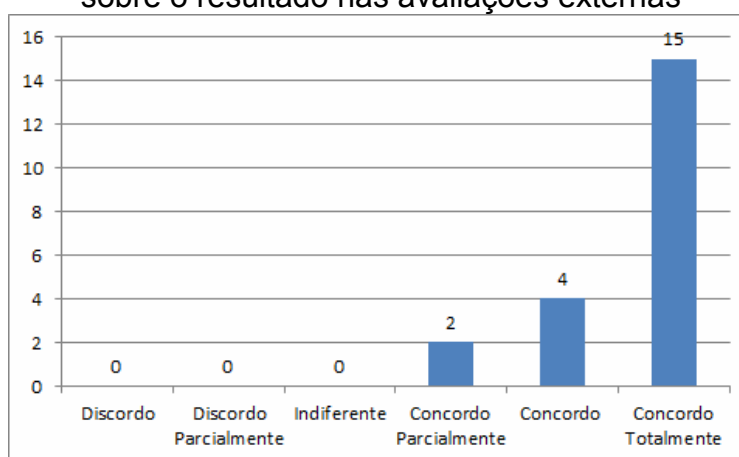
A fala das entrevistadas nos remete à apresentação da segunda edição do livro **Dimensões da gestão escolar e suas competências** de Heloísa Lück editada pela Fundação Lemann do qual consta um trecho que cita que para o país ser mais produtivo e melhor é preciso um ensino de qualidade para todos e para que isso aconteça é preciso que as escolas tenham autonomia para realizar seu papel e cumpram suas metas de aprendizagem. Neste texto também mencionam que as avaliações são instrumentos para verificar a qualidade da educação e para decidir

quais as práticas a serem implementadas para melhoria do desempenho dos alunos. E esses resultados das avaliações devem ser públicos e de conhecimento de toda a comunidade escolar.

2.3.1.4 - Promoção de uma gestão para resultados educacionais

Saber se a gestora informa à comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como SAEB, Prova Brasil, Provinha Brasil, PROALFA, PROEB, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional, foi a competência que embasou o gráfico 10.

Gráfico 10 - Competência para informar a comunidade escolar sobre o resultado nas avaliações externas



Fonte: Questionário aplicado aos professores

Dos respondentes 15 afirmaram que concordam totalmente e 4 que concordam, sendo aproximadamente 90,47% o que comprova a responsabilidade da gestora para informar à comunidade das avaliações externas discutindo os indicadores educacionais.

Os professores dos anos iniciais desta escola junto com a especialista e com o apoio da analista educacional que acompanha e orienta esta escola analisam os resultados das avaliações externas e identificam as ações que favoreceram a melhoria ou que não favoreceram e juntos revêem as ações a serem desempenhadas para obter o maior percentual de alunos alfabetizados no terceiro ano de escolaridade. Eles já se conscientizaram de que a avaliação é um ponto de

análise da prática como abordado por Brooke (2011, p.1) em entrevista à **Revista Nova Escola**, segundo ele, a avaliação em larga escala tem a “função de indicar a natureza dos problemas para fundamentar as políticas educacionais” ele também afirma que “os docentes necessitam de uma formação inicial apropriada, de uma boa formação em serviço e de materiais de apoio de todos os tipos”.

O mesmo autor também afirma que “Minas Gerais, São Paulo, Pernambuco, Ceará e Espírito Santo já estabeleceram suas expectativas de aprendizagem para cada ano e criaram meios para que a rede efetivamente adote o definido”. A especialista e os professores da escola nos momentos de estudo e planejamento utilizam os cadernos de **Orientação da Secretaria de Estado de Educação**, material no qual consta a matriz curricular dos três anos do ciclo de alfabetização e com este embasamento elaboram os planejamentos.

Para a gestora e para a especialista dos anos iniciais desta escola, como mencionado na entrevista, não faz sentido divulgar os resultados das avaliações se os mesmos não forem analisados e a prática pedagógica não sofrer alterações a partir do detectado pelos profissionais. Os educadores entendem que avaliação externa, os resultados alcançados, a apresentação desses resultados para a comunidade escolar e o planejamento de ações não podem ser atos desvinculados, que são interligados.

Segundo as entrevistadas, os educadores, em seu cotidiano escolar detectam os alunos com maiores dificuldades, conversam com a especialista e juntos analisam qual decisão tomar para favorecer o desenvolvimento dos mesmos. Dentre as ações a serem desempenhadas se encontram dialogar com os pais dos alunos para incluí-los no **Projeto Escola de Tempo Integral**²⁴ (ampliação do tempo de permanência dos alunos na escola com atividades diferenciadas) ou a realização de atividades na sala de aula e nos momentos de aulas especializadas. Esta equipe realiza a função da avaliação abordada por Cabrito (2009, p. 198):

O processo de avaliação da qualidade em educação serve para que cada escola (cada aluno, cada sistema) conheça seu próprio desempenho, a fim de poder, em cada ano, lançar mão das medidas

²⁴ O **Projeto Escola de Tempo Integral** foi implementado na escola pela Secretaria de Estado de Educação no ano de 2008. Em 2011, o **Projeto Escola de Tempo Integral** passou a ser denominado **Educação em Tempo Integral**

necessárias e possíveis para que aquele desempenho melhore, então a avaliação surge como o instrumento privilegiado para promover a qualidade em educação.

Outra ação apresentada pela gestora escolar e pela especialista dos anos iniciais, nas entrevistas realizadas, e que de acordo com elas favoreceu a melhoria da qualidade educacional na escola foi a participação no **Projeto Serra Verde** uma ação da Conspiração Mineira pela Educação da qual a escola participou e que trouxe pontos positivos para a prática pedagógica. Nos encontros estabelecidos em cronograma acontecia o momento de apresentação das práticas exitosas das escolas que integraram o projeto. De acordo com a especialista em entrevista, “este é um momento que favorece o crescimento de conhecimentos pedagógicos para os participantes dos encontros”.

Em cada reunião que contava com a participação dos gestores e especialistas das escolas do entorno da Cidade Administrativa de Minas Gerais era sorteada uma escola para apresentar as práticas que eram desempenhadas por sua equipe que tinham favorecido melhorias na prática educacional. Os representantes dos demais estabelecimentos educacionais analisavam as práticas e as alterava para implantar na escola onde atuavam.

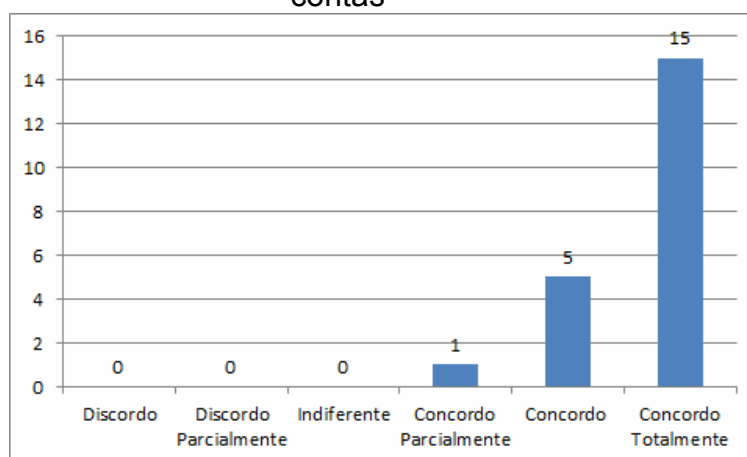
Esse intercâmbio de práticas foi muito elogiado tanto pela gestora quanto pela especialista dos anos iniciais por que possibilitava aos participantes conhecer outras práticas educacionais e saber como foi a implementação das mesmas na escola em que já aconteciam. Na entrevista a especialista dos anos iniciais informou que os organizadores do projeto continuam acompanhando as ações desenvolvidas pelas escolas que participaram dele e, que eles têm um cronograma onde constam as datas em que o grupo de profissionais se encontrarão para analisar como está sendo a prática educativa nos estabelecimentos escolares. Esse projeto foi iniciado em 2006 com o objetivo de proporcionar a melhoria do desempenho escolar dos alunos das escolas localizadas no entorno da Cidade Administrativa de Minas Gerais e a meta agora é de ampliar o campo de atuação deste projeto passando a realizar o trabalho com as escolas municipais e estaduais de Belo Horizonte e dos trinta e quatro municípios integrantes da região metropolitana desta capital.

Conforme relatado pela gestora em entrevista o “acompanhamento do desempenho dos alunos é feito através de conversas com as especialistas, com os

professores e, também com os próprios alunos”. A afirmativa apresentada pela diretora desta escola é comprovada pela resposta dada pelos professores de que ocorre na escola a gestão para os resultados educacionais e de que a gestora se envolve no processo de análise do desempenho dos alunos e na elaboração de ações de intervenção para a melhoria do desempenho dos alunos.

Ter em vista se a gestora 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, foi uma ação que os professores também analisaram, cuja resposta é apresentada no gráfico 11.

Gráfico 11- Competência de compromisso da gestão com a prestação de contas



Fonte: Questionário aplicado aos professores

Os professores nesse gráfico comprovam que a gestora realiza a prestação de contas sobre os recursos financeiros e sobre a aprendizagem, pois 15 pessoas responderam que concordam totalmente e 5 que concordam, o que totaliza 95,23% das afirmativas positivas quanto a este quesito.

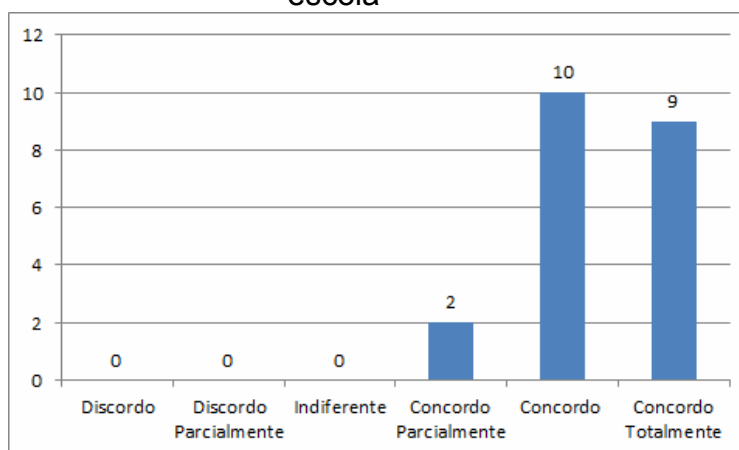
Nos questionários preenchidos pelos professores as questões que tiveram quase a totalidade das respostas concordam e/ou concordam totalmente foram: informar a comunidade sobre as avaliações externas analisando o desempenho alcançado pelos alunos e pela escola e discutindo com os mesmos os pontos que precisam ser melhorados para proporcionar melhores resultados. Na entrevista com a diretora e a especialista ficou evidenciado que essa é uma ação que a equipe desta escola preza e que cumpre fielmente apresentando e discutindo os resultados

obtidos pelos alunos. Para eles a comunidade deve ter conhecimento de como está o ensino na escola do bairro e na qual seus filhos e parentes estudam. Também é constante no estabelecimento escolar a prática da prestação de contas, ela é apresentada e aprovada pelo Colegiado Escolar, grupo composto por representantes dos alunos, dos professores e de pais e, expostas num painel em local de circulação de todos que a ela quiserem ter acesso.

2.3.1.5 - Promoção de uma gestão democrática e participativa

Outra competência avaliada pelos professores, apresentada no gráfico 12, era saber se a gestora 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.

Gráfico12 - Competência para liderar a atuação integrada e cooperativa na escola



Fonte: Questionário aplicado aos professores

A gestora, na entrevista, frisou que busca promover ações integradas e de cooperação entre os servidores da escola, isso ficou evidenciado na resposta dos professores sendo que 9 responderam que concordam totalmente que essa prática acontece e 10 que concordam o que totaliza aproximadamente 90,47% dos professores identificando essa prática da gestora escolar.

Na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e nas Superintendências Regionais de Ensino os gestores escolares participam de

reuniões em que são chamados enquanto responsáveis pelas escolas que administram segundo relato da diretora na entrevista.

Tanto a gestora, quanto a especialista dos anos iniciais evidenciaram em entrevista que a diretora tem múltiplas funções a desempenhar e que prioriza o pedagógico. Mesmo nos momentos em que não está presente nas ações pedagógicas sabe que as especialistas são as responsáveis diretamente pelo acompanhamento pedagógico e tem a incumbência de mantê-la constantemente informada sobre as ações desempenhadas por sua equipe de profissionais. A gestora afirmou na entrevista que nos momentos em que precisa se ausentar da escola tem como responsáveis pelo espaço escolar seus vice-diretores e especialistas e que recorre aos mesmos no momento que retorna à escola para saber como foi o andamento das ações em sua ausência.

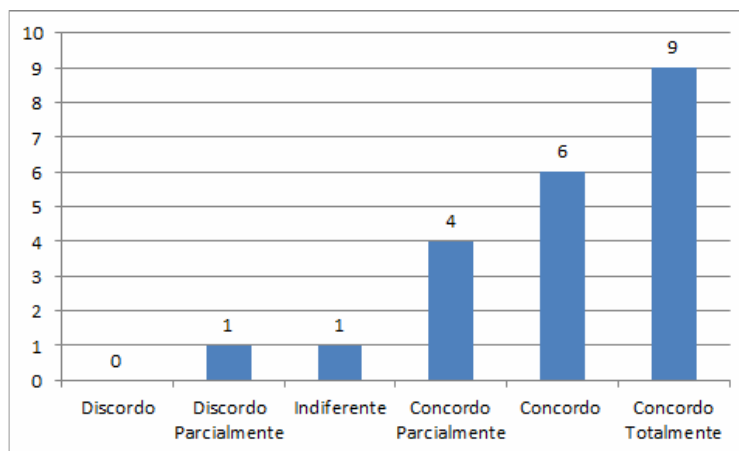
Luiz (2010, p.33) nos fala da necessidade do trabalho participativo no ambiente escolar:

O fortalecimento da escola pública requer, portanto, a criação de uma cultura de participação para todos os segmentos, e a melhoria das condições efetivas para que essa participação possa vir a se efetivar. Esse é o desafio que está posto para os educadores que acreditam na possibilidade da criação dos espaços democráticos como superação da nova lógica de mercado presente na atual política educacional (LUIZ, 2010, p. 33).

O trabalho coletivo segundo relataram a especialista e a diretora acontece no ambiente escolar há muito tempo. Essa é uma prática que já integra a prática pedagógica e que é cumprida nos momentos de aulas especializadas e nos momentos de módulo II, nesses horários a especialista e a equipe de professores se reúnem e ocorre a participação de todos na decisão das ações educacionais e no planejamento conjunto.

Ao mesmo tempo procurou-se saber se a gestora escolar 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. Esse desempenho da gestora pode ser analisado no gráfico 13.

Gráfico 13 - Competência para articular a integração entre escola e comunidade



Fonte: Questionário aplicado aos professores

Sobre tal articulação, 9 professores afirmaram que concordam totalmente e 6 que concordam o que equivale aproximadamente a 71,42% das respostas assegurando que acontece a integração entre a escola e a comunidade.

Na entrevista a gestora escolar afirmou que o “relacionamento com a comunidade escolar constitui-se no diálogo e na transparência e, que se encontra disponível para a comunidade”. Ela também mencionou que realiza algumas práticas que envolvem o entorno da escola, mas que a participação deles poderia ser maior e que esta é uma questão abordada no Plano de Intervenção Pedagógica elaborado para favorecer a aprendizagem dos alunos. Neste plano constam ações para favorecer a ampliação da participação da Comunidade Escolar.

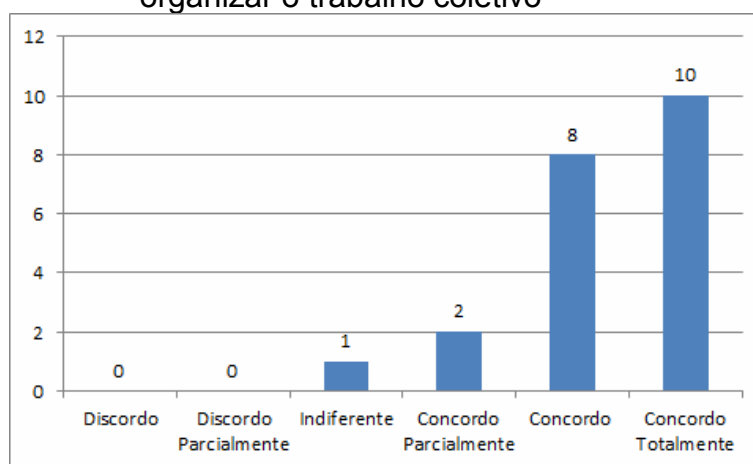
Camargo e Reali abordam a importância do envolvimento da Comunidade Escolar nas ações educacionais desenvolvidas no âmbito escolar:

É preciso oportunizar encontros como: reuniões com professores e funcionários, pais/mães; festas, visitas dos/as pais/mães à escola, atendimentos individuais e assuntos referentes a questões diversas, etc. Importante é que nenhuma oportunidade de colher impressões seja desperdiçada e que nenhuma oportunidade de colher impressões seja desperdiçada e que todos/as sintam que há interesse real de saber o que pensam e desejam para a escola. É por aí que se constrói as bases para uma gestão verdadeiramente democrática (CAMARGO e REALI, 2008, p. 5).

2.3.1.6 Gestão de pessoas

Além disso, para saber sobre a gestão de pessoas procurou-se conhecer se a gestora 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, o que pode ser evidenciado no gráfico 14.

Gráfico 14 - Competência para promover a gestão de pessoas na escola e organizar o trabalho coletivo



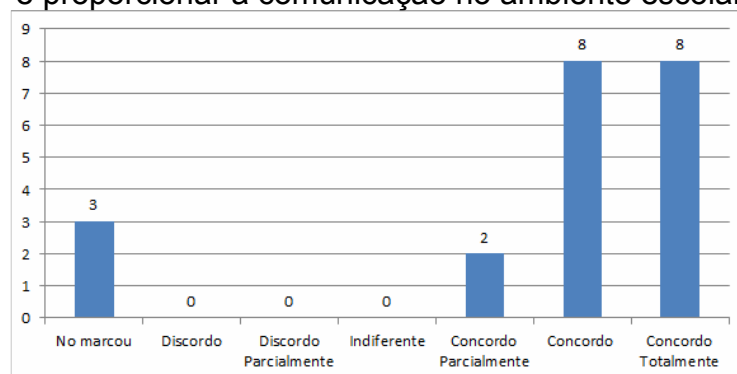
Fonte: Questionário aplicado aos professores

As respostas como concordo totalmente totalizaram 10 pessoas e 8 responderam que concordam, o que é um percentual aproximado de 85,71% de professores que afirmam que a gestão na escola ocorre buscando o alcance da aprendizagem dos alunos.

A equipe desta escola já está conscientizada de que não tem como realizar o processo ensino aprendizagem isoladamente, cada um em sua sala. Como abordado pela gestora dos anos iniciais, em entrevista, os professores utilizam os momentos de encontro coletivo para estudo e planejamento das ações. Silva e Nunes (2010, p. 331) abordam que “Tão importante quanto avaliar os alunos, é oferecer aos professores formação continuada com suporte pedagógico e técnico que ainda lhes falta”. A equipe de profissionais dessa escola realiza momentos de formação continuada, eles acontecem no Módulo II e nos dias de visita da analista que acompanha a escola que sempre leva para especialistas e professores sugestões de práticas pedagógicas para favorecer a aprendizagem dos alunos.

Também pretendeu-se identificar se a gestora promove a prática de bom relacionamento interpessoal e a comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar. No gráfico 15 verificaremos quais foram as respostas dos professores sobre esta competência.

Gráfico 15 – Competência para promover relacionamento interpessoal e proporcionar a comunicação no ambiente escolar



Fonte: Questionário aplicado aos professores

Foram consideradas como respostas positivas a este quesito aproximadamente 76,19% das respostas, visto que tiveram 8 respostas como concordo totalmente e 8 professores responderam que concordam. Isso nos leva a concluir que existe um bom relacionamento interpessoal e boa comunicação entre os integrantes da equipe e com a comunidade escolar.

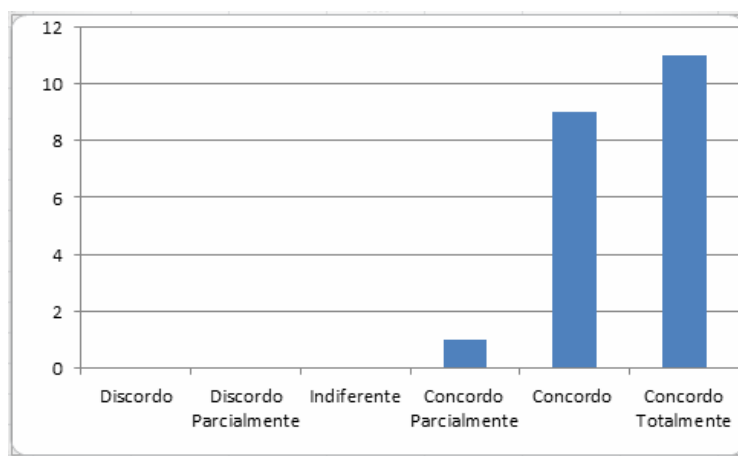
Segundo a gestora escolar afirmou, na entrevista, “o relacionamento interpessoal é bom, às vezes tem divergências de ideias e estas são resolvidas com diálogo e apresentação das questões”. Neste estabelecimento o relacionamento interpessoal, foi abordado tanto pela gestora quanto pela especialista, como harmonioso, tendo em alguns momentos desentendimentos, mas que com o diálogo as questões são resolvidas, sendo este o momento em que os pontos de vista diferenciados entram em atrito, com a compreensão dos profissionais tudo volta ao normal. A comunicação na escola de acordo com o que a gestora relatou em entrevista, “acontece em sua maioria no horário do recreio ou nas reuniões em que os funcionários estejam presentes. Comunicados são repassados à equipe por

escrito em painéis ou impressos, os servidores leem e assinam demonstrando estarem cientes da informação”.

2.3.1.7 - Gestão pedagógica

Primeiramente buscou-se identificar se a gestora 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, a resposta dos professores pode ser verificada no gráfico 16.

Gráfico 16 - Competência para atuar pedagogicamente

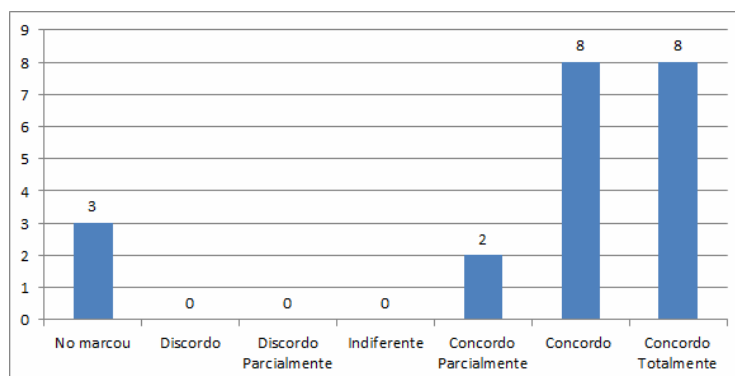


Fonte: Questionário aplicado aos professores

Os professores, em sua maioria, afirmaram que a gestora realiza ações que visam vencer os problemas e alcançar a aprendizagem dos alunos. Foram 11 pessoas que concordaram totalmente e 9 que concordaram o que equivale à aproximadamente 95,23% das respostas.

Os educadores também foram indagados se a gestora estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar e a resposta pode ser consultada no gráfico 17.

Gráfico 17 - Competência para estabelecer a gestão pedagógica



Fonte: Questionário aplicado aos professores

A gestora na entrevista afirmou que a função de todos na escola gira em torno da aprendizagem dos alunos e que priorizam o trabalho pedagógico. Esta competência teve aproximadamente 76,19% dos respondentes comprovando esta prática da administradora da escola. Foram 8 pessoas que afirmaram que concordam totalmente e 8 que concordam.

A gestora escolar na entrevista evidenciou que “quando os resultados das avaliações, tanto internas quanto externas, são disponibilizados analisa-os com seus vice-diretores e especialistas primeiramente e, depois junto com esses profissionais discute-os com os professores destacando os pontos que podem ter favorecido ou não o resultado obtido”.

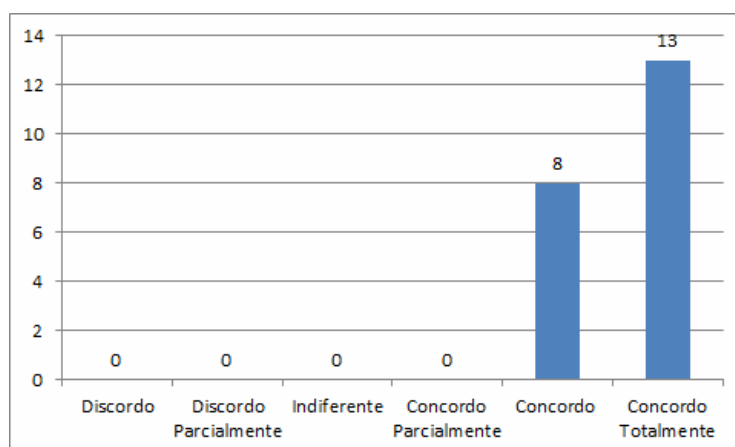
A diretora escolar afirmou ter conhecimento de que sua maior função é a gestão pedagógica, mas que não pode descuidar das demais gestões, como a gestão de pessoas e a administrativa. Ela como responsável pela escola tem que ser a profissional elo entre as várias funções exercidas na escola.

A maior cobrança, conforme afirmou a diretora, que recai sobre ela é a administrativa, principalmente a questão financeira, mais precisamente a prestação de contas. Ela é muito cobrada neste quesito, mas não deixa de acompanhar o desenvolvimento da prática pedagógica. Quando não está na escola devido à necessidade de participar de reuniões na Superintendência Regional de Ensino da qual a escola faz parte procura saber o que ocorreu na sua ausência com os vice-diretores e especialistas.

2.3.1.8 - Gestão administrativa

No gráfico 18, é apresentada a gestão administrativa identificando se a gestora 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.

Gráfico 18 - Competência para otimizar a utilização de recursos



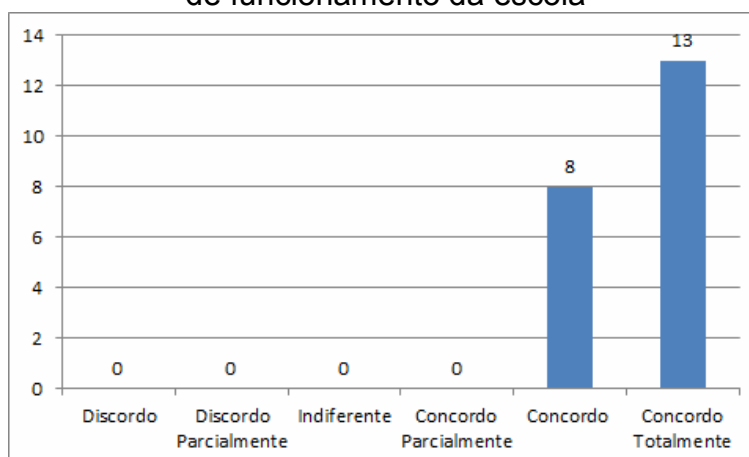
Fonte: Questionário aplicado aos professores

Foram 13 os professores que responderam que concordam totalmente e 8 concordam comprovando que gestora atua na otimização da utilização dos recursos na escola favorecendo a aprendizagem dos alunos.

Os professores evidenciam que a gestora gerencia bem as questões que se referem às finanças da escola e, conforme relatou na entrevista a especialista dos anos iniciais “todo material que os professores solicitam explicam qual a destinação e, na maioria das vezes são atendidos, não podem reclamar da falta de materiais para a execução da ação educacional por que a gestora providencia os materiais solicitados”.

O gráfico 19, a seguir, pretendeu identificar se a gestora 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.

Gráfico 19 - Competência para coordenar as diretrizes e as normas de funcionamento da escola



Fonte: Questionário aplicado aos professores

Este quesito como o anterior totalizou o total de respondentes que afirma que a gestora junto com a equipe coordena as diretrizes e as normas de funcionamento da escola, foram 13 pessoas que responderam concordo totalmente e 8 professores que assinalaram concordo.

A gestora escolar afirma que “o planejamento é feito pela direção seus vice-diretores e especialistas com a participação dos professores. Na equipe gestora ocorre a aceitação das ideias dos demais profissionais. Há interação entre o grupo e não ordens impostas”.

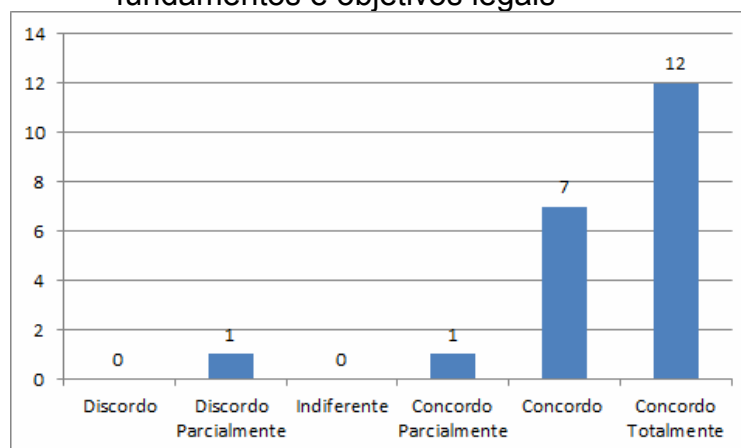
A dirigente escolar, no dia da entrevista, relatou que no sábado seguinte iria rever com os professores questões que se referem ao funcionamento escolar e definir com eles a elaboração coletiva das normas de convivência conjuntamente com os alunos e de acordo com as normas de funcionamento da escola. De acordo com a diretora escolar nos momentos em que os alunos agem de maneira irregular são chamados por ela, seus vice-diretores e especialistas para conversarem, caso a questão seja mais grave os pais também são chamados para conhecimento e providências sobre o caso.

2.3.1.9 - Gestão da cultura escolar

Identificar se a gestora 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 foi outra capacidade que os professores procuraram

identificar se era desempenhada pela diretora, de acordo com o que é apresentado no gráfico 20.

Gráfico 20 - Competência para promover na escola ambiente orientado por valores crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes de acordo com fundamentos e objetivos legais



Fonte: Questionário aplicado aos professores

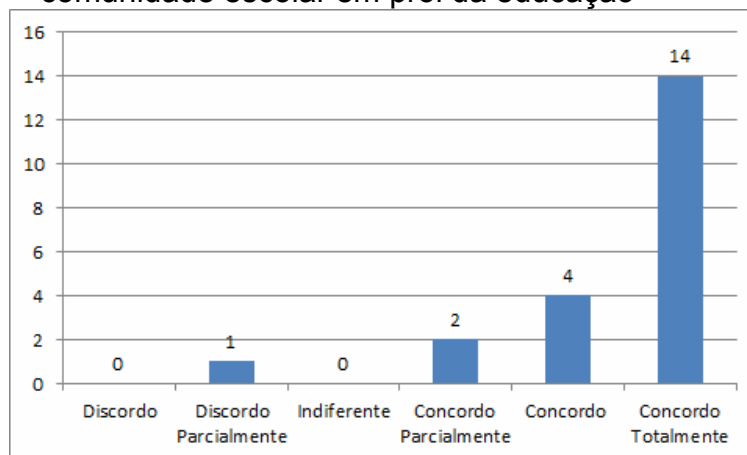
Foram 19 pessoas afirmaram que a gestora e sua equipe promovem ações para trabalhar com conceitos e valores o que totaliza 90,47% dos respondentes.

De acordo com as respostas dadas pelos professores a este questionamento a gestão desta escola busca promover trabalho orientado por valores crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes de acordo com fundamentos e objetivos legais, isso também foi esclarecido na entrevista com a gestora escolar que citou o **Projeto Cidadania**²⁵ como uma ação que visa trabalhar com valores e atitudes na busca de uma boa vivência escolar e em sociedade. Conforme informado pela especialista dos anos iniciais esse projeto visa trabalhar temas polêmicos, temas transversais, valores, meio ambiente, solidariedade, dentre outros. Em 2011 foi abordado o tema corrupção desde a balinha do supermercado até questões políticas. Este projeto tem como objetivo favorecer a harmonia entre os alunos, a boa convivência e a preparação para a vida em sociedade.

²⁵ Projeto Cidadania envolve todos os alunos trabalham questões que visam a formação do educando para a vida em sociedade dentre as temáticas trabalhadas podemos citar ética, cidadania e valores. Esse projeto é interdisciplinar, isto é desenvolvido nas diversas disciplinas que integram a grade curricular dos anos de escolaridade.

O gráfico 21 teve como objetivo identificar se a gestora 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.

Gráfico 21- Competência para influenciar positivamente o modo de pensar da comunidade escolar em prol da educação



Fonte: Questionário aplicado aos professores

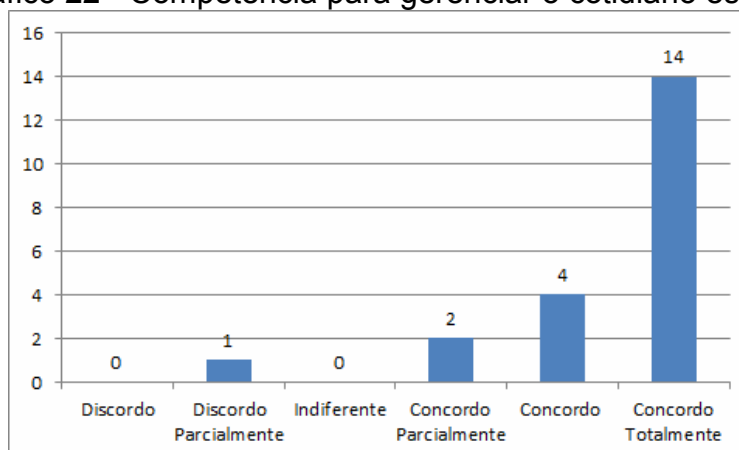
Constata-se que 14 pessoas responderam concordo totalmente e 4 concordaram, somando esses dois quesitos aproximadamente 85,71% dos professores afirmaram que a diretora escolar tem agido de modo a proporcionar aos integrantes da comunidade escolar trabalhar em prol das ações educacionais a serem desenvolvidas na escola.

A ação apresentada, tanto pela gestora escolar como pela especialista, para trabalhar com valores, crenças e atitudes é através dos projetos que desenvolvem e nos quais essas temáticas são abordadas.

2.3.1.10 - Gestão do cotidiano escolar

O gráfico 22 teve a finalidade de demonstrar se a gestora 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 interagem entre si, a ocorrência de conflitos e sua natureza, etc., com foco na efetividade do processo educacional, promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Gráfico 22 - Competência para gerenciar o cotidiano escolar

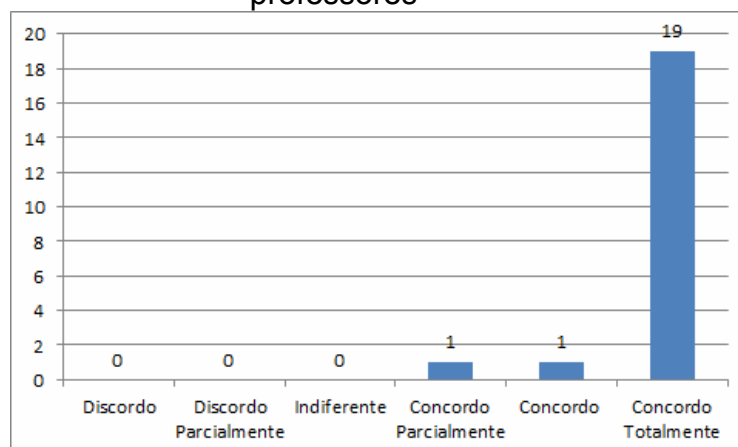


Fonte: Questionário aplicado aos professores

No grupo de professores, 15 deles responderam que concordam totalmente e 3 que concordam, o que equivale a aproximadamente 85,71% dos respondentes afirmando que a gestora age procurando alcançar um clima propício para a aprendizagem e com os profissionais superando as adversidades do processo educacional.

Também pretendeu-se identificar se a gestora 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, essas atitudes da gestora de acordo com a análise dos professores podem ser analisadas no gráfico 23.

Gráfico 23 - Competência para estabelecer momentos de estudo para os professores



Fonte: Questionário aplicado aos professores

Essa questão evidencia fielmente a afirmativa da gestora escolar que preza pelo cumprimento do Módulo II que é o momento destinado ao encontro dos professores para planejamento e capacitação. Pode-se constatar que 19 professores afirmaram que concordam totalmente com a responsabilidade da gestora escolar em zelar pelo cumprimento dos horários de reuniões dos professores com a especialista e 1 professor afirmou que concorda com essa questão.

De acordo com afirmativas da especialista dos anos iniciais e da gestora escolar uma prioridade na escola é o cumprimento dos momentos do Módulo II tempo em que os professores e especialistas planejam e estudam, na maior parte das vezes gestora e vice-diretores também participam desses momentos que constam do calendário escolar e que no dia da realização é feita uma ata apresentando os temas abordados e com a assinatura dos presentes.

O tempo destinado ao Módulo II, uma das ações desempenhadas pela equipe desta escola é abordado na LDB no artigo 61 parágrafo único inciso II que afirma que a formação dos profissionais da educação, para possibilitar o exercício dos profissionais e o desenvolvimento dos alunos deverá unir teoria e prática e com a capacitação em serviço.

Os professores também avaliaram a gestora em questões que se referem a ações próprias da gestora como analisando questões pessoais, interpessoais e profissionais somando as respostas marcadas como 4 concordo e 5 concordo totalmente. Podemos analisar que todas os julgamentos de questões individuais da gestora ultrapassaram 50% dos professores afirmando que a profissional em análise tem as características avaliadas, dentre elas podemos destacar confiança, determinação, profissionalismo espírito de equipe e entusiasmo.

2.4 – Considerações para o Plano de Intervenção

Com a análise do trabalho pedagógico desenvolvido pela equipe dessa escola verifica-se que as ações implementadas: projetos internos e externos, estipulação de momentos de estudo e capacitação para os professores, equipe gestora em consonância e a realização de trabalho efetivo junto aos professores foram pontos fortes que proporcionaram melhorias no desempenho dos alunos no ano de 2010. Essas ações buscaram melhorar o desempenho dos alunos e proporcionar o

cumprimento das metas estipuladas para essa escola no Acordo de Resultados e a consequente aprendizagem dos alunos.

Dentre as ações exitosas dessa escola podemos destacar:

- A realização de momentos de planejamento e capacitação, no qual, professores e especialista se reúnem, estudam temas pedagógicos e planejam as ações educativas. Isso favorece a realização do trabalho pedagógico pelos professores e o acompanhamento e a orientação da equipe gestora.
- Os profissionais da escola se organizam e promovem práticas de leitura para favorecer o desenvolvimento dos alunos. Sendo competentes na habilidade leitora os alunos terão menor índice de dificuldades nas demais disciplinas.
- A preocupação com a vida em sociedade levou os profissionais a realizarem projetos de cidadania para favorecer a formação dos alunos com os conceitos necessários para a vida coletiva. Essa ação evidencia a preocupação da equipe escolar com a vida em sociedade.
- Gestora e grupo de profissionais promovem análise dos resultados das avaliações externas, o divulga para a comunidade escolar e procede a elaboração de ações de intervenção.
- O **Projeto Serra Verde** implementado pela Conspiração Mineira pela Educação nas escolas do entorno da Cidade Administrativa tinha como um dos objetivos promover a divulgação de práticas exitosas realizadas pelas escolas. A gestora e a especialista dos anos iniciais ao participarem deste projeto apresentavam o trabalho que realizam e ouviam de outras escolas as práticas que desenvolviam e as analisava para verificar a viabilidade de implantá-las na escola onde atuam.
- Gestora e a equipe de profissionais realizam trabalho integrado.

No capítulo 3 elaboraremos um conjunto de ações desenvolvidas pela equipe da Escola Estadual Getúlio Vargas e que podem ser levadas a outras escolas da Rede Estadual de Educação e somadas a outras ações que visam melhorar o nível de alfabetização e o letramento dos alunos.

3 PLANO DE AÇÃO: DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS

Neste capítulo propomos formas para apresentar as práticas desempenhadas pela escola analisada a outros estabelecimentos escolares. Disseminando esse exemplo para outras unidades escolares pretendemos que outros estabelecimentos educacionais conheçam as ações educacionais implementadas pela Escola Estadual Getúlio Vargas e, que as una às atividades práticas que já desenvolvem em prol da aprendizagem dos alunos.

O caso de gestão aqui estudado teve como objetivo analisar as ações implementadas na Escola Estadual Getúlio Vargas sob a orientação da equipe gestora que proporcionaram a melhoria do desempenho dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental na avaliação do PROALFA (Programa de Avaliação da Alfabetização) que integra o SIMAVE (Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública). Tal avaliação tem como finalidade analisar o nível de alfabetização dos alunos após três anos de escolaridade.

Iniciamos nosso estudo pelo detalhamento do perfil da escola, apresentação do histórico da instituição, estrutura física, quadro de funcionários, projetos internos e externos implementados, além de considerações acerca das avaliações externas e dos resultados obtidos pelos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental no PROALFA apresentados no primeiro capítulo deste PAE (Plano de Ação Educacional).

No capítulo 2 foi realizada a apresentação dos dados coletados na entrevista realizada com a gestora escolar, através da consolidação das respostas dadas pelos professores ao questionário que teve como objetivo analisar a prática da diretora escolar, na entrevista feita com a especialista dos anos iniciais e na observação da prática escolar. Também ocorreu neste capítulo a apresentação de referencial teórico que embasou o presente trabalho.

As práticas educacionais desenvolvidas por essa escola analisada que proporcionaram melhoria no desempenho dos alunos farão parte de um programa chamado FormAÇÃO a ser apresentado a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais por essa Técnica Educacional enquanto profissional desta secretaria. Inicialmente, o FormAÇÃO, está sendo sugerido para ser implementado na SRE Metropolitana C superintendência de atuação desta mestrandia no ano de 2012,

podendo ser expandido a todas as 47 SRE (Superintendência Regional de Ensino) que integram a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais.

De acordo com os relatos da diretora escolar da Escola Estadual Getúlio Vargas e também mencionado pela especialista dos anos iniciais, o **Projeto Serra Verde** foi a ação da qual a escola participou que proporcionou a melhoria do desempenho dos alunos por ter favorecido a apresentação de práticas exitosas entre as escolas que integraram o projeto, esse dado pode ser constatado na consulta ao sítio da Conspiração Mineira pela Educação²⁶. Os representantes das escolas integrantes deste projeto analisavam as ações educacionais apresentadas pelas outras unidades escolares e verificavam a possibilidade de implantá-las onde atuavam.

Com o objetivo de favorecer a aprendizagem dos alunos o Programa FormAÇÃO acontecerá com a apresentação das práticas que proporcionaram o bom desempenho dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental, utilizando a prática de intercâmbio de boas práticas entre escolas, que foi o foco do trabalho desenvolvido pelo Projeto Serra Verde e que teve impacto positivo na prática educacional como relatado anteriormente. Esse encontro será organizado e implementado pela Secretaria de Educação com as orientações desta analista junto as escolas da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C com menor desempenho evidenciado no PROALFA, podendo ser expandido para todas as Superintendências Regionais de Ensino e escolas de Minas Gerais. A organização deste encontro será informada a SRE Metropolitana C, com apresentação dos objetivos de tal ação e os resultados que já proporcionaram na prática da escola analisada neste estudo de caso.

Propomos a organização de encontros com representantes das escolas que conhecerão as boas práticas desenvolvidas pela equipe da Escola Estadual Getúlio Vargas nos quais as escolas participantes destes encontros de intercâmbio escolar também terão momentos em que apresentarão as práticas que desenvolvem e que poderão ser analisadas pelos demais estabelecimentos escolares.

²⁶Sítio da Conspiração Mineira pela Educação <www.cmpeducacao.org.br>. Acesso em 25 nov. 2011.

Um dos modos de implementar os encontros para apresentação de boas práticas é a organização de encontros entre as 20 escolas da Metropolitana C que no ano de 2010 tiveram maior número de alunos abaixo do desempenho recomendável, a seleção desse quantitativo de escolas se deve ao grande número de alunos desses estabelecimentos escolares com defasagem escolar e, por estes estabelecimentos escolares precisarem melhorar os cinco critérios de crescimento de uma unidade educacional (aumentar a proficiência, estender o percentual de alunos no desempenho recomendável, ampliar o percentual de participação, diminuir o número de alunos no baixo desempenho e reduzir o desvio padrão).

A Secretaria de Educação de Minas Gerais e/ou a pesquisadora responsável pela pesquisa de campo na escola analisada sugerirá o local em que a gestora escolar, a especialista que acompanha as turmas dos anos iniciais e uma professora do 3º ano do Ensino Fundamental, representantes das escolas selecionadas, se reunirão para conhecerem as práticas exitosas da Escola Estadual Getúlio Vargas analisadas durante o processo de pesquisa de campo para este trabalho e evidenciadas na prática escolar, na coleta de dados obtidos na observação participativa, nas entrevistas realizadas e no questionário aplicado aos professores. Nesse encontro será criado um blog com o objetivo de servir como meio de comunicação entre os representantes das escolas e essa pesquisadora para relato das ações implementadas e para proposição de novas ações.

Outro modo que pode ser utilizado para apresentar as ações exitosas realizadas pela escola analisada é realizar o encontro com todas as escolas da Metropolitana C que possuem turmas de anos iniciais divididas por polos, esta pesquisadora juntamente com as analistas e inspetores que acompanham as escolas em cada um dos polos que integram a Superintendência é que ficarão responsáveis pela realização do encontro. Em data anterior ao encontro ocorrerá uma reunião com os analistas e inspetores da Metropolitana C na qual a pesquisadora, atuando como Assistente Técnico Educacional da Secretaria de Estado de Educação, elaboradora deste trabalho discutirá sobre como será o intercâmbio de boas práticas.

Os materiais necessários para realização destes encontros serão cartolinas, pincéis atômicos, cola, tesoura, ou seja, materiais para a confecção de cartazes para

a realização das atividades. E computadores e datashow para a criação de PowerPoint a serem apresentados nos encontros entre os profissionais.

Os recursos para a implementação do FormAÇÃO serão os destinados para o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) que a SRE recebe para a realização das atividades pedagógicas, portanto, não será necessário constar do orçamento anual por ser um recurso já existente.

As sugestões pedagógicas apresentadas devem ser discutidas com a equipe das escolas para analisar a viabilidade da implantação, desenvolvimento e avaliação das ações para verificar a eficácia das mesmas ou mesmo para replanejá-las para o alcance de melhoria do desempenho dos alunos.

A partir de pesquisa de campo detalhada em nosso segundo capítulo, podemos elencar as práticas que têm proporcionado melhorias no desempenho dos alunos da Escola Estadual Getúlio Vargas de acordo com relatos da gestora escolar e da especialista dos anos iniciais e que podem ser apresentadas e discutidas durante os encontros de intercâmbio entre as escolas, com destaque para:

- **Sistematização e cumprimento dos momentos de formação continuada e de planejamento coletivo (Módulo II e nos momentos de aulas especializadas)**

No calendário escolar são estipulados os dias de realização do módulo II e no momento de elaboração do quadro de aulas semanais, dispõem as aulas especializadas (educação física, ensino religioso e utilização da biblioteca) nos mesmos horários nas turmas de mesmo ano de escolaridade. Esta adequação no quadro de horários favorece mais um momento de reunião entre a especialista e as professoras para planejamento coletivo e estudo.

O Módulo II tem a finalidade de proporcionar o planejamento e a capacitação dos profissionais em serviço, porém, ainda não é realizado sistematicamente pela maioria das escolas. Sugere-se que os estabelecimentos escolares organizem momentos coletivos de planejamento e de estudo, dispondo no calendário escolar os dias para o Módulo II e que a equipe gestora planeje as ações a serem desempenhadas em cada dia de reunião. É imprescindível que seja redigida a ata no dia dos encontros com os temas abordados e

assinatura dos presentes comprovando a participação nessa capacitação em serviço. Essa é uma ação que poderia constar de uma listagem de atribuições mensais que as escolas deveriam cumprir e que seria cobrada sua realização pelos inspetores escolares que acompanham cada escola e a comprovação do cumprimento seria a ata assinada pelos participantes.

Também é importantíssimo o papel do especialista trabalhando conjuntamente com os professores para terem um acompanhamento mais sistematizado do trabalho desenvolvido.

- **Atividades de Leitura para favorecer o gosto dos alunos pela decodificação dos códigos escritos**

Na escola analisada são elaborados projetos envolvendo os professores e a professora para ensino e uso da biblioteca. A leitura é a base de todas as disciplinas. Se os alunos tiverem um bom desempenho enquanto leitores realizarão com desenvoltura todas as atividades apresentadas a eles, sendo fundamental que todos os professores se unam e elaborem projetos interdisciplinares para a melhoria do nível de leitura dos alunos. Para desenvolver atividades com o objetivo de favorecer o desenvolvimento da leitura e da escrita, cada escola deve elaborar um projeto de incentivo à leitura podendo ocorrer apresentação dos alunos de uma escola na outra e vice-versa.

- **Realização de projetos que favoreçam a vida dos alunos na coletividade enquanto integrantes de uma sociedade**

Uma ação realizada pela escola analisada é a realização do projeto Cidadania envolvendo todos os alunos dos anos iniciais e finais do ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos. Temos conhecimento de que uma das funções da educação é preparar os alunos para serem cidadãos. Em muitas escolas acontecem reclamações quanto ao ambiente escolar com pichações e com lixo espalhado. Nesse sentido, a gestora da escola analisada afirma que com o projeto de cidadania que realiza com todos os

alunos da escola, anualmente, não tem problema com o espaço físico escolar. Os alunos são conscientizados quanto a questões de limpeza e manutenção do ambiente e de outras temáticas tão importantes para a vida em sociedade. A realização de atividades diversificadas, como um projeto diferenciado interdisciplinar, faz com que os alunos se conscientizem de certas questões de maneira mais prazerosa e passem a integrar a aprendizagem a sua vida e a de quem o rodeia.

- **Análise dos resultados das avaliações internas e externas**

Muitas vezes os resultados das avaliações são disponibilizados e os profissionais da educação não os consideram para intervir na prática pedagógica e favorecer uma maior aprendizagem dos alunos. É imprescindível que os gestores escolares e sua equipe analisem os resultados levando em consideração os dados apresentados com a prática pedagógica desempenhada no ano anterior. Interpretar os resultados obtidos nas avaliações externas é uma ação a ser realizada conjuntamente, com os profissionais da escola e a analista da SRE que acompanha as escolas estaduais de Minas Gerais. Depois a equipe gestora realiza o levantamento dos resultados com os demais servidores da escola e elabora o plano de intervenção pedagógica para sanar as dificuldades evidenciadas pelos alunos nas avaliações.

- **Elaboração de atividades de intervenção para favorecer o desenvolvimento dos alunos**

Após a identificar os pontos que podem não ter favorecido um bom desempenho dos alunos nas avaliações é imperativo que sejam elaboradas por toda equipe escolar um plano de intervenção com ações que visem o desenvolvimento dos alunos. Também é imprescindível que ocorra a avaliação constante das ações para caso necessário replanejá-las. O que se pretende ao sugerir a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE), que considere a dimensão escolar, evidenciando a importância da escola ao analisar seus resultados de desempenho nas avaliações externas e

destacando que é possível elencar ações para proporcionar melhorias no desempenho dos alunos das demais escolas.

- **Interação entre a equipe gestora e participação ativa destes no processo ensino-aprendizagem**

Equipe escolar entrosada favorece a realização da ação educacional de forma a promover a aprendizagem dos alunos.

A maioria das escolas da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C tem analistas que realizam acompanhamento e orientação às escolas da jurisdição. Outra ação que poderia ser realizada é organizar reunião com a participação de todos os analistas que integram a equipe e proceder à apresentação das atitudes educacionais que as escolas com as quais trabalham desempenham.

Também pode ser feito um intercâmbio com as equipes das escolas utilizando-se os recursos tecnológicos: criar um blog em que os profissionais farão apresentação das práticas que desempenham, fazer um grupo com os emails de várias escolas e este grupo irá dialogar e apresentar as práticas exitosas utilizando este recurso tecnológico.

Para a implementação das ações apresentadas em outras escolas não é necessário financiamento, torna-se fundamental em alguns casos somente uma readaptação da prática pedagógica e administrativa das escolas, não necessitando também de ampliação do número de funcionários. É preciso primeiramente, a conscientização da equipe de profissionais da escola de que a realização delas surtirá efeito na aprendizagem de alunos de outra escola.

A pesquisadora responsável pela realização deste plano de ação educacional é que se responsabilizará pelas questões referentes à logística juntamente com a equipe pedagógica da Superintendência Regional de Ensino, quais sejam: selecionar o local para o encontro; analisar o resultado das escolas e verificar quais as que possuem menor desempenho evidenciado no PROALFA; informar as escolas sobre a seleção, objetivo do encontro, local de realização, data e horário; contactar a Superintendência Regional de Ensino e apresentar a finalidade do encontro, dia, horário e local, os profissionais envolvidos e como acontecerá o acompanhamento e avaliação da ação de intercâmbio entre as escolas; providenciar os materiais e

proceder à criação do blog para comunicação, além de registrar o email de todos os participantes e disponibilizar para o grupo para que seja favorecida à comunicação entre os integrantes.

Para que os representantes das escolas tenham tempo para analisar as práticas apresentadas sugere-se que os encontros sejam mensais tendo registro em ata dos temas abordados e com assinatura dos presentes. Em cada encontro será sorteada a escola que na próxima reunião apresentará as práticas que desenvolve destacando como foi a implementação e o efeito ocasionado na prática pedagógica.

Para a aplicação de muitas das ações apresentadas é necessária a conscientização e envolvimento dos profissionais para surtir bons resultados na aprendizagem escolar. O envolvimento do gestor escolar é de fundamental importância de se abarcar toda equipe tendendo para que as práticas apresentadas se realizem com o envolvimento dos profissionais. O alcance da conscientização da equipe escolar sobre a importância de favorecer o desenvolvimento dos alunos os gestores escolares pode utilizar como legislações que fundamentem o processo ensino-aprendizagem a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e as legislações estaduais que citam que o ensino deve favorecer condições aos alunos para terem acesso à educação de qualidade e que sejam criadas condições para favorecer a aprendizagem dos alunos.

Inicialmente serão envolvidos na realização dessas práticas pedagógicas, denominado FormAÇÃO, os gestores escolares, seus especialistas e um professor do 3º ano do Ensino Fundamental que terão conhecimento das ações e que as discutirá com os demais integrantes da equipe escolar. A duração das sugestões educacionais de intervenção apresentadas será definida por cada equipe das escolas analisando-se o nível de desenvolvimento dos alunos e o nível de aprendizagem pretendido para os anos de escolaridade nos quais as propostas serão implementadas.

Algumas das maneiras educativas apresentadas para favorecer a melhoria educacional podem envolver atores externos à escola como a apresentação de práticas exitosas entre as escolas localizadas na mesma região. Formação de um grupo, estabelecimento de um cronograma com os dias destinados ao encontro dos representantes das escolas de acordo com a disponibilidade dos gestores escolares e dos especialistas e nos dias estipulados para o encontro desses profissionais cada

escola apresenta um procedimento pedagógico que realizou e que surtiu bons resultados, os profissionais escutam as apresentações e analisam a viabilidade da implantação da maneira que foram apresentadas ou a adequação das mesmas para seu ambiente escolar.

A avaliação das ações propostas de atuações educacionais que foram exitosas para uma escola acontecerá à medida que os estabelecimentos escolares implantarem essas sugestões e obtiverem melhora no desempenho dos alunos e o relato será registrado no blog criado para esse grupo de escolas. A avaliação dessa proposta depende da aceitação das ações apresentadas por integrantes de outras equipes escolares.

O que se pretende com a apresentação dessas ações desenvolvidas pela Escola Estadual Getúlio Vargas é que outras escolas conheçam as práticas, as analisem e verifiquem a viabilidade de implantá-las na escola. Também o que se almeja é o estabelecimento de um clima de parceria entre as escolas em prol da melhoria do processo educacional e da consequente aprendizagem dos alunos.

A realização deste estudo de caso que visou analisar as ações educacionais realizadas pela Escola Estadual Getúlio Vargas objetivou destacar práticas pedagógicas que podem ser realizadas por outros estabelecimentos escolares e que podem favorecer a aprendizagem dos alunos e proporcionar melhora nos indicadores expressos pelos resultados das avaliações externas. Esse trabalho evidenciou que pequenas mudanças na prática educacional podem favorecer o processo ensino-aprendizagem e que a disseminação das ações desenvolvidas nas escolas precisam ser disseminadas para os demais estabelecimentos escolares e, o presente Plano de Ação Educacional teve o objetivo de elencar as maneiras que podem ser utilizadas para a realização do intercâmbio escolar.

É preciso que os profissionais da educação tenham consciência de como está o processo ensino-aprendizagem e que queiram fazer alterações como foi feito por outras unidades escolares que conseguiram com pequenas mudanças na prática educacional proporcionar mudanças significativas para o desenvolvimento de seus alunos.

3.1 Considerações Finais

De acordo, com os dados obtidos a partir da observação do espaço escolar, nas entrevistas e nas respostas dadas no questionário percebe-se que as competências da equipe gestora elencadas no livro **Dimensões da gestão escolar e suas competências** são em sua grande maioria desenvolvidas com êxito pela gestora desta escola e sua equipe.

Após conhecer a Escola Estadual Getúlio Vargas, sua estrutura física e quadro de profissionais, a atuação da equipe gestora, os resultados no PROALFA, a análise da atuação da equipe gestora feita através da observação no ambiente escolar, das entrevistas com a diretora e com a especialista dos anos iniciais e através dos dados evidenciados nas respostas dadas ao questionário preenchido pelos professores constata-se que o estabelecimento educacional tem exercido uma influência positiva no desenvolvimento dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental.

Essa atuação do estabelecimento escolar, é bem explicada por ALVES e SOARES (2007, p.28) citando BRESSOUX “(...) escolas que por suas práticas pedagógicas conseguem levar alunos de origem social e cultural desfavorecida a resultados escolares que contrariam as expectativas”. O “efeito escola” se refere à influência positiva que a escola exerce sobre os alunos. São as ações que as escolas realizam, mesmo com condições externas desfavoráveis, proporcionando o desenvolvimento dos alunos. As condições desfavoráveis como alunos sem acesso a materiais impressos em casa, com pais e familiares que não prosseguiram nos estudos são fatores que podem ser amenizados pela atuação escolar.

Esse efeito é identificado neste estabelecimento educacional por que apesar do estabelecimento escolar estar inserido numa região de alta vulnerabilidade social, os alunos do 3º ano tem obtido bons resultados educacionais. A queda na proficiência ocorrida em 2009 foi considerada pela equipe gestora como advinda da aposentadoria de algumas professoras alfabetizadoras. As professoras que assumiram as turmas não tinham conhecimento do processo educacional que estava sendo desenvolvido e, esta foi a causa da diminuição de desempenho dos alunos.

Identificando através do desempenho dos alunos nas avaliações internas e externa que o processo educativo não estava favorecendo o desenvolvimento dos

alunos a equipe gestora passou a implementar ações como formação continuada dos professores, implementação de projetos de leitura, estratégias de organização do quadro de horários dos professores para favorecer nos momentos de aulas especializadas o encontro dos educadores do mesmo ano de escolaridade. As ações colocadas em prática proporcionaram que no ano de 2010 a escola estudada conseguisse elevar novamente a proficiência dos alunos do 3º ano, o que indica que os profissionais dessa escola intensificando as práticas educativas fizeram com que os educandos se desenvolvem no processo ensino-aprendizagem.

Sabendo da importância da realização de ações que favoreçam o desenvolvimento dos alunos, o que este trabalho pretende é sugerir a instituição de um programa denominado FormAÇÃO com o intuito de promover o intercâmbio das boas práticas desenvolvidas pela escola analisada e também por outras.

Pretendemos também alertar as equipes gestoras de outras escolas para o fato que com a entrada de novos educadores, deve ser feita a análise da atuação dos mesmos e do desenvolvimento dos alunos, para que não haja queda de desempenho. Os profissionais das escolas devem estar em alerta procurando identificar se os professores possuem perfil alfabetizador, caso contrário, será preciso implementar a formação continuada em serviço e continuar avaliando o processo ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Teresa Gonçalves; SOARES, José Francisco. **Efeito-escola e estratificação escolar: o impacto da composição de turmas por nível de habilidade dos alunos**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/n45/a03n45.pdf>. Acesso em: 23 de jul. de 2012.

AUGUSTO, Maria Helena Oliveira Gonçalves. **Os impasses e o desafio da gestão escolar: a obrigação de resultados**. Disponível em: http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/296.pdf. Acesso em: 16 mar. 2012.

BECKER, Fernanda da Rosa . **Avaliação Educacional em larga escala: a experiência brasileira**. Disponível em: <http://www.rieoei.org/deloslectores/3684Becker.pdf>. Acesso em: 15 set. 2011.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, Senado, 1996. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 13 mar. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 13 mar. 2012.

BROOKE, Nigel. **Avaliação é apenas um ponto de partida**. Revista Nova Escola. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/politicas-publicas/nigel-brooke-avaliacao- apenas-ponto-partida-643598.shtml>. Acesso em: 14 mar. 2012.

CABRITO, Belmiro Gil. **Avaliar a qualidade em educação: Avaliar o que? Avaliar como? Avaliar para quê?** Disponível em: http://www.enf.ufmg.br/site_novo/modules/mastop_publish/files/files_4c769114e2924.pdf. Acesso em: 16 mar. 2012.

CAMARGO, Argemiro Antunes; REALI, Klei Mary. **Reflexões sobre a gestão democrática na escola pública: um estudo de caso nas escolas estaduais no município de Cândói – Paraná**. Disponível em: http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/Escola%20de%20Governo/Edi%C3%A7%C3%A3o%205/PDF/7-Ed5_EG-Refle.pdf. Acesso em: 15 mar. 2012.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Disponível em: <http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpepplow/disciplinas/metodologia/O%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf>. Acesso em 10 abr. 2012.

CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO. **Projeto Serra Verde**. Disponível em: <http://cmpeducacao.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=110>. Acesso: em 25 nov. 2011.

CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://www.fundacaopitagoras.com.br/admin/BibliotecaDeArquivos/Image.aspx?ImgId=440&TabId=270>> Acesso: em 25 nov. 2011.

FERREIRA, Emília. **Passado e presente dos verbos ler e escrever**. 3 ed. São Paulo, Cortez, 2009.

GATTI, Bernadete A. **Avaliação de sistemas educacionais no Brasil**. Revista de Ciências da Educação 2009. Disponível em: <<http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/Revista%209%20PT%20d1.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2012.

GERAES: **Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado**. Disponível em: <<http://www.geraes.mg.gov.br/projetos-estruturadores>>. Acesso: em 26 nov. 2011.

GUERREIRO, Carmen. **Professor articulador escolar**. Revista Educação. Ed. 167, mar. 2011. Disponível em: <<http://revistaeducacao.uol.com.br/textos/167/profissao-articulador-escolar-233504-1.asp>> Acesso em 20 abr. 2012

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. Disponível em: <[http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&client=psy-ab&q=A+etnografia+enquanto+m%C3%A9todo:+um+modo+de+entender+as+culturas+\(escolares\)+locais&oq=A+etnografia+enquanto+m%C3%A9todo:+um+modo+de+entender+as+culturas+\(escolares\)+locais&aq=f&aqi=g1&aql=&gs_l=serp.12..0.4683l6411l11l0628l2l2l0l0l0l0l983l1307l3-1j6-1l2l0.&psj=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=583362bebcba882d&biw=1024&bih=366](http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&client=psy-ab&q=A+etnografia+enquanto+m%C3%A9todo:+um+modo+de+entender+as+culturas+(escolares)+locais&oq=A+etnografia+enquanto+m%C3%A9todo:+um+modo+de+entender+as+culturas+(escolares)+locais&aq=f&aqi=g1&aql=&gs_l=serp.12..0.4683l6411l11l0628l2l2l0l0l0l0l983l1307l3-1j6-1l2l0.&psj=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=583362bebcba882d&biw=1024&bih=366)>. Acesso em: 16 abr. 2012.

IDEB: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Disponível em: <<http://www.portalideb.inep.gov.br/>>. Acesso: em 06 dez. 2011.

KLEIN, Ruben. Como está a educação no Brasil? O que fazer? Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação: Revista da Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, v. 14, n. 51, p.139-172, abr./jun. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362006000200002>. Acesso em: 10 abr. 2012.

LIMA, Alécio Costa. O Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) como expressão da política públicas de Avaliação Educacional do Estado. IN: **Abrindo Trilhas para os saberes**. SANTOS, Francisco Kenedy Silva. Fortaleza, 2009 Disponível em: <http://www.ppgp.caedufjf.net/moodledata/66/bbp/BBP_193G.pdf>. Acesso em 10 abr. de 2010.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. 2 ed. Curitiba. Editora Positivo, 2009.

LUIZ, Maria Cecília. **Algumas reflexões sobre a prática da gestão democrática na cultura e organização escolar**. Revista Eletrônica de Educação. São Carlos, SP: UFSCar, v. 4, no. 2, p. 20-36, nov. 2010. Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/174/100>>. Acesso em: 18 abril 2012.

MINAS GERAIS. PROALFA 2010. Boletim Pedagógico. Volume III.

PEREIRA, Margareth Conceição. **As avaliações externas mineiras: contexto de políticas de responsabilização**. Disponível em: <www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/203.pdf> Acesso em 18 set. 2011.

PROVA BRASIL. Disponível em: < <http://provabrasil.inep.gov.br/>>. Acesso em 06 dez. 2011.

SEE/MG. Disponível em: < <https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-estruturadores/420-escola-de-tempo-integral>>. Acesso em: 28 out. 2011.

SILVA, Vanessa Alves da; NUNES, Silma do Carmo. **Plano de intervenção Pedagógica – Resultados e perspectivas – sob o olhar da inspeção escolar**. Disponível em: <<http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica/artigosv2n3/23-Pos-Graduacao.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

SIMAVE. Disponível em: < <https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-estruturadores/421-simave/>> Acesso em: 25 nov. 2011.

SIMAVE. Disponível em: <<http://www.simave.caeduff.net/simave/proalfa/home.faces>>. Acesso em: 06 set. 2011.

SOARES, Magda. **Letramento e alfabetização: as muitas facetas**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n25/n25a01.pdf>> Acesso em: 25 nov. 2011.

SZTAJN, Paola; BONAMINO, Alícia; FRANCO, Creso. **Formação Docente nos Surveys de Avaliação Educacional**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n118/16828.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE 1



QUESTIONÁRIO DO PROFESSOR
ANOS INICIAIS E FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL E ENSINO MÉDIO
DA E.E. GETÚLIO VARGAS

Prezado Professor, este questionário faz parte de uma pesquisa a respeito da gestão exercida pela Diretora Ana Higina. 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 a(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.						
---	--	--	--	--	--	--



QUESTIONÁRIO DO PROFESSOR
ANOS INICIAIS E FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL E ENSINO MÉDIO
DA E.E. GETÚLIO VARGAS

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
PESSOAIS	Autoconfiança						
	Autocontrole						
	Determinação						
	Motivação						
	Ousadia						
	Perseverança						
	Entusiasmo						
INTER - PESSOAIS	Inteligência emocional						
	Inteligência social						
	Maturidade psicológica e social						
	Empatia						
	Espírito de equipe						
	Cooperação						
	Expectativas elevadas sobre a equipe						
Profissionais	Profissionalismo						
	Iniciativa						
	Aceitação a desafios						
	Gosto pelo trabalho						
	Dedicação						
	Empreendedorismo						
	Proatividade						

APÊNDICE 2

Roteiro para a entrevista com a gestora escolar



ENTREVISTA ESTRUTURADA COM A GESTORA ESCOLAR DA E.E. GETÚLIO VARGAS

1. Como é a sua interação, enquanto gestora, com os demais profissionais da escola?
2. Como foi a última indicação de nomes para candidatos a gestão da escola?
3. Descreva como é o relacionamento interpessoal na escola.
4. Como é o relacionamento da escola com a comunidade que a circunda?
Quais ações realizadas que envolvem a Comunidade Escolar?
5. Quanto ao planejamento das ações educacionais quando e como é realizado?
6. Relate como foi à elaboração do Regimento Interno da Escola, do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Intervenção Pedagógica.
7. Você enquanto gestora como faz o acompanhamento do desempenho dos alunos?
8. Anualmente são disponibilizados os resultados das avaliações externas. Como é feita a análise do desempenho dos alunos nas avaliações externas como PROALFA e PROEB?
9. Depois da análise do resultado obtido nas avaliações externas o que você e a equipe de profissionais da escola fazem? Como são realizadas as atividades de intervenção?
10. Esses resultados das avaliações externas ficam somente no meio escolar ou são apresentados para a comunidade escolar? Como isso é feito?
11. A escola recebe recursos para realizar as atividades educacionais. Como é feita a prestação de contas desses recursos? Esses dados são apresentados para a Comunidade Escolar? De que maneira essa prestação de contas é realizada?

12. Como é a comunicação entre os profissionais da escola?
13. A equipe gestora é formada pela gestora, seus vice-diretores e especialistas.
Tem um dia em que todos esses profissionais se encontram para tratar das questões pertinentes a prática pedagógica?
14. Como a equipe gestora acompanha o processo ensino aprendizagem que é desenvolvido na escola?
15. A Secretaria de Estado de Educação e a Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C repassam para as escolas orientações. Em qual momento e de que maneira essas orientações são repassadas para a equipe de profissionais da escola?
16. Essa escola integrou o Projeto Serra Verde. Como foi esse projeto e quais benefícios trouxe para a escola. Quais foram os pontos negativos desse projeto?
17. Como é definido o Módulo II? Quem organiza e quem participa? Em quais dias ele acontece? Como é a participação dos professores no Módulo II?
18. O clima escolar é cercado por entendimento entre os profissionais ou tem muitos desentendimentos? Como é tratado pela gestora escolar questões referentes ao relacionamento entre os profissionais da escola?
19. Como são tomadas as decisões na escola e envolve quais profissionais?
20. Como você define a equipe de profissionais da escola?

APÊNDICE 3

Roteiro para a entrevista com a especialista dos anos iniciais



ENTREVISTA ESTRUTURADA COM A GESTORA ESCOLAR DA E.E. GETÚLIO VARGAS

1. Como é a interação da gestora com os demais profissionais da escola?
2. Como foi a última indicação de nomes para candidatos a gestão da escola?
3. Descreva como é o relacionamento interpessoal na escola.
4. Como é o relacionamento da escola com a comunidade que a circunda?
Quais ações realizadas que envolvem a Comunidade Escolar?
5. Quanto ao planejamento das ações educacionais quando e como é realizado?
6. Relate como foi a elaboração do Regimento Interno da Escola, do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Intervenção Pedagógica.
7. Como a gestora faz o acompanhamento do desempenho dos alunos?
8. Anualmente são disponibilizados os resultados das avaliações externas.
Como é feita a análise do desempenho dos alunos nas avaliações externas como PROALFA e PROEB?
9. Depois da análise do resultado obtido nas avaliações externas o que a equipe de profissionais da escola fazem? Como são realizadas as atividades de intervenção?
10. Esses resultados das avaliações externas ficam somente no meio escolar ou são apresentados para a comunidade escolar? Como isso é feito?
11. A escola recebe recursos para realizar as atividades educacionais. Como é feita a prestação de contas desses recursos? Esses dados são apresentados para a Comunidade Escolar? De que maneira essa prestação de contas é realizada?
12. Como é a comunicação entre os profissionais da escola?

13. A equipe gestora é formada pela gestora, seus vice-diretores e especialistas. Tem um dia em que todos esses profissionais se encontram para tratar das questões pertinentes a prática pedagógica?
14. Como a equipe gestora acompanha o processo ensino aprendizagem que é desenvolvido na escola?
15. A Secretaria de Estado de Educação e a Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C repassam para as escolas orientações. Em qual momento e de que maneira essas orientações são repassadas para a equipe de profissionais da escola?
16. Essa escola integrou o Projeto Serra Verde. Como foi esse projeto e quais benefícios trouxe para a escola. Quais foram os pontos negativos desse projeto?
17. Como é definido o Módulo II? Quem organiza e quem participa? Em quais dias ele acontece? Como é a participação dos professores no Módulo II?
18. O clima escolar é cercado por entendimento entre os profissionais ou tem muitos desentendimentos? Como é tratado pela gestora escolar questões referentes ao relacionamento entre os profissionais da escola?
19. Como são tomadas as decisões na escola e envolve quais profissionais?
20. Como você define a equipe de profissionais da escola?